



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

TESIS

**LA MODERNIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA
ORGANIZATIVA Y EL NIVEL DE CUMPLIMIENTO
DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES EN LA
UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA (UGEL) JAÉN,
2017.**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Autor:

Bach. Cotrina Rodríguez Fanny

Asesor:

Dr. Chanduvi Calderón Roger Fernando

Línea de Investigación:

Sistemas administrativos

Pimentel –Perú

2019.

**LA MODERNIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y EL
NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS
INSTITUCIONALES EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA
(UGEL) JAÉN, 2017.**

APROBACIÓN DE LA TESIS

Mag. Hernández Terán Saúl
Asesor Metodológico

Dr. Chanduvi Calderón Roger Fernando
Asesor Especialista:

Mag. Villanueva Calderón Juan Amílcar
Presidente del Jurado:

Mag. Hernández Terán Saúl
Secretario(a) del Jurado:

Mag. Reyes Reyes Carla Angélica
Vocal / Asesor del Jurado:

INDICE

	Pág.
INFORMACIÓN GENERAL	2
INDICE	4
RESUMEN	8
OBSTRAC	9
CAPITULO I: INTRODUCCIÓN	10
1.1. Situación problemática	11
A Nivel Internacional	11
A Nivel Nacional	12
A Nivel Local	13
1.2. Formulación del problema	14
1.2.1 Problema Principal	14
1.2.2 Problemas Específicos	15
1.3. Hipótesis	15
1.4. Objetivos	15
1.4.1 Objetivo general	15
1.4.2 Objetivos específicos	15
1.5. Justificación e importancia	17
1.6. Trabajos previos	17
En el contexto Internacional	18
En el contexto nacional	20
En el contexto local	22
1.7. Base Teórica – Científica	22
1.7.1 Estructura Organizacional	25
1.7.2 Objetivos Institucionales	26
1.8. Definición de términos básicos	26
CAPITULO II: MATERIALES Y MÉTODOS	28
2.1. Tipo y Diseño de Investigación	29
2.1.1. Tipo de Investigación	29
2.1.2. Diseño de Investigación	29
2.2. Métodos, técnicas e instrumentos de la investigación	29
2.2.1. Métodos de investigación	29
2.2.2. Técnicas de recolección de datos	30
2.2.3. Instrumento de recolección de datos	30
2.3 Población y Muestra	30
2.3.1. Población	30
2.3.2. Muestra	31

2.4 Variables	33
2.4.1. Variable Dependiente	33
2.4.2. Variable Independiente	33
2.5 Operacionalización de Variables	34
2.6 Técnicas de Recolección de Datos	39
2.7 Procedimientos para la Recolección de Datos	39
2.8 Análisis estadístico e Interpretación de Datos	40
2.9 Principios Éticos	40
2.10 Criterios de Rigor Científico	40
CAPITULO III: RESULTADOS	41
3.1. Presentación de Resultados	42
3.2. Análisis de Fiabilidad mediante el Alfa de Cronbach	50
3.3. Discusión de Resultados	52
3.4. Conclusiones	54
3.5. Recomendaciones	55
3.6. Propuesta de investigación	55
REFERENCIAS	66
ANEXOS	68
Anexo 1: Matriz de Consistencia	69
Anexo 2: Escala valorativa de la estructura organizacional de la UGEL	73
Anexo 3: Escala valorativa sobre el cumplimiento de objetivos institucionales	75
Anexo 4: Solicitud y oficio	76

DEDICATORIA

A mis padres Anibal Cotrina Figueroa y Elena Rodríguez Delgado. Por su amor y apoyo incondicional en el logro de mis objetivos y porque me incentivaron en todo momento a continuar con perseverancia y empeño en mi realización profesional a pesar de la distancia. Porque me han enseñado a vencer los obstáculos y salir adelante.

A mis hermanos German, Alex, Nilsa y Celeni, por su amor, apoyo, paciencia y comprensión día a día.

A mis abuelitos, en especial a mi abuelito Camilo Cotrina Romero, que desde el cielo me ilumina.

Fanny Cotrina Rodríguez.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la fortaleza para seguir adelante y mostrarme el camino para lograr mis objetivos y a mis padres porque siempre me brindan su apoyo incondicional.

Con gratitud y reconocimiento a los profesores de la Escuela de Administración Pública de la Universidad Señor de Sipán, por su calidez y profesionalismo y por su valiosa contribución en mi formación profesional.

RESUMEN

La tesis titulada LA MODERNIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y EL NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

INSTITUCIONALES EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL (UGEL) JAÉN, 2017, tuvo objetivo general proponer un plan de mejora de la estructura organizativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Jaén para optimizar el nivel de cumplimiento de sus objetivos institucionales, utilizando un diseño de investigación descriptiva, transversal y propositiva, a partir de la exploración de las opiniones de los trabajadores de la UGEL Jaén con la ayuda de cuestionarios con escalas valorativas tanto para la variable Estructura organizacional, como para Cumplimiento de Objetivos Institucionales.

La confiabilidad de los instrumentos para Jaén fue calculada con el coeficiente alfa de Cronbach, obteniendo coeficientes aceptables de 0,926 para la Escala valorativa de la estructura organizacional de la UGEL y de 0,899 para la Escala valorativa sobre el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Los resultados de la aplicación de las escalas valorativas muestran que la estructura organizativa de la UGEL Jaén presenta fallas en su funcionamiento, que se expresan en el escaso conocimiento que los trabajadores tienen de sus funciones o que las mismas no estarían claramente definidas. Además las tareas no estarían bien distribuidas. Por otra parte, también existirían deficiencias en el flujo de información sobre los objetivos que se quieren lograr y dificultades en la organización de los equipos de trabajo en cada área, lo que a su vez genera una programación inadecuada de actividades. Como consecuencia de esta situación los objetivos institucionales de la UGEL Jaén en el año 2017 no se han logrado de manera óptima, alcanzando un promedio de logro de 57,4% ubicándose así en el nivel medio, por lo que se justifica una propuesta de mejora de la estructura organizativa a fin de optimizar el nivel de cumplimiento de los objetivos institucionales.

Palabras claves: Estructura organizacional y Objetivos Institucionales.

ABSTRACT

The thesis titled THE MODERNIZATION OF THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE AND THE LEVEL OF COMPLIANCE WITH THE INSTITUTIONAL

OBJECTIVES IN THE LOCAL EDUCATIONAL MANAGEMENT UNIT (UGEL) JAÉN, 2017, had the general objective of proposing a plan to improve the organizational structure of the Educational Management Unit Local Jaén to optimize the level of compliance with its institutional objectives, using a descriptive, transversal and proactive research design, based on the exploration of the opinions of the workers of the UGEL Jaén with the help of questionnaires with valuation scales for both the variable Organizational structure, as for Compliance with Institutional Objectives.

The reliability of the instruments for Jaén was calculated with Cronbach's alpha coefficient, obtaining acceptable coefficients of 0,926 for the Evaluation Scale of the organizational structure of the UGEL and of 0.899 for the Appraisal Scale on the fulfillment of the organizational objectives.

The results of the application of the valuation scales show that the organizational structure of the UGEL Jaén has flaws in its functioning, which are expressed in the scant knowledge workers have of their functions or that they would not be clearly defined. In addition, the tasks would not be well distributed. On the other hand, there would also be deficiencies in the flow of information about the objectives to be achieved and difficulties in the organization of the work teams in each area, which in turn generates an inadequate programming of activities. As a consequence of this situation, the institutional objectives of the UGEL Jaén in 2017 have not been achieved optimally, reaching an average achievement of 57.4%, thus placing it at the medium level, which is why an improvement proposal is justified of the organizational structure in order to optimize the level of compliance with the institutional objectives.

Keywords: Organizational Structure and Institutional Objectives.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Situación problemática

A Nivel Internacional

El proceso de globalización ha llevado a una mayor exigencia de la competencia, entre las organizaciones, comprometiendo la reducción de los costos para obtener una mejor infraestructura, productos competitivos sin tener que descuidar la calidad de los bienes o servicios que se ofrece. Este fenómeno, también, ha originado que las sociedades evolucionen presentándose mayores y nuevas necesidades e intereses en las personas, exigiendo a las organizaciones tener que reinventarse no solo con nuevas instalaciones, un mejor equipo, la mejor ubicación, sino de actualizar o modernizar sus estructuras organizacionales con estrategias más innovadoras y fundamentadas en nuevas propuestas que le permitan alcanzar sus objetivos. Al respecto Barrientos (2016) afirma que si una organización pretende seguir siendo eficaz, los directivos deben evaluar continuamente la manera en que está diseñada la organización pensando por ejemplo, la manera como el trabajo se divide entre los empleados y áreas, así también la forma en que utilizan los recursos humanos, financieros y físicos.

A nivel mundial la actual tendencia señala que la calidad y los precios de los productos ya no diferencian a las organizaciones, sino es el capital humano el que marca esa diferencia, ya que al producir un bien o servicio plasma en éste lo mejor de su ser. De acuerdo con Díaz y Urra (2013), el éxito de una empresa está directamente relacionado con las personas que la integran. Considerando que es el recurso humano el activo más valioso que tienen las organizaciones, corresponde a la institución pensar en el bienestar de éstas y desplegar todo su potencial para la obtención de los objetivos y resultados esperados.

Sin embargo, ¿cómo alcanzar el logro de los objetivos en una organización? Uno de los primeros pasos de toda dirección consiste en definir e identificar objetivos, representados por los resultados esperados, pero todo sería en vano sino tenemos los recursos necesarios para lograrlos. Asimismo, debemos programar el trabajo de manera que ofrezca la mayor posibilidad de colocar la mano de obra bajo el mando de individuos responsables, nos referimos al trazar diagramas u organigramas cerciorándose de que todo

colaborador en la organización esté consciente respecto a lo que se espera de él en términos de responsabilidad, al final del periodo correspondiente establecido en el plan de trabajo.

Las organizaciones sean privadas o públicas requieren de una estructura para crecer. La planificación de la estructura asegura que haya suficientes recursos humanos dentro de la organización para lograr las metas establecidas en el plan anual de la organización. El diseño de una estructura organizacional ayuda a los directivos a identificar el talento que necesita ser añadido a la organización. En ella, estarán definidas, claramente, las responsabilidades; además de una breve descripción de las funciones de su trabajo y de la posición que ocupa en el organigrama de la organización. Por ello, el diseño funcional de las estructuras organizacionales, es el proceso mediante el cual se construye o cambia la estructura de una organización con la finalidad de lograr los objetivos de corto, mediano y largo plazo.

A Nivel Nacional

La preocupación porque las estructuras orgánicas y funcionales de las instituciones del Estado sirvan para éstas cumplan la misión y los objetivos para los que fueron creadas es un tema que está en la agenda de las más altas autoridades desde hace ya un buen tiempo. Así lo demuestra por ejemplo la Estrategia de Modernización de la Gestión Pública 2012-2016 (aprobada con D.S. N°109-2012-PCM), que estableció como línea de acción prioritaria la mejora en la calidad de los servicios, promoviendo un cambio en los procedimientos administrativos a través de las siguientes líneas centrales de trabajo:

- Simplificación administrativa: incorpora el Sistema Único de Trámites (SUT) como medio para simplificación de procedimientos y elaboración de los Textos Únicos de Procedimientos Administrativos.

- Optimización de Procesos: busca ajustar el flujo de tareas, entradas y salidas de los procesos de manera que entreguen la mejor calidad al menor costo operativo posible y en el menor tiempo, además respondan a los objetivos y aporten a los resultados institucionales. Para ello será preciso incorporar la Gestión por Procesos.

- Mejor atención al ciudadano: replicar la estrategia multicanal que se basa en tres componentes: Plataformas presenciales; plataforma telefónica y plataforma virtual.

Sin embargo, pese a estas políticas de modernización de la gestión pública que se han venido y se vienen implementando en el Perú, muchas instituciones de la administración pública, entre ellas las UGEL, no cumplen cabalmente sus objetivos y la misión encomendada por el Estado. Así lo confirma Tisnado (2013) en una investigación sobre la Gestión en la UGEL El Porvenir de Trujillo, donde los resultados muestran que existen varias deficiencias que se deben mejorar progresivamente en los procesos de gestión, para generar satisfacción en el docente. Los problemas en la gestión de las instituciones públicas, es una situación de fácil comprobación por la insatisfacción mayoritaria de los ciudadanos usuarios de los servicios públicos. Claro que hay sectores de los servicios públicos que están en peor situación que la atención en educación, como son por ejemplo la atención que se brinda en los hospitales, comisarías, poder judicial, por señalar algunos casos.

Por ello, la modernización de la gestión pública en nuestro país es una necesidad. Se debe continuar avanzando hacia ello, sobre todo en el sector educación. Como afirma Núñez (2013), mejorar la gestión a nivel de la sede central del MINEDU, las DRE y las UGELs debe constituir la respuesta pertinente del Estado en sus diferentes niveles de gestión a las demandas actuales de los ciudadanos y a la urgente superación de brechas en calidad, equidad y acceso a la educación. En este sentido se debe avanzar hacia una gestión por procesos orientada a resultados, que busca dar un gran cambio en la gestión pública, tal como lo señala la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021 (D.S. N° 004-2013-PCM), pasando de una gestión que se mira a sí misma, supeditada al proceso de presupuesto inercial, a una gestión para la obtención de resultados para el ciudadano, facilitando el cierre de brechas en calidad, cobertura y equidad.

A Nivel Local

En el plano local tenemos a la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Jaén, que viene realizando sus actividades administrativas y operativas siguiendo una estructura organizacional aprobada en el año 2002 en marco a la Resolución Suprema N° 203-2002-ED “Aprueban ámbito jurisdiccional, organizacional interna y CAP de diversas Direcciones Regionales de Educación y sus respectivas Unidades de Gestión Educativa”; esto quiere decir que la Unidad de Gestión Educativa Local de Jaén maneja una estructura de 15 años de antigüedad y que en estos tiempos globalizados, esta estructura no garantiza cumplir a cabalidad con los objetivos institucionales así como una adecuada atención al usuario. Esto

es porque en el año 2002 la UGEL Jaén atendía a un total de 2585 plazas entre personal docente y administrativo, un total de 450, instituciones educativas públicas y un total de 8560 estudiantes. Todo esto para un total de 48 plazas presupuestadas en el Cuadro de Asignación de Personal – CAP de la Sede Administrativa de la UGEL Jaén.

Actualmente la UGEL Jaén cuenta con un total de 4107 plazas de personal docente y administrativo y un total de 270 contratos en la modalidad de CAS, que hacen un total de 4377 PEAS, para un total de 48 plazas de la Sede Administrativa que no variado desde el 2002. Esto significa que entre el año 2002 al año 2017 la PEA en la UGEL Jaén se ha incrementado en 1792 plazas lo que significa un 40.94% de incremento en PEAS para la atención de la Educación, además se han incrementado nuevas instituciones educativas y también el número de estudiantes. Es por ello que la UGEL Jaén tiene dificultades en atender adecuadamente a los usuarios ya que mantiene un mismo CAP desde hace 15 años. Este incremento que significa mayor carga laboral no permite a la UGEL Jaén cumplir a cabalidad con sus objetivos y actividades programadas dentro del ejercicio fiscal, así como una adecuada atención a los usuarios.

La problemática expuesta anteriormente demuestra cuán importante es la estructura de una organización para desarrollar de manera eficiente y eficaz su misión, cumplir sus objetivos brindando una buena atención a las necesidades y demandas de los usuarios. Por esta razón es muy importante conocer las diferentes formas, modelos y concepciones sobre las estructuras organizacionales y sus principales características para ser tomadas en cuenta en un diseño de funcionamiento organizacional que permita cumplir los propósitos para los que fue creada la organización dando un buen servicio o atención a las personas usuarias de la misma.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema Principal

¿Cómo mejorar la estructura organizativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Jaén para optimizar el nivel de cumplimiento de sus objetivos institucionales?

1.2.2. Problemas Específicos

- ¿Cuál es el nivel de adecuación de la estructura organizacional para el cumplimiento de los objetivos institucionales en la UGEL Jaén en el año 2017?

- ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de los objetivos institucionales de la UGEL Jaén en el año 2017?

- ¿Cómo diseñar una propuesta de mejora de la estructura organizacional de la UGEL Jaén que permita la optimización del cumplimiento de sus objetivos institucionales?

1.3. Hipótesis

La implementación y ejecución de un plan de mejora de la estructura organizativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Jaén basado en la gestión por procesos, permitirá optimizar el nivel de cumplimiento de los objetivos institucionales.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Proponer un plan de mejora de la estructura organizativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Jaén para optimizar el nivel de cumplimiento de sus objetivos institucionales en el 2017.

1.4.2. Objetivos específicos

- Determinar el nivel de adecuación de la estructura organizacional para el cumplimiento de los objetivos institucionales de la UGEL Jaén en el año 2017.

- Determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos institucionales de la UGEL Jaén en el año 2017.

- Diseñar una propuesta de mejora de la estructura organizacional de la UGEL Jaén orientada a la optimización del cumplimiento de sus objetivos institucionales.

1.5. Justificación e importancia

Científica

El tipo de investigación es descriptiva, porque trabaja sobre realidades de un hecho y su finalidad es la de presentar las características de una realidad, tal como se presenta. Mediante este tipo de investigación, que utiliza el método de análisis, logramos identificar las características del objeto de estudio o una situación concreta, en nuestro caso, el

cumplimiento de los objetivos institucionales de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Jaén, provincia de Jaén. Región Cajamarca.

Peter Drucker en *The practice of Management* (1954) establece un modelo para la determinación de objetivos, llamado “Administración por objetivos” (APO) que se refiere a una serie formal de procedimientos, que empieza por establecer metas y prosigue hasta la revisión de resultados. Los gerentes y las personas que estos supervisan, actúan en conjunto para establecer metas comunes. Los campos principales de responsabilidad de cada persona se definen con claridad, en términos de los resultados mensurables que se esperan o de los “objetivos” usados por los miembros del equipo en la planificación de su trabajo para observar el avance logrado. La evaluación de resultados se realiza en forma conjunta, y constante, y se establecen disposiciones para realizar revisiones periódicas con regularidad.

Institucional

El propósito de proponer un plan de mejora de la estructura organizacional de la UGEL Jaén, más acorde a las exigencias y demandas de los ciudadanos, concretamente de los docentes, estudiantes y padres de familia de las instituciones educativas de los diferentes niveles y modalidades que administra en el ámbito provincial. Definir con claridad los puntos críticos o “cuellos de botella” haciendo una propuesta de acciones que llevará a cambios en el funcionamiento y en las responsabilidades individuales y colectivas del personal. Además, la propuesta requerirá la integración de esfuerzos de todos los miembros de la organización para desarrollar el plan de mejora y hacer que la institución funcione mejor, se potencie su dinámica orientada a logro de los objetivos organizacionales y a la misión que cumple en el sector educativo.

Social

En los últimos años se han dado avances significativos en materia de Modernización del Estado. Entre los más importantes se pueden mencionar el proceso de descentralización, la simplificación administrativa, mayor transparencia y la asignación presupuestal bajo una lógica de presupuesto por resultados. Sin embargo, aún no se ha logrado un Estado que actúe de manera articulada y eficiente, sobre todo en la provisión de bienes y prestación de servicios de carácter social.

La implementación de esta propuesta en la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Jaén, provincia Jaén, región Cajamarca, generará beneficios a la institución porque ayudará a optimizar el servicio mejorando la atención al ciudadano.

1.6. Trabajos previos

En el contexto Internacional

Enrique Alberto Carrión Moreno y Evelyn Vanessa Fonda Ramírez, (2015), realizaron un trabajo de investigación titulado “*Análisis y Diseño de un Modelo de Gestión Documental para las Pymes en el Cantón Durán*”. El presente trabajo de investigación fue realizado con la finalidad de diseñar un modelo de Gestión Documental para las PYMES en el Cantón Durán de Guayaquil, el cual se tomó como muestra objeto del estudio a la empresa Constructora Luis Baquero debido a la magnitud del trabajo investigativo. Se realizó un análisis de la forma como se llevan los procesos administrativo y tratamiento en la documentación, se evidenció el inadecuado tratamiento documental, la carencia de normas, procedimientos y estructura de la gestión administrativa que impedía una correcta manipulación de la documentación referida en el ciclo vital de los documentos, el cual inicia desde la producción (ingreso de documentos) hasta la disposición final (permanencia o destrucción), presentándose problemas y retrasos en las actividades administrativas, legales, y tributarias, lo que repercute en la reducción de la productividad. El análisis de los resultados fue óptimo debido a que si era necesario un diseño de gestión documental a pesar de que no conocían a profundidad sobre el tema. Se concluye que es necesario implementar el proceso de gestión documental tanto físico como digital para la información porque la implementación ayudará en la optimización de los procesos administrativos, la herramienta de uso que respaldará el proceso será el programa NUXEO v.7.2 fast track (vía rápida) versión gratuita para la digitalización, además que la propuesta representa la inversión de medio y bajos recursos, lo que permite ser aceptable implementar.

Torres Bravo, Catalina Ignacia (2014), en su tesis titulada “*Diseño de la estructura organizacional del proyecto escuela libre a realizarse en la Villa Portales*”. El presente trabajo tiene como finalidad diseñar un modelo de organización para el proyecto Escuela Libre que se está realizando en conjunto con la Villa Portales y el PRIU (Programa de Recuperación Identitaria de la USACH). Para ello se trabajó con la “Metodología para el Desarrollo Estratégico y Estructural de una Organización” creada por el director y

académicos de la USACH, Pedro Narvarte, en la que en primera instancia se realiza una contextualización, realizando un relato histórico de la Villa, para luego conocer las opiniones de los integrantes del proyecto acerca de sus Satisfacciones, Aspiraciones, Frustraciones e Insatisfacciones y así determinar el problema que se aqueja todos los días, que estarán insertos en el sistema contenedor del problema, también se tiene el sistema solucionador que son los encargados de solucionar de mejor manera posible el problema. Luego se procede a modelar estructuralmente mediante la construcción de su identidad organizacional, para posteriormente definir funciones, quienes las llevarán a cabo y mediante qué mecanismos. Por otro lado, tenemos el modelamiento estratégico, el cual se realiza el mapa de conversaciones estratégicas donde nos muestra los objetivos con respecto a las perspectivas; financiero, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo, éstas perspectivas corresponden a las del CMI (Cuadro de Mando Integral), también se analiza la organización mediante el análisis FODA, viendo los elementos relevantes tanto internos como externos. Se realizó un pequeño Modelo de Negocios que muestra un estimativo en costos que tendrá que incurrir la organización, cuando se implemente el proyecto. Para finalizar se realiza una comparación entre ambos modelamientos, estratégico y estructural, los cuales se analizan si todas las actividades se realizan en la realidad o bien no se realizan.

En el contexto nacional

Bautista Sánchez, Gladys (2016), en su tesis titulada *“Reingeniería de la estructura organizacional y de procesos de la Unidad Ejecutora 008: Proyectos Especiales perteneciente al Pliego 003 del Ministerio de Cultura”*, presenta una propuesta de la aplicación de reingeniería a una entidad que formula y ejecuta Proyectos Emblemáticos de Inversión Pública – PIPs, del sector Cultura. Luego de un proceso exhaustivo de interacción, análisis y evaluación de la situación actual, se pudo determinar las causas y orígenes de la problemática, la misma que se produce en la Oficina de Proyectos – OP, cuya estructura organizacional no satisface la demanda de los principales procesos que tiene a su cargo, que además se rigen por un marco normativo y legal riguroso y en el estricto contexto de la normativa del Sistema Nacional de Inversión Pública – SNIP. Se pudo verificar in situ, haciendo uso de los aplicativos informáticos como el SIAF “Consulta Amigable”, Banco de Proyectos – SNIP y otras herramientas colaborativas de dicha entidad, que se acrecienta el riesgo potencial en la gestión de proyectos valorizados en más de 600 millones de soles, cuyas obras serán culminadas hasta el año 2018. Se debe resaltar que una administración

deficiente puede acarrear responsabilidades civiles y penales para los empleados públicos, además de un perjuicio para la sociedad cuando se paraliza un proyecto en cualquier parte del proceso, porque ello limita al Perú en el proceso de reducir las brechas existentes en materia de infraestructura para la mejora de servicios en el Sistema de Museos. Por lo tanto, con esta propuesta se busca revertir la situación problema en una oportunidad para iniciar un gran cambio haciendo uso de herramientas administrativas hacia una gestión profesional y sostenible, mejorando con ello el cumplimiento de los cronogramas de cada PIP y, finalmente, garantizar una cultura orientada a la gestión por resultados que empezará en la OP, pero que puede ser implementada como una buena práctica de forma gradual en las otras oficinas de la ejecutora y del Ministerio en su conjunto en beneficio de más peruanos.

Sillo Meza, Joseph Javier (2014), en su tesis titulada *“Diseño de un modelo de sistema viable para mejorar la estructura organizacional en la sucursal Huancayo del banco Interbank”* está enfocada a estudiar, diseñar y ofrecer mecanismos particulares de viabilidad, eficiencia y mejoramiento en su estructura organizacional, con el objetivo de competir con las grandes entidades en el sector financiero que se encuentran en la ciudad de Huancayo, teniendo en cuenta la calidad de su servicio, la innovación y el conocimiento. Se empezó realizando un completo análisis de la situación problemática que atravesaba la sucursal de Huancayo del banco Interbank, resultando que las principales dificultades de la empresa son de carácter de estructura organizacional y procesos operativos, de coordinación con todas las unidades de trabajo, conllevando a que la sucursal de Huancayo del banco Interbank no responda favorablemente con sus funciones siendo los más perjudicados los clientes que son la razón de ser de toda empresa. Esta institución se debe a ellos para conseguir su preferencia, fidelidad y permanencia. Después del análisis se formuló el problema, los objetivos y las hipótesis en donde se planteó que el Modelo de Sistema Viable mejora la estructura organizacional de la sucursal Huancayo del banco Interbank. Ante la situación problemática planteada se vio por conveniente utilizar el Modelo de Sistema Viable, se usó para analizar el grado de estructura organizacional, coordinación que tiene la empresa para lograr una mejora en función a su eficiencia operativa en cada unidad, se empezó con el análisis de la situación y la identidad de la empresa, procediendo a elaborar el Modelo de Sistema Viable de la empresa a modo diagnóstico, para obtener este modelo se analizó las actividades operacionales con modelos estructurales, el desdoblamiento de la complejidad teniendo como base estas actividades, el nivel de centralización y descentralización de los recursos y funciones de la empresa que a un nivel inicial contaban,

teniendo el análisis anterior se procedió a elaborar el diseño del Modelo de Sistema Viable propuesto de la empresa teniendo como base lineamientos de comunicación, control, mecanismos de cohesión y adaptación estratégicas para mejorar la estructura organizacional de la entidad financiera. Los cambios realizados con el Modelo de Sistema Viable propuesto, se basaron en la estructura organizacional, teniendo presente la identidad de organización, las operaciones misionales planteadas, como también en la coordinación y control de la empresa pues se mejoró la comunicación con todas las áreas de trabajo estableciendo diversos canales de comunicación, se logró tener un control más efectivo de todas las operaciones con la nueva estructura organizacional flexible que considera tanto lo interno como lo externo, una dirección cooperativa, la toma de decisiones descentralizada entre las unidades, la acción humana con iniciativa innovadora y los canales necesarios para el flujo de información.

Tisnado I. (2013) en su tesis titulada *“Mejoramiento en los procesos administrativos de la UGEL N° 01 El Porvenir”*, tiene como objetivo determinar la relación existente entre el mejoramiento de los procesos administrativos y el desarrollo educativo de la UGEL N° 01 El Porvenir, orientado a elevar el grado de satisfacción del docente. Los resultados encontrados han permitido observar que existen varias deficiencias que se deben mejorar progresivamente en relación a los procesos de gestión, para así generar una satisfacción total hacia el docente, mientras que por el lado del enfoque de gestión de calidad permite introducir un proceso dinámico de mejora continua, que genere eficiencia y desburocratización de los procesos, la cual es una herramienta imprescindible para la satisfacción del docente, que contribuye directamente al desarrollo educativo.

En el contexto local

Núñez C. Rosvelt y Núñez C. Saúl (2013), en su tesis de doctorado titulada *“Evaluación de la cultura organizacional y su relación con el desempeño de la función pública en las UGEL de Jaén y San Ignacio, aplicando la propuesta IECO, en el año 2012”*, estudio que tuvo el objetivo general determinar el tipo de cultura organizacional que existe en las UGEL de Jaén y San Ignacio de la región Cajamarca, en el año 2012 y la relación que tiene con el desempeño de la función pública de los empleados de estas instituciones, aplicando la propuesta de evaluación IECO, concluyen que la estructura orgánica de estas instituciones es de tipo vertical de mando jerarquizado cuyo sustento legal está en el D.S. N° 009-2005-ED (Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo) derogado por el D.S.

N° 011-2012-ED, reglamento de la Ley N° 28044 Ley General de Educación.

Además, se afirma que la UGEL como una instancia de ejecución descentralizada del Gobierno Regional con autonomía en el ámbito de su competencia, establecen funciones que recargan la labor de los empleados y crean disfunciones en la dinámica de la gestión del sistema educativo. Para caracterizar el modelo de gestión de las UGEL, se tuvo que analizar el Cuadro para Asignación de Personal de las UGEL de Jaén y San Ignacio aprobado por la Ordenanza Regional N° 037-2011-GR.CAJ.CR en la cual se puede observar la mayor importancia que aún tiene la parte administrativa sobre el aspecto pedagógico por el mayor número de personal que se destina a la primera. El estudio confirma que el modelo organizacional y de gestión de ambas instituciones es de carácter burocrático.

Por otra parte la investigación demuestra que en ambas UGEL los empleados perciben que es cierto que en su desempeño laboral practican hábitos laborales propios de una cultura burocrática, esto es expresado en los altos promedios porcentuales que la mayoría de ítems tienen donde el promedio porcentual para la UGEL Jaén es de 77.83% (78%) (puntualidad en el trabajo, el orden, apego a las normas legales, las coordinaciones con otras áreas, la formalidad en el vestir, el ahorro de recursos y la evaluación del trabajo con el fin de mejorar) y para la UGEL San Ignacio es de 73.18% (73%) (Orden, las coordinaciones con otras áreas y la forma de vestir) que indican que en general es cierto. Para determinar la relación de los hábitos laborales con el desempeño de la función pública, se aplicó el coeficiente de correlación de Tau-b de Kendall, cuyos valores p en la UGEL Jaén es de 0,029 y el valor de p en la UGEL San Ignacio es 0,002, por lo que siendo el valor de p menor al nivel de significancia en ambas UGEL se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de trabajo: Existen hábitos laborales burocráticos en los empleados públicos de las UGEL de Jaén y San Ignacio, en el año 2012, que tienen relación significativa con su desempeño de la función pública.

Dávila Solís, Allyson Yamillet y Cueva Montalvo, Rocío del Cisne (2016), en su tesis titulada *“Propuesta de rediseño organizacional basado en la gestión de procesos aplicado al Colegio Talentus – Jaén”*, cuyo objetivo es elaborar una propuesta de rediseño organizacional basado en la gestión de procesos aplicado al Colegio Talentus – Jaén. La metodología que se realizó es de tipo cualitativa – cuantitativo, donde se utilizó la técnica de observación la cual nos ayudó a visualizar los procesos actuales de la institución. También se utilizó los instrumentos de encuesta y entrevista. Se realizó la descripción actual de los

procesos del colegio Talentus, describiendo cada proceso utilizando las reglas de flujogramas que plantea el ISO 9001:2000, concluyendo en la necesidad de implementación y aplicación de la propuesta de rediseño organizacional en la institución educativa.

1.7. Base Teórica – Científica

1.7.1. Estructura Organizacional

Según Chiavenato (2006) la estructura organizacional está conformada por los patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado. Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades, significando que la estructura deberá acoplarse y responder a la planeación, pero además deberá reflejar la situación de la organización su tipo de sistema de producción o servicios, su complejidad entre otros aspectos de su funcionamiento.

Por otra parte, la estructura organizacional es la manera en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos, las actividades basándose en su misión la misma que se traduce en objetivos y estrategias concretas.

Según Argüelles (2007), si se establece una analogía de la organización con el cuerpo humano, se puede decir que la estructura de una organización es el esqueleto y las funciones son los músculos que ayudan a la estructura a tener movimiento. Por ello es necesario considerar que antes de establecer las funciones, es necesario tener un buen esqueleto, es decir, diseñar la estructura organizacional más pertinente a la misión, los objetivos y valores institucionales.

Cuando la estructura organizacional se representa de manera gráfica recibe el nombre de organigrama siendo aquí en donde se puede percibir de manera ordenada las diferentes áreas administrativas, los niveles jerárquicos, la relación que existe entre cada uno de ellos, los canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

Los beneficios del organigrama, son:

- Generan una imagen formal de la organización.
- Proporcionan una fuente de consulta oficial.

- Facilitan el conocimiento de las organizaciones por medio de las relaciones jerarquizadas.
- Facilitan el análisis organizacional.
- Cada trabajador se puede identificar con la labor que desempeña y en el puesto al que pertenece.

Sea cual sea el ámbito en el que nos desarrollemos, la importancia de crear una estructura, radica en que siempre necesitaremos de una guía y de ciertos lineamientos por cumplir, esto con la finalidad de que las cosas marchen correctamente. Pasa lo mismo en las organizaciones por lo que el diseño de una estructura es muy necesario.

1.7.1.1. Elementos para el diseño de una estructura organizacional

A. Especialización o división del Trabajo: O división de la mano de obra se sustenta en el hecho de que en lugar de que un individuo realice todo el trabajo, este se divide en cierto número de pasos y cada individuo termina uno de los pasos.

B. Departamentalización: Una vez divididos los puestos por medio de la especialización del trabajo, se necesita agruparlos a fin de que se puedan coordinar las tareas comunes. La Departamentalización es el proceso que consiste en agrupar tareas o funciones en conjuntos especializados en el cumplimiento de cierto tipo de actividades. Generalmente adopta la forma de gerencias, áreas, departamentos o secciones.

La calidad de una estructura organizativa depende mucho de la calidad de la Departamentalización y de la consecuente delegación de funciones y autoridad para el desarrollo eficiente de las mismas. La Departamentalización implica el riesgo de tener que lograr la coordinación entre las unidades definidas.

C. La Cadena de Mando: Es una línea continua de autoridad que se extiende desde la cima de la organización hasta el escalón más bajo y define quien informa a quien. Contesta preguntas de los empleados como: ¿A quién acudo si tengo un problema? y ¿Ante quién soy responsable? En la cadena de mando tenemos presente dos importantes conceptos: Autoridad y Unidad de Mando. La autoridad se refiere al derecho inherente de una posición administrativa para dar órdenes y esperar que se cumplan y la Unidad de Mando ayuda a preservar el concepto de una línea ininterrumpida de autoridad, si se rompe la unidad de mando un subordinado podría tener que atender a demandas o prioridades conflictivas de

varios superiores.

D. Tramo de Control: Es el número de personas o áreas que un administrador tiene bajo su responsabilidad. Normalmente no debe ser mayor a siete personas.

E. Centralización y Descentralización: La centralización se refiere al grado hasta el cual la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización, la Descentralización se da cuando hay aportes de personal de nivel inferior o se le da realmente la oportunidad de ejercer su discrecionalidad en la toma de decisiones, en una organización descentralizada se pueden tomar acciones con mayor rapidez para resolver problemas, más personas contribuyen con información.

F. Formalización: Se refiere al grado en que están estandarizados los puestos dentro de la organización. Si un puesto está muy formalizado, entonces sus ocupantes tienen una mínima posibilidad de ejercer su discrecionalidad sobre lo que se debe hacer, cuando se debe hacer y cómo se debe hacer. Cuando la Formalización es baja, el comportamiento en el puesto no está programado relativamente y los empleados tienen mucha libertad para ejercer su discrecionalidad en su trabajo.

1.7.1.2. Tipos de estructura organizacional

A. Estructura Lineal. Es la basada en la autoridad directa del jefe sobre los subordinados, por ejemplo, la estructura militar. Esta obedece al hecho de que entre el superior y los subordinados existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad, cada jefe recibe y transmite todo lo que sucede en su área o puesto, que las líneas de comunicación se establecen con rigidez y tienen solo dos sentidos: uno orientado hacia arriba que lo une al cargo superior y representa la responsabilidad frente al nivel más elevado y otro orientado hacia abajo que lo une a los cargos directamente subordinados y representa su autoridad sobre el nivel más bajo. Y tiene autoridad única y absoluta sobre sus subordinados.

B. Estructura Funcional. Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de funciones para cada tarea. El principio funcional separa, distingue y especializa. Esta estructura fue consagrada por Taylor quien preocupado por las dificultades producidas por el excesivo y variado volumen de atribuciones dadas a los jefes de producción en la estructura lineal de una siderúrgica estadounidense optó por la supervisión funcional.

C. Estructura Línea y Staff. Es aquella que combina las relaciones lineales de autoridad directa con las de consulta y asesoramiento con los departamentos o staff. Los departamentos en línea se ocupan de las decisiones, y los de staff realizan apoyo y asesoramiento. Esta estructura y la matricial son las únicas formas para cubrir la organización en la pymes.

D. Estructura en Comité. Es aquella en donde la autoridad y la responsabilidad son compartidas conjuntamente por un grupo de personas en vez de una. En ellas se reúne el comité, por lo general para tomar una decisión y suele complementar a la de línea o staff. Suele aplicarse para la creación de un nuevo producto, donde se reúnen los distintos departamentos para decidir. Suele tener detractores por su lentitud y ser conservadoras.

E. Estructura Matricial: Se trata de una estructura en la que especialistas de diferentes partes de la organización se unen para trabajar en proyectos específicos. Suele responderse ante dos superiores en vez de uno, una doble autoridad, la autoridad de línea (habitual) y la autoridad de proyecto (específica), para evitar doble mando el director de proyecto suele responder ante el director general.

1.7.2. Objetivos Institucionales

Según Chiavenato, toda organización requiere alguna finalidad, algún concepto del porqué de su existencia y de lo que va a realizar, deben definirse las metas, los objetivos y el ambiente interno que necesitan los participantes, de los que depende para alcanzar sus fines. Los objetivos son las metas colectivas de acuerdo con la significación social.

Las empresas son unidades sociales que procuran objetivos específicos: su razón de ser es servir a esos objetivos. Para una organización, un objetivo es una situación deseada que debe alcanzarse.

Los objetivos naturales de una empresa en general son:

- Satisfacer las necesidades de bienes y servicios en la sociedad.
- Proporcionar empleo productivo para todos los factores de producción.
- Aumentar el bienestar de la sociedad mediante el uso racional de los recursos.
- Proporcionar un retorno justo a los factores de entrada.
- Crear un ambiente en que las personas puedan satisfacer sus necesidades

humanas básicas.

Los objetivos no son estáticos sino dinámicos, pues están en continua evolución, alterando las relaciones (externas) de la empresa con el ambiente y con sus miembros (internas), y son evaluados y modificados constantemente en función de los cambios del medio y de la organización interna de los miembros.

1.8. Definición de términos básicos

- **Estructura Organizacional:** es la forma en cómo está organizada o diseña una institución para su funcionamiento, conformando áreas o unidades orgánicas de trabajo, definiendo responsabilidades específicas, con el fin de desarrollar su misión y cumplir con sus objetivos de corto, mediano y largo plazo. Cabe mencionar que cada empresa o institución es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se adecue a su naturaleza y finalidades.

- **Objetivos institucionales:** son situaciones o realidades deseadas que las instituciones según su naturaleza y finalidad desean alcanzar en un determinado plazo. Pueden ser de distinto tipo y tener un alcance general o específico dependiendo el propósito que se busque.

- **UGEL:** es la abreviatura que se utiliza para denominar a la Unidad de Gestión Educativa Local, instancia descentralizada del Ministerio de Educación, que generalmente tiene un ámbito de administración provincial del servicio educativo.

- **Jerarquización:** es la estructuración de la institución en niveles de autoridad descendente por donde fluyen las decisiones.

- **Formalización:** refleja las políticas, reglas, procedimientos, métodos y normas que se usarán como estándares para realizar los trabajos y que están plasmados en documentos de gestión de la institución.

- **División del trabajo:** es la forma en que la totalidad de los trabajos será dividida por áreas o departamentos especializados y en tareas más específicas para ser asignada a los “puestos” de trabajo.

- **Centralización y descentralización:** se refiere a la medida o grado de concentración de la autoridad para tomar decisiones y a delegación de la misma desde los

niveles más altos a los más bajos de la organización. La descentralización en una organización favorece la toma de acciones con mayor rapidez para resolver los problemas.

- **Profesionalismo:** es el nivel de capacitación y experiencia de los empleados requerido y demostrado para ocupar el puesto de trabajo.

- **Participación:** es el nivel de involucramiento de los trabajadores de la institución en la planificación y formulación de los objetivos organizacionales.

- **Información:** Manejo de datos e información en general por parte de los trabajadores de la UGEL referida a los alcances de los objetivos institucionales.

- **Implementación:** es el proceso de prever recursos y realizar un conjunto de actividades para facilitar la consecución de los objetivos institucionales.

- **Evaluación:** proceso sistemático que consiste en realizar acciones de control y reflexión sobre el avance y cumplimiento de los objetivos de la institución con la ayuda de técnicas e instrumentos.

CAPITULO II
MATERIALES Y MÉTODOS

II. MATERIALES Y MÉTODOS

2.1. Tipo y Diseño de Investigación

2.1.1. Tipo de Investigación

La presente investigación se enmarca dentro de los estudios descriptivos, los mismos que están orientados según Ávila (2001), a establecer relaciones entre variables que nos llevan al conocimiento actualizado del problema en un determinado momento. Es decir, es tipo de investigación presenta el conocimiento de la realidad tal como se presenta en un determinado espacio y tiempo, sin introducir modificaciones.

2.1.2. Diseño de Investigación

El diseño de investigación de la presente investigación es descriptiva, transversal y propositiva.

- **Descriptiva**, porque describirá las características más importantes de las variables de estudio: estructura organizacional y objetivos institucionales de la UGEL Jaén en un determinado momento.

- **Transversal**, porque se desarrollará en un determinado momento, observando el comportamiento de las variables de estudio, en ese preciso momento sin hacer modificaciones o intervenciones sobre las mismas.

- **Propositiva**, porque plantea una propuesta de solución al problema identificado.

2.2. Métodos, técnicas e instrumentos de la investigación

2.2.1. Métodos de investigación

Se usó el método de investigación empírica de carácter descriptivo, que se aplicó para la fase de recolección de información, a través de la observación científica utilizando instrumentos debidamente validados y confiables que permitan recoger datos e información valiosa sobre las características fundamentales de las variables de estudio: estructura organizacional y cumplimiento de objetivos.

Además, se utilizó los métodos teóricos de investigación, con procedimientos lógicos de análisis y síntesis; inducción y deducción que ayudaron en la función gnoseológica para la interpretación conceptual de los datos empíricos recogidos en la fase

de observación.

2.2.2. Técnicas de recolección de datos

En el proceso de la investigación se ha utilizado la encuesta aplicada a través de dos cuestionarios adecuadamente validados y cuya confiabilidad se ha probado utilizando el coeficiente de consistencia interna Alfa de Cronbach.

2.2.3. Instrumento de recolección de datos

Se han empleado dos instrumentos utilizando escalas tipo Likert. El primero ha servido para evaluar la variable estructura organizacional y el otro para recoger información valiosa sobre el cumplimiento de los objetivos institucionales en la UGEL Jaén. Los instrumentos han sido aplicados a los funcionarios y empleados de la UGEL Jaén en un día y en la misma institución donde laboran.

2.3. Población y Muestra

2.3.1. Población

La población de estudio está conformada por el conjunto de trabajadores que laboran en la UGEL de Jaén, incluyendo los funcionarios en cargos directivos, profesionales, técnicos y auxiliares que laboran en cada oficina y unidad orgánica.

Según el Cuadro de Asignación de Personal (CAP) nominal presupuestado para el año 2017 los empleados de las UGEL Jaén suman un total de 86 empleados públicos.

La población de empleados públicos es mayoritariamente masculina, siendo las unidades orgánicas que concentran mayor cantidad de empleados públicos las áreas de gestión administrativa y gestión pedagógica y las áreas que menor cantidad de trabajadores concentran son: asesoría jurídica y la oficina de control institucional tal como se observa en la tabla N° 1.

Tabla N° 1
Distribución de la población según unidad orgánica y sexo
UGEL JAÉN

Unidad Orgánica	Sexo				Total f
	Femenino		Masculino		
	f	%	f	%	
Dirección	4	44	5	56	9
Oficina de Control Institucional	1	25	3	75	4
Área de Asesoría Jurídica	3	75	1	25	4
Área de Gestión Administrativa, infraestructura y equipamiento.	13	34	25	66	38
Área de Gestión Pedagógica	9	36	16	64	25
Área de Gestión Institucional	3	50	3	50	6

N = 86

Fuente: CAP Nominal con plazas presupuestadas en 2017.

2.3.2. Muestra

De acuerdo con Latorre, Rincón y Arnal (1996), esta investigación considera una muestra probabilística que cumple con el principio de equiprobabilidad, que significa que todos los individuos de la población tienen la misma probabilidad de salir elegidos en una muestra.

Por ser la UGEL Jaén una institución organizada en unidades orgánicas se ha elegido el tipo de muestreo estratificado proporcional, debido a que la población de trabajadores está constituida por estratos o sub conjuntos de la población con homogeneidad en relación a la labor que desempeñan ya que pertenecen a una misma unidad orgánica que cumple funciones específicas.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), para el cálculo de la muestra proporcional por estrato, primero se realiza el cálculo de la fracción constante para obtener el tamaño de la muestra por estrato proporcional a la desviación estándar dentro del estrato.

$$sh = \frac{n}{N} = \frac{39}{86} = 0.453 \quad (\text{se multiplica por la frecuencia del estrato})$$

Para la selección de la muestra se han tenido en cuenta los siguientes criterios de inclusión: el primero relacionado con la pertenencia a la misma unidad orgánica de trabajo

dentro la UGEL y el segundo criterio relacionado con el mayor tiempo de servicio en la institución.

A continuación, se expone el proceso de cálculo de la muestra para la UGEL Jaén:

$$n' = \frac{N Z^2 p (1-p)}{N.E^2 + Z^2 p (1-p)} = \frac{86 (1.96)^2 (0.5) (1 - 0.5)}{86 (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5) (1-0.5)} = \frac{82.56}{1.17} = 70.26$$

$n' = 70$ sujetos

Muestra reajustada

$$n = \frac{n'}{1 + n'/N} = \frac{70}{1 + 70/86} = \frac{70}{1.81} = 38.67$$

$n = 39$ sujetos

Tabla N° 4

Distribución de la muestra estratificada según unidad orgánica

Unidad Orgánica	UGEL JAÉN	
	f	%
Dirección	4	10.0
Oficina de Control Institucional	2	5.0
Área de Asesoría Jurídica	2	5.0
Área de Gestión Administrativa, infraestructura y equipamiento.	17	44.0
Área de Gestión Pedagógica	11	28.0
Área de Gestión Institucional	3	8.0
	n = 39	100.0%

Fuente: CAP institucional 2017 aprobado.

2.4. Variables

2.4.1. Variable Dependiente

Objetivos institucionales: son situaciones o realidades deseadas que las instituciones según su naturaleza y finalidad desean alcanzar en un determinado plazo. Pueden ser de distinto tipo y tener un alcance general o específico dependiendo el propósito que se busque.

2.4.2. Variable Independiente

Estructura Organizacional: es la forma en cómo está organizada o diseña una institución para su funcionamiento, conformando áreas o unidades orgánicas de trabajo, definiendo responsabilidades específicas, con el fin de desarrollar su misión y cumplir con sus objetivos de corto, mediano y largo plazo. Cabe mencionar que cada empresa o institución es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se adecue a su naturaleza y finalidades.

2.5. Operacionalización de Variables

En las siguientes matrices se muestra la operacionalización de las dos variables de la investigación.

OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA UGEL

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA/OPCIÓN DE RESPUESTA	TÉCNICA/ INSTRUMENTO
Estructura organizativa	Jerarquización de puestos	La jerarquía de puestos está bien definida y es conocida por los trabajadores.	1. Están definidos los niveles de autoridad para tomar las decisiones requeridas en cada proceso. 2. La jerarquización de los puestos permite saber a cada trabajador a quien debe acudir para consultar o tomar una decisión. 3. La actual jerarquización de los niveles de autoridad contribuye a un buen funcionamiento de la UGEL. 4. La estructura organizacional de la UGEL permite la atención oportuna de las demandas de los usuarios a los que sirve.	(1) No se cumple totalmente (2) Mayormente no se cumple. (3) Se cumple aceptablemente (4) Se cumple en alto grado (5) Se cumple plenamente	Técnica: Encuesta Instrumento: Escala valorativa de la estructura organizacional de la UGEL
	Formalización	Existen documentos escritos y conocidos que describen las funciones y las actividades de los puestos.	5. Están claramente definidas las funciones y tareas de cada cargo. 6. Cada trabajador conoce los documentos donde están definidas sus funciones y tareas de las que son responsables. 7. La UGEL cuenta con sus manuales de funciones y procedimientos administrativos actualizados.	(1) No se cumple totalmente (2) Mayormente no se cumple. (3) Se cumple aceptablemente (4) Se cumple en alto grado (5) Se cumple plenamente	
	División del trabajo		8. La actual estructura orgánica de la UGEL por órganos y	(1) No se cumple totalmente	

		Grado en el que las tareas organizacionales están subdivididas en áreas especializadas.	<p>áreas de trabajo permite cumplir con sus objetivos y dar un buen servicio al usuario.</p> <p>9. En cada órgano o área de la UGEL está adecuadamente distribuido el trabajo para el cumplimiento óptimo de las funciones.</p> <p>10. Existe una eficiente coordinación entre trabajadores de una misma área para el cumplimiento de las funciones.</p> <p>11. Existe una eficiente coordinación entre trabajadores de distintas áreas para la ejecución de los procedimientos administrativos.</p> <p>12. La asignación de cargos y funciones se realiza en base a los requerimientos y necesidades de los procedimientos administrativos.</p> <p>13. Está definido el responsable de cada proceso que la UGEL desarrolla para la atención a los usuarios.</p>	<p>(2) Mayormente no se cumple.</p> <p>(3) Se cumple aceptablemente</p> <p>(4) Se cumple en alto grado</p> <p>(5) Se cumple plenamente</p>	
	Centralización y descentralización	Nivel de jerarquía y concentración de poder para tomar decisiones.	<p>14. Los jefes de áreas cuentan con autonomía para tomar decisiones relacionadas con sus funciones asignadas.</p> <p>15. La descentralización de funciones permite la</p>	<p>(1) No se cumple totalmente</p> <p>(2) Mayormente no se cumple.</p> <p>(3) Se cumple aceptablemente</p> <p>(4) Se cumple en alto grado</p> <p>(5) Se cumple plenamente</p>	

			atención oportuna de las demandas y necesidades de los usuarios de la UGEL.		
	Profesionalismo	Capacitación y experiencia de los empleados para ocupar el puesto de trabajo.	<p>16. Los funcionarios responsables de áreas demuestran competencia profesional en las funciones asignadas.</p> <p>17. Los empleados de la UGEL realizan un eficiente trabajo en el área y tarea asignada.</p> <p>18. El trabajo que realiza cada funcionario y empleado público en la UGEL contribuye eficientemente al logro de los objetivos institucionales.</p>	<p>(1) No se cumple totalmente</p> <p>(2) Mayormente no se cumple.</p> <p>(3) Se cumple aceptablemente</p> <p>(4) Se cumple en alto grado</p> <p>(5) Se cumple plenamente</p>	

OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE OBJETIVOS INSTITUCIONALES DE LA UGEL

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA/OPCIÓN DE RESPUESTA	TÉCNICA/ INSTRUMENTO
Objetivos institucionales	Participación	Nivel de participación de los trabajadores de la UGEL en la formulación de los objetivos institucionales.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se consulta o se apertura espacios de participación para que los trabajadores puedan alcanzar propuestas o sugerencias para la formulación de los objetivos institucionales. 2. Los objetivos institucionales son definidos por el director y/o el equipo de funcionarios jefes de área. 	<ol style="list-style-type: none"> (1) No se cumple totalmente (2) Mayormente no se cumple. (3) Se cumple aceptablemente (4) Se cumple en alto grado (5) Se cumple plenamente 	Técnica: Encuesta Instrumento Escala valorativa del cumplimiento de los objetivos institucionales
	Información	Manejo de información por parte de los trabajadores de la UGEL referida a los alcances de los objetivos institucionales.	<ol style="list-style-type: none"> 3. He sido informado sobre los objetivos estratégicos que la institución se ha propuesto lograr. 4. Los trabajadores de las diferentes áreas de trabajo conocen muy bien los objetivos institucionales a lograr en el corto y mediano plazo 5. Los objetivos y metas institucionales definen claramente lo que se desea alcanzar. 	<ol style="list-style-type: none"> (1) No se cumple totalmente (2) Mayormente no se cumple. (3) Se cumple aceptablemente (4) Se cumple en alto grado (5) Se cumple plenamente 	
	Implementación	Conjunto de actividades ejecutadas y recursos disponibles para la consecución de los objetivos.	<ol style="list-style-type: none"> 6. Se destina suficiente cantidad de recursos logísticos y financieros para realizar actividades que contribuyen al logro de los objetivos institucionales. 7. Se han organizado equipos de trabajo para el logro de los objetivos institucionales teniendo en cuenta la idoneidad del personal. 8. Existe un uso eficiente de los recursos financieros y logísticos en función del logro de los objetivos institucionales. 9. Las actividades programadas y realizadas por el personal en cada área son pertinentes para el logro de los objetivos institucionales. 	<ol style="list-style-type: none"> (1) No se cumple totalmente (2) Mayormente no se cumple. (3) Se cumple aceptablemente (4) Se cumple en alto grado (5) Se cumple plenamente 	

	Evaluación y medición	Acciones de control y reflexión sobre el avance y cumplimiento de los objetivos.	<p>10. Se realizan evaluaciones a nivel institucional sobre el logro de los objetivos de corto y mediano plazo.</p> <p>11. Se tiene criterios e instrumentos bien definidos para la evaluación de los objetivos institucionales.</p> <p>12. En el área en la que laboro se realizan evaluaciones periódicas sobre el avance en el logro de los objetivos.</p>	<p>(1) No se cumple totalmente</p> <p>(2) Mayormente no se cumple.</p> <p>(3) Se cumple aceptablemente</p> <p>(4) Se cumple en alto grado</p> <p>(5) Se cumple plenamente</p>	
--	-----------------------	--	---	---	--

2.6. Técnicas de Recolección de Datos

La técnica de recolección de datos utilizada en esta investigación es la encuesta aplicada a través de dos cuestionarios debidamente validados, cuya confiabilidad se aprobó utilizando el coeficiente de consistencia interna Alfa de Cronbach. El primero sirvió para evaluar la variable estructura organizacional de la UGEL y el segundo para evaluar la variable cumplimiento de objetivos institucionales. Estos instrumentos fueron aplicados a los trabajadores de la UGEL Jaén en un mismo periodo de tiempo en la misma institución donde laboran.

Los instrumentos se denominan:

- Escala valorativa de la estructura organizacional de la UGEL
- Escala valorativa sobre el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

2.7. Procedimientos para la Recolección de Datos

El procedimiento para la recolección de los datos ha seguido los siguientes pasos y acciones:

- Determinación del problema de estudio.
- Determinación de los objetivos de investigación.
- Determinación de la población y muestra de estudio.
- Operacionalización de las variables.
- Elaboración de los instrumentos de recolección de datos.
- Validación y confiabilidad de los instrumentos
- Aplicación de los instrumentos.
- Procesamiento y sistematización de la información.
- Análisis y discusión de resultados.

2.8. Análisis estadístico e Interpretación de Datos

Los datos fueron analizados utilizando como herramienta la estadística descriptiva con ayuda del programa SPSS versión 23. Se usó las tablas de frecuencias y porcentajes, medias aritméticas y desviación estándar.

2.9. Principios Éticos

Se han asumido como principios éticos para la realización de la investigación el respeto a la propiedad intelectual teniendo cuidado en las citas textuales y referencias bibliográficas de los autores consultados; además, el consentimiento informado de las personas encuestadas, quienes voluntaria y conscientemente brindaron la información solicitada. Estos principios han regido el trabajo de investigación, desde la formulación del proyecto hasta la elaboración del informe final del mismo.

2.10. Criterios de Rigor Científico

La rigurosidad científica del trabajo de investigación se ha basado principalmente en los criterios de Confiabilidad y Validez de los instrumentos de recojo de información. La confiabilidad de los instrumentos ha sido evaluada a través del coeficiente de consistencia interna Alfa de Cronbach y la validez se hizo mediante el juicio de expertos.

También se ha tenido en cuenta la consistencia interna del trabajo de investigación, procurando la coherencia entre el problema, objetivos y metodología. Para la formulación del marco teórico, la consulta de fuentes bibliográficas confiables ingresando a los repositorios institucionales de Universidades y revistas indexadas ha sido un criterio fundamental para seleccionar la información necesaria.

CAPITULO III

RESULTADOS

III. RESULTADOS

3.1. Presentación de resultados

3.1.1. Análisis estadístico descriptivo

Con la finalidad de facilitar la interpretación de los resultados en términos de promedio porcentual de ambas variables de estudio se presenta la tabla N° 1 denominada escala aditiva por niveles, que permite ubicar el promedio porcentual obtenido en cada variable en algún nivel de la escala de logro, los cuales van desde el nivel muy bajo, hasta el nivel muy alto.

Tabla N° 01

Escala aditiva por niveles de adecuación de la estructura organizacional y cumplimiento de objetivos institucionales en la UGEL Jaén

NIVELES	VALOR	PROMEDIO PORCENTUAL
Muy bajo	1	0 – 20%
Bajo	2	21 – 40%
Regular o medio	3	41 – 60%
Alto	4	61 – 80%
Muy alto	5	81 – 100%

Fuente: elaboración propia.

En seguida se presentan, en términos de medias aritméticas, promedios porcentuales y desviaciones estándar, los resultados de la aplicación de la escala valorativa sobre la estructura organizacional a la muestra de estudio de trabajadores de la UGEL Jaén.

Tabla N° 02

Distribución de la muestra según jerarquización de puestos de la estructura organizacional

	Media	%
IT01: Están definidos los niveles de autoridad para tomar las decisiones requeridas en cada proceso.	3,31	66,2
IT02: La jerarquización de los puestos permite saber a cada trabajador a quien debe acudir para consultar o tomar una decisión.	3,33	66,6
IT03: La actual jerarquización de los niveles de autoridad contribuye a un buen funcionamiento de la UGEL.	2,82	56,4
IT04: La estructura organizacional de la UGEL permite la atención oportuna de las demandas de los usuarios a los que sirve.	2,72	54,4
Dimensión Jerarquización de puestos	3,04	60,8

Fuente: Fuente: resultados de aplicación de escala valorativa sobre la estructura organizacional de la UGEL Jaén.

Considerando los resultados que muestra la tabla N° 2 la jerarquización de puestos en la UGEL Jaén, en opinión de los mismos empleados de esta institución, alcanza un promedio de 3,04 equivalente al 60,8%, porcentaje que se ubica en el nivel regular de la escala aditiva por niveles (tabla N° 1) lo cual significa que su estructura jerárquica actual responde en un nivel medio en relación al funcionamiento institucional para el cumplimiento de su misión, atención a la demandas de los usuarios y el logro de los objetivos previstos.

Tabla N° 03
Distribución de la muestra según formalización de la estructura organizacional

	Media	%
IT05: Están claramente definidas las funciones y tareas de cada cargo.	2,79	55,8
IT06: Cada trabajador conoce los documentos donde están definidas sus funciones y tareas de las que son responsables.	2,46	49,2
IT07: La UGEL cuenta con sus manuales de funciones y procedimientos administrativos actualizados.	3,33	66,6
Dimensión Formalización	2,86	57,2

Fuente: Fuente: resultados de aplicación de escala valorativa sobre la estructura organizacional de la UGEL Jaén.

La formalización de las funciones en manuales y documentos oficiales de la UGEL Jaén, así como el conocimiento de las mismas por parte de sus trabajadores, según los resultados de la tabla N° 03, se ubica en el nivel medio con un 57,2 %, es decir, existiría desinformación o escaso conocimiento de las funciones por parte de muchos trabajadores, a pesar de que los manuales de funciones y procedimientos administrativos estarían actualizados ya que su promedio porcentual se ubica en el nivel alto con un 66,6%. Esta situación representaría un riesgo para el buen funcionamiento de la estructura organizacional.

Tabla N° 04
Distribución de la muestra según división del trabajo en la estructura organizacional

	Media	%
IT08: La actual estructura orgánica de la UGEL por órganos y áreas de trabajo permite cumplir con sus objetivos y dar un buen servicio al usuario.	3,05	61,0
IT09: En cada órgano o área de la UGEL está adecuadamente distribuido el trabajo para el cumplimiento óptimo de las funciones.	2,82	56,4
IT10: Existe una eficiente coordinación entre trabajadores de una misma área para el cumplimiento de las funciones.	3,15	63,0
IT11: Existe una eficiente coordinación entre trabajadores de distintas áreas para la ejecución de los procedimientos administrativos.	2,77	55,4
IT12: La asignación de cargos y funciones se realiza en base a los requerimientos y necesidades de los procedimientos administrativos.	2,69	53,8
IT13: Está definido el responsable de cada proceso que la UGEL desarrolla para la atención a los usuarios.	3,00	60,0
Dimensión División del trabajo	2,91	58,2

Fuente: Fuente: resultados de aplicación de escala valorativa sobre la estructura organizacional de la UGEL Jaén.

De acuerdo con los resultados de la tabla N° 04 la dimensión división del trabajo, en opinión de los empleados que laboran en la UGEL Jaén, obtiene un promedio de 2,91 equivalente al 58,2% ubicándose en la tabla aditiva por niveles de adecuación en el nivel regular. Este nivel estaría indicando que el grado en el que las tareas organizacionales están subdivididas en la UGEL no sería el más óptimo para un buen funcionamiento institucional.

Si se observa con mayor detalle veremos que el indicador referido a “la asignación de cargos y funciones se realiza en base a los requerimientos y necesidades de los procedimientos administrativos” es el que obtiene el promedio porcentual más bajo de 53,8%. Es decir, no se estaría siendo muy asertivos en la asignación de cargos y funciones. Tampoco existiría una “eficiente coordinación entre trabajadores de distintas áreas para la ejecución de los procedimientos administrativos” ya que este indicador apenas alcanza el 55,4%. Además, el trabajo en cada órgano o área de la UGEL no estaría siendo “adecuadamente distribuido para el cumplimiento óptimo de las funciones” ya que también obtiene un puntaje menor al 60%, ubicándose en el nivel regular de adecuación. Sin embargo, el indicador relacionado con la “eficiente coordinación entre trabajadores de una misma área para el cumplimiento de las funciones” alcanza un promedio de 63% ubicándose en el nivel alto, significando que al interior de las áreas de la UGEL el nivel

de coordinación es mejor que entre trabajadores de distintas áreas, reflejando un trabajo sectorizado un tanto aislado de lo que pasa en el conjunto de la institución.

Tabla N° 05

Distribución de la muestra según centralización y descentralización en la estructura organizacional

	Media	%
IT14: Los jefes de áreas cuentan con autonomía para tomar decisiones relacionadas con sus funciones asignadas.	3,13	62,6
IT15: La descentralización de funciones permite la atención oportuna de las demandas y necesidades de los usuarios de la UGEL.	3,28	65,6
Dimensión Centralización y descentralización	3,21	64,2

Fuente: Fuente: resultados de aplicación de escala valorativa sobre la estructura organizacional de la UGEL Jaén.

La tabla N° 05 permite observar que la dimensión centralización y descentralización de la estructura organizacional de la UGEL Jaén, en opinión de los mismo trabajadores, se ubica en el nivel alto con un promedio porcentual de 64,2%, reflejando que el nivel de jerarquía y concentración de poder para tomar decisiones en la UGEL es adecuado, quizás no el más óptimo pero la institución, sí contaría con jefes de área que gozan de autonomía para tomar decisiones y eso estaría facilitando la atención a los usuarios de la institución.

Tabla N° 06

Distribución de la muestra según profesionalismo en la estructura organizacional

	Media	%
IT16: Los funcionarios responsables de áreas demuestran competencia profesional en las funciones asignadas.	3,13	62,6
IT17: Los empleados de la UGEL realizan un eficiente trabajo en el área y tarea asignada.	3,21	64,2
IT18: El trabajo que realiza cada funcionario y empleado público en la UGEL contribuye eficientemente al logro de los objetivos institucionales.	2,87	57,4
Dimensión Profesionalismo	3,07	61,4

Fuente: Fuente: resultados de aplicación de escala valorativa sobre la estructura organizacional de la UGEL Jaén.

Los resultados de la dimensión profesionalismo de la estructura orgánica de la UGEL Jaén, reflejados en la tabla N° 06, muestran un promedio porcentual de 61,4% el mismo que se ubica en el nivel alto. Pero superando por poco margen el mínimo requerido para dicho nivel que es de 61% y que llega hasta 80%.

Es preciso anotar que, de los resultados por indicadores en esta dimensión, el referido al “trabajo que realiza cada funcionario y empleado público en la UGEL

contribuye eficientemente al logro de los objetivos institucionales” es el que obtiene un promedio porcentual de 57,4% ubicándose en el nivel regular. Es decir, no siempre el trabajo que realiza cada uno de los funcionarios y empleados de la institución suma o contribuye al logro de los objetivos institucionales. Sin embargo, sí condirán que “los empleados de la UGEL realizan un eficiente trabajo en el área y tarea asignada”, evidenciándose otra vez el tema de la fuerte departamentalización por áreas en las que está constituida la UGEL.

En las siguientes tablas se mostrarán los resultados obtenidos de la aplicación de la escala valorativa para evaluar el cumplimiento de los objetivos institucionales en la UGEL Jaén.

Tabla N° 07
Muestra según dimensión participación en el cumplimiento de objetivos institucionales de la UGEL Jaén

	Media	%
IT01: Se consulta o se apertura espacios de participación para que los trabajadores puedan alcanzar propuestas o sugerencias para la formulación de los objetivos institucionales.	2,79	55,8
IT02: Los objetivos institucionales son definidos por el director y/o el equipo de funcionarios jefes de área.	3,46	69,2
Dimensión Participación	3,12	62,4

Fuente: Fuente: resultados de aplicación de escala valorativa sobre cumplimiento de los objetivos institucionales en la UGEL Jaén.

Según los resultados de la tabla N° 07, la participación en la definición de los objetivos institucionales por parte de los trabajadores es de nivel medio, pues alcanza un promedio de 2,79 equivalente al 55,8% ubicándose en el nivel regular de la tabla aditiva. Corroborando estos resultados, el ítem 02 muestra que los objetivos institucionales son definidos por el director o el equipo de funcionarios jefes de área, ya que el promedio es de 3,46 equivalente a 69,2%, porcentaje que se ubica en el nivel alto.

La dimensión participación obtiene un promedio de 3,12 que en términos porcentuales significa 62,4%, el cual recae en el nivel alto, con la aclaración de que esa alta participación en la formulación de los objetivos es del director y su equipo de jefes de área, más no de los trabajadores de la UGEL Jaén.

Tabla N° 08

Muestra según dimensión información en el cumplimiento de objetivos institucionales de la UGEL Jaén

	Media	%
IT03: He sido informado sobre los objetivos estratégicos que la institución se ha propuesto lograr.	2,67	53,4
IT04: Los trabajadores de las diferentes áreas de trabajo conocen muy bien los objetivos institucionales a lograr en el corto y mediano plazo.	2,77	55,4
IT05: Los objetivos y metas institucionales definen claramente lo que se desea alcanzar.	2,69	53,8
Dimensión Información	2,71	54,2

Fuente: Fuente: resultados de aplicación de escala valorativa sobre cumplimiento de los objetivos institucionales en la UGEL Jaén.

Los datos de la tabla N° 08, reflejan que, en opinión de los trabajadores de la UGEL Jaén el nivel de información que ellos manejan respecto a los objetivos institucionales es de nivel regular, debido a que su promedio es de 2,71 equivalente al 54,2%. Lo cual permite inferir que no tendrían suficiente información respecto a los objetivos estratégicos que la institución persigue en el mediano plazo. Tampoco los objetivos y las metas institucionales estarían definidos muy claramente.

Tabla N° 09

Muestra según dimensión implementación en el cumplimiento de objetivos institucionales de la UGEL Jaén

	Media	%
IT06: Se destina suficiente cantidad de recursos logísticos y financieros para realizar actividades que contribuyen al logro de los objetivos institucionales.	3,15	63,0
IT07: Se han organizado equipos de trabajo para el logro de los objetivos institucionales teniendo en cuenta la idoneidad del personal.	2,46	49,2
IT08: Existe un uso eficiente de los recursos financieros y logísticos en función del logro de los objetivos institucionales.	3,10	62,0
IT09: Las actividades programadas y realizadas por el personal en cada área son pertinentes para el logro de los objetivos institucionales.	2,59	51,8
Dimensión Implementación	2,83	56,6

Fuente: Fuente: resultados de aplicación de escala valorativa sobre cumplimiento de los objetivos institucionales en la UGEL Jaén.

La dimensión implementación para el cumplimiento de los objetivos, según los resultados de la tabla N° 09, muestra un promedio de 2,83 equivalente a 56,6% recayendo su ubicación en el nivel medio de la escala aditiva (tabla N° 1). Estos resultados de algún modo indican que la idoneidad del personal para organizar los equipos de trabajo para el logro de los objetivos institucionales no es muy tenida en cuenta, pues alcanza solo un 49,2% (Ítem 07). Asimismo, las actividades programadas y realizadas por el personal en cada área

no son las más pertinentes para el logro de los objetivos institucionales, pues su promedio es de 51,8% que también lo ubica en el nivel medio de la tabla aditiva.

Sin embargo, cabe indicar que según los resultados del ítem 06 se estaría destinando suficiente cantidad de recursos logísticos y financieros para realizar actividades que contribuyen al logro de los objetivos institucionales, ya que este ítem obtiene un promedio de 3,15 el mismo que equivale al 63%, valor que recae en el nivel alto de la tabla aditiva. Pero si no se tienen los equipos de trabajo bien organizados y seleccionados de muy poco servirá que haya suficientes recursos logísticos y financieros.

Tabla N° 10

Muestra según dimensión Evaluación y medición en el cumplimiento de objetivos institucionales de la UGEL Jaén

Dimensión Implementación	2,83	56,6
IT10: Se realizan evaluaciones a nivel institucional sobre el logro de los objetivos de corto y mediano plazo.	2,97	59,4
IT11: Se tiene criterios e instrumentos bien definidos para la evaluación de los objetivos institucionales.	3,03	60,6
IT12: En el área en la que laboro se realizan evaluaciones periódicas sobre el avance en el logro de los objetivos.	2,74	54,8
Dimensión Evaluación	2,91	58,2

Fuente: Fuente: resultados de aplicación de escala valorativa sobre cumplimiento de los objetivos institucionales en la UGEL Jaén.

De acuerdo con los resultados de la tabla N° 10, la dimensión evaluación para conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos institucionales obtiene un promedio de 2,91 que equivale al 58,2%, el mismo que recae en el nivel medio de la tabla aditiva, significando que la práctica de evaluar periódicamente a nivel de cada área o a nivel institucional el cumplimiento de los objetivos se realizaría de vez en cuando. Situación que no ayudaría a tomar decisiones de manera oportuna para corregir o mejorar procesos y actividades tendientes al logro de los objetivos institucionales.

3.1.2. Resultados por objetivos

Datos para el objetivo: Determinar el nivel de adecuación de la estructura organizacional para el cumplimiento de los objetivos institucionales de la UGEL Jaén en el año 2017.

Tabla N° 11

Distribución de la muestra según Estructura Organizacional

Dimensiones	M	%	DE
1. Jerarquización de puestos	3,04	60,8	0,46
2. Formalización	2,86	57,2	0,69
3. División del trabajo	2,91	58,2	0,43
4. Centralización y descentralización	3,21	64,2	0,46
5. Profesionalismo	3,07	61,4	0,37
Total Variable Estructura Organizacional	2,99	59,8%	0,37

Fuente: Fuente: resultados de aplicación de escala valorativa sobre la estructura organizacional de la UGEL Jaén.

Los resultados de la tabla N° 11 muestran que el promedio de la variable estructura organizacional es de 2,99 equivalente al 59,8% porcentaje que se ubica en el nivel regular de la tabla aditiva, significando que el nivel de adecuación de la estructura orgánica, en general, responde en un nivel medio en relación al cumplimiento de los objetivos institucionales.

De acuerdo con los resultados, más específicos de la tabla N° 11, son las dimensiones de formalización y división del trabajo en la UGEL Jaén, las que no estarían aportando de modo eficiente hacia el logro de los objetivos. Pues la dimensión formalización estaría reflejando que existiría escaso conocimiento de las funciones por parte de muchos trabajadores y que no estarían claramente definidas las funciones y tareas de cada cargo. Por otra parte, la dimensión división del trabajo, refleja también un promedio que se ubica en el nivel regular, significando que, el grado en el que las tareas organizacionales se subdividen en la UGEL no sería el más adecuado para un buen funcionamiento institucional, debido a que la asignación de cargos y funciones no se estaría realizando en base a los requerimientos y necesidades de los procedimientos administrativos, tampoco existiría una eficiente coordinación entre trabajadores de diferentes áreas, lo cual dificulta el trabajo en equipo y obviamente la ejecución de actividades para el logro de los objetivos.

Datos para el objetivo: Determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos institucionales de la UGEL Jaén en el año 2017.

Tabla N° 12

Distribución de la muestra según Cumplimiento de Objetivos Institucionales

Dimensiones	M	%	DE
1. Participación	3,12	62,4	0,71
2. Información	2,71	54,2	0,32
3. Implementación	2,83	56,6	0,30
4. Evaluación	2,91	58,2	0,82
Total Variable Cumplimiento de objetivos	2,87	57,4%	0,38

Fuente: Fuente: resultados de aplicación de escala valorativa sobre cumplimiento de los objetivos institucionales en la UGEL Jaén.

El cumplimiento de los objetivos institucionales de acuerdo con los resultados de la tabla N° 12, se ubica en un nivel medio de la tabla aditiva N° 1 ya que alcanza un promedio de 2,87 equivalente a un 57,4%. Este nivel de cumplimiento de los objetivos indica que existirían algunas deficiencias en el proceso de información y conocimiento de los objetivos por parte de los trabajadores. También concurrirían dificultades para organizar los equipos de trabajo con personal idóneo para el logro de los objetivos institucionales y además, las actividades que se estarían programando en cada área de trabajo no serían las más pertinentes para alcanzar los objetivos institucionales.

Por otra parte, los resultados de la tabla N° 12 muestran que la evaluación que debe realizarse para observar el nivel de cumplimiento de los objetivos institucionales y tomar decisiones que permitan mejorar los procesos y actividades tendientes a lograrlos, también se encuentra en un nivel medio alcanzando un promedio porcentual de 58,2%, por lo que, esta situación es un factor que no estaría contribuyendo mucho al logro de los objetivos de la UGEL Jaén.

De manera general, en base a estos resultados se puede afirmar que el nivel de cumplimiento de los objetivos institucionales en la UGEL Jaén, no es el deseable, ya que se ubica en un nivel regular o medio de logro.

3.2. Análisis de fiabilidad mediante el alfa de Cronbach

El método de consistencia interna basado en el alfa de Cronbach es el procedimiento más habitual para estimar la fiabilidad de las escalas, pruebas, cuestionarios o test, cuando se utilizan varias preguntas o ítems que se espera que midan la misma dimensión, variable o constructo (Ledesma, Molina, Valero, 2002). El valor del coeficiente obtenido cuanto más

se acerque a 1, mayor es la consistencia interna del instrumento. De manera general varios autores consideran que un coeficiente de igual o mayor a 0,7 es aceptable, un coeficiente de igual o mayor a 0,8 es bueno o respetable y un coeficiente igual o mayor a 0,9 es muy bueno o muy alta.

3.2.1. Confiabilidad de la escala valorativa de la Estructura Organizacional

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	39	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	39	100,0
a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.			

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,926	,927	18

Considerando los resultados de la estadística de fiabilidad empleando el coeficiente de consistencia interna Alfa de Cronbach del instrumento escala valorativa de la Estructura Organizacional se observa que es igual a 0,926 indicando un nivel muy alto de confiabilidad.

3.2.2. Confiabilidad de la escala valorativa de Cumplimiento de Objetivos

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	39	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	39	100,0
a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.			

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,899	,898	12

Los resultados de la estadística de fiabilidad empleando el coeficiente de consistencia interna Alfa de Cronbach para el instrumento escala valorativa del Cumplimiento de Objetivos indican que es igual a 0,899 indicando un nivel muy alto de confiabilidad.

3.3. Discusión de resultados

De acuerdo con los resultados de la investigación se evidencia, según la percepción de los propios trabajadores, que el nivel de adecuación de la estructura organizacional de la UGEL Jaén para el cumplimiento de los objetivos institucionales es de nivel regular. Por tanto, la estructura de dicha institución no sería la más óptima para que ésta cumpla con sus objetivos y por ende con su misión y funciones que la Ley General de Educación N°28044 le ha encargado. Esta afirmación se sustenta también en los datos que ofrece la tabla N° 12 donde se evidencia que el cumplimiento de los objetivos institucionales de la UGEL Jaén, se ubica en el nivel medio de cumplimiento, es decir, no se estarían logrando plenamente, sino a medias.

Las dificultades o deficiencias en el funcionamiento de las estructuras administrativas de las organizaciones que les impiden cumplir cabalmente su misión y lograr sus objetivos, al parecer es un factor que afecta a muchas instituciones no solo del sector educación. Pues esta problemática afecta tanto el logro de los objetivos institucionales como también la satisfacción de los usuarios que finalmente son la razón y la meta de la existencia de toda organización. Así lo confirma la investigación realizada por Tisnado (2013), sobre la Gestión en la UGEL El Porvenir de Trujillo, cuyos resultados expresan varias deficiencias en el funcionamiento de su estructura organizativa que demandan una mejora progresiva en los procesos de gestión, para la obtención de mejores resultados y la satisfacción de los usuarios. Por otra parte, Sillo (2014), en una investigación realizada en una institución financiera bancaria (banco Interbank) de la ciudad de Huancayo encuentra que las principales dificultades de la empresa están relacionadas con su estructura organizacional y procesos operativos, situación que ocasiona que la sucursal de Huancayo del banco Interbank no responda favorablemente con sus funciones perjudicando a los clientes o usuarios que

son el objetivo de dicha empresa.

El diseño de las organizaciones, como lo afirma Rodríguez (2013), es una parte esencial del trabajo de los directivos y emana de una visión global de la organización, que debe estar enfocada a un conjunto claro de objetivos estratégicos. El diseño o estructura de la organización debe proporcionar al personal que labora los conocimientos, la guía y la motivación para realizar el trabajo asignado y así lograr los objetivos institucionales.

Volviendo al caso de la UGEL Jaén y haciendo un análisis más detallado, se observa en la tabla N° 11 que la dimensión formalización que alcanza un promedio porcentual de 57,2% ubicándose en el nivel regular o medio, estaría reflejando que existe por parte de los trabajadores escaso conocimiento de sus funciones o que las mismas no estarían claramente definidas. Además, la dimensión división del trabajo, cuyo promedio también se ubica en el nivel regular, estaría reflejando que el grado en el que las tareas se subdividen en la UGEL no sería el más adecuado lo cual obviamente estaría afectando el buen funcionamiento institucional, tampoco existiría una eficiente coordinación entre trabajadores de diferentes áreas, convirtiéndose en un factor que dificulta el trabajo en equipo para lograr los objetivos institucionales.

Por otra parte, la tabla N° 12 muestra que el nivel de cumplimiento de los objetivos institucionales alcanza el nivel medio o regular, que por supuesto no es el más ideal en una organización. Los promedios de las dimensiones “información” (54.2%) e “implementación” (56.6%) reflejan que existirían algunas deficiencias en el proceso de información y conocimiento de los objetivos por parte de los trabajadores y que también habría dificultades en la organización de los equipos de trabajo con personal idóneo; además que las actividades programadas en cada área de trabajo no serían las más adecuadas para alcanzar los objetivos institucionales.

Esta problemática encuentra explicación en los resultados de la investigación realizada por Núñez R. y Núñez S. (2013), quienes concluyen que la estructura orgánica de las UGEL es de tipo vertical de mando jerarquizado y de carácter burocrático que establecen funciones que recargan la labor de los empleados y crean disfunciones en la dinámica de la gestión institucional. Por su parte Daft (2007), explica que las estructuras verticales de mando jerarquizado en las organizaciones si bien es cierto promueven la producción eficiente y el control en las organizaciones, sin embargo, en un ambiente de constante cambio

la jerarquía se vuelve una carga que no deja responder a los directivos de manera rápida y oportuna a problemas y oportunidades.

Finalmente, de acuerdo con los resultados que muestran las tablas N° 11 y N° 12, se puede afirmar que la estructura organizativa de la UGEL Jaén presenta fallas en su funcionamiento, expresadas por una parte en el escaso conocimiento que los trabajadores tienen de sus funciones o que las mismas no estarían claramente definidas y que además las tareas no estarían bien distribuidas. Pero, por otra parte, también existirían deficiencias en el flujo de información sobre los objetivos que se quieren lograr, sumándose a ello las dificultades en la organización de los equipos de trabajo en cada área con personal más idóneo, lo que a su vez genera una programación inadecuada de actividades. Situación que como consecuencia trae que los objetivos institucionales de la UGEL Jaén en el año 2017 no se hayan logrado de manera óptima, alcanzando solo el nivel medio, por lo que se justifica una propuesta que contribuya a la mejora de la estructura organizativa a fin de optimizar el nivel de cumplimiento de los objetivos institucionales.

3.4. CONCLUSIONES.

- El nivel de adecuación de la estructura organizacional de la UGEL Jaén para el cumplimiento de los objetivos institucionales según los resultados de la escala valorativa aplicada, muestran un promedio de 2,99 equivalente al 59,8% porcentaje que se ubica en el nivel regular de la tabla aditiva, significando que el nivel de adecuación de la estructura orgánica, responde medianamente para lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales.

- El nivel de cumplimiento de los objetivos institucionales de la UGEL Jaén en el año 2017 de acuerdo con los resultados de la escala valorativa aplicada, se ubica en un nivel medio ya que alcanza un promedio de 2,87 equivalente a un 57,4%. Estos resultados estarían indicando existirían algunas deficiencias en el proceso de información y conocimiento de los objetivos por parte de los trabajadores. Además, existirían dificultades para organizar los equipos de trabajo con personal idóneo para el logro de los objetivos institucionales y las actividades que se realizan no serían las más adecuadas para alcanzar los objetivos institucionales.

- El diseño de una propuesta de mejora de la estructura organizacional de la UGEL Jaén que permita la optimización del cumplimiento de sus objetivos institucionales demanda

el cambio del modelo de gestión por funciones por un modelo de gestión por procesos y resultados que permita flexibilización organizacional responder a los cambios del entorno y para atender oportunamente las solicitudes y demandas de la población usuaria.

3.5. RECOMENDACIONES:

- Realizar de manera progresiva la adecuación de la estructura organizacional de la UGEL Jaén iniciando por un proceso de sensibilización y socialización de la nueva propuesta con la finalidad de persuadir al personal y superar las actitudes de resistencia al cambio.

- Informar y explicar a todo el personal que labora en la UGEL Jaén los objetivos y las metas institucionales que se quieren lograr, asimismo reorganizar equipos, distribuir mejor las tareas y monitorear los avances para lograr su cumplimiento.

- Realizar talleres con todo el personal de la UGEL para explicar e involucrar a los trabajadores en la implementación del nuevo modelo de organización basado en la gestión por procesos incidiendo en el cambio de los esquemas mentales y de actitudes de trabajo burocrático.

3.6. Propuesta de Investigación

PLAN DE MEJORA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL - JAÉN

1. Base Legal:

- Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.
- Ley N° 27783, Ley de Bases de la Descentralización.
- Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales.
- Ley N° 28044, Ley General de Educación.
- Ley N° 27815, Ley del Código de Ética de la Función Pública.
- Decreto Supremo N° 011-2012-ED, Reglamento de la Ley General de Educación N° 28044.
- D. S. N° 109-2012-PCM, Estrategia de Modernización de la Gestión Pública (2012-2016).

- D. S. N° 004-2013-PCM, Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021.
- D. S. N° 043-2004-PCM. Aprueban lineamientos para la elaboración y aprobación del Cuadro para Asignación de Personal - CAP de las Entidades de la Administración Pública.
- Ordenanza Regional N°037-2011-GR.CAJ.CR. Aprueba el CAP para las UGEL de Jaén y San Ignacio.

2. Justificación:

Toda institución en su proceso de desarrollo encuentra dificultades o problemas que se constituyen en obstáculos para el logro de las metas y objetivos institucionales y sobre todo para ofrecer una atención de calidad a los usuarios. Pero el reto del personal que labora en toda institución, como es el caso particular de la UGEL Jaén, que tiene que ver con la administración de un servicio que permite ejercer un derecho fundamental para el desarrollo de la persona como lo es la educación, no sólo es reconocer los problemas institucionales que tienen sino, emprender acciones para superarlas y así poder lograr los objetivos y hacer cumplir con eficacia el rol institucional garantizando un servicio de calidad.

De ahí que, a partir de la identificación y priorización de los problemas detectados en las dimensiones de formalización y división del trabajo de la estructura organizacional de la UGEL Jaén, se plantea este plan de mejora para superar los problemas identificados en el funcionamiento de la estructura organizacional, con una proyección de mejora continua para cambiar el modelo de organización funcional por un modelo de gestión por procesos y para resultados satisfactorios para el público usuario.

La mejora continua y modernización de la Gestión Pública en el sector educación, debe constituir la respuesta pertinente del Estado en sus diferentes niveles de gestión a las demandas actuales de los ciudadanos y a la urgente superación de brechas en calidad, equidad y acceso a la educación. Se necesita mayor eficiencia, mejores resultados y flexibilización organizacional para lograr los objetivos y atender oportunamente las solicitudes y demandas de la población usuaria.

3. Objetivos:

3.1. Objetivo General:

Mejorar el funcionamiento de la estructura organizativa de la UGEL Jaén para optimizar el nivel de cumplimiento de los objetivos institucionales.

3.2. Objetivos Específicos:

- Implementar la gestión por procesos definiendo claramente las tareas y responsabilidades y organizando mejor los equipos de trabajo.
- Implementar políticas de desarrollo de los recursos humanos que permitan asegurar la profesionalización de la función pública y contar servidores idóneos y diligentes en las funciones que desempeñen.

4. Propuesta de Gestión por Procesos

4.1. Fundamentos teóricos

De modo general, la modernización de la Gestión Pública en las UGEL, debe constituir la respuesta pertinente del Estado a las demandas actuales de los ciudadanos y a la urgente superación de brechas en calidad, equidad y acceso a la educación.

Este proceso de modernización requiere de la realización de una serie de cambios tanto a nivel de la estructura de las propias organizaciones estatales, como cambios en la mentalidad y la cultura de los funcionarios y empleados que laboran en las mismas.

El D.S. N° 004-2013-PCM que aprueba la política nacional de modernización de la gestión pública al 2021, señala que una gestión al servicio del ciudadano necesariamente deberá cambiar el tradicional modelo de organización funcional y migrar hacia una organización por procesos contenidos en las “cadenas de valor” de cada entidad que aseguren que los bienes y servicios públicos de su responsabilidad generen resultados e impactos positivos en los ciudadanos.

El modelo de gestión por procesos, significa como afirma el Ministerio de Educación (2011), en el documento “Reestructuración de las instancias de Gestión Educativa Descentralizada”, pasar de una estructura basada en normas centralizadas a otra sustentada en la responsabilidad de los administradores. Pasar de la organización funcional por departamentos o unidades orgánicas donde prima el individualismo, las funciones y las tareas específicas, a la organización por procesos y para resultados, donde prima el trabajo en equipo, las funciones dependen de los procesos, los puestos de trabajo existen para

ejecutar los procesos. El resultado del proceso se debe al equipo de trabajo, configurando de este modo una cultura de la responsabilidad compartida.

La gestión por procesos se caracteriza por un sistema interrelacionado de procesos que contribuye a incrementar la satisfacción de los ciudadanos usuarios, ya que elimina las barreras entre diferentes áreas funcionales y unifica sus enfoques hacia las metas principales de la organización, permitiendo la apropiada gestión de las interfaces entre los distintos procesos (Arias Coello, s.f). Este modelo de gestión pone en el centro de atención las demandas y necesidades de los usuarios, por lo que toda la organización debe girar o funcionar en base a ellas, procurando eliminar las ineficiencias asociadas al trabajo rutinario, para lo cual se requiere que el trabajo sea en equipo, una estructura flexible, menos formal, más apegada a las demandas de la realidad que a las normas.

Por proceso se entiende al conjunto de actuaciones, actividades y tareas que se encadenan en forma secuencial y ordenada para conseguir un resultado que satisfaga la demandas y requerimientos de los usuarios (Ministerio de Educación, 2011).

Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas y Tejedor (2002), señalan que el enfoque por procesos conduce a la organización hacia una serie de actuaciones tales como:

- Definir de manera sistemática las actividades que componen el proceso.
- Identificar la interrelación con otros procesos.
- Definir las responsabilidades respecto al proceso.
- Analizar y medir los resultados de la capacidad y eficacia del proceso.
- Centrarse en los recursos y métodos que permiten la mejora del proceso.

El propósito de estas acciones es que la organización y sus miembros se empoderen y adquieran un conocimiento y control de los procesos de manera particular y en sus interacciones entre sí, para conocer como contribuye cada proceso a la obtención de los resultados y de los objetivos de la organización en general.

En una organización como la UGEL Jaén, existen varios tipos de procesos que se pueden distinguir claramente, pero de manera general de acuerdo con Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas y Tejedor (2002) y Zaratiegui (1999), se los puede agrupar en tres tipos de procesos que se describen a continuación:

- **Procesos Estratégicos:** Vinculados a la dirección y proyección a largo plazo, ligados a factores clave o estratégicos, son responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del entorno y de las necesidades ciudadanas. Permiten definir y desarrollar los objetivos de la organización, por lo tanto, son procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por el equipo directivo de la organización o la alta dirección de manera conjunta.

- **Procesos Operativos o Clave:** Son procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas por la organización para dar servicio de calidad a los usuarios. De estos procesos se encargan los directores y los equipos vinculados directamente con las principales demandas de los usuarios, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus respectivos equipos de trabajo. Inciden directamente en la satisfacción o insatisfacción de los usuarios porque a través de los mismos se tiene contacto directo con ellos. Están ligados directamente con la prestación del servicio, por lo que se convierten en factor clave para el logro de objetivos de la organización.

- **Procesos de Soporte o Apoyo:** Son procesos que no están vinculados directamente a las acciones de desarrollo de las políticas y a la atención de las demandas o necesidades de los usuarios, pero cuyo funcionamiento y rendimiento influye directamente en el trabajo de los equipos responsables de los procesos operativos.

- Estos procesos son responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios, tanto humanos, técnicos y materiales, a partir de los cuales es posible brindar un servicio de calidad a los usuarios. Son soporte logístico y de recursos a los procesos operativos.

En un modelo de gestión por procesos hay que tener en cuenta que no siempre se alcanza el nivel óptimo desde el inicio, esto requerirá de un permanente monitoreo de los procesos y asistencia técnica a los equipos humanos responsables de los mismos para ir haciendo los ajustes necesarios que optimicen el funcionamiento de la organización de cara a la satisfacción de las demandas de los usuarios. Al respecto Zaratiegui (1999), afirma que todo proceso es mejorable en sí mismo, siempre se encuentra algún detalle, alguna secuencia que aumenta su rendimiento en aspectos de la productividad de las operaciones

o de disminución de defectos. Por otro lado, los procesos han de cambiar para adaptarse a los requisitos cambiantes del entorno, de los nuevos problemas y demandas de los ciudadanos, de las nuevas tecnologías y del contexto político, social y económico.

Se deben entender que los procesos cruzan transversalmente el organigrama de la organización, ya que las actividades de la organización son generalmente horizontales involucrando a varias áreas, oficinas o unidades orgánicas y se orientan al resultado, alineando los objetivos de la organización con las necesidades y expectativas de los usuarios.

Al adoptar un modelo de gestión por procesos la estructura de la organización deberá cambiar y adaptarse al nuevo modelo, optando por una estructura de carácter horizontal siguiendo los procesos internacionales y con una clara visión de orientación al usuario, dejando atrás la tradicional organización por departamentos y funciones de trabajo casi aislado que opera aún en las UGEL.

Según Rojas (2003), la Gestión por Procesos, supone reordenar flujos de trabajo de toda la Organización, con el fin de dar una atención y respuesta única que va dirigida tanto a aumentar la satisfacción de los usuarios como a facilitar las tareas a los recursos humanos para el logro de mejores resultados. Sin duda la Gestión por Procesos supone un cambio, pero un cambio que trata de construir una nueva calidad y no de eliminar la anterior.

La Estrategia de Modernización de la Gestión Pública 2012-2016 (aprobada con D.S. N°109-2012-PCM), diseñada por la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, establece como línea de acción prioritaria la mejora en la calidad de los servicios, promoviendo un cambio en los procedimientos administrativos hacia la búsqueda de mejora continua de la calidad los servicios públicos y de la atención a los ciudadanos. Precisa que el enfoque de la gestión por procesos será una de las intervenciones sobre las que se trabajará para avanzar hacia servicios públicos de calidad, potenciando las siguientes líneas centrales de trabajo:

- Simplificación administrativa: incorpora el Sistema Único de Trámites (SUT) como medio para simplificación de procedimientos y elaboración de los Textos Únicos de Procedimientos Administrativos.

- Optimización de Procesos: busca ajustar el flujo de tareas, entradas y salidas de los procesos de manera que entreguen la mejor calidad al menor costo operativo posible y en el menor tiempo, además respondan a los objetivos y aporten a los resultados

institucionales.

- Mejor atención al ciudadano: replicar la estrategia multicanal que permite ampliar y optimizar los servicios del Estado para una mejor atención a la ciudadanía. Se basa en tres componentes: Plataformas presenciales; plataforma telefónica y plataforma virtual.

La finalidad de gestionar por procesos una institución pública es la mejora de la calidad de los servicios, consiguiendo mejores resultados y garantizando que el presupuesto público cumpla su propósito para el que fue destinado, orientándose a resultados, es decir, en función a los productos que los ciudadanos esperan recibir para satisfacer sus demandas. Así, una gestión por procesos es una gestión orientada a la obtención de resultados para el ciudadano.

4.2. Descripción de los procesos

Cada proceso comprende un conjunto de actividades realizadas por las diferentes unidades orgánicas y equipos de trabajo de la UGEL Jaén que le van añadiendo valor para prestar un servicio oportuno y de calidad a los usuarios y para el logro de los objetivos institucionales. Cada proceso tiene su responsable y un equipo de personas que lo dinamizan, ejecutan, evalúan y mejoran.

Los procesos son gestionados en una lógica de trabajo horizontal por los diferentes equipos de áreas de trabajo que la estructura de la UGEL posee. No se debe olvidar que los procesos lo realizan personas y los servicios lo reciben personas, por lo que se debe tener en cuenta en todo momento la relación entre los empleados responsables de los procesos y los usuarios que demandan servicios a la institución.

Cada equipo deberá mapear el proceso del cual es responsable identificando toda la secuencia o cadena de valor desde que ingresa la solicitud del usuario hasta su salida o atención final, de tal manera que quede bien claro para cada empleado y equipo de trabajo cuál es su responsabilidad dentro del encadenamiento de actividades del proceso.

A continuación, se presenta un cuadro con los procesos que se realizan en la UGEL Jaén:

TIPOS DE PROCESOS	PROCESOS
ESTRATÉGICOS Vinculados a la dirección y proyección a largo plazo, ligados a factores clave o estratégicos, son responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del entorno y de las necesidades ciudadanas.	Planificación (planificación estratégica y operativa, presupuesto, desarrollo organizacional)
	Evaluación de la Calidad Educativa y de la Gestión pública.
	Comunicación e imagen institucional.
OPERATIVOS Inciden directamente en la satisfacción o insatisfacción de los usuarios porque a través de los mismos se tienen contacto directo con ellos. Están ligados directamente con la prestación del servicio. Son clave para el logro de objetivos de la organización.	Gestión Pedagógica (supervisión, monitoreo, asistencia técnica y capacitación; actas, certificados)
	Investigación e Innovación Pedagógica
	Justicia Administrativa
	Trámite Documentario.
	Infraestructura y Equipamiento de II.EE.
DE SOPORTE Responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios, tanto humanos, técnicos y materiales, a partir de los cuales es posible brindar un servicio de calidad a los usuarios. Son soporte logístico y de recursos a los procesos operativos.	Acciones de personal
	Gestión de Recursos Humanos
	Gestión de Recursos Financieros.
	Administración de bienes y servicios.
	Gestión de recursos tecnológicos de información y Comunicación (permite comunicación de ida y vuelta con las UGEL y usuarios)

4.3. Mapa de procesos





4.4. Organización de la UGEL Jaén en base a procesos

PROCESOS	EQUIPOS DE TRABAJO	UNIDADES ORGÁNICAS
Comunicación e imagen institucional	Dirección de UGEL Imagen y comunicaciones	Dirección
Planificación (planificación estratégica y operativa, presupuesto, desarrollo organizacional)	Dirección de Gestión Institucional Planificación y desarrollo organizacional Presupuesto Racionalización	Gestión Institucional
Gestión Pedagógica (supervisión, monitoreo, asistencia técnica y capacitación; actas y certificados)	Dirección de Gestión Pedagógica Proyectos y programas educativos Educación Básica Educación Técnico Productiva Oficina de registro: Actas, Certificados.	Gestión Pedagógica
Evaluación de la Calidad Educativa y de la Gestión pública.	Medición de la calidad educativa y la gestión pública. (incluye a estadística)	
Investigación e Innovación Pedagógica	Investigación e Innovación Pedagógica	
Justicia administrativa	Dirección de Asesoría Jurídica Asesoría legal Desarrollo normativo Comisión de procesos administrativos	Asesoría Jurídica
Administración de bienes y servicios.	Dirección de Administración Mantenimiento y seguridad de local. Abastecimiento, Adquisiciones y Almacén.	
Trámite documentario (recepción, derivación y archivo).	Trámite documentario y archivo general.	
Infraestructura y Equipamiento de II.EE	Patrimonio, Infraestructura y Equipamiento.	Administración

Gestión de Recursos Financieros.	Recursos Financieros (contabilidad, tesorería, remuneraciones, pensiones, RDR)	
Gestión de recursos tecnológicos de información y comunicación.	Informática	
Acciones de personal (nombramiento, contratos, reasignaciones, destacados, reasignaciones y permutas, licencias)	Oficina de Personal	
	Bienestar del Personal	
	Escalafón	

5. Estrategia de Implementación

La estrategia será desarrollada en una lógica de mejora progresiva de los procesos, para lo cual será necesario realizar en un primer momento un proceso de socialización de la propuesta y sensibilización del personal a fin de predisponer al personal y superar las actitudes de resistencia al cambio. Se debe considerar que un modelo de gestión por procesos no solo significa un cambio en la estructura y modo de operar de la organización, sino también un cambio en la cultura organizacional, los esquemas mentales y las actitudes de los empleados que laboran en la institución.

Se iniciará la implementación con la mejora de los procesos operativos, es decir, con aquellos procesos que tienen que ver directamente con la atención y satisfacción de los usuarios y que tomarían mayor tiempo para su adecuación. Posteriormente se procederá a implementar la nueva Unidad Orgánica de Gestión Pedagógica con todos sus equipos de trabajo. Y finalmente de modo paralelo se procederá a implementar los equipos de Asesoría Jurídica, la Unidad de Administración y los procesos estratégicos, a cargo de la Dirección y la Unidad de Gestión Institucional.

ETAPAS	ESTRATEGIAS	DURACIÓN
SENSIBILIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Jornadas de reflexión sobre los nuevos cambios y recojo de propuestas. - Difusión de la propuesta de mejora del funcionamiento de la estructura organizativa de la UGEL Jaén. 	1 mes
LEGALIZACIÓN DE LA PROPUESTA	<ul style="list-style-type: none"> - Aprobación con Resolución Directoral de la propuesta. 	1 mes
ADECUACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración del presupuesto del nuevo CAP. - Diagnóstico de ambientes físicos, mobiliario, materiales y recursos tecnológicos. - Previsión de Recursos Humanos para los nuevos equipos de trabajo. 	3 meses

	<ul style="list-style-type: none"> - Adecuación de los instrumentos de gestión: CAP, MOF, ROF, MAPRO, Presupuesto. - Talleres de inducción al nuevo personal. - Talleres de Capacitación a los nuevos equipos de trabajo sobre Gestión por Procesos y para resultados. 	
IMPLEMENTACIÓN	<p>1er. Paso de reestructuración:</p> <p>Gestión Pedagógica: Medición de la Calidad Educativa y la Gestión Pública, Educación Básica, Educación Técnico Productiva, Oficina de Registro, Investigación e Innovación Pedagógica, Proyectos y Programas Educativos.</p>	3 meses
	<p>2do. Paso de reestructuración:</p> <p>Asesoría Jurídica: Asesoría Legal, Desarrollo Normativo, Comisión de Procesos Administrativos.</p> <p>Administración: Trámite Documentario, Infraestructura, Recursos Financieros, Abastecimiento y almacén, Adquisiciones, Informática.</p> <p>Oficina de Personal, Bienestar de Personal, Escalafón, Racionalización.</p>	
	<p>3er. Paso de reestructuración de equipos de:</p> <p>Dirección y Gestión Institucional</p>	
ASISTENCIA TÉCNICA Y MONITOREO	<ul style="list-style-type: none"> - Constitución de un equipo técnico de asesoramiento y monitoreo. - Asistencia técnica por unidades orgánicas. - Evaluación de los avances y dificultades por procesos y por unidades orgánicas. 	Permanente
RETROALIMENTACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Decisiones de Dirección y responsables de los procesos para hacer los reajustes necesarios. - Talleres de evaluación y capacitación por unidades orgánicas. 	Permanente

6. Evaluación

La evaluación será de carácter permanente. Toma en cuenta los objetivos así como la estrategia de implementación de la propuesta. La información resultante de este proceso debe servir de base para tomar decisiones que ayuden a optimizar la propuesta.

La evaluación es responsabilidad tanto del equipo directivo como de cada uno de los responsables de los procesos y equipos de trabajo instituidos. Para realizar la evaluación se puede usar variadas técnicas como las entrevistas, las encuestas, los grupos de discusión, la observación del desempeño, seguimiento y análisis de flujo del trámite documentario, entre otras técnicas e instrumentos de evaluación que permitan juzgar el avance en la implementación de la propuesta.

REFERENCIAS

- Arias C, A. (s.f). Los procesos como actividad de valor en la organización. Recuperado de: <http://pendientedemigracion.ucm.es/centros/cont/descargas/documento10142.pdf>
- Ávila R., B. (2001). Metodología de la investigación. Lima, Perú: Estudios y ediciones R.A.
- Barrientos Barra J. (2016). Propuesta de Diseño Organizacional para Apoyar Cambios Estratégicos en Bombas Ltda. Tesis para optar el grado de Magister. Universidad de Chile. Recuperado de: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/140139/Propuesta%20de%20diseño%20organizacional%20para%20apoyar%20cambios%20estratégicos%20en%20Bombas%20Ltda.pdf>
- Bautista S., G. (2016). Reingeniería de la estructura organizacional y de procesos de la Unidad Ejecutora 008: Proyectos Especiales perteneciente al Pliego 003 del Ministerio de Cultura.
- Beltrán S, J. y otros. (2002). Guía para una gestión basada en procesos. Andalucía: Instituto Andaluz de Tecnología. Recuperado de: http://portaldocomerciante.xunta.es/miredic/userfiles/Biblioteca/13390ad6f0273cafa4dbguia_gestionprocesos.pdf
- Carrión M., E. y Fonda R., E. V. (2015). Análisis y Diseño de un Modelo de Gestión Documental para las Pymes en el Cantón Durán.
- Daft, Richard. (2007). Teoría y Diseño Organizacional. Novena Edición. México D.F.: Thomson.
- Dávila S, A. Y. y Cueva M, R. (2016). Propuesta de rediseño organizacional basado en la gestión de procesos aplicado al Colegio Talentus – Jaén.
- Díaz Villavicencio P. y Urra Neira A. (2013). Tendencias en la Gestión de Recursos Humanos Hacia Fines del Segundo Decenio. Recuperado de: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle>
- Ledesma R., Molina G., Valero P. (2002). Análisis de consistencia interna mediante Alfa de Cronbach: un programa basado en gráficos dinámicos. Recuperado de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/psicousf/v7n2a03.pdf>

- Ministerio de Educación. (2011). Reestructuración de las instancias de gestión educativa descentralizada (documento de trabajo). Lima: autor.
- Núñez C., S. (2013). Propuesta de nueva estructura orgánica de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca. Informe de consultoría.
- Núñez C., R. y Núñez C., S. (2013). Evaluación de la cultura organizacional y su relación con el desempeño de la función pública en las UGEL de Jaén y San Ignacio, aplicando la propuesta IECO, en el año 2012. Tesis de doctorado – Universidad César Vallejo. Jaén.
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2012). Decreto Supremo N° 109- 2012- PCM. Estrategia de Modernización de la Gestión Pública 2012-2016. Lima, Perú.
- Torres B, C I. (2014). Diseño de la estructura organizacional del proyecto escuela libre a realizarse en la Villa Portales.
- Rodríguez P., Leonardo (2013). Descripción de la Estructura Organizacional del Área de Responsabilidad Social de Pacific Rubiales. Tesis. Universidad del Rosario. Bogotá.
- Rojas M, J.L. (2003). Gestión por procesos y atención al usuario en los establecimientos del Sistema Nacional de Salud. La Paz, Bolivia: edición electrónica.
- Sillo M., J. J. (2014). Diseño de un modelo de sistema viable para mejorar la estructura organizacional en la sucursal Huancayo del banco Interbank.
- Tisnado I. (2013). Mejoramiento en los procesos administrativos de la UGEL N° 01 El Porvenir.
- Zaratiegui, J.R. (1999). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. Recuperado de:
<http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/12jrza.pdf>

ANEXOS

<p>de cumplimiento de los objetivos institucionales de la UGEL Jaén en el año 2017? - ¿Cómo diseñar una propuesta de mejora de la estructura organizacional de la UGEL Jaén que permita la optimización del cumplimiento de sus objetivos institucionales?</p>	<p>organizacional para el cumplimiento de los objetivos institucionales de la UGEL Jaén en el año 2017. - Determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos institucionales de la UGEL Jaén en el año 2017. - Diseñar una propuesta de mejora de la estructura organizacional de la UGEL Jaén orientada a la optimización del cumplimiento de sus objetivos institucionales.</p>		<p>División del trabajo</p>	<p>8. La actual estructura orgánica de la UGEL por órganos y áreas de trabajo permite cumplir con sus objetivos y dar un buen servicio al usuario. 9. En cada órgano o área de la UGEL está adecuadamente distribuido el trabajo para el cumplimiento óptimo de las funciones. 10. Existe una eficiente coordinación entre trabajadores de una misma área para el cumplimiento de las funciones. 11. Existe una eficiente coordinación entre trabajadores de distintas áreas para la ejecución de los procedimientos administrativos. 12. La asignación de cargos y funciones se realiza en base a los requerimientos y necesidades de los procedimientos administrativos. 13. Está definido el responsable de cada proceso que la UGEL desarrolla para la atención a los usuarios.</p>		
			<p>Centralización y descentralización</p>	<p>14. Los jefes de áreas cuentan con autonomía para tomar decisiones relacionadas con sus funciones asignadas. 15. La descentralización de funciones permite la atención oportuna de las demandas y necesidades de los usuarios de la UGEL.</p>		

			Profesionalismo	<p>16. Los funcionarios responsables de áreas demuestran competencia profesional en las funciones asignadas.</p> <p>17. Los empleados de la UGEL realizan un eficiente trabajo en el área y tarea asignada.</p> <p>18. El trabajo que realiza cada funcionario y empleado público en la UGEL contribuye eficientemente al logro de los objetivos institucionales.</p>		
		Objetivos Institucionales	Participación	<p>1. Se consulta o se apertura espacios de participación para que los trabajadores puedan alcanzar propuestas o sugerencias para la formulación de los objetivos institucionales.</p> <p>2. Los objetivos institucionales son definidos por el director y/o el equipo de funcionarios jefes de área.</p>	Técnica: Encuesta	
	Información		<p>3. He sido informado sobre los objetivos estratégicos que la institución se ha propuesto lograr.</p> <p>4. Los trabajadores de las diferentes áreas de trabajo conocen muy bien los objetivos institucionales a lograr en el corto y mediano plazo</p> <p>5. Los objetivos y metas institucionales definen claramente lo que se desea alcanzar.</p>	Instrumento: Escala valorativa del cumplimiento de los objetivos institucionales		
	Implementación		<p>6. Se destina suficiente cantidad de recursos logísticos y financieros para realizar actividades que contribuyen al logro de los objetivos institucionales.</p> <p>7. Se han organizado equipos de trabajo para el logro de los objetivos institucionales teniendo en cuenta la</p>			

				<p>idoneidad del personal.</p> <p>8. Existe un uso eficiente de los recursos financieros y logísticos en función del logro de los objetivos institucionales.</p> <p>9. Las actividades programadas y realizadas por el personal en cada área son pertinentes para el logro de los objetivos institucionales.</p>		
			Evaluación y medición	<p>10. Se realizan evaluaciones a nivel institucional sobre el logro de los objetivos de corto y mediano plazo.</p> <p>11. Se tiene criterios e instrumentos bien definidos para la evaluación de los objetivos institucionales.</p> <p>12. En el área en la que laboro se realizan evaluaciones periódicas sobre el avance en el logro de los objetivos.</p>		

ANEXO N° 02

ESCALA VALORATIVA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA UGEL

Objetivo: recoger información de los funcionarios y empleados públicos de la UGEL Jaén sobre la percepción que tienen en relación a su estructura organizacional.

Condición Laboral: Nombrado () Contratado () Designado () Destacado ()

Instrucciones:

Estimado (a), por favor lea atentamente y conteste cada una de las afirmaciones marcando con “X” en el recuadro que corresponda una sola alternativa de las que indica la escala.

N°	Afirmaciones	ESCALA				
		No se cumple totalmente.	Mayormente no se cumple.	Se cumple aceptablemente	Se cumple en alto grado.	Se cumple plenamente
1	Están definidos los niveles de autoridad para tomar las decisiones requeridas en cada proceso.					
2	La jerarquización de los puestos permite saber a cada trabajador a quien debe acudir para consultar o tomar una decisión.					
3	La actual jerarquización de los niveles de autoridad contribuye a un buen funcionamiento de la UGEL.					
4	La estructura organizacional de la UGEL permite la atención oportuna de las demandas de los usuarios a los que sirve.					
5	Están claramente definidas las funciones y tareas de cada cargo.					
6	Cada trabajador conoce los documentos donde están definidas sus funciones y tareas de las que son responsables.					
7	La UGEL cuenta con sus manuales de funciones y procedimientos administrativos actualizados.					
8	La actual estructura orgánica de la UGEL por órganos y áreas de trabajo permite cumplir con sus objetivos y dar un buen servicio al usuario.					
9	En cada órgano o área de la UGEL está adecuadamente distribuido el trabajo para el cumplimiento óptimo de las funciones.					
10	Existe una eficiente coordinación entre trabajadores de una misma área para el cumplimiento de las funciones.					
11	Existe una eficiente coordinación entre trabajadores de distintas áreas para la					

	ejecución de los procedimientos administrativos.					
12	La asignación de cargos y funciones se realiza en base a los requerimientos y necesidades de los procedimientos administrativos.					
13	Está definido el responsable de cada proceso que la UGEL desarrolla para la atención a los usuarios.					
14	Los jefes de áreas cuentan con autonomía para tomar decisiones relacionadas con sus funciones asignadas.					
15	La descentralización de funciones permite la atención oportuna de las demandas y necesidades de los usuarios de la UGEL.					
16	Los funcionarios responsables de áreas demuestran competencia profesional en las funciones asignadas.					
17	Los empleados de la UGEL realizan un eficiente trabajo en el área y tarea asignada.					
18	El trabajo que realiza cada funcionario y empleado público en la UGEL contribuye eficientemente al logro de los objetivos institucionales.					

ANEXO N° 03

ESCALA VALORATIVA SOBRE EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES

Objetivo: recoger información de los funcionarios y empleados públicos de la UGEL Jaén sobre la percepción que tienen en relación al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Condición Laboral: Nombrado () Contratado () Designado () Destacado ()

Instrucciones:

Estimado (a), por favor lea atentamente y conteste cada una de las afirmaciones marcando con “X” una sola alternativa en el recuadro que corresponda de la escala siguiente:

N°	Afirmaciones	ESCALA				
		No se cumple totalmente.	Mayormente no se cumple.	Se cumple aceptablemente	Se cumple en alto grado.	Se cumple plenamente
1	Se consulta o se apertura espacios de participación para que los trabajadores puedan alcanzar propuestas o sugerencias para la formulación de los objetivos institucionales.					
2	Los objetivos institucionales son definidos por el director y/o el equipo de funcionarios jefes de área.					
3	He sido informado sobre los objetivos estratégicos que la institución se ha propuesto lograr.					
4	Los trabajadores de las diferentes áreas de trabajo conocen muy bien los objetivos institucionales a lograr en el corto y mediano plazo.					
5	Los objetivos y metas institucionales definen claramente lo que se desea alcanzar.					
6	Se destina suficiente cantidad de recursos logísticos y financieros para realizar actividades que contribuyen al logro de los objetivos institucionales.					
7	Se han organizado equipos de trabajo para el logro de los objetivos institucionales teniendo en cuenta la idoneidad del personal.					
8	Existe un uso eficiente de los recursos financieros y logísticos en función del logro de los objetivos institucionales.					
9	Las actividades programadas y realizadas por el personal en cada área son pertinentes para el logro de los objetivos institucionales.					
10	Se realizan evaluaciones a nivel institucional sobre el logro de los objetivos de corto y mediano plazo.					
11	Se tiene criterios e instrumentos bien definidos para la evaluación de los objetivos institucionales.					
12	En el área en la que laboro se realizan evaluaciones periódicas sobre el avance en el logro de los objetivos.					

ANEXOS 04



Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional
"Año del Centenario del Nacimiento de Horacio Villanueva Urteaga"

SOLICITA: Autorización para efectuar
trabajo de investigación
de Tesis.

Señor:
MAG. LUCIANO TROYES RIVERA.
Director Unidad de Gestión Educativa Local – Jaén
Presente.



Fanny Cotrina Rodriguez, identificada con DNI N°
73546248 – Responsable del Módulo de Atención al Usuario de la UGEL-
Jaén. Ante Ud. Con el debido respeto expongo lo siguiente:

Que, encontrándome en el último ciclo de mi carrera profesional en administración Pública, es necesario efectuar la tesis y habiendo elegido donde laboro, es que recorro a usted a fin de autorizarme para la realización de estudio sobre **"Propuesta de un Nuevo Modelo de Estructura Organizacional para el Cumplimiento de los Objetivos Organizacionales de la Unidad de Gestión Educativa Local (Ugel) Jaén, Provincia de Jaén, Región Cajamarca, 2018"**. Asimismo, poder efectuar las encuestas respectivas a los trabajadores de su digna institución.

POR LO EXPUESTO:

Solicito a Usted, señor Director atender a mi petición por ser de justicia y acorde a las normas legales del Sistema de Personal, no sin antes expresarle los sentimientos de consideración y estima

Jaén, 12 de abril de 2018





GOBIERNO REGIONAL CAJAMARCA
DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN
UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL JAÉN



"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"
"Año del Centenario del Nacimiento de Horacio Villarzueta Urteaga"

Jaén, 16 de abril de 2018.

OFICIO N° 280 -2018-GR-CAJ/DRE-CAJ/UGEL-J/DIR.

A : Srta. FANNY COTRINA RODRIGUEZ
Alumna de la Universidad Señor de Sipán

ASUNTO : Autorización para realizar trabajo de investigación dentro
de la Unidad de Gestión Educativa Local – Jaén

Ref. : Solicitud de fecha 12 de abril de 2018

Tengo a bien dirigirme a usted para expresarle mi cordial saludo, asimismo en atención a su solicitud, se le autoriza a fin de que pueda efectuar el trabajo de investigación para realizar su tesis Propuesta de un Nuevo Modelo de Estructura Organizacional para el Cumplimiento de los Objetivos Organizacionales de la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL – Jaén, año 2017.

Ocasión propicia para expresarle sentimientos de consideración y estima.

Atentamente,

LM/DOCELO
Edu/180

