UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN MENCIÓN PLANIFICACION Y

ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

TESIS

ESTRATÉGIAS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE GESTIÓN DE LA OFICINA DEL PERSONAL DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL CUSCO

PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAGISTER EN EDUCACIÓN MENCIÓN PLANIFICACION Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

AUTOR:
Br. WALDO EDWIN LUQUE QUISPE

ASESOR:
Dr. LEONARDO CHILE LETONA

ORCID: 0000-0001-6969-212X

CUSCO – PERÚ

2015

Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

INFORME DE SIMILITUD

(Aprobado por Resolución Nro.CU-321-2025-UNSAAC)

El que suscribe, el **Asesor** Leonardo Chile Letona quien aplica el software de detección de similitud al trabajo de investigación/tesistitulada: Estrategias para mejorar la calidad de gestion de la oficina del personal de la unidad de Gestión Educativa Local cusco

Presentado por: Waldo Edwin Luque Quispe DNI N° 01701414;

presentado por: ..... DNI N°: .....

Para optar el título Profesional/Grado Académico de MAGISTER EN EDUCACIÓN MENCIÓN PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

Informo que el trabajo de investigación ha sido sometido a revisión por 02 veces, mediante el Software de Similitud, conforme al Art. 6° del ***Reglamento para Uso del Sistema Detección de Similitud en la UNSAAC*** y de la evaluación de originalidad se tiene un porcentaje de 10 **%.**

Evaluación y acciones del reporte de coincidencia para trabajos de investigación conducentes a grado académico o título profesional, tesis

Porcentaje	Evaluación y Acciones	Marque con una (X)
Del 1 al 10%	No sobrepasa el porcentaje aceptado de similitud.	X
Del 11 al 30 %	Devolver al usuario para las subsanaciones.	
Mayor a 31%	El responsable de la revisión del documento emite un informe al inmediato jerárquico, conforme al reglamento, quien a su vez eleva el informe al Vicerrectorado de Investigación para que tome las acciones correspondientes; Sin perjuicio de las sanciones administrativas que correspondan de acuerdo a Ley.	

Por tanto, en mi condición de Asesor, firmo el presente informe en señal de conformidad y **adjunto** las primeras páginas del reporte del Sistema de Detección de Similitud.

Cusco, 19 de octubre de 2026

.....
Firma

Post firma Leonardo Chile Letona

Nro. de DNI 24004691

ORCID del Asesor 0000 0001 6969 212X

Se adjunta:

1. Reporte generado por el Sistema Antiplagio.
2. Enlace del Reporte Generado por el Sistema de Detección de Similitud: **oid:** trn:oid:::2725:364430961:

WALDO EDWIN LUQUE QUISPE

ESTRATÉGIAS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE GESTIÓN DE LA OFICINA DEL PERSONAL DE LA UNIDAD DE GESTIÓN ED...

Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco

Detalles del documento

Identificador de la entrega
trn:oid:::27259:641309612

Fecha de entrega
19 oct 2026, 5:10 p.m. GMT-5

Fecha de descarga
19 oct 2026, 5:47 p.m. GMT-5

Nombre del archivo
ESTRATÉGIAS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE GESTIÓN DE LA OFICINA DEL PERSONAL DE LA UNI....doc

Tamaño del archivo
591.0 KB

145 páginas

23.531 palabras

132.333 caracteres

10% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 15 palabras)

Exclusiones

- N.º de fuentes excluidas

Fuentes principales

8% Fuentes de Internet
2% Publicaciones
8% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Cusco, 28 de diciembre de 2015

SEÑOR DIRECTOR DE LA ESCUELA DE POST GRADO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO.

De mi mayor consideración:

Mediante el presente tenemos a bien dirigirnos a su despacho para expresarle que en cumplimiento de lo estipulado en el Reglamento de la Escuela de Post Grado, la tesis "ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE GESTIÓN DE LA OFICI NA DE PERSONAL DE LA UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA LOCAL CUSCO" ejecutada por el Br. **LUQUE QUISPE, Waldo Edwin** egresado de la Maestría en PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA, luego de sustentada el día 15 de diciembre de 2015; las observaciones y sugerencias fueron levantadas satisfactoriamente y en conformidad a ella firmamos el presente.

Sin otro particular que manifestarle reiteramos nuestras consideraciones más distinguidas.

Atentamente

.....
Mgt. José Moreano Alendez
Primer Dictaminante

.....
Mgt. Alfonso Gonzales Mamani
Segundo Dictaminante

.....
Dr. Juan de la Cruz Bedoya Mendoza
Primer Replicante

.....
Mgt. Fernando Diaz Ancco
Segundo Replicante

.....
Dr. Leonardo Chile Letona
Asesor

DEDICATORIA

“El mejor aprendizaje no deriva de encontrar formas para instruir si no de ofrecer oportunidades para construir”

(Seymour Papert)

Agradezco a Dios por las inmensas oportunidades que me ha ofrecido para aprender, desde los libros hasta las grandes personas que me ha permitido conocer.

A mis padres JUSTO PASTOR Y JUANA que continuamente me han motivado, a mis hijos DENIZE y KELVIN quienes desde su mirada de jóvenes me tuvieron paciencia y supieron esperar…, y a mi esposa INES por su comprensión y cariño.

RESUMEN

El trabajo de investigación titulado **"ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE GESTIÓN DE LA OFICINA DE PERSONAL DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL CUSCO"**, trata de un estudio de carácter descriptivo que tiene como objeto efectuar un diagnóstico global de la Gestión de Personal de la UGEL de Cusco, determinando los principales problemas que afronta a fin de proponer estrategias que eleven la calidad de Gestión de la Oficina de Personal.

El estudio realizado ha permitido detectar efectivamente las principales características y problemas de Gestión de la Oficina de Personal a nivel general y desde el punto de vista de los propios docentes y trabajadores administrativos a quienes se aplicó un instrumento de investigación como es el cuestionario.

Se ha hecho énfasis en los procesos técnicos de personal, recogiéndose las observaciones y críticas de los docentes y trabajadores, así como en la propuesta de gestión a partir de los criterios establecidos para la planificación estratégica. Considerando que a pesar de las limitaciones del entorno macroambiental, particularmente del gobierno y la política económica y educativa existente, la UGEL de Cusco y las instituciones educativas en general pueden implementar algunas acciones que les permitan mejorar el nivel de desempeño, dedicación, responsabilidad y cooperación de los profesores, para cuyo efecto se requerirá que exista un cambio de actitudes y una alta participación de la comunidad educativa, que incluye personal directivo, jerárquico, docentes, trabajadores, estudiantes, padres de familia, instituciones representativas y población en general.

Palabras clave: Gestión, personal, desempeño, docente, administrativo.

INTRODUCCIÓN

SEÑOR DIRECTOR DE LA ESCUELA DE POST GRADO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO.

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO.

En cumplimiento con lo establecido en el Reglamento de la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, pongo a vuestra consideración el trabajo de investigación titulado **"ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE GESTIÓN DE LA OFICINA DE PERSONAL DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE CUSCO"** para optar al grado académico de Maestro en Educación.

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

Además de ello, seguimos arrastrando aún modelos educativos y prácticas de gestión educativa que no corresponden a nuestra realidad, no están hechos a nuestra medida, están adaptados en base a modelos aplicados en otras realidades, sin tomar en cuenta nuestra profundidad cultural, nuestra diversidad, nuestros espacios neoeconómicos, nuestras formas

lingüísticas, culturales, étnicas, climatológicas y ecológicas; todo lo cual ha significado que a pesar de que todas las reformas educativas llevadas a cabo durante el anterior y presente siglo, no hemos podido aún encontrar una identidad propia que nos permita sobre la base de nuestros conocimientos ancestrales afrontar el reto del desarrollo económico y cultural que demanda el momento actual.

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

El Perú es uno de ellos, a pesar de las transformaciones económicas experimentadas durante los últimos años, la educación sigue siendo aún un sector que demanda profundas transformaciones. Es uno de los sectores que cuenta con un enorme potencial humano, debido al número de docentes como de estudiantes y donde los procesos de administración de personal demandan ser uno de los más elevados, sin embargo, la realidad no es así, los gobiernos de turno han decidido congelar las remuneraciones del personal administrativo, limitar el proceso educativo a la transmisión de conocimientos formales a través de procedimientos y mecanismos que por mucho que se los transforme no cambian en el fondo sino reproducen el estado de las cosas.

A ello se ha agregado actitudes, conceptos e idiosincrasias negativas tanto de los propios docentes como de los alumnos y la población en general. Se necesita renovar totalmente el sector

educativo y uno de los aspectos que debe ser modificado en primer lugar es el criterio de que la educación es un gasto y no una inversión, pero también que la gestión educativa sea en realidad una actividad completamente rentable desde el punto de vista social y por qué no económico para los propios actores del proceso educativo. Es decir, hacer de la administración educativa una actividad que dinamice permanentemente el desarrollo de la comunidad.

En ese contexto, el personal juega un papel muy importante, tanto a nivel administrativo como académico. Es precisamente tomando en cuenta estos criterios que la presente investigación trata de efectuar un estudio acerca de la gestión de personal en la UGEL de Cusco. Es sintomático que en instituciones que alberguen gran cantidad de personal como las UGELs, no exista una oficina de personal debidamente constituida, equipada y capacitada, no existe un centro normativo de control y seguimiento, pero sobre todo no existe un centro impulsor, motivador, generador de iniciativas, capacidades, comunicaciones y liderazgo. La administración de recursos humanos prácticamente se ha atomizado a nivel de las instituciones educativas y este hecho trae consigo ventajas y desventajas que a lo largo del estudio realizado y particularmente en los dos últimos capítulos se hace notar con énfasis a partir de las respuestas de los docentes y trabajadores.

La tesis ha sido organizada básicamente en 4 capítulos:

Capítulo I: Contiene específicamente el planteamiento del problema de la investigación, integrando la importancia, objetivo, justificación, tipo, metodología acerca del problema de investigación.

Capítulo II: Aborda aspectos teóricos respecto a gestión, sistema de personal en el sector educativo, gestión de recursos humanos, Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL), procesos técnicos de personal y estrategias.

Capítulo III: Metodologia de la investigacion y procesamiento de datos.

Capítulo IV: Contiene una propuesta de planeamiento estratégico para la Oficina de Personal de la UGEL de Cusco orientado a elevar el nivel de calidad de la gestión de dicha oficina.

Se adjunta al final las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos correspondientes.

ABSTRACT

This investigation work titled "Strategies for the best management of the Office of Personnel of the Local Unit of Educative Management Cusco" deals about a study of descriptive character that has as object to carry out a diagnose quite global of the Management of Personnel of the Luen Cusco, determining the main problems that it confronts in order to propose strategies that elevate the quality of Management of the Office of Personnel.

The made study has allowed indeed identifying the principal characteristics and problems of Management of the Office of Personnel at general level and from the educational and working point of view of own the administrative ones to those who an investigation instrument was applied to them as it is the questionnaire.

Emphasis in the technical processes of personnel has been done, gathering the observations and critics of educational and administrative workers, as like as the proposals of management from the criteria established for the strategic planning. Considering that in spite of the limitations of the macro environmental surroundings, particularly of the government and the existing economical and educative politics, Cusco and institutions educative in general can implement some actions that allows them to improve the level of carrying out, dedication, responsibility and cooperation of the professors, for whose effect it requires a change of attitudes and a high participation of the educative community, that directive personnel includes, educational, working, students, parents of family, representative institutions and population in general.

ÍNDICE

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Área de investigación 1

1.2. Área geográfica de investigación 1

1.3. Descripción del problema de investigación 2

1.4. Formulación del problema de investigación 6

1.5. Objetivos de la investigación 6

1.5.1. Objetivo general 6

1.5.2. Objetivos específicos 7

1.6. Hipótesis 7

1.7. Variables 8

1.8. Justificación e importancia de la investigación 8

1.9. Metodología 9

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Gestión 14

2.2. El sistema del personal en el sector educativo 18

2.3. Gestión de recursos humanos en el sector educativo 28

2.3.1. Función de Gestión 28

2.3.2. Bases legales 31

2.3.3. Unidades de gestión educativa locales (UGELs) 36

2.3.4. Fines de las unidades de gestión educativas locales 37

2.3.5. Funciones básicas de las UGELs 38

2.3.6. Estructura orgánica de las UGELs 39

2.3.7. Naturaleza y funciones de los órganos de las UGELs 42

2.4. Procesos técnicos de personal 46

2.4.1. Ingreso 47

2.4.2. Reingreso 50

2.4.3. Capacitación 51

2.4.4. Evaluación 52

2.4.5. Reasignación 53

2.4.6. Destaque 53

2.4.7. Permuta 56

2.5. Términos de la Carrera 57

2.6. Estrategia 59

CAPÍTULO III

CARACTERÍSTICAS DE LA PROVINCIA DE CUSCO Y DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL

3.1. Característica de la Provincia 74

3.2. Ubicación, Extensión y Limites 75

3.3. Climatología 76

3.4. Características Físicas 77

3.5. Unidad de Gestión Educativa Local Cusco 79

3.6. Infraestructura educativa 80

3.7. Estructura organizacional 82

3.8. Funciones 85

3.9. Personal 93

CAPÍTULO IV

PROPUESTA PARA MEJORAR LA GESTION DE LA UGEL CUSCO

4.1. Aspectos generales 101

4.2. Visión 102

4.3. Misión 102

4.4. Objetivos 102

4.5. Estrategias 105

4.5.1. Estrategias para la gestión de la oficina de personal de la UGEL Cusco 106

4.5.2. Estrategias para la gestión de los procesos técnicos de personal en la UGEL Cusco 113

4.6. Programas 123

4.7. Ejecución e implementación 130

4.8. Control y retroalimentación 130

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1. ÁREA DE INVESTIGACIÓN

Este se enmarca en el área Administrativa. Ya que su objeto de estudio son las actividades Administrativas que se realizan en el ámbito educativo de la UGEL de Cusco.

Las actividades que se investigan son funciones de la Oficina de Personal de la UGEL en mención.

1.2. ÁREA GEOGRÁFICA

El presente trabajo de investigación se desarrolla en la provincia de Cusco, La capital del Departamento es la ciudad de Cusco, la cual tiene una altitud de 3,399 msnm. El cusco se encuentra ubicado en la parte sur este de la República del Perú. Tiene un clima, entre abril y septiembre soleado y seco, frio en las noches. Entre octubre y marzo variable y lluvioso. La temperatura promedio anual es de 11°C.,

tiene una extensión de 72 104 km^2 y se encuentra dividida en ocho distritos; y a una altitud de minima: 532 msnm (Pilcopata) máxima : 4 801 msnm (Suyckutambo).

1.3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad en nuestro país atravesamos por una crisis estructural, dentro de ello la educación se debate en los últimos lugares de Latinoamérica, y es más en cons ecuencia se ha declarado en emergencia, pues existió, por parte de algunos gobiernos la intención de descentralizar el sistema educativo, en los últimos años, en realidad solo ha desconcentrando en

USEs[1] y ahora en UGELs, procurando administrar de mejor manera los recursos y sobre todo los recursos humanos, ya que en la actualidad en un mundo globalizado y fundamentalmente neoliberal se pretende usar estrategias de las empresas privadas en el sistema educativo, a esto se suma un proceso de regionalización que cuenta con gobiernos, que aún no asumen sus responsabilidades en la magnitud para lo que fueron creados, en este marco, es que se visualiza una profunda transformación social y económica; teniendo a la educación como un proceso permanente de aprender a aprender habiendo insertado a este nuevo mundo globalizado que nos exige ser competentes para enfrentar los futuros cambios del nuevo milenio.

La Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Cusco es la primera en orden de importancia de la Región Cusco en función a la población escolar, docente y administrativa que tiene (4200 docentes y 450 trabajadores administrativos), lo que hace más compleja la labor de la Oficina de Personal de la UGEL, que cumple funciones desconcentradas en materia de: contratos, formulación de planillas y pago de remuneraciones, autorizaciones de permuta, destaques, encargos, cesantías, subsidios, vacaciones, licencias y otros.

Actualmente la Oficina de Personal de la UGEL de Cusco cuenta con 3 servidores que funciona como un equipo de trabajo, dentro del cual existe un Jefe de Oficina, técnico en personal, técnico en planillas, técnico en Escalafón. Este personal resulta siendo escaso para el volumen de actividades que cumple la Oficina, generando deficiencias de calidad en la atención de los diferentes procesos técnicos de personal expresado por lo general en un retraso en el trámite de expedientes, pago de beneficios, sanciones, felicitaciones, etc.

Tener más de 4200 servidores entre docentes y administrativos implicaría para cualquier institución el montaje de un adecuado Sistema Escalafonario y de Registro de Personal. Sin embargo, en la UGEL de Cusco los datos de cada trabajador se controlan aún en forma manual

[1] USEs = Unidad de Servicios Educativos → UGEL = Unidad de Gestión Educativa Local

mediante fichas personales (en la actualidad recién están implementando un sistema informático para los datos de escalafón), haciendo que el registro no se encuentre debidamente actualizado y cuyos reportes no sean confiables, agregándose a ello que el ambiente físico de trabajo no permite guardar con absoluta seguridad los documentos.

Es escaso, una adecuada capacitación al personal administrativo lo que origina que la UGEL no resuelva eficazmente los diferentes problemas que se presentan en materia de administración del potencial humano. Si bien se realizan eventualmente algunos seminarios o charlas, éstas no son suficientes para elevar la calidad de los servicios y la eficacia en la gestión del Potencial humano.

En lo referente a la capacitación de los docentes es escasa y además, cuando se hace el seguimiento de los efectos en los propios alumnos resulta confuso cada ensayo piloto que se cambia cada año.

En materia de desplazamiento de personal (permuta, encargos, destaques), si bien existe una autonomía para autorizarlas al nivel de UGEL Cusco, sin embargo, se presentan algunas dificultades especialmente en el tratamiento poco técnico, personal y político que tienen, ocasionando descontento entre el personal docente y/o administrativo.

El control de personal (asistencia, permanencia, licencias, vacaciones) son realizadas a nivel de la UGEL Cusco, previa presentación de las solicitudes y requerimientos de los docentes y trabajadores, sin embargo, a pesar de que se cumple con todas las formalidades de ley, existe aún un comportamiento inadecuado del personal generando determinado nivel de ausentismo en sus centros de trabajo, especialmente en los centros educativos de periferie. Las supervisiones de personal docente si bien se realizan periódicamente no modifican sustancialmente la calidad y el cumplimiento de las funciones de docentes y administrativos.

La racionalización del personal docente, que responde a las últimas políticas de gobierno ha suprimido en muchos casos plazas de jefes de laboratorio, secretarias, bibliotecarios, y otros.

Las evaluaciones del rendimiento laboral de los trabajadores se han tomado en un mecanismo de conservación de los puestos de trabajo para cada trabajador, sin que exista un verdadero impacto en el mejor desempeño o la calidad de la gestión del potencial humano, agravado por la falta de capacitación, ascensos y ausencia de mejoras económicas para los servidores.

Por otra parte las UGELs en nuestro país han heredado un deterioro dejado por las ex UGEs con respecto a su imagen, por que la percepción del común de los usuarios, tiene poca confianza en sus funcionarios, está desprestigiado, es muy inestable, ya que se cambian directores de UGELs por decisiones fundamentalmente políticas y esto implica la remoción de casi todo el personal.

En conclusión, la gestión del potencial humano en la UGEL de Cusco no se ha desarrollado cualitativamente al nivel que se requiere, tanto de manera estructural (organización y funciones), como en la ejecución de sus diferentes procesos técnicos de personal. Esta situación tiene como causa fundamental el poco apoyo material del gobierno, las bajas remuneraciones del personal y la actitud de los propios trabajadores.

En consecuencia, se plantea la necesidad de efectuar un estudio detenido de las estrategias para una mejor gestión del potencial humano de la oficina de Personal en la UGEL de Cusco, focalizando los aspectos de organización y las características actuales de aplicación de los procesos técnicos de personal a fin de determinar su problemática y sugerir modelos o estrategias.

Y por otro lado la UGEL de Cusco está desligada y desprestigiada del entorno social ya que las otras entidades estatales y privadas no toman en cuenta su problemática y mucho menos prestan atención.

Pasa también por mencionar que en la actualidad la UGEL de Cusco coordina de forma esporádica, con el gremio del magisterio y mucho menos con entidades públicas y privadas de la provincia, haciendo una vida poco trascendente para lograr mejorar las condiciones del personal que labora en la provincia de Cusco.

1.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En base a todo lo expresado anteriormente planteamos el siguiente problema de investigación.

¿Cómo es la gestión actual, en la oficina de personal de la Unidad de Gestión Educativa Local de Cusco, entonces qué estrategias se deben aplicar para elevar la calidad de gestión de la Oficina de Personal?

Formularla así nos sugiere cuestionarnos con interrogantes específicas:

a) ¿Cuáles son los planteamientos teórico–normativos respecto a la gestión de recursos humanos en el sector educativo y la planificación estratégica?
b) ¿Qué características presenta el entorno e interno de la Oficina de Personal de la UGEL de Cusco y cómo se aplican los procesos técnicos de personal?
c) ¿Qué grado de satisfacción y confianza tienen los usuarios, con respecto a la oficina de personal?
d) ¿Cuál es la logística con que cuenta la oficina de personal de la UGEL de Cusco?

e) ¿Qué estrategias serán necesarias para elevar el nivel de calidad de la gestión de la oficina de personal en la UGEL de Cusco?

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. OBJETIVO GENERAL

Realizar un diagnóstico y descripción de la gestión de personal de la UGEL de Cusco, determinando los principales problemas que afronta y proponer estrategias para elevar la calidad de gestión de la Oficina de Personal.

1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

a) Definir los principales planteamientos teóricos-normativos, respecto a la gestión de recursos humanos en el sector educativo y la planificación estratégica.

b) Determinar y analizar las características del entorno e interno de la Oficina de Personal de la UGEL de Cusco y la aplicación de los procesos técnicos de personal, señalando las principales dificultades.

c) Determinar el grado de satisfacción y confiabilidad que tienen los usuarios de la oficina de personal de la UGEL de Cusco.

d) Determinar la implementación logística, con el que cuenta la oficina de personal de la UGEL de Cusco.

e) Proponer estrategias para elevar el nivel de calidad de la gestión de la Oficina de Personal de la UGEL de Cusco.

1.6. HIPÓTESIS

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

1.7. VARIABLES

1.7.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

Gestión de la Oficina de Personal

1.7.2. VARIABLE DEPENDIENTE

Procesos administrativos y técnicos de personal.

1.7.3. VARIABLES INTERVINIENTES

Marco político, social, económico y cultural, legal y profesional.

1.8. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente estudio se encuentra justificado en los siguientes aspectos:

a) En la actualidad la administración prioriza el recurso humano, entendiendo al sistema educativo como el sector encargado de darle el valor agregado de forma integral, para servir a la sociedad en su desarrollo.

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

c) El conocimiento del investigador sobre la problemática del sector educativo, particularmente con los problemas administrativos del Área de Personal de la UGEL de Cusco, esto por ser

docente que se sirve de la mencionada dependencia, lo que garantiza una mayor profundidad en el análisis del tema.

d) La particularidad del sector educativo que presenta por naturaleza dos grupos de personal: docente y administrativo, lo que la convierte en una entidad compleja desde el punto de vista de la gestión de recursos humanos.

e) El abordar una investigación de las características de la Administración de personal en la UGEL de Cusco, permitirá conocer la problemática y plantear propuestas de mejoramiento para elevar la calidad, eficacia y eficiencia administrativa en la gestión de recursos humanos.

f) La casi inexistente presencia de la gestión de personal en los centros educativos, en donde existe poco control a la labor de los docentes y personal de apoyo y que además no están ubicados en lo que mejor se desempeñan.

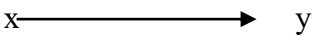
g) Finalmente indicar que entidades privadas de educación en nuestro país otorgan importancia relevante a la oficina de personal para hacerlos más productivos y eficaces, dado que hoy existen nuevos enfoques en la administración del personal, por cuanto este trabajo de investigación debe indicarnos del; ¿Por qué?, No están funcionando hasta el momento en la UGEL de Cusco los procesos de administración del personal.

1.9. METODOLOGÍA

1.9.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio es de carácter descriptivo transversal, porque intenta caracterizar la actual gestión de recursos humanos de la UGEL de Cusco, a partir del cual se planteará estrategias de mejoramiento.

1.9.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN



x = variable independiente

y = variable dependiente

1.9.3. UNIVERSO DE ESTUDIO

La población de estudio está conformada por todos los docentes y administrativos de la UGEL Cusco, los cuales ascienden a 4200 docentes y 450 trabajadores administrativos (a setiembre del 2015); a quienes alcanza las acciones de personal ejecutadas en la Oficina de Personal.

1.9.4. MUESTRA

Se efectuó un muestreo probabilístico para docentes y administrativos por separado. Para el cálculo del tamaño de la muestra se utilizó la fórmula de muestras proporcionales, al 95% de nivel de confianza y un margen de error del 5%, aplicando la siguiente fórmula:

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

Donde:

N = Población de estudio

n = Tamaño de la muestra

p = Probabilidad favorable

q = Probabilidad desfavorable

e = Margen de error

Reemplazando valores tenemos:

Docentes:

$$n = \frac{30.6}{0.57}$$

$$n = \frac{357}{2.26}$$

n = 200 Docentes

Administrativos:

$$n = \frac{4 \text{ x } 85 \text{ x } 0.90 \text{ x } 0.10}{(0.05)^2(84) + 4\,(0.90)(0.10)}$$

$$n = \frac{30.6}{0.57}$$

n = 53.6 = 50 Administrativos

Haciendo un total de 250. La muestra del trabajo de investigación.

1.9.5. SELECCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA

Para la selección de la muestra se utilizó el método aleatorio simple, de acuerdo a la proporción de docentes y administrativos existentes en los diferentes distritos del ámbito de influencia de la UGEL de Cusco. En el caso de los docentes, la selección y distribución de la muestra se realizó de la siguiente man

Igualmente, en el caso de personal administrativo el tamaño de la muestra se seleccionó y distribuyó de la siguiente manera:

CUADRO Nº 02

UGEL CUSCO: PERSONAL ADMINISTRATIVO SEGÚN DISTRITOS

PERSONAL ADMINISTRATIVO			
Sede Central y Distritos	**N**	**%**	**n**
Sede Central	24	25.26	14
CUSCO	13	13.68	8
WANCHAQ	14	14.74	7
SANTIAGO	8	8.43	8
SAN SEBASTIAN	7	7.37	3
SAN JERONIMO	9	9.47	4
KORCA	5	5.26	3
SAYLLA	4	4.21	3
OROPESA	5	5.26	2
TOTAL	95	100	50

FUENTE: Estadística UGEL – Cusco.

Para la conformación de la muestra se tomó el criterio de entrevistar a los 14 trabajadores administrativos de la Sede Central, debido al nivel de conocimiento y familiarización que estos tienen de la administración de la UGEL Cusco; los 36 restantes fueron distribuidos proporcionalmente entre 8 distritos de la provincia hasta completar la muestra de 50 trabajadores.

1.9.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos que fueron utilizadas en el presente estudio son:

a) Investigación documental y estadística

Para revisar los antecedentes de la Oficina de Personal y la situación actual de la aplicación de sus procesos técnicos, se recurrió a: Manuales de Organización, Presupuestos, Planillas de pagos, Fichas de escalafón y otros documentos que muestran de manera evidente el estado de la gestión de recursos humanos en la UGEL de Cusco.

b) Cuestionario

Se diseñó un cuestionario que fue aplicado tanto al personal docente y administrativo elegido en la muestra respectiva. Esta encuesta se aplicó en el lapso de 2 meses en las instalaciones de la sede central de la UGEL de Cusco, (esto aprovechando que todos los docentes y trabajadores vienen a recoger sus talones de cheque cada primera semana de cada mes).

1.9.7. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

El procesamiento de la información recopilada se efectuó utilizando dos formas: Un procesamiento de carácter teórico estadístico para los datos recopilados en los diferentes documentos de personal y otro de carácter estadístico para los datos recopilados mediante la encuesta. Se utilizó un paquete estadístico computarizado, el cual permitió determinar cifras absolutas y relativas para cada una de las preguntas de la encuesta.

En base a los cuadros estadísticos que arrojó la aplicación del cuestionario, se realizó un análisis de carácter descriptivo señalando las principales características y tendencias de opinión de los docentes y trabajadores entrevistados.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. GESTIÓN

2.1.1. DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN

Es el proceso de lograr que las cosas se realicen por medio de la planeación, organización, delegación de funciones, integración de personal, dirección y control de otras personas, creando y manteniendo un ambiente en el cual la persona se pueda desempeñar entusiastamente en conjunto con otras, sacando a relucir su potencial, eficacia y eficiencia y lograr así fines determinados.

2.1.2. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN.

No sería suficiente decir que sin una buena administración ninguna organización tendrá éxito; por lo cual mencionaremos algunos hechos de relevancia para señalar suq importancia:

1- La administración no solamente nació con la humanidad sino que se extiende a la vez a todos los ámbitos geográficos, y por su carácter Universal, lo encontramos presente en todas partes. Y es que en el ámbito del esfuerzo humano existe siempre un lado administrativo de todo esfuerzo planeado.

2- Donde exista un organismo social allí estará presente la administración.

3- No sirve de mucho que en una empresa existan buenas instalaciones, el mejor equipo, la mejor ubicación, si lo todo lo anterior no va acompañado del elemento humano

necesario para dirigir las actividades, o sea que la administración es importante para alcanzar objetivos de la organización.

4- En las grandes empresas la administración científica o técnica es esencial ya que no podrían existir sin una buena administración. La administración es importante tanto en las pequeñas como en las grandes empresas.

5- La administración es un proceso universal que no solo se da en los países capitalistas, sino también en los países socialistas o de cualquier otro tipo de sociedad.

6- Otro hecho importante es que por medio de la administración se puede elevar la productividad y los niveles de vida en los países en vías de desarrollo.

7- La administración imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas.

8- Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad.

Para concluir podemos decir que la administración es importante por que se aplica en cualquier tipo de organización con deseos de aumentar su productividad y el éxito, dependiendo para esto del elemento humano y material.

2.1.3. LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA Y LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA EDUCATIVO

Los administradores públicos muestran un interés creciente por la evaluación como medio para la mejora cualitativa de los servicios que gestionan. La evaluación es considerada en la actualidad como un instrumento privilegiado de la administración y de

la política educativa, como una herramienta eficaz para la gestión y la mejora de la calidad de la enseñanza. "La mejora cualitativa de la enseñanza exige, en primer lugar, que las Administraciones educativas dispongan de mecanismos adecuados de obtención y análisis de datos, con vistas a apoyar su toma de decisiones y a rendir cuentas de su actuación" (preámbulo del Real Decreto por el que se regula el Instituto Nacional de Calidad y Evaluación). Si en el pasado el administrador educativo enfocaba preferentemente su acción hacia el control del cumplimiento de las normas que regulaban la política educativa, en la actualidad atiende sobre todo a la recepción y tratamiento de información actualizada para tomar decisiones y adaptarse a situaciones específicas. "La administración educativa debe esforzarse continuamente por satisfacer las necesidades y las expectativas sociales; por ello la evaluación del sistema educativo se orientará a la permanente adecuación del mismo a las demandas sociales" (artículo 62.1 de la Ley Orgánica de Ordenación General del Sistema Educativo, LOGSE).

2.1.4. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

"La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo."

Significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

"En la actualidad las técnicas de selección del personal tienen que ser más subjetivas y más afinadas, determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan seleccionar a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicosométricas y los exámenes médicos."

2.1.5. OTROS CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN

De acuerdo a Figueroa Ortiz, en la actualidad el término en boga es gestión, salvo que sus significados etimológicos y semánticos en la práctica empresarial se emplea indistintamente como sinónimo de administración o dirección. Se denomina gestión al conjunto de operaciones destinadas a emplear los recursos de la empresa en perfecto sincronismo con los objetivos programados ([2]).

Por su parte Zanabria, hace equivaler el término gestión administrativa a la administración en general, al decir, que gestión administrativa es el conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar ([3]).

---

[2] FIGUEROA ORTIZ, Néstor. Organización y Sistemas y Control de Gestión en las Empresas Públicas, Edit. Contentel Perú, S.A. Lima, 1982. Pág. 115-116

[3] ZANABRIA B. Luis. Comentarios a la Nueva Constitución Política

2.2. EL SISTEMA DE PERSONAL EN EL SECTOR EDUCATIVO

2.2.1. GENERALIDADES

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

2.2.2. CONCEPTOS BÁSICOS

a) **Sistema**

"Es el conjunto de interrelaciones de elementos o componentes de un todo que se estructuran o interactúan entre sí, en un proceso para alcanzar un determinado propósito" ([4]).

b) Sistema de Personal

"Es el conjunto de todas las oficinas de personal de la Administración Pública, que se organiza alrededor de un Órgano Central Técnico Normativo denominado Sistema Nacional de Personal, con el propósito de alcanzar un

---

[4] Instituto Nacional de Administración Pública – El Sistema Nacional de Personal. Pág. 1

desarrollo armónico y sostenido aplicando principios, técnicas y procesos comunes para lograr objetivos también comunes" ([5]).

2.2.3. OBJETIVOS DEL SISTEMA PERSONAL

Son objetivos del sistema de personal:

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

2.2.4. FUNCIONES DEL SISTEMA PERSONAL

Dentro de las funciones del Sistema de Personal podemos mencionar los siguientes:

- Aplicar la política que sobre Administración de Personal dicte el gobierno.

[5] Instituto Nacional de Administración Pública – El Sistema Nacional de Personal. Pág. 2

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

2.2.5. ÁMBITO MATERIAL DEL SISTEMA DE PERSONAL

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

a) Técnico Normativo

- Diseño de políticas.
- Elaboración de normas.
- Asesoramiento.
- Programación y evaluación de actividades.
- Formulación y evaluación de actividades.

- Formulación presupuestaria.
- Desconcentración de atribuciones.
- Desconcentración administrativa.

b) Técnico Ejecutivo

- Reclutamiento y selección.
- Inducción y capacitación.
- Ascenso.
- Registro y estadística.
- Desplazamiento.
    - Designación.
    - Reasignación.
    - Destaque.
    - Permuta.
    - Reubicación.
    - Comisión de servicio.
    - Reincorporación.
    - Excedencia de personal.
    - Reingreso.
    - Rotación.
    - Encargos.
        . De puestos
        . De funciones

- Remuneraciones
  - Elaboración de planillas
  - Homologación
  - Remuneración Principal
    . Remuneración básica
    . Remuneración reunificada
  - Transitoria para homologación
  - Bonificaciones
    . Personal
    . Familiar
    . Diferencial
    . Enseñanza
  - Horas extraordinarias
  - Gratificaciones
  - Gastos de alimentación
  - Asignación por refrigerio y movilidad
- **Del Empleo Eventual**
  - Contrato de personal
  - Prórroga de contrato
  - Renovación de contrato
  - Término de contrato

- **Relaciones Institucionales**

- Comunicaciones
- Motivaciones
- Condecoraciones
- Celebración de fecha significativas
- Actividades sociales

- **Régimen Disciplinario**
  - Proceso administrativo
  - Sanciones
  - Amonestación verbal o escrita
  - Suspensión
  - Cese temporal
  - Destitución
  - Quejas y reclamos
  - Cumplimiento de normas y disposiciones

- **Derechos**
  - Permisos y licencias por:
    - Índole personal
    - Asuntos particulares
    - Salud, enfermedad, gravidez
    - Neoplasia, T B C
    - Lactancia
  - Acumulación de tiempo de servicios
  - Vacaciones

- Gastos de luto y sepelio
- Viáticos

- **Prohibiciones**
  - Percepción de doble remuneración
  - Declaraciones públicas sin autorización
  - Realización de actividades políticas
  - Celebrar contratos con entidades estatales
  - Percibir retribución de terceros
- **Bienestar Social**
  - Atención médica institucional
  - Seguro Social enfermedad y maternidad
  - Exámenes periódicos, despistaje de cáncer
  - Servicio Social
  - Préstamos

2.2.6. INTERRELACIONES DEL SISTEMA

El sistema de personal está interrelacionado con todos los sistemas administrativos dentro de una organización.

a) Con el Sistema de Planificación

Por ejemplo su interrelación en las siguientes actividades:

- Definición de metas a corto plazo y necesidades futuras del personal.
- Estadística de movimientos y desarrollo de personal.
- Planes de capacitación y becas para el personal.

b) Con el Sistema de Presupuesto

En las siguientes actividades:

- Formulación de la ley General de Presupuesto.
- Ley General y Anual de Remuneraciones.
- Formulación de Presupuesto de Personal.

c) Con el Sistema de Contabilidad

- Expedición de constancias certificadas de pago de haberes.
- Aplicación de Legislación Tributaria.
- Control Presupuestal.

d) Con el Sistema de Tesorería

- Elaboración de planillas.
- Expedición de cheques y pago de remuneraciones.
- Retención del impuesto 5ta. Categoría.

e) Con el Sistema de Control

- Participación en proceso administrativo.
- Proporcionar información de personal.
- Auditorias y exámenes especiales.

f) Con el Sistema de Abastecimiento

- Declaración de altas y bajas de bienes de capital.
- Adquisición de equipos y mobiliario.
- Recuperación de bienes.

g) Con el Sistema de Capacitación

- Determinación de necesidades de capacitación.
- Otorgamiento de becas y licencias por capacitación.

- Reubicación de personal.

h) Con el Sistema de Racionalización

- **En el proceso de clasificación de cargos.-** La interrelación del sistema de personal con el sistema de racionalización, en el proceso de clasificación de cargos como un proceso de ordenamiento racional de los cargos, y ello se fundamente en el análisis de los deberes y responsabilidades de los cargos y de los requisitos exigidos a la persona que la ocupa. En este sentido se quiere armonizar la preparación que debe poseer el postulante o servidor a las exigencias que requiere el cargo.
- **En la asignación de funciones, responsabilidades y atribuciones.-** En los Reglamentos de Organización y funciones que elaboran los Órganos de Racionalización se determinan las funciones, responsabilidades y atribuciones que les competen a todos los funcionarios de la administración pública.
- **En la racionalización de procedimientos.-** Los órganos de racionalización analizan los procedimientos de trabajo y proponen nuevas formas de acción o simplifican sus pasos. El sistema de personal proporciona información y ejecuta las medidas de racionalización.
- **En la asignación de remuneraciones.-** El sistema de racionalización determina los niveles y grupos ocupacionales de los cargos, en base a la dificultad y responsabilidad de los cargos y el sistema de personal realiza las acciones para asignar a las personas adecuadamente a los cargos. Se

cumple así el principio que dice “A igual o similar función, le corresponde igual o similar remuneración”.

- **En el proceso de recategorización.-** La recategorización es un proceso técnico que permite incrementar la remuneración básica para lograr equidad en la asignación de remuneraciones para cargos que tienen funciones comunes. El sistema de racionalización y el sistema de personal hacen estudios conjuntos para determinar si la remuneración que se paga está en relación o no con las funciones responsabilidades y requisitos.
- **En el ingreso de nuevo personal.-** Los cargos de la administración pública para ser desempeñados requiere que los postulantes reúnan ciertas condiciones o requisitos en materia de estudio, experiencia o conocimientos específicos que exige el sistema de racionalización.
- **En la formulación de los cuadros de Asignación de Personal y Presupuesto Analítico de Personal.-** El sistema de racionalización elabora los cuadros para asignación de personal como las necesidades ideales y futuras de cargos con que la entidad debe funcionar, en toda su capacidad y el sistema de personal toma los cargos según sus necesidades del CAP.

2.3. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR EDUCATIVO

2.3.1. FUNCIÓN DE GESTIÓN

La gestión es un proceso dinámico que consiste en la planificación, organización, ejecución (dirección) y control (evaluación) de acciones

encaminadas al logro de objetivos previstos mediante el empleo coordinado de recursos humanos y materiales. Es importante reconocer cómo la gestión para ser más eficiente debe recurrir a muchas ciencias (Matemáticas, Psicología, Sociología, entre otras) que le prestan un apoyo sustancial. Esto presupone en el administrador una permanente actitud de estudio e investigación.

Una de las columnas fundamentales en que descansa la gestión es el factor humano. Las instituciones u organizaciones para lograr sus objetivos deben considerar el factor humano y tomar en cuenta sus necesidades y aspiraciones individuales y grupales. En todo organismo público burocrático existen ciertos problemas en relación con el factor humano que podrían resumirse en:

- Comunicación deficiente.
- Conflictos entre grupos.
- Falta de confianza en la institución.
- Subutilización o mal empleo de las potencialidades individuales.
- Excesivas etapas de supervisión.

Como es objetivo de la gestión conseguir la más adecuada combinación de recursos materiales y humanos, debemos velar porque se brinde al personal, atención preferente en lo que se refiere a sus intereses, a la vez que se promocione su mayor participación y se compara solidariamente la responsabilidad laboral.

En estos tiempos de grandes y rápidos cambios, las relaciones e interrelaciones entre los individuos son más intensas que en épocas pasadas. En el aspecto educativo estamos frente a un proceso en el cual las interrelaciones entre la educación y la comunicación deben plantear nuevas orientaciones. Hoy se

considera que toda sociedad global o local y toda comunidad por pequeña que sea posee una cultura determinada que marca su personalidad básica. Esta personalidad se constituye en un poderoso sistema de actitudes en su código de motivaciones educativas, que a su vez se transforma en un paradigma de comportamiento, etc.

La Educación como instrumento de formación personal, ya no debe ser un conjunto estereotipado de ideas que los educandos deben asimilar, sino una "internalización individual de la cultura local". Siendo así la comunidad será el medio donde el hombre se humaniza y personaliza. Una educación será auténtica solo si responde a las configuraciones y palpitaciones de la cultura comunal y desde esta circunstancia, se abre a otros mundos culturales más amplios. La alienación cultural que es, precisamente, la negación de este postulado, deforma todo proceso educativo" ([6]).

La Educación más amplia busca renovar la sociedad y el hombre, poniendo énfasis en el desarrollo real de las posibilidades de educandos y comunidad. Se hace necesario que el hombre y el fenómeno educativo se desarrollen al máximo en una determinada comunidad.

El esfuerzo de la gestión educativa debe estar dirigido básicamente a reivindicar la mutua relación de la comunidad con la educación. Además revalorar las relaciones entre los grupos sociales y las instituciones educativas.

[6] Rodríguez Rivas, Miguel Ángel, Introducción a la teoría del núcleo, Educativo Comunal, En Seminario sobre: Organización y Administración de la Educación Pucallpa, 1972.

La participación comunal debe lograr establecer fórmulas reales de integración que organicen las voluntades, jerarquicen los objetivos, regulen las actividades colectivas y hagan factibles programas múltiples y complejos.

Los diversos escalones de la administración educativa y particularmente la dirección de todo centro o programa debe propiciar y fomentar la participación de la comunidad en la labor educacional. Debe sentar las bases para que los padres de familia los educandos, los trabajadores y otros grupos de la comunidad se interesen por el proceso educativo, intervengan en él y consecuentemente en la marcha de sus instituciones. Debe romper la tradicional relación unilateral entre el maestro o la escuela y el alumno. Debe comprenderlos dentro de una nueva estructura escolar, junto con las diversas organizaciones de servicios – públicos o privadas – en la tarea educativa.

La educación es responsabilidad de todos y no sólo de la escuela, la administración educativa debe impulsar y no frenarla ([7]).

[7] CALERO PÉREZ, Mavilo. Hacia la Excelencia de la Educación, 1ra. Edic. Edit. San Marcos. Lima, 1994, págs. 30-32.

2.3.2. BASES LEGALES

Existen una serie de normas que regulan la gestión de recursos humanos en la Administración Pública, y por ende en el sistema educativo nacional. Destacamos las normas más importantes:

LEY QUE MODIFICA LA LEY DEL PROFESORADO EN LO REFERIDO A LA CARRERA PÚBLICA MAGISTERIAL

CAPÍTULO I

OBJETO Y ALCANCE DE LA LEY

Artículo 1º.- Objeto de la Ley

La presente Ley tiene por objeto normar las relaciones entre el Estado y los profesores a su servicio, en la Carrera Pública Magisterial, conforme al mandato establecido en el artículo 15º de la Constitución Política del Perú y a lo dispuesto en el artículo 57º de la Ley Nº 28044, Ley General de Educación.

Artículo 2º.- Alcance

La Carrera Pública Magisterial tiene carácter nacional y gestión descentralizada.

Están comprendidos en las disposiciones de la presente Ley los profesores que prestan servicios en Instituciones y Programas Educativos de Educación Básica, Técnico Productiva y de las instancias de gestión educativa descentralizada, bajo responsabilidad del sector público,

administradas directamente por este o por aquellas entidades que mantienen convenios de acuerdo a lo que señale la ley.

- **Ley general 30057 (servir)**

  a) **D. Leg. 276 Ley de la Carrera Administrativa y Remuneración del Sector Público (1984).**

     En la parte considerativa del D. Legislativo 276, se establece que la carrera administrativa es una institución social que permite a los ciudadanos ejercer el derecho y el deber de brindar sus servicios a la nación, asegurando el desarrollo espiritual, moral económico y material del servidor público, en base a méritos y calificaciones en el desempeño de sus funciones y dentro de una estructura uniforme de grupos ocupacionales y de niveles.

     En el Art. 1º de ese mismo dispositivo se determina que la carrera administrativa tiene por objeto permitir la incorporación de personal idóneo, garantizar su permanencia, asegurar su desarrollo y promover su realización personal en el desempeño del servicio público. Se expresa en una estructura que permite la ubicación de los servidores públicos según calificaciones y méritos.

  b) **D.S. 018-85, Reglamento Inicial del D. Ley. Nº 276 (28.2.85)**

     Disposición que establece las normas generales de incorporación a la Carrera Administrativa y Remuneraciones de los Servidores de la Administración Pública, comprendidos en el D.Leg. Nº 276. Contiene aspectos

normativos específicos sobre los procesos técnicos de la Carrera Administrativa y estructura de la Carrera Administrativa. Señala los criterios específicos que deben tomarse en cuenta para los procesos de ingreso, reingreso, designación, desplazamiento en sus diversas modalidades, ascenso, evaluación y capacitación. Respecto a la estructura de la carrera señala igualmente los criterios básicos para la ubicación de los servidores en cada grupo ocupacional y niveles de carrera.

c) D.S. 005 Reglamento del D.Leg. 276 (15.1.90)

Este Decreto Supremo reglamenta de manera específica la aplicación del D. Leg. 276 en toda su extensión. Sustituye el Reglamento Inicial y amplia los criterios normativos que deben tomarse en cuenta para la administración del personal de las instituciones públicas. Este instrumento sigue aún vigente hasta la fecha y constituye una base normativa para la aplicación de los distintos procesos técnicos y acciones de personal a nivel de la Administración Pública dentro del cual se encuentran comprendidos los trabajadores del sector educativo.

d) Ley Nº 29062 Carrera Publica Magisterial Pub. 12-07-07

Ley que modifica, la Ley del Profesorado en lo referido a la Carrera pública Magisterial Constituye la base normativa que regula el régimen del profesorado como carrera pública magisterial y como ejercicio particular, de acuerdo con la Constitución Política del Perú. Incluye disposiciones

generales, normas comunes aplicables al profesorado, profesionalización, perfeccionamiento y especialización, deberes y derechos, jornada laboral sindicalización y asociación, seguridad y bienestar social, estímulos y sanciones, Carrera Pública del Profesorado, ingreso, reingreso, evaluación y ascensos en la carrera pública, cese, remuneraciones, reasignación y permuta, profesorado cesante, régimen del profesorado particular y del personal magisterial sin título profesional en educación.

e) D.L. Nº 834. Ley Marco de la Modernización de la Administración Pública.

En el mes de Julio de 1996, el Gobiernol dictó el Decreto Legislativo Nº 834, Ley Marco de Modernización de la Administración Pública, el cual establece la base legal para el proceso de modernización de la administración pública con la finalidad de optimizar los servicios públicos en el país. Dicha norma (D. Leg. Nº 834) trata de sentar las bases para una rápida modificación del aparato estatal con miras a convertirla en un instrumento eficaz para el logro de los objetivos de desarrollo económico y social del país, proponiéndose los siguientes objetivos:

- Desarrollar en el estado las instituciones y procesos que le permitan cumplir con sus fines fundamentales.
- Elevar la calidad del gasto público.
- Mejorar la gestión pública a través de instituciones eficientes y de la profesionalización y revalorización del servidor público.

En cuanto a la administración de recursos humanos en las instituciones públicas esta norma buscaba alcanzar los siguientes objetivos:

- Servidores públicos motivados, bien remunerados y competitivos.
- Sinceramiento de las planillas.
- Generar incentivos para disminuir el número de servidores públicos.
- Capacitar a los servidores públicos para que jueguen el rol estratégico que se requiere.

Con esta finalidad se formuló un marco laboral del sector público similar al del sector privado, pero añadiendo ciertas restricciones inherentes a la función pública (ética, manejo de información) así como la incorporación al nuevo marco legal en función a avances en la modernización sectorial.

2.3.3. UNIDADES DE GESTIONES EDUCATIVAS LOCALES (UGELs)

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

Conforme se amplía el servicio educativo a nivel nacional, y siendo necesario la atención preferente a los sectores marginados, las zonas de frontera, las áreas rurales y otras situaciones análogas: en el año 1988, se crearon las Unidades de Servicios Educativos (USEs), en mérito al D. S. Nº 012-86-ED, como órganos desconcentrados del

Ministerio de Educación, en sustitución de las Direcciones Zonales de Educación, y Supervisiones Educativas.

El Reglamento de Organización y Funciones de las USEs fue aprobado según R.M. Nº 248-87-ED, en su Art. 2º señala:

"Las Unidades de Servicios Educativos creadas por D. S. Nº 012-86-ED, sustituyen a las Direcciones Zonales de Educación y Supervisiones Educativas dentro del proceso de desburocratización educativa, aprobado por Resolución Ministerial Nº 031-86-ED" ([8]).

Las Unidades de Servicios Educativos (USEs), siendo órganos desconcentrados del Ministerio de Educación son responsables de lograr la calidad y eficiencia del servicio educativo en acción directa con los centros, programas e instituciones educativas en concordancia con la realidad local, planes educativos de nivel regional, departamental y la política educativa del sector.

En el 2004 pasaron las Unidades de Servicios Educativos (USEs) a constituirse en Unidades de Gestión Educativa UGE; posteriormente en el año 2005 toman el nombre de Unidades de Gestión Educativa Locales (UGELs) haciendo resaltar su naturaleza local; en la actualidad se implementaron 160 UGELs (Unidades de Gestión Educativa Locales), procurando darle mayores atribuciones, en lo referente a gestionar sus recursos de forma eficiente, y además que ya asume la región Cusco los concursos para los cargos de Directores de UGELs, buscando de esta manera que tengan procesos más ágiles, por esto se confiere que pueda buscar aliados estratégicos en la sub región y fuera de ella.

[8] Resolución Ministerial Nº 248-87-ED – Reglamento de Organización y Funciones de las UGELs.

2.3.4. FINES DE LAS UNIDADES DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL

Las Unidades de Gestión Educativa Locales, fueron creadas para desburocratizar y descentralizar la Educación dotándoles de una autonomía económica y administrativa dentro de un ámbito territorial. De acuerdo al artículo 5º de la RM. Nº 248-87-ED. Reglamento de Organización y Funciones de las UGELs, los fines son:

- Garantizar la calidad y eficiencia del servicio educativo, con participación de los agentes sociales de la comunidad.
- Impulsar el desarrollo de la educación de los Centros y Programas Educativos.
- Vigorizar la práctica de valores nacionales, el desarrollo de la identidad cultural y la comprensión de la realidad peruana.
- Contribuir al desarrollo socio – económico de su micro – realidad con acciones educativas ligadas al desarrollo comunal.

2.3.5. FUNCIONES BÁSICAS DE LAS UGELs

Las funciones básicas de las UGELs, de acuerdo al Reglamento de Organización y Funciones son:

- Dirigir, supervisar y evaluar el desarrollo de las acciones educativas en la jurisdicción.
- Adecuar las normas educativas de acuerdo a las necesidades y prioridades locales.
- Asesorar, facilitar y apoyar la función docente.

- Promover innovaciones tecnológicas en las ciencias de la educación.
- Promover y apoyar el desarrollo de Programas productivos ligados con la educación.
- Realizar programas de actualización del profesorado así como del personal administrativo, en concordancia con la Dirección Departamental de Educación.
- Autorizar la creación, modificación y receso de Centros y Programas Educativos.
- Administrar eficientemente el potencial humano y los demás recursos.
- Racionalizar y desburocratizar el funcionamiento de las entidades educativas de la jurisdicción.
- Administrar las Instituciones Educativas Estatales de nivel superior no universitario.
- Promover la experimentación de nuevas formas educativas y de proyectos especiales concordando con su realidad.
- Promover acciones de educación popular, educación no formal y otros.
- Suscribir convenios inter – institucionales, con la finalidad de lograr apoyo tecnológico y financiero en concordancia con las normas vigentes ([9]).

2.3.6. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LAS UGELs

La estructura orgánica de las Unidades de Gestión Educativa Locales (UGELs), fue aprobada por Resolución Ministerial Nº 248-87-ED de fecha 15 de

[9] Resolución citada art. 6º

mayo de 1987; mediante este dispositivo legal se aprueba la estructura para todas las Unidades de Gestión Educativa a nivel nacional. Estos Órganos Desconcentrados del Sector Educación tienen la siguiente estructura:

a) Órgano de Dirección

- Dirección

b) Órganos Técnico Pedagógicos

- Área de Supervisión Educativa
- Área de Proyectos Educativos
- Área de Desarrollo Organizacional

c) Órganos de Asesoramiento

- Área de Programación Educativa
- Área de Asesoría Jurídica

d) Órgano de Apoyo

- Área de Administración
- Área de Personal

e) Órganos de Control

Inspectoría

f) Órganos de Participación y Coordinación

- Consejo de Participación Educativa Local (COPALE)
- Comité de Coordinación Interna (COCOI)

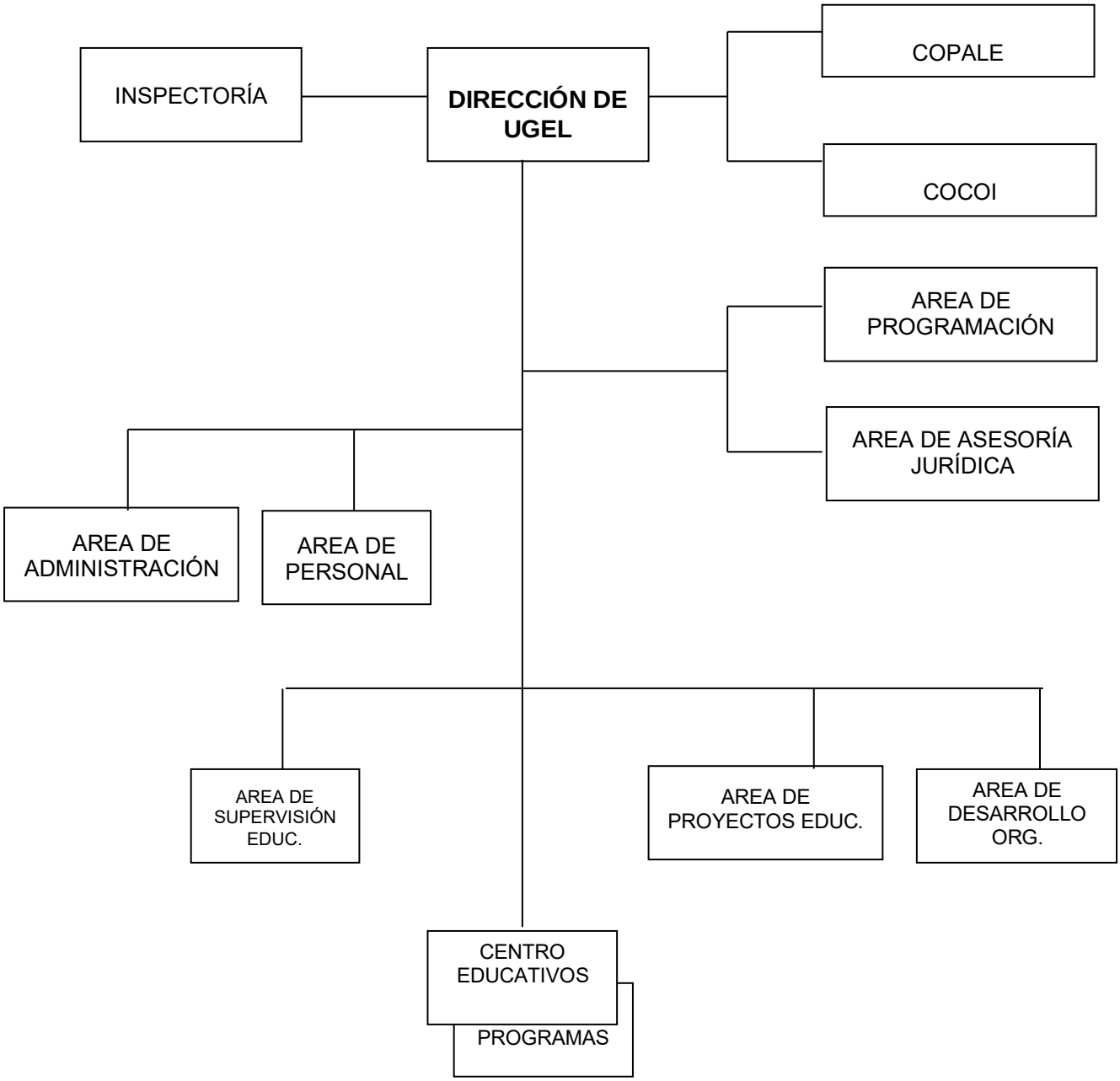
g) Órganos de Ejecución

- Centros y Programas Educativos

- Instituciones Educativas ([10])

ORGANIGRAMA Nº 01

ORGANIGRAMA GENERAL DE LAS UGELS



[10] Art. 7º Resolución Ministerial 248-87-DE. “Reglamento de Organización y Funciones de las UGELs”.

2.3.7. NATURALEZA Y FUNCIONES DE LOS ÓRGANOS DE LAS UGELs

La estructura orgánica de las Unidades de Gestión Educativa Local esta conformada por siete (7) órganos y a continuación hacemos mención de la responsabilidad y función principal que tiene cada órgano, para tener una idea más clara:

a) Órganos de Dirección

Es el responsable de conducir la Unidad de Gestión Educativa Local, en concordancia con las normas emanadas de la Dirección Departamental de Educación en tanto se constituye el Gobierno Regional, y los lineamientos de la política regional, sectorial y local en acción directa hacia los Centros, Programas e Instituciones Educativas.

Está representado por un director, que es el funcionario del Sector Educación del más alto nivel en la jurisdicción y es designado por el Ministerio de Educación por concurso.

En el desempeño de sus funciones, emite Resoluciones Directorales que atañen directamente con la administración y funcionamiento de los Centros, Programas e Instituciones Educativas.

b) Órganos Técnico – Pedagógicos

Son los Órganos responsables de realizar la supervisión educativa, adecuación de la currícula, desarrollo de programas educativos de actualización, producción, promoción comunal, promoción estudiantil, identidad cultural, investigación educativa y otras de carácter pedagógico de

acuerdo a las características socioculturales de la jurisdicción, así como implementar las acciones sobre el desarrollo organizacional de los aspectos educativos. Dependen de la Dirección y están constituidos por las siguientes áreas:

- Área de Supervisión Educativa
- Área de Proyectos Educativos
- Área de Desarrollo Organizacional

c) Órganos de Asesoramiento

Son los órganos responsables de brindar el apoyo técnico y legal al órgano de Dirección y a las distintas áreas de la UGELs. Dependen de la Dirección y está constituido por las siguientes áreas:

- Área de Programación Educativa
- Área de Asesoría Jurídica

d) Órganos de Apoyo

Los órganos de apoyo son los encargados de administrar al personal, los recursos materiales y financieros de su competencia. Dependen de la Dirección de la Unidad de Gestión Educativa y constituyen estos órganos las siguientes áreas:

- Área de Administración
- Área de Personal

El Área de Personal, a diferencia del Área de Administración tiene sus funciones bien definidas en la UGEL, y es administrar en forma eficiente el potencial humano dentro de su jurisdicción.

De acuerdo a la RM Nº 248-87-de Reglamento de Organización y Funciones de las UGELs. El Área de Personal desarrolla las siguientes funciones generales:

- Ejecuta los procesos técnicos y acciones del personal docente y administrativo de su jurisdicción, con las excepciones señaladas por ley o reglamento.
- Emitir las resoluciones sobre las siguientes acciones de personal; permutas, bonificación personal, bonificación familiar, gratificaciones, subsidios por luto, gastos de sepelio, créditos internos (devengados) sobre remuneraciones y bonificaciones, acumulación de años de estudio, reconocimiento por tiempo de servicios, licencias, contratos, reemplazos, etc. y otros por expresa decisión del Director.
- Desarrollar programas de capacitación para el personal docente y administrativo.
- Organizar y actualizar el escalafón del personal docente y administrativo.
- Programar y ejecutar acciones de bienestar y administrar los servicios correspondientes.
- Elaborar las planillas de pagos, remuneraciones y pensiones.

Como órgano de apoyo encargado de administrar eficientemente los recursos humanos tiene la siguiente estructura orgánica:

- Jefatura de Área
- Equipo de Administración de Personal
- Equipo de Planillas
- Equipo de Escalafón

e) Órganos de Control

Es el órgano de control interno, responsable de programar, ejecutar y evaluar las acciones de control educativo, administrativo, financiero y de investigaciones de inspectoría en el ámbito de su competencia. Dependen de la dirección y constituye este órgano.

- Inspectoría

f) Órganos de Participación y Coordinación

Son los órganos responsables de apoyar al Directorio de la Unidad de Gestión Educativa, para la promoción y mejoramiento de la calidad de la educación. Los órganos de participación y coordinación son:

- El Órgano de Participación Educativa
- El Comité de Coordinación Interna

g) Órganos de Ejecución

Los órganos de ejecución de la Unidad de Gestión Educativa Local, son los Centros, programas e instituciones Educativas y son prácticamente los que ejecutan la labor educativa.

2.4. PROCESOS TÉCNICOS DE PERSONAL

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

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

Se entiende que toda gestión de recursos humanos tiene como objetivos lograr el más alto nivel de eficiencia en el desempeño laboral de los trabajadores, sin embargo en el sector educación éste objetivo constituye una meta teórica pero no práctica, presentándose problemas a nivel de ingreso, capacitación, evaluación, registro, control, remuneraciones y otros procesos técnicos de personal.

A continuación desarrollaremos los conceptos normativos que corresponde a los principales procesos técnicos de personal:

2.4.1. INGRESO

a) Selección de Personal

La selección de recursos humanos sencillamente se pude definir como la elección de la persona adecuada para el cargo adecuado, o más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa o institución, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño de personal. El criterio de selección se fundamenta en datos e informaciones de análisis y especificaciones del cargo que debe ser llenado. Las exigencias de selección se basan en las exigencias propias de las especificaciones del cargo cuya finalidad es la de dar mayor objetividad y precisión a la selección de personal para desempeñarlo. ([11])

b) Nombramiento

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

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

Un empleado de carrera puede ser designado en un cargo de confianza, en la condición de adscrito, para lo cual debe contarse con su aprobación y constar en la respectiva resolución. Mientras dure la adscripción, su cargo de carrera no podrá ser suprimida ni ocupada mediante nombramiento.

- **Condiciones para un nombramiento**
  - Debe existir un presupuesto debidamente aprobado
  - Existencia de plaza vacante presupuestada
  - Ser declarado ganador del concurso respectivo
  - No tener impedimento legal ni judicial

- **Tipos de nombramiento**
  - Empleado de carrera, o también llamado "permanente" y debe sujetarse, el empleado a un periodo de prueba no menor de tres meses ni mayor a seis meses. Si el periodo de prueba es favorable, el servidor queda ratificado automáticamente. El nombramiento como empleado público se efectúa previo concurso público.
  - Nombramiento en condición de adscrito, sólo para cargos de confianza y no existe estabilidad laboral en la respectiva resolución.

El nombramiento provisional se convierte en definitivo cuando la evaluación del periodo de prueba es favorable; caso contrario deberá

[11] CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, 2da. Edic. 1997, pág. 202

notificarse al interesado, señalando la fecha hasta cuando deberá prestar sus servicios.

c) Contratación

Es una acción administrativa, mediante el cual se autoriza el ingreso de personal al servicio del Estado en condición de eventual a plazo determinado, para realizar funciones que no pueden ser cumplidas por el personal nombrado, de acuerdo con los términos del contrato respectivo.

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

Condiciones

Las condiciones para realizar un contrato son:

- Debe existir un presupuesto debidamente aprobado
- Existencia de plaza vacante y disponibilidad presupuestal
- Ser declarado ganador del concurso si lo hubiere
- No tener impedimento legal ni judicial
- Suscripción del contrato respectivo

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

2.4.2. REINGRESO

Es una acción administrativa del Área de Personal, por el cual a petición de un ex–servidor del estado, se autoriza, se autoriza para que preste nuevos servicios como empleado de carrera en el sector público, del cual ha estado separado por ruptura de vínculo laboral. Para que se produzca el reingreso del trabajador debió haber cesado por las siguientes razones:

- Supresión de plaza
- Incapacidad física temporal
- Renuncia
- Falta de carácter disciplinario (por destitución durante tres años)
- Abandono de cargo
- Por cese a petición del interesado

Los requisitos fundamentales para el reingreso de personal son:

- Presupuesto debidamente aprobado
- Existencia de una plaza vacante

- Cumplir con los requisitos exigidos para el cargo y no tener impedimento legal ni judicial.

2.4.3. CAPACITACIÓN

La capacitación es la acción administrativa del Área de Personal por medio del cual se busca el mejoramiento del servicio público, a través de una actualización, capacitación e impulsando el ascenso del servidor, por tanto su desarrollo está considerado como trabajo efectivo. Los programas de capacitación deben ejecutarse de la jornada laboral.

En este sentido el personal que sigue cursos de capacitación deben gozar de todas las facilidades del caso incluyendo las licencias con goce de remuneraciones, cuando dicha capacitación se efectúa por conducto oficial. Puede otorgarse licencia por capacitación hasta por dos años con goce de haber, cuando se trate de perfeccionamiento dentro y fuera del país por cooperación Técnica Internacional (becas). Cuando se trate de capacitación sólo por interés del trabajador puede otorgarse licencia hasta por un año sin goce de remuneraciones.

2.4.4. EVALUACIÓN

La evaluación es un aspecto muy importante dentro del proceso de administración de personal y quizá es el que menos se desarrolla, mediante esta actividad se aprecia en forma cabal el desempeño en el trabajo del personal de una Institución, siendo su finalidad la de propiciar y consolidar su realización como persona a través del trabajo, La evaluación es un proceso que sirve de base para

aplicar procesos de promoción, ascensos, desplazamientos, etc., así como para formar cuadros de méritos que sirvan para conocer el comportamiento laboral de los servidores de una entidad.

Objetivos de la Evaluación

Con respecto al servidor son los siguientes:

- Elevar el nivel del desarrollo del personal
- Efectuar ascensos de personal más justos
- Reubicación del personal en puestos más adecuados
- Proponer programas de capacitación
- Aplicar incentivos para el cambio de actividades del servidor

Con respecto a la Organización; los requisitos para el ascenso son:

- Presupuesto debidamente aprobado
- Existencia de plaza vacante presupuestada
- Estar nombrado como funcionario o servidor público
- Tener evaluación satisfactoria en los dos últimos semestres
- Tener como mínimo un año de servicios en el cargo u otro similar
- Reunir los requisitos para el cargo nuevo
- No tener deméritos ni sanciones disciplinarias
- Tener buen récord de asistencia y puntualidad
- Aprobar el concurso correspondiente

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

2.4.5. REASIGNACIÓN

Es la acción administrativa de personal mediante el cual se autoriza el pase de un servidor estable de una dependencia a otra dentro del Sector Público, sin la necesidad de cesar en el servicio.

a) Condiciones

- Debe existir el presupuesto debidamente aprobado
- Existencia de plaza vacante presupuestada
- Tener la condición de servidor estable o permanente
- No tener impedimento legal o judicial

b) Características

- Estar nombrado, ocupando plaza presupuestada en la entidad de origen
- Garantiza la estabilidad laboral y no debe ser sometido a periodo de prueba
- El servidor percibe el integro de sus remuneraciones
- Puede haber reasignación con ascenso, previo concurso

- La reasignación no procede para el servidor que se encuentre en periodo de prueba
- La reasignación puede ser a solicitud del servidor o a solicitud de la Institución
- La reasignación se inicia en la dependencia de destino cuando es a solicitud de la parte interesada y cuando es interno, por necesidad del servicio, se hará con conocimiento del trabajador

En cualquiera de los casos debe adjuntarse informes favorables de las entidades de origen y destino.

Estos informes deben contener los datos sobre la condición laboral del trabajador, remuneración que percibe, descuentos permanentes (préstamos, alimentos, etc.) funciones y requisitos del cargo, fecha de reasignación.

c) Casos

Ejemplo: Un docente nombrado de una UGEL cualquiera de la región de Apurimac, que por necesidades familiares decida trabajar como docente en la UGEL de Anta del departamento del Cusco, manteniendo su misma categoría y nivel de carrera, solicita su reasignación a la UGEL de Anta en donde existe una plaza vacante. Se sigue el trámite correspondiente y previos los informes de las UGELs de origen y de destino se emita la Resolución respectiva.

2.4.6. DESTAQUE

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

Casos:

- Por necesidad del servicio, con conocimiento del servidor con una anticipación no menor de 30 días si cambia de residencia, debiendo pagársele los viáticos y gastos de la instalación de acuerdo a ley.
- A solicitud del servidor, por motivos de salud, unidad familiar, interés personal, etc.

El servidor destacado debe asumir sus funciones a partir de la fecha que indica la resolución de destaque, caso contrario incurre en abandono de cargo si no se reincorpora dentro de los tres días consecutivos, a partir de la notificación de la resolución.

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

2.4.7. PERMUTA

La permuta es una acción administrativa mediante el cual se autoriza el cambio de colocación entre sí, de dos trabajadores estables dentro de la entidad.

Condiciones para que exista permuta

- Que ambos servidores estén nombrados. Tengan el mismo grado y subgrado, y haya un acuerdo común.
- Contar con informe favorable de las entidades de origen y destino.
- Debe existir un presupuesto debidamente aprobado.
- No tener impedimento legal ni judicial.

Casos

- Por necesidad de servicio, como consecuencia de la aplicación de políticas de personal, suplir la falta de personal capacitado, por falta de carácter disciplinario.
- A solicitud de los servidores de ambas partes.

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

El servidor sometido a proceso administrativo puede ser permutado, siempre que esta acción no interfiera con dicho proceso, debiendo constar esta situación en la resolución correspondiente.

2.5. TÉRMINO DE LA CARRERA

a) Fallecimiento

Es la acción administrativa de personal, mediante la cual se pone término a la actividad de un servidor en la carrera pública, por resolución correspondiente, al producirse el fallecimiento del servidor.

b) Renuncia

Es la acción administrativa de personal mediante el cual y a solicitud voluntaria de un servidor, se da término a su actividad en su función. La solicitud debe ser presentada con una anticipación de 30 días, para su trámite oportuno y asegurar la continuidad del servicio, así como el cumplimiento de las disposiciones legales sobre el particular. La resolución de cese debe ser tramitada en el término de 30 días de recibida la solicitud de renuncia, vencido este plazo el servidor previa entrega formal de cargo, dará por aceptada su renuncia a partir de la fecha solicitada. El servidor que haya renunciado no podrá reingresar hasta por tres años si no ha entregado formalmente su cargo. Por otra parte el servidor que renuncia habiendo alcanzado el derecho de vacaciones. Sin haber hecho uso de ellas no tiene derecho a compensación vacacional.

c) Cese Definitivo

Es la acción administrativa de personal mediante el cual se pone término a la actividad de un servicio, por disposición legal o administrativa; y se producirá en los siguientes casos:

- Al cumplir 70 años de edad.
- Por pérdida de nacionalidad.
- Por incapacidad permanente física o mental.
- Por ineficiencia o ineptitud comprobada para el desempeño del cargo.

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

d) Destitución

Es la acción administrativa del Área de Personal mediante la cual se pone término a la actividad de un servidor en la carrera pública por disposición legal, con carácter de sanción, y puede ser:

- Por falta grave de carácter disciplinario.
- Por sufrir condena penal, privativa de la libertad por cometer delito doloso.

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

2.6. ESTRATEGIA

2.6.1. Concepto

En el campo de la administración, una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

Para Konnt y Weihrich, estrategia es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento. ([12])

Alfred D. Chandler, el historiador del mundo de los negocios, propuso que "estrategia" se define como: la determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar dichas metas.

Chandler subrayó tres elementos fundamentales: (a) los cursos de acción para alcanzar los objetivos; (b) el proceso de búsqueda de ideas clave (en lugar de aplicar la política existencia en forma rutinaria), y (c) cómo se formula la estrategia, no sólo qué resultaría de ella. Chandler abandonó el concepto convencional de que la relación entre un negocio y su ambiente era, más o menos, estable y pronosticable. ([13])

2.6.2. Planificación Estratégica

Es un proceso que incluye el examen de las condiciones del mercado; las necesidades del consumidor; las fuerzas y debilidades competitivas; las condiciones socio – políticas, legales y económicas; los desarrollos tecnológicos y la disponibilidad de recursos que llevar a las oportunidades o amenazas específicas que enfrenta la organización. ([14])

---

[12] KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz. Administración: Una Perspectiva Global. 11ava edic. Edit. Mc Graw Hill; pág. 130

[13] Citado por F. STONER, James A. Administración. 6ta. Edic. Edit. Prentice Hall Interamericana S.A. México 1996. Pág. 293

[14] DONELY, GIBSON, IVANCEVICH. Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas Octava edic. Edit. Mc Graw Hill 1997 pág. 173

Harold Koontz manifiesta que la planificación estratégica debe integrarse al proceso administrativo total: la estructura organizacional, el sistema de evaluación, premios y motivaciones y los controles empleados para la medición del desempeño con base en los objetivos. Esto confirma que la administración eficaz requiere de un enfoque de sistemas en el que se ponga de manifiesto la interdependencia de las actividades administrativas. ([15])

2.6.3. Proceso de Planificación Estratégica (PPE)

La Planificación Estratégica no se da de manera aislada y solitaria; es parte de un proceso mayor. No se puede implementar la Planificación Estratégica, sin complementarla con el Diseño de Proyectos y planes Operativos. El Proceso de Planificación Estratégica (PPE) para hacerlos simple, considera las siguientes etapas:

(a) Análisis del Entorno Macroambiental

(b) Análisis del Entorno Microambiental

(c) Análisis del Interno

(d) Análisis FODA

(e) Formulación de la Visión

(f) Formulación de la Misión

(g) Determinación de Objetivos

(h) Formulación de Estrategias

(i) Formulación de Programas

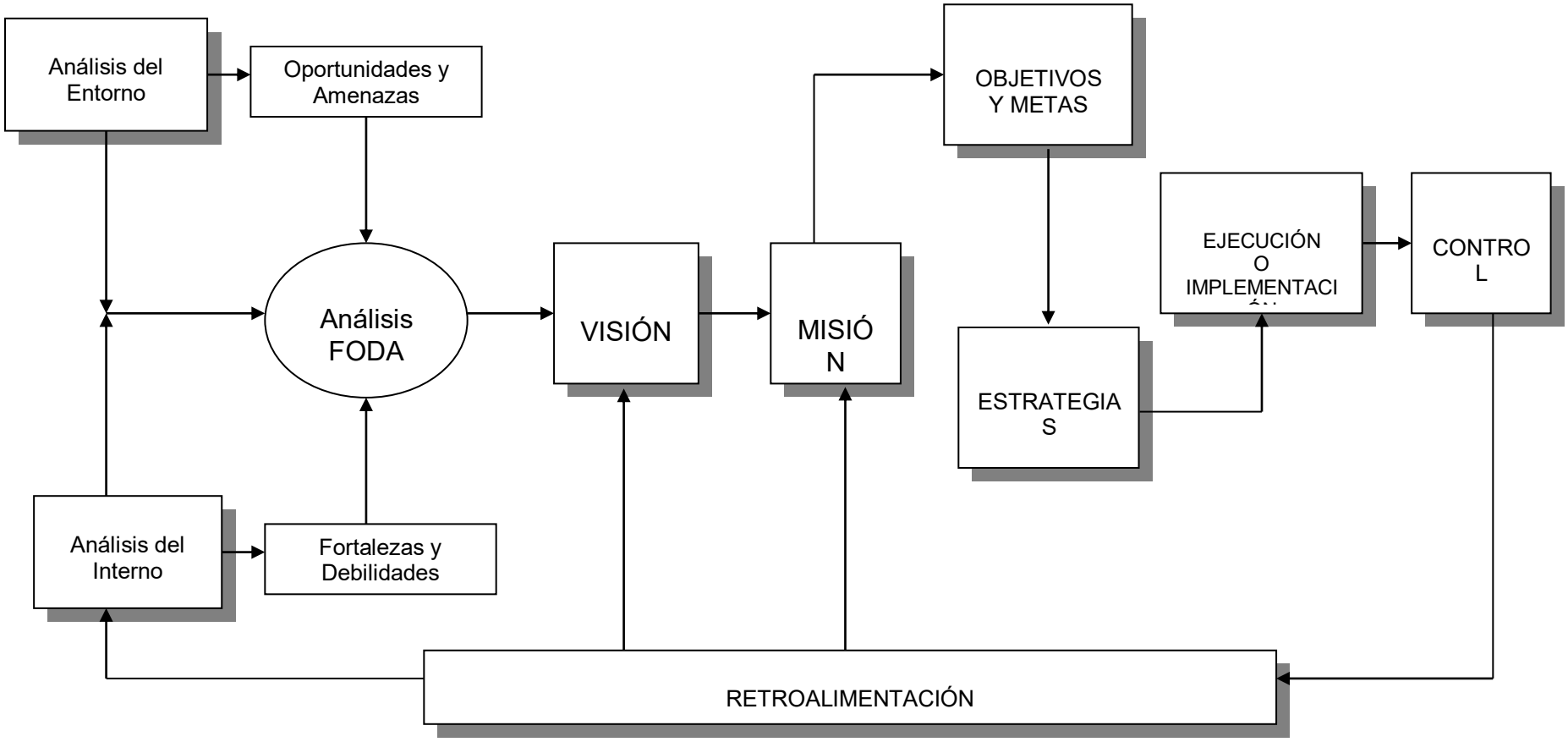
(j) Ejecución e Implementación

[15] KOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz. Administración una perspectiva gloval 11 ava. Edic. Mc Graw Hill Interamericana Editores 1998, pág.181

(k) Control y Retroalimentación

El siguiente diagrama tomado de Smith Cavalie, resume de manera gráfica las etapas de la Planificación estratégica:

DIAGRAMA Nº 01: MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: Smith Cavalie

Toda Institución, no constituye una isla, está en contacto con una realidad mayor, opera en un entorno que le influye de manera continua. A nivel de entorno se analizarán las oportunidades y amenazas. A nivel del Interno tendrá que analizar sus fortalezas y debilidades. Este estudio de la realidad de ENTORNO y del INTERNO es el paso previo y fundamental para continuar con la Misión y Visión Institucional.

a) Análisis del Entorno Macroambiental

Es el punto de partida ya que la lectura que se haga del entorno influirá de manera crucial el resto de la Planificación. Esta parte del proceso analizará los procesos políticos, socio–culturales, económicos, demográficos y tecnológicos que afectan el comportamiento de la organización.

b) Análisis Microambiental

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

Estos dos tipos de análisis son clave para determinar las Oportunidades y Amenazas que tienen la empresa u organización.

c) Análisis del Interno

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

Los aspectos internos de la institución se tornan más relevantes cuando son comparados con otras organizaciones que desempeñan el mismo o similar rol. Es recomendable que personas de confianza, invitados de la organización, líderes comunales, representantes de otras organizaciones, etc., puedan participar en este análisis para tener mayor objetividad que los integrantes de la organización, la presencia de estos invitados regula las opiniones de los miembros de la organización.

El análisis del interno permite determinar las Fortalezas y Debilidades institucionales.

d) Análisis FODA

Este análisis constituye un resumen sintético del análisis de entorno (macro y microambiental) y el análisis de interno, que dan como consecuencia la determinación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

- **Fortalezas**

Son aquellos elementos o capacidades institucionales, que facilitan que una organización con sus objetivos estratégicos y misión institucional. Estas capacidades posibilitan mantener o lograr una ventaja competitiva respecto a las demás instituciones que compiten entre sí.

- **Debilidades**

  Las debilidades son aquellos elementos que hacen más difícil el cumplimiento de la Misión institucional y los objetivos impidiendo aprovechar las oportunidades. Ponen en desventaja comparativa respecto a las empresas o instituciones que las cuales se compite, exponiendo de esta manera a la acción de las amenazas. Las debilidades no son las fortalezas que faltan, sino las características negativas que existen. Los fracasos del paso dan pistas para encontrar las debilidades.

- **Oportunidades**

  Son los factores y/o procesos externos de manera directa o indirecta contribuyen al logro de los resultados propuestos. Estos factores se dan al margen de la existencia de la organización y la influye sin que la organización, institución o empresa pueda controlarlos. Las oportunidades son entendidas como "situaciones que se encuentran en el entorno que pueden ser aprovechadas para facilitar el logro de un objetivo, la realización de la misión o el mejor cumplimiento del rol propuesto por la organización". Son situaciones en que una organización, utilizando bien

sus fuerzas, puede lograr una ventaja respecto a las demás. La lista priorizada de las oportunidades debe tenerse muy en cuenta al momento de plantear la Visión de Futuro.

- **Amenazas**

  Son factores externos que influyen negativamente sobre la organización, también pueden ser factores y situaciones. Estamos hablando de factores, personas o situaciones que de manera directa o indirecta influencian negativamente a la organización y que pueden hacerla retroceder, debilitar o destruir.

  En control que la organización tiene sobre estas amenazas es nula o parcial dependiendo de la magnitud de éstas. Es clave poder identificar y priorizar las amenazas, de tal manera que los responsables o directores de la empresa o institución los conozcan y puedan ser más realistas en la identificación y formulación de los objetivos estratégicos. Cuando se formula la Visión de Futuro, es necesario tener preparada una lista priorizada de las amenazas.

e) Formulación de la Visión

La Visión de Futuro se formula como consecuencia de la realidad estudiada y estable de manera estratégica los resultados que se quieren

conseguir, estos resultados son formulados en términos de Objetivos Estratégicos claves para el Diseño de Proyectos.

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

La importancia de la Visión de Futuro en el proceso de Planificación Estratégica Institucional es que una vez realizado el análisis del Entorno y del Interno establece Objetivos Estratégicos creando una tensión estructural entre lo que es y lo que aún no es. Esta tensión estructural más el deseo común o individual de alcanzar los resultados planteados, crean una fuerza colectiva que puede trascender lo cotidiano.

En este sentido es que la formulación de la Visión Estratégica lleva a la organización de lo ordinario a lo extraordinario, permitiéndole visualizar Objetivos Estratégicos en un esquema interrelacionado.

Se puede afirmar que todos somos visionarios. Todos poseemos visiones del futuro. El reto institucional en el PPE es que un grupo de personas con visiones parciales o individuales pueden formular su Visión Común Estratégica. Esta Visión tendrá que armarse del conjunto de expectativas, abriendo un futuro común que sea suficientemente retador para crear un enfoque colectivo que dé direccionalidad a todos los esfuerzos por impactar el entorno y refuerzo del interno.

La formulación colectiva de la Visión Estratégica obliga a un cuidadoso trabajo metodológico de sistematización colectiva, de facilitar un proceso participativo para situar a los involucrados en el PPE al final del camino (Visión) y recorrer el camino en sentido inverso. El reto es definir lo más claro posible los Objetivos Estratégicos y llegar a escoger los caminos que conduzcan a ello.

Una Visión Estratégica bien formulada crea una energía movilizadora institucional capaz de recrear compromisos y responsabilidades a largo plazo. Ya que la visión responde directamente al análisis del Entorno y del Interno. La Visión Estratégica debe contener Objetivos estratégicos dirigidos a influenciar al Entorno y dinamizar el Interno Institucional. Aquí debe existir un balance y complementariedad entre estos dos tipos de Objetivos Estratégicos.

No hay que olvidar que una vez establecida la Visión y Objetivos Estratégicos estos responden a largo plazo, Por lo tanto no es necesario que todos éstos se conviertan en proyectos ni que se piense que todos esos proyectos deben implementarse a la brevedad posible. Es necesario entender que se tienen que priorizar aquellos Objetivos Estratégicos claves y de esta priorización se diseñen los proyectos más urgentes de acuerdo a la realidad Interna y a las necesidades del entorno.

f) Formulación de la Misión

Hasta aquí se ha podido establecer el análisis del Entorno y del Interno, el producto de este ejercicio fue una lista priorizada de Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades. Asimismo ya se ha establecido la Visión que presenta los Objetivos Estratégicos pues requerirán de proyectos para ser alcanzados. La misión institucional viene a ser la finalidad Institucional para un determinado periodo de tiempo, que generalmente es a largo plazo, esta finalidad es la orientación de todo el accionar de la institución.

La Misión es la finalidad última y específica que busca toda organización. Esta finalidad la distingue de otras organizaciones de su mismo tipo. La Misión se describe en términos del producto y el mercado, del servicio y la clientela, del efecto y el beneficiario correspondiente. Es el resultado concreto que afecta a alguien concreto, cuyo logro muestra exactamente el éxito y que por lo tanto no es modificable sin que medien razones de peso.

Finalmente la Misión establecerá de manera coherente lo que es la Institución y lo que quiere hacer en el futuro.

g) Formulación de Objetivos

Respecto a este punto, Kotler señala que una vez que la empresa o institución ha examinado su entorno externo, su ambiente interno y definitivo su visión y misión, está preparada para establecer sus objetivos y metas para un periodo determinado. La mayor parte de las empresas persiguen una mezcla de objetivos que comprenden rentabilidad, crecimiento de las ventas,

incremento de la participación del mercado, represión de riesgo, innovaciones, renombre, etc. Para que este sistema funcione, los diversos objetivos y metas de la empresa o institución deben ser jerárquicos, cuantitativos, realistas y consistentes. La transformación de objetivos en metas concretas facilita el proceso de planeación, implementación y control administrativos ([16]).

h) Formulación de Estrategias

Los objetivos y metas indican a donde quiere llegar una empresa o institución y cómo llegar hasta ahí, cada empresa o institución debe formular de manera clara los objetivos que pretende alcanzar al cabo de un determinado tiempo en cada una de las áreas funcionales. Los objetivos pueden desglosarse en metas más cuantitativas según sea el caso. La formulación de objetivos debe estar orientada hacia el cumplimiento de la misión y visión de la empresa o institución.

i) Formulación de Programas

Una vez que la empresa o institución ha desarrollado sus estrategias principales que le permitirán lograr sus objetivos, debe desarrollar programas de apoyo para llevar a cabo estas estrategias. Si la institución o empresa ha decidido alcanzar un liderazgo tecnológico, deberá desarrollar programas que fortalezcan a sus departamentos de investigación y desarrollo, reunir la inteligencia sobre las tecnologías más avanzadas que puedan afectarlo, desarrollar nuevos productos o servicios, capacitar al personal para que comprendan lo que son estos servicios o productos e instruyan a los clientes o

[16] KOTLER, Philip, Ob. Cit. pág. 60

usuarios, crear programas de publicidad para comunicar su posición como líderes en tecnología, etc.

j) Ejecución e Implementación

Aún cuando la empresa o institución haya desarrollado una estrategia clara y programas de apoyo bien pensados, quizá no sea suficiente, ya que pueden presentarse fallas en los procesos de implementación, en los cuales es necesario tomar en cuenta cuatro elementos: el estilo que significa que el personal de la empresa o institución comparte un estilo común de conducta y mentalidad; las habilidades, lo que quiere decir que el personal domina las habilidades que se requiere para llevar a cabo la estrategia de la empresa; la selección del personal, que significa que la empresa o institución ha contratado gente capaz, que ha capacitado bien y a quienes ha signado las funciones adecuadas para que ejerzan su talento; los valores compartidos, mediante el cual el personal comparte valores y misiones que los guían.

k) Control y Retroalimentación

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

El control a los gerentes o directores para monitorear la eficacia de las actividades planificadas. El control sirve para: establecer normas de desempeño con objetivos de planificación, para diseñar sistemas de retroinformación, para comparar los resultados reales con las normas previamente establecidas, para determinar si existen desviaciones y para medir

su importancia, así como tomar aquellas medidas que se necesiten para garantizar que todos los recursos de la empresa o institución se usen de la manera más eficaz y eficiente posible para alcanzar los objetivos. El control también sirve a los gerentes o directores para vigilar los cambios del ambiente, así como sus repercusiones en el avance de la organización dado el ritmo de los cambios ambientales. ([17])

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

La retroalimentación se utiliza para comparar los resultados realizados con las normas previamente establecidas, para determinar si existen desviaciones y para medir su importancia, así como para tomar aquellas medidas que se necesiten para garantizar que todos los recursos de la empresa se usen de la

[17] STONER, James A.F; FREEMAN, R. Edwars; GILBERT, Daniel R. Jr. Administración 6ta. Edic. Edit. Pretince Hall Interamericana S.A. México 1996, pág. 612

manera más eficaz y eficientemente posible para alcanzar los objetivos de la empresa.

Los métodos de control de retroalimentación se centran en los resultados finales, las medidas correctivas se orientan hacia la mejora del proceso para la adquisición de recursos o hacia las operaciones en sí. ([18])

CAPÍTULO III

CARACTERIZACIÓN DE LA PROVINCIA DE CUSCO Y DE LA UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA LOCAL

3.1. CARACTERIZACIÓN DE LA PROVINCIA

Según la leyenda, Cusco ciudad sagrada y capital del Imperio del Tahuantinsuyo, fue fundada alrededor de los siglos XI y XII d.C. por el Inca Manco Cápac, quien emergió del Lago Titicaca. Cusco fue el centro de gobierno de las cuatro extensas regiones del Imperio Incaico que llegó a abarcar gran parte de lo que actualmente es Ecuador, Colombia, Perú Bolivia, Argentina y chile.

La sociedad incaica fue un admirable ejemplo de organizacion político-social, dominó, grandes conocimientos de arquitectura, ingeniería hidráulica, medicina y agricultura.

El 23 de marzo de 1534, Francisco Pizarro fundó, sobre la ciudad del Cusco una ciudad española, que se construyo sobre los cimientos incas. Cusco es, por lo tanto; un típico ejemplo de fusión y sincretismo cultural habiendo heredado monumentos arquitectónicos y obras de arte de valor incalculable.

En el Cusco virreynal se sucedieron grandes revoluciones contra el dominio español como la de José Gabriel Condorcanqui (Túpac Amaru II) en 1780, la de los hermanos Angulo en 1813 y la de Mateo Pumacahua en 1814.

En 1911, el investigador norteamericano Hiram Bingham descubrió la imponente ciudad incaica de Machu Picchu.

3.2. UBICACIÓN, EXTENSIÓN Y LÍMITES

[18] DONNELLLI, James. GIBSON, James. IVANCEVICH, Jhon. Fundamentos de Dirección y

Tiene una extensión de 72 104 km^2 y se encuentra dividida en ocho distritos; y a una altitud de Máxima: 532 msnm (Pilcopata) Mínima: 4 801 msnm (Suyckutambo), El cusco se encuentra ubicado en la parte sur este de la Republica del Perú

La ciudad del Cusco tiene una población 278,794 habitantes (26,1%), Cusco se encuentra situada en la zona central y sur oriental del Perú, exactamente en la parte occidental del valle del río Watanay. El departamento tiene una extensión de 76,225 Km², el 5.9% del territorio peruano (1'285,215 Km²). La Provincia del Cusco tiene una extensión de 523 Km².

3.3. CLIMATOLOGIA

CLIMA

El clima de la Provincia corresponde al clima subtropical subtipo de los valles interandinos. Los meses más fríos son junio y julio, con una mínima media de 0.9.ºC. en Cusco.

TEMPERATURA

La temperatura media anual es de 11ºC. Siendo el verano algo más de 13ºC. y en invierno ligeramente superior a 9ºC. con mínimas de 0ºC., uno de los factores climáticos más influyentes población Cusqueña, la baja temperatura.

Cabe anotar que las temperaturas bajas no se registran uniformemente en toda el área, sino tiene una distribución determinada que depende de los accidentes topográficos.

Administración de Empresas. Edit. Mc Graw – Hill, Octava Edición. Pág. 260.

PRECIPITACIÓN

La precipitación fluvial varía alrededor de 650 mm. y en cusco (Capital) ligeramente superior a 750 mm. (estimado), las primeras lluvias o tempranas se inicia en el mes de Setiembre intensificándose entre noviembre y abril. Las mayores precipitaciones se dan, entre diciembre a febrero y los valores más bajos entre mayo y octubre.

HUMEDAD RELATIVA

La humedad es baja alrededor del 60%, siendo más alta en verano y algo más bajo en invierno.

3.4. CARACTERÍSTICAS FÍSICAS

3.4.1.1. ESTUDIO DE LA POBLACIÓN

La población, de la provincia de Cusco tiene 300,294 habitantes (26,1%), para el año 2010, que constituye el 0.22% de la población Nacional, que en indicado año fue de 28’826,876 habitantes, mientras, que en la Sub Región Cusco, es de 384,154 habitantes representando el 1.55% de la población Nacional, Cusco se incrementará para el año 2012 en 449,406% habitantes con el 1.67% ascendiendo la población Nacional en 26’873,407 de habitantes.

3.4.1.2. CARACTERÍSTICAS ECONÓMICAS

Su economía esta basada estrictamente en la actividad activa, del turismo, ganadería y la comercial las principales actividades, destacando entre otras las de servicio y artesanal.

3.4.1.3. ACTIVIDAD INDUSTRIAL

La actividad industrial en la provincia de Cusco se encuentra poco desarrollada mostrando escasa diversificación y articulación con el resto de actividades productivas. Sin embargo en materia agroindustrial existe capacidad instalada de relativa importancia. Con pequeñas empresas industriales destacando la agroindustria, alimentos y bebidas, metal mecánicas y no metálica y de materiales de construcción.[19]

3.4.1.4. ACTIVIDAD TURÍSTICA

En cuanto a la actividad Turística se tiene los siguientes centros arqueológicos: La plaza de armas Llamada en tiempos de los Incas Huacaypata o 'plaza del guerrero', fue escenario de diversos acontecimientos claves en la historia del Cusco. Allí se celebraba cada año el espectacular Inti Raymi o fiesta del Sol; allí también proclamó Pizarro la conquista del Cusco y fue muerto (1571) Túpac Amaru I, caudillo de la resistencia indígena. Con la llegada de los españoles, la plaza fue rodeada de una bella arquería de piedra, la misma que hasta

[19] FUENTE: MITINCE

el día de hoy la embellece. En ella se encuentran también la Catedral y la iglesia de La Compañía.

CUADRO Nº 10

SUPERFICIE DE TIERRAS POR CAPACIDAD DE USO POR HECTÁREAS

GRUPO DE TIERRAS	CUSCO	%
- Tierras con Actitud para Cultivos en limpio	1,500	4.0
- Tierras de Cultivo Permanente	500	0.9
- Tierras de Pastoreo	21,049	38.10
- Tierras Forestales	7,516	18.00
- Tierras de Protección	19,542	39.00
TOTAL HECTÁREAS	50.107	**100%**

FUENTE: Dirección Regional de Agricultura

3.5. UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL CUSCO

ÁMBITO DE INFLUENCIA

El ámbito geográfico de la Unidad de Gestión Educativa Local; comprende toda la provincia de Cusco.

FINES

En concordancia con la normatividad del Sector, la Unidad de Gestión Educativa Local de Cusco, postula alcanzar progresiva y permanentemente los siguientes fines:

1. El desarrollo integral del Educando mediante la prestación de servicios educativos brindados con equidad, satisfaciendo pertinentemente las necesidades educativas del ámbito territorial.
2. El fortalecimiento de la gestión en cada Institución y Programa Educativo, estableciendo formas de participación de la comunidad en acciones de desarrollo de la educación, ciencia y tecnología, cultura, recreación y deporte.
3. El establecimiento de una gestión educativa transparente, equitativa y eficaz que garantice una adecuada descentralización, la evaluación efectiva de sus avances y resultados e instaure mecanismos de vigilancia y control ciudadano.

DEPENDENCIA

La UGEL de Cusco orgánicamente depende de la Dirección Regional de Educación del Cusco y administrativamente del gobierno de la Región Inca.

RELACIONES

La UGEL de Cusco , tiene mando y relación directa con las Institucionales y Programas Educativos del nivel Inicial, Primaria de menores y adultos, Secundaria de menores y de adultos, Educación Superior Estatales, que funcionen en su jurisdicción, para organizar, desarrollar, ejecutar, asesorar y evaluar las acciones Técnico pedagógicas.

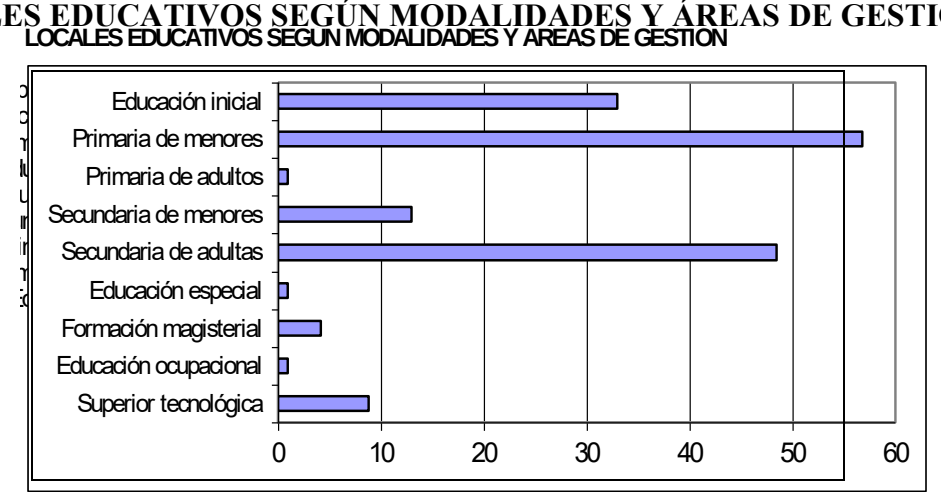
Además tiene mando sobre los comités de coordinación educativa. Con el propósito de mejorar el servicio, coordina sus acciones con la Dirección Regional de educación del Cusco, por ser esta instancia normativa y ejecuta acciones establecidas en las normas y lineamientos de política de estado y del sector.

3.6. INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA

Según datos actuales, la UGEL de Cusco cuenta actualmente con 410 instituciones educativas, los cuales atienden a una población estudiantil aproximada de 115.000 distribuidos en los diferentes distritos así como en las diferentes modalidades y niveles educativos. El cuadro siguiente muestra la distribución de estos centros según modalidades y áreas de gestión.

GRÁFICO Nº 01

LOCALES EDUCATIVOS SEGÚN MODALIDADES Y ÁREAS DE GESTIÓN



Tanto el cuadro como el gráfico anterior muestran que la mayor parte de las instituciones educativas están destinados a los niveles de primaria menores (54,85%), educación inicial (33%) y secundaria menores (48,85%), lo que significa que casi el 90% de las instituciones educativas están destinados a estos niveles y solamente un 10% a las otras modalidades. La distribución por áreas de residencia señala que el 65,2% de estas instituciones están ubicados en áreas rurales y solamente un 34,8% en las áreas urbanas. Igualmente que solamente 7 de los 132 instituciones educativas existentes son de administración privada, los cuales se encuentran en el área urbana especialmente en la capital de la provincia. Finalmente que el 32,57% de estas instituciones son unidocentes especialmente en los niveles inicial y primario y el 67,42% son polidocentes de nivel secundario.

3.7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

ÓRGANO DE DIRECCIÓN

- Director Programa Sectorial III 01
- Especialista administrativo I 01
- Técnico administrativo I 02
- Secretaria II 01
- Oficinista II 01

ÓRGANOS DE LÍNEA

ÁREA DE GESTIÓN PEDAGÓGICA

- Director de programas sectorial II 01
- Especialistas en Educación II 14
- Asistencia en servicio de Educ. y cultura 01
- Secretario I 01

ÁREA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL.

- Director de sistemas Administrativos II 01
- Planificador I 01
- Estadístico I 01
- Especialista en Racionalización 01
- Esp. en Finanzas I 01
- Ingeniero I 01
- Secretario I 01

ÓRGANO DE APOYO

ÁREA DE ADMINISTRACIÓN

- Director de sistema administrativo II 01
- Contador I 01
- Especialista administrativo I 02
- Técnico administrativo I 04
- Tesorero I 01
- Programador de Sistema PAD. I 01
- Chofer I 02
- Secretaria I 01

- Oficialista II 03
- Trabajador de servicios II 02

ÓRGANO DE ASESORAMIENTO

ÁREA DE ASESORÍA JURÍDICA

- Director de sistema administrativo II 01
- Abogado I 01
- Secretaria I 01

ÓRGANO DE CONTROL

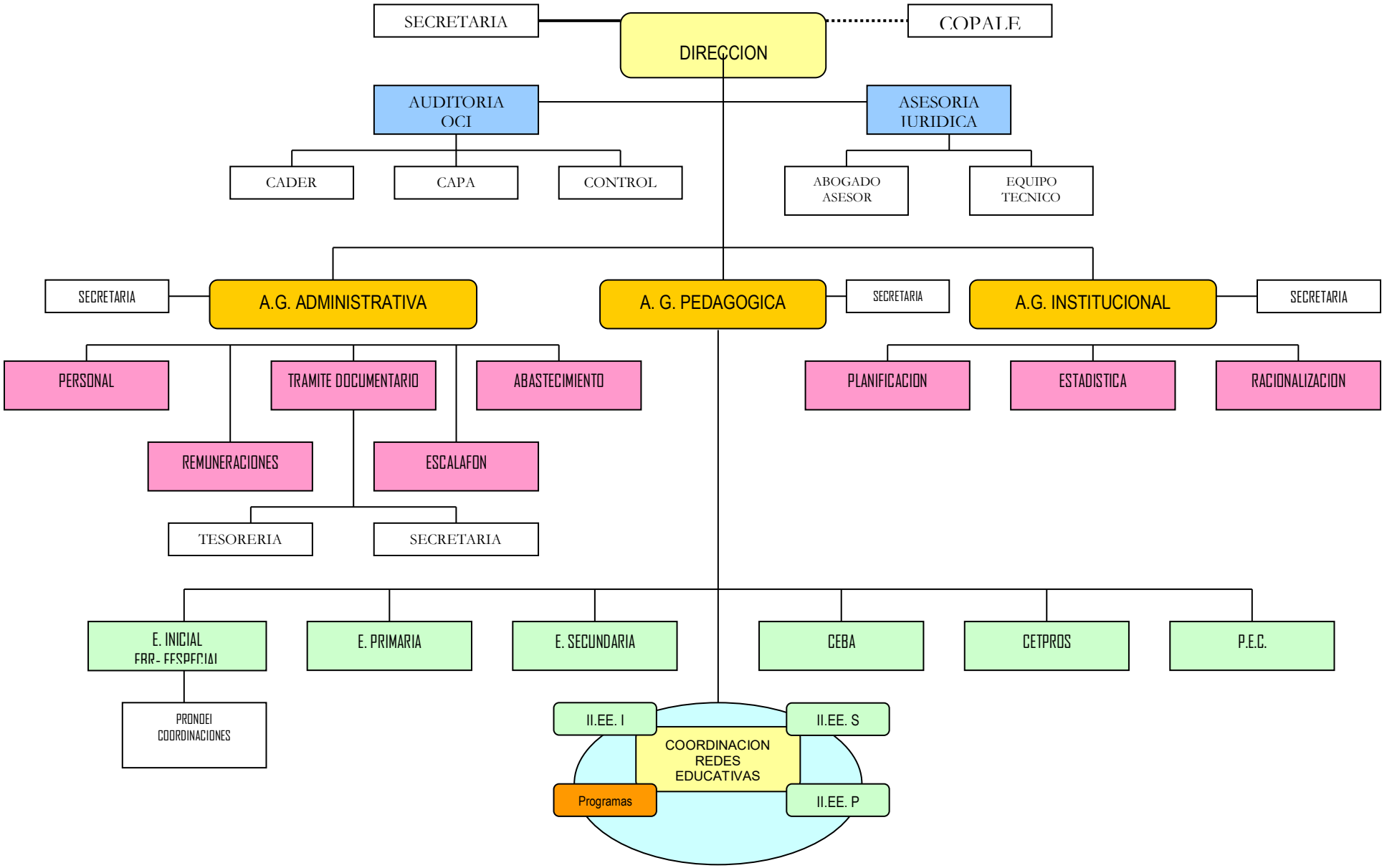
AREA DE AUDITORIA INTERNA

- Director de sistema Administrativo II 01
- Especialista en inspectoría I 01
- Secretaria I 01

CAP. Total 54 plazas

ORGANIGRAMA

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL del Cusco.



3.8. FUNCIONES

Son funciones de la Unidad de Gestión Educativa Local de Cusco.

Definición de Políticas y Normatividad

b) Difundir y asesorar la aplicación de la política y normatividad educativa nacional y regional; así como evaluar sus resultados y retroalimentar el sistema educativo.

c) Emitir normas complementarias para el mejoramiento del servicio educativo.

Provisión de Servicios

a) Asegurar y supervisar la prestación de las Unidades de Gestión Educativa formales y no formales, que presten los centros y programas educativos en el ámbito urbano y rural.

b) Coordinar con los gobiernos municipales, universidades y otras instituciones especializadas públicas y privadas para el establecimiento de programas de prevención y atención integral, así como programas de bienestar social dirigidos especialmente a la población pobre y en extrema pobreza.

c) Desarrollar actividades, recreativas y deportivas en las Instituciones y Programas Educativos, con la participación de la comunidad y de las instituciones especializadas.

Desarrollo Curricular

a) Asesorar los procesos de diversificación y desarrollo curricular en las Instituciones y Programas Educativos del ámbito.
b) Participar en la formulación, ejecución y evaluación de proyectos de investigación, experimentación e innovación pedagógica que aporte al mejoramiento de la calidad del servicio educativo.
c) Participar en las acciones de evaluación y medición de la Calidad Educativa que ejecuta la Dirección Regional y la Sede Central del Ministerio de Educación.

Desarrollo Institucional

a) Elaborar, ejecutar y evaluar el Plan Estratégico de la Unidad de Gestión Educativa Local con participación de la Comunidad.
b) Formular proyectos de desarrollo educativo para captar recursos de la cooperación local, regional e internacional.
c) Identificar las necesidades de capacitación del personal docente y administrativo, desarrollar programas de capacitación continua, así como, brindar facilidades para la superación profesional.
d) Asesorar, supervisar y evaluar la Gestión Institucional de sus dependencias y de las Instituciones y programas educativos de su ámbito.
e) Promover y desarrollar experiencias innovadoras de gestión educativa con la finalidad de sistematizarlas e integrarlas en modelos replicables en otras instituciones educativas, estableciendo alianzas estratégicas con instituciones especializadas de la comunidad.

f) Modernizar los sistemas de información y comunicación, introduciendo tecnología y la cultura digital en las Instituciones y programas educativos a su cargo, con la cooperación de la comunidad.

g) Organizar e implementar el funcionamiento del Consejo de Participación Educativa, a fin de generar acuerdos concertados y promover la vigilancia y control ciudadano.

Administración de Personal y Recursos

a) Identificar las necesidades de inversión educativa en su ámbito y gestionar su financiamiento.

b) Formular el presupuesto de la Unidad de Gestión Educativa en coordinación con los Centros y Programas Educativos y gestionar su financiamiento local, regional y nacional.

c) Administrar los recursos humanos, materiales financieros y patrimoniales a su cargo, en concordancia con la normatividad establecida por los respectivos sistemas administrativos.

A) DIRECICÓN

1) Dirige la política educativa en armonía con los planes de Desarrollo Regional, provincial y sectorial, con arreglo a Ley.

2) Supervisa la ejecución de las actividades Técnico pedagógicas.

3) Suscribe contratos o convenios con fines educativos.

4) Orienta y aprueba el Plan de Desarrollo Educativo.

5) Coordina el apoyo multisectorial para desarrollar acciones educativas.

6) Autoriza el receso, fusión, y reubicación de Centros Educativos, Programas e Instituciones Educativas.

7) Adecua el calendario escolar a la realidad de la jurisdicción, donde cuenta a la superioridad.

8) Emite Resoluciones sobre acciones de administración de personal y Servicio Educativo.

9) Preside las reuniones del COCOI.

10) Incentiva la ejecución de la investigación educativa, dirigida a mejorar la calidad y eficiencia de la educación de la jurisdicción.

11) Motiva la participación de los Padres de Familia y demás sectores de la comunidad en el proceso educativo de sus hijos.

12) Formula la Memoria Anual de Gestión y le remite a la DRE del Cusco al finalizar cada año lectivo.

13) Delega funciones administrativas y Técnico Pedagógicas a los jefes de Área, Directores de Centros, Programas e Instituciones Educativas.

B) INSPECTORIA

1) Procesar quejas, reclamaciones, denuncias y demás asuntos de control y recomendar las acciones correctivas correspondientes.

2) Efectuar el seguimiento permanente de las medidas correctivas.

3) Brindar asesoramiento del Director, jefes de área y Directores de Centros, Programas e Instituciones Educativas en el establecimiento, realización y mejoramiento del control interno.
4) Remitir a Inspectoría General y a Contraloría General, copia de los informes derivados de las acciones de control en la misma fecha de su presentación al Director de la UGEL de Cusco.
5) Formular, ejecutar y evaluar el plan operativo de control.
6) Efectuar las coordinaciones pertinentes para el mejor cumplimiento de sus acciones.

C) COCOI

1) Son responsables de apoyar al Director de la UGEL de Cusco para la promoción y mejoramiento de la calidad de la educación.
2) Elaborar su plan de trabajo y supervisión educativa realiza las funciones de supervisión educativa en general en centros y programas de su ámbito.
3) Coordina y participa en la realización de eventos de capacitación y actualización docente así como a las reuniones de carácter técnico pedagógico.
4) Analiza la problemática educativa de su ámbito realizando las observaciones y sugerencias que corresponda a su solución.
5) Decepciona y eleva a la Dirección de la UGEL los diferentes documentos para su trámite correspondiente.

6) Promueve el intercambio de experiencias y las relaciones entre los centros y programas educativos de su ámbito.

7) Cumple otras funciones que le delega el Director de la UGEL.

D) ÁREA DE ADMINSITRACIÓN

1) Distribuir oportunamente y racionalmente los bienes y servicios en el ámbito de su competencia.

2) Actualizar el inventario de los bienes muebles.

3) Evaluar la ejecución presupuestaria en los órganos de ejecución establecidos.

- **OFICINA DE PERSONAL**

1) Ejecutar los procesos técnicos y acciones de personal docente y administrativo de su jurisdicción.

2) Proyectar resoluciones sobre las siguientes acciones del sistema de personal: permutas, reasignaciones, nombramiento, bonificación personal, gratificaciones, subsidios por luto y gastos de sepelio, acumulación de años de estudio, licencias, contratos y reemplazos, etc.

3) Organizar y actualizar el escalafón del personal docente y administrativo.

4) Elaborar las planillas de pagos de remuneraciones y pensiones.

E) ÁREA DE PROGRAMACIÓN

1) Formular y evaluar los planes de desarrollo educativo
2) Preparar y difundir el diagnóstico educativo de la jurisdicción.
3) Elaborar, actualizar y difundir la carta educativa y otros documentos análogos.
4) Actualizar y difundir el registro de los Centros, Programas e Instituciones Educativas de su jurisdicción.
5) Recopilar, procesar y difundir la estadística educativa.
6) Opinar sobre asuntos relacionados a convenios y contratos con fines educativos.
7) Proponer a la Dirección de la UGEL de Cusco, la distribución de las plazas de incremento.

F) ÁREA DE SUPERVISIÓN EDUCATIVA

1) Coordina con el Director de la UGEL sobre aspectos Técnico Pedagógicos.
2) Programa, promueve, coordina, ejecuta y evalúa el desarrollo de las acciones educativas en:
    - Planes y programas educativos de su competencia.
    - Supervisión educativa.
    - Elaboración de material educativo.
    - Evaluación educacional.
    - Métodos y técnicas de aprendizaje.

3) Participa y orienta la formulación del plan anual de trabajo de promoción educativa comunal.
4) Orienta la preparación y adecuación de normas, directivas e instrumentos técnico pedagógicas.
5) Planifica, supervisa e informa sobre el desarrollo de las acciones educativas correspondientes a la educación no formal y no escolarizada.
6) Planifica, ejecuta, los proyectos de investigación educativa con los especialistas de cada nivel.
7) Coordina, organiza y ejecuta la actualización docente y del personal que labora en programas.
8) Promueve, organiza, coordina y evalúa las actividades técnicas pedagógicas y productivas.
9) Programa, ejecuta y evalúa las acciones de supervisión de los Centros y Programas.

G) CENTROS Y PROGRAMAS EDUCATIVOS

1) Elaborar y aprobar el reglamento interno y remitir al área de desarrollo organizacional de la UGEL Cusco.
2) Ejecutar las acciones educativas.

3.9. PERSONAL

La UGEL de Cusco como todas las UGELs a nivel nacional cuenta con dos tipos de personal: personal docente y personal administrativo. El personal docente es el más

numeroso y representa aproximadamente el 88% de todo el personal existente a nivel provincial. Tanto docentes como administrativos tienen su propio régimen laboral, a los docentes les rige la Ley Nº 24029 Ley del Profesorado y sus reglamentos y a los administrativos el D.Leg. 276 Ley de Bases de la Carrera Administrativa y Remuneraciones del Sector Público y sus correspondientes reglamentos. Por consiguiente desde el punto de vista normativo la administración de personal es relativamente compleja y difícil.

Además de ello, no todos los docentes y personal administrativo son del mismo nivel ni condición laboral, existe personal directivo y operativo en ambas modalidades.

PERSONAL DOCENTE

Podemos diferenciar básicamente dos tipos de docentes, aquellos que están dedicados enteramente a tareas lectivas, es decir a la enseñanza, y docentes que además de su labor docente cumplen funciones administrativas. A continuación describimos cada una **de ellos:**

Son un total de 4500. En el ámbito de la provincia

Docente con Funciones Lectivas

Tanto el cuadro como el gráfico que anteceden nos ilustran acerca de la proporción de docentes que existe en la provincia de Cusco. Podemos observar que más del 80% de los docentes están concentrados en los niveles primario y secundario menores, seguido de los docentes de educación inicial, la proporción de docentes que se dedican a la enseñanza de otros niveles y modalidades es muy pequeña, casi inexistente. Por otro lado, se podrá ver claramente que la mayor parte de los docentes son nombrados se cuenta con 28 profesores

de educación especial y 39 auxiliares de educación; no existiendo jefes de laboratorio ni asesores.

En cuanto a los docentes administrativos, el cuadro y gráfico que antecede muestra claramente que los 149 docentes cumplen funciones administrativas y están concentrados igualmente en los niveles inicial, primario y secundario menores, de los cuales 139 son directores y los 10 restantes subdirectores. De los 139 directores 100 cumplen funciones lectivas y solamente 39 tienen funciones exclusivamente administrativas. Por otro lado, de los 10 subdirectores existentes, 6 se dedican a cumplir funciones lectivas y no lectivas y solamente 4 solamente funciones exclusivamente administrativas.

PERSONAL ADMINISTRATIVO

El personal administrativo que trabaja a nivel de toda la UGEL de Cusco alcanza a n trabajadores, de los cuales 64 se encuentran ubicados en las distintas instituciones educativas de la provincia y 24 (19.35%) en la sede central de la UGEL en la capital de la Provincia. A continuación describimos la proporción de trabajadores administrativos según nivel y condición laboral en las distintas instituciones educativas.

a) Personal Administrativo en Instituciones Educativas

CUADRO Nº 15

UGEL CUSCO: PERSONAL ADMINSITRATIVO EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS SEGÚN NIVELES Y MODALIDADES Y CONDICIÓN LABORAL

NIVELES Y MODALIDADES	Total	%	Nomb.	Cont.
Educación inicial	6	9.37	5	1
Primaria de menores	28	43.75	19	9
Primaria de adultos	0	0	0	0
Secundaria de menores	30	46.87	26	4
Secundaria de adultos	0	0	0	0
Educación especial	0	0	0	0
Total	64	100	50	14

Fuente: Cédula Censal de Centros Educativos, DRE, UGEL **Cusco** 2,008

Podemos observar que al igual que el personal docente, también los trabajadores administrativos están concentrados en los 3 niveles educativos más importantes de la provincia: primaria menores, secundaria menores y educación inicial, el resto de niveles y modalidades no existe personal administrativo. Por otro lado, es también evidente que un 78.12% del personal que trabajo en centros educativos es nombrado, el resto es contratado.

b) Personal Administrativo en la Sede Central (UGEL)

El personal administrativo que trabaja en la sede central de la UGEL de Cusco es básicamente funcionario de los niveles de F5, F3 y F2, solamente 8 de los 21 trabajadores son personal de apoyo sea técnico o auxiliar, no existe personal profesional. Esta presencia mayoritaria de niveles directivos responde aparentemente

a la necesidad de coordinar u dirigir las acciones administrativas y técnico-pedagógicas a nivel de toda la provincia.

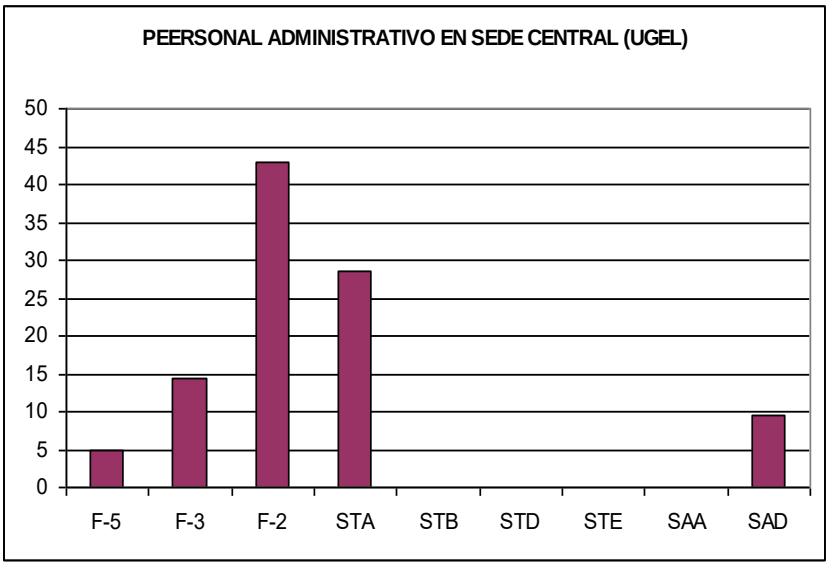
CUADRO Nº 16

PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA SEDE CENTRAL DE LA UGEL DE CUSCO

Niveles	Total	%
F-5	1	4.76
F-3	3	14.29
F-2	9	42.86
STA	6	28.57
STB	0	0.00
STD	0	0.00
STE	0	0.00
SAA	0	0.00
SAD	2	9.52
TOTAL	**21**	**100**

Fuente: Cédula Censal de Centros Educativos, DRE, UGEL Cusco 2015

GRÁFICO Nº 04



c) Personal Administrativo según Niveles y Modalidades Educativas

Tomando en consideración a todo el personal administrativo a nivel de la UGEL de Cusco podemos observar que los niveles educativos que demandan mayor apoyo de personal administrativo son los de primaria y secundaria por la mayor cantidad de estudiantes que tienen y porque cuentan con una mayor infraestructura. Igualmente se puede observar que el 24.71% del personal se encuentra en la sede central de Cusco.

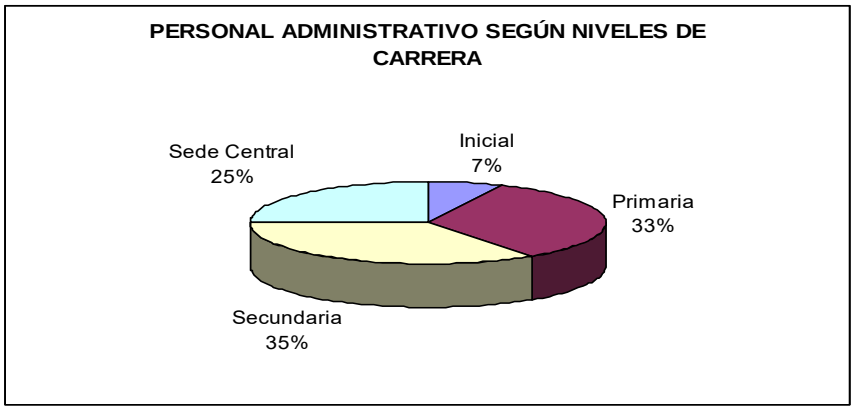
CUADRO Nº 17

PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LAS DIFERENTES INSTITUCIONES EDUCATIVAS SEGÚN NIVELES Y MODALIDADES

NIVELES Y MODALIDADES	Nº	%
Inicial	6	7,06
Primaria	28	32,94
Secundaria	30	35,29
Sede Central	21	24,71
TOTAL	85	100

Fuente: Cédula Censal de Centros Educativos, DRE, UGEL Cusco 2,015

GRÁFICO Nº 05



d) Personal Administrativo según Grupos Ocupacionales

Respecto al personal administrativo por grupos ocupacionales, podemos señalar que de los 95 trabajadores administrativos existentes actualmente en la UGEL de Anta, el

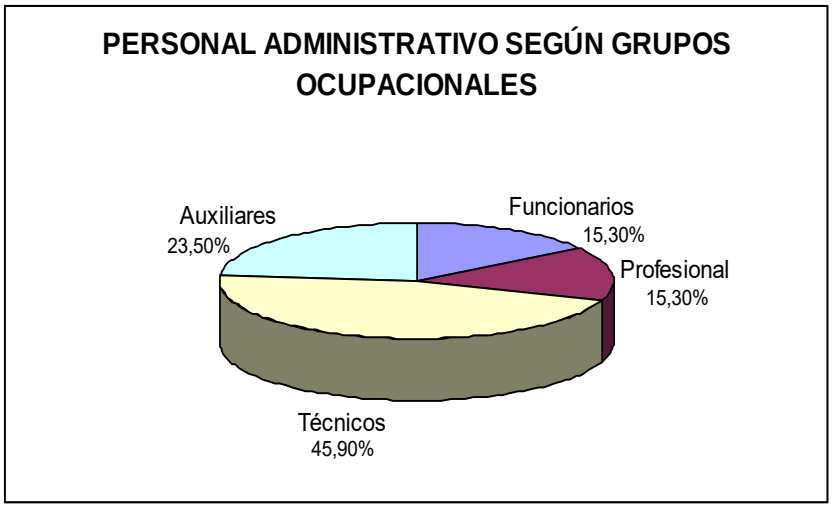
45.9% son técnicos, seguidos del personal auxiliar con 23.5%, los funcionarios profesionales ocupan un tercer lugar con un 15.3% respectivamente. Estos datos señalan que la mayor parte del personal administrativo que trabaja en la provincia es de nivel medio o apoyo. El personal más calificado se encuentra en la sede central y en algunas instituciones educativas de nivel secundario.

PERSONAL ADMINISTRATIVO SEGÚN NIVELES Y MODALIDADES POR GRUPOS OCUPACIONALES

Niveles	Inicial	Primaria	Secundaria	Sede Central	Total	%
Funcionarios	0	0	0	13	13	15,3
Profesional	2	3	8	0	13	15,3
Técnicos	2	20	11	6	39	45,9
Auxiliares	2	5	11	2	20	23,5
TOTAL	6	28	30	21	85	100
%	7,06	32,94	35,29	24,71	100	

Fuente: Cédula Censal de Centros Educativos, DRE, UGEL Cusco 2015

GRÁFICO Nº 06



CAPÍTULO IV

ESTRATEGIAS PARA LA MEJOR GESTIÓN DE LA OFICINA DE PERSONAL DE LA UGEL CUSCO

4.1. ASPECTOS GENERALES

A fin de formular adecuadamente las estrategias para mejorar la gestión actual de la oficina de Personal de la UGEL Cusco, la presente propuesta partirá definiendo la visión que consideramos debe guiar el trabajo de la Oficina de Personal durante los próximos años. Dicha propuesta es resultado de las observaciones realizadas así como de las conclusiones a las cuales se arribaron luego de aplicados los cuestionarios respectivos:

4.2. VISIÓN

Consideramos que dentro de los próximos años la Oficina de Personal debe ser:

Una oficina bien equipada e implementada, con personal altamente capacitado para el ejercicio de las funciones técnicas de personal, funcionando como una unidad de apoyo independiente, con capacidad normativa y resolutiva y desarrollando programas propios del sistema de personal.

4.3. MISIÓN

La misión de la UGEL de Cusco es fundamentalmente:

Administrar eficientemente los procesos técnicos de personal para permitir la incorporación de personal idóneo, garantizar su permanencia, asegurar su desarrollo y promover su realización personal en el desempeño del servicio público.

4.4. OBJETIVOS

A fin de alcanzar la visión o imagen objetivo que se pretende, la Oficina de Personal deberá lograr varios objetivos tanto a nivel de gestión como a nivel de cada proceso técnico de personal.

FUNCIONES DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS	OBJETIVOS
Planificación	Formular planes y programas de desarrollo del personal, aplicando métodos de planificación estratégica con participación de docentes y trabajadores, a largo y mediano plazo.
Organización	Constituir una Oficina de Personal directamente dependiente de la Dirección de la UGEL Cusco y equipada de acuerdo

	al avance tecnológico actual.
Dirección	Coadyuvar al logro de niveles óptimos de comunicación, capacitación, liderazgo, motivación y trabajo en equipo tanto entre el personal docente como administrativo.
Control	Lograr niveles de control más óptimo en el desempeño del personal docente y administrativo a fin de garantizar el cumplimiento de objetivos y metas.
PROCESOS TÉCNICOS	**OBJETIVOS**
Ingreso y Selección	Contar con personal docente y administrativo idóneo de acuerdo a las normas legales vigentes.
Capacitación	Elevar el nivel de desempeño del personal de acuerdo a los últimos avances en materia pedagógica y administrativa.
Reasignaciones	Cumplir con las normas y procedimientos establecidos al respecto.
Encargos	Garantizar el funcionamiento adecuado de las áreas y dependencias asignando personal idóneo y calificado para su desempeño.
Permutas	Facilitar a los docentes y trabajadores el

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

4.5. ESTRATEGIAS

La dimensión actual de la Oficina de Personal en términos estructurales, formales o físicos es pequeña, sin embargo, el ámbito material y de influencia en la administración educativa es grande. Esto significa que regula el funcionamiento y brinda servicio a un número importante de docentes (4200) y (95) a lo largo y ancho de toda la provincia. Esta realidad implica a su vez que las metas y funciones de la Oficina de Personal deben ser planificadas tanto a corto como a mediano plazo. Para este fin se sugiere las siguientes estrategias:

4.5.1. ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN DE LA OFICINA DE PERSONAL DE LA UGEL CUSCO

PROCESO ADMINISTRATIVO	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
Planificación	Formular planes y programas de desarrollo de personal, aplicando métodos de planificación estratégica con participación de docentes y trabajadores, a largo y mediano plazo.	a) Instaurar la práctica del método de la planificación estratégica en el proceso de planificación de las actividades técnico pedagógica y administrativas. b) Comprometer la participación del Director de la UGEL, los jefes de área y responsables de la Oficina de Personal para un análisis periódico de los principales problemas del sistema de personal a nivel de toda la UGEL, a partir del cual se plantearán objetivos, metas y estrategias de acción. c) Estimular la optimización del desempeño, satisfacción y compromiso institucional de los docentes y trabajadores. d) Instaurar tanto en la Sede Central como en los centros educativos la práctica de la planificación administrativa que debe ir paralela a las acciones de planificación pedagógica. e) Considerar dentro de los proyectos educativos anuales, elaborados por los directos los objetivos y metas relativos a la administración de personal.

		f) Tomar en cuenta que la planificación estratégica implica las siguientes etapas: (ver diagrama Nº 01)
Organización	Constituir una oficina de Personal directamente dependiente de la Dirección de la UGEL Cusco y equipada de acuerdo al avance tecnológico actual.	a) Reestructurar la organización de la Oficina de Personal de acuerdo a una concepción sistemática y considerando que debe estar orientado a la aplicación óptima de las estrategias de personal en su conjunto. Para cuyo efecto consideramos necesario aplicar la siguiente propuesta de estructura orgánica (Ver organigrama Nº 04) b) Crear las unidades de procesamiento documentario, secretaria y asesoría legal. La sección de procesamiento documentario se encargaría de procesar todos los expedientes que demanden informes, proveídos y resoluciones como en el caso de: destaques, licencias, permutas, acumulación de tiempo de servicios, etc. La presencia de asesoría legal justifica ene tanto se formulen los proyectos de resoluciones directorales, en las que se requieran de conocimientos especializados en materia de legislación laboral. La sectaria estaría encargada de recepcionar, tramitar, archivar y controlar la documentación, además de brindar atención a los

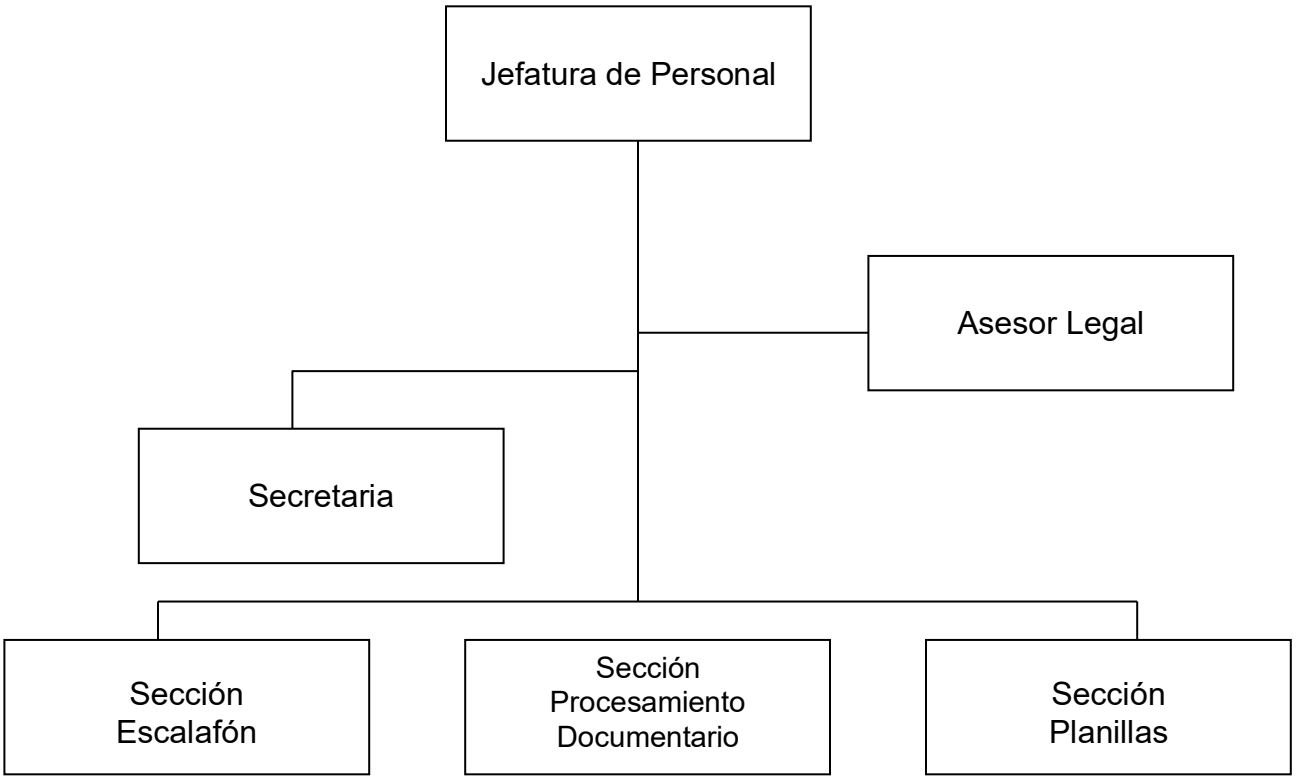
		usuarios. c) Incorporar por lo menos 1 ó 2 servidores para potenciar y mejorar las acciones desarrolladas por la Oficina de Personal. d) Poner especial atención a las funciones desarrolladas por la sección de escalafón cuyos registros deben ser urgentemente actualizados y automatizados.
Dirección	Coadyuvar al logro de niveles óptimos de comunicación, capacitación, liderazgo, motivación y trabajo en equipo tanto entre el personal docente como administrativo.	a) Es necesario que el Estado modifique su política remunerativa respecto al sector educación, asignando mayor presupuesto y elevando los niveles remunerativos. b) Impulsar y desarrollar el liderazgo del Director de la UGEL Cusco; los jefes de áreas, jefe de la Oficina de Personal y Directores de Centros Educativos, incentivando la práctica de un liderazgo inspiracional, es decir, que sea los directores, jefes de Oficina, Subdirectores, etc., los primeros en generar un clima de confianza, de ayuda mutua, de respeto, de trabajo, de responsabilidad, etc. c) Promover la práctica de los conceptos de calidad y control de calidad en la actividad técnico – pedagógica y administrativa. d) Implementación y aplicación de círculos de calidad a nivel de la sede central de la

		UGEL y los centros educativos, a fin de contar con reuniones de diálogo y conversación mensual entre los docentes y directivos, entre los directores y el personal administrativo, etc., para evaluar la labor cumplida y tomar medidas de reajuste. e) Generar una comunicación permanente y de carácter horizontal, incentivando la confianza, el trabajo en equipo, la cooperación, la unidad, l identidad de grupo, etc. sin exclusivismos de ninguna clase. f) Desarrollar un programa general de capacitación en forma permanente tanto para el personal docente como administrativo, tomando en cuenta los últimos avances en materia pedagógica y administrativa, con participación de expositores de primer nivel.
Control	Lograr niveles de control más óptimo en el desempeño del personal docente y administrativo a fin de garantizar el cumplimiento de	a) Aplicar las tres etapas de control: el control previo, el control concurrente y el control posterior, considerando los dos tipos de actividad (pedagógica y administrativa) así como los dos tipos de personal (docente y administrativo). El control posterior tiene carácter de evaluación de los planes y programas tanto administrativos como técnico – pedagógicos y el control concurrente tiene un

	objetivos y metas.	carácter de supervisión. b) Evaluar periódicamente los planes de trabajo interno tanto a nivel pedagógico como administrativo, en base a los objetivos y metas trazados y parámetros establecidos en los planes de trabajo; con participación de los docentes y trabajadores. c) Generar un mecanismo de evaluación de la eficacia institucional con la participación de la comunidad educativa y agente educativos. d) Optimizar las acciones de supervisión, no solamente en su frecuencia sino en su efectividad, mejorando la capacitación de los supervisores y la real contrastación de los avances curriculares, a fin de tomar medidas correctivas y de optimización.

ORGANIGRAMA Nº 05

ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA OFICINA DE PERSONAL DE LA UGEL DE CUSCO



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

4.5.2. ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS TÉCNICOS DE PERSONAL EN LA UGEL CUSCO.

PROCESOS	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
Ingreso y Selección	Contar con personal docente y administrativo idóneo y de acuerdo a las normas legales vigente.	a) Establecer que los procesos de evaluación a la que son sometidos los docentes sean aplicados de acuerdo a la realidad regional de cada zona y no de manera homogénea a nivel nacional y que además estos procesos se ajusten a las normas legales correspondientes. b) Establecer una mayor rigurosidad y exigencia en los procesos de admisión de docentes, con una mayor exigencia en materia de capacitación y actitudes personales, sobre la base de la imagen Objetivo o Visión que el sector educación y la UGEL Cusco desean alcanzar. c) Respecto al ingreso del personal contratado, se debe controlar la aplicación estricta de las normas legales, instaurando la aplicación de pruebas de suficiencia y evaluaciones por especialidades. d) Igualmente en el caso del personal administrativo contratado, establecer que el ingreso y selección de personal reúna todas las exigencias

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

		participación y elevando el nivel de los capacitadores. f) Focalizar las acciones de capacitación en determinadas áreas y zonas realizando cursos de especialización.

DESPLAZAMIENTO DE PERSONAL

El proceso de desplazamiento de personal es quizá el más dinámico en las acciones desarrolladas por las oficinas de personal de las UGELs, ya que los docentes van rotando o cambiando de lugar de trabajo constantemente. Los problemas existentes a este nivel son principalmente la falta de cumplimiento estricto a las normas establecidas al respecto, el ranking de calificación es constantemente vulnerado, ya que no existen procesos de evaluación para algunas acciones de desplazamiento como es el caso de los encargos y que existen muchos favoritismos en ese sentido. En síntesis, existe un clima de desconfianza generalizada a nivel de toda la UGEL respecto al proceso de desplazamiento de personal.

Frente a ello, se hace necesario tomar en cuenta los siguientes criterios:

- Nombrar anualmente comisiones mixtas de desplazamiento de personal, integrado tanto por funcionarios, Personal Técnico de la Oficina de Personal así como por docentes de la UGEL Cusco para evaluar todas las solicitudes de desplazamiento de personal presentadas durante el año.
- Que todo proceso de desplazamiento sea: encargo, permita o destaque se realice previa evaluación de méritos y/o situaciones que lo ameriten.
    - Que se efectúe en estricta sujeción a las normas legales y se cumpla en orden de prioridad alcanzado.

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

En el caso del personal administrativo, si bien las acciones de desplazamiento no son muy frecuentes, es necesario que éstas estén estrictamente sujetas a las normas respectivas. La misma comisión de desplazamiento mencionada en el punto anterior entre los trabajadores, sobre la base de los méritos y condiciones laborales que lo ameriten y buscando siempre mejorar el servicio educativo.

PROCESOS	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
Reasignaciones	Cumplir con las normas y procedimientos establecidos al respecto.	a) Priorizar a los docentes antiguos. b) Tomar en cuenta la ficha escalafonaria. c) Realizarlo una sola vez al año, durante los primeros meses. d) Que se dé examen de suficiencia.
Encargos	Garantizar el funcionamiento adecuado de las áreas y dependencias, asignando personal idóneo y calificado para su desempeño.	a) Debe haber rotación de personal de UGEL a UGEL. b) Deben reconocer las funciones del cargo. c) Deben realizarse previo concurso o evaluación. d) Los candidatos deben cumplir con requisitos mínimos de condición laboral y capacitación, años de servicios y otros criterios laborales. e) El encargo debe ser por tiempo limitado.
Permutas	Facilitar a los docentes y trabajadores el desempeño de sus funciones, con arreglo a sus circunstancias personales.	a) Simplificación del trámite. b) Priorizar por Salud estrictamente comprobada. c) Se debe hacer buscando mejorar el servicio. d) Evaluación del trabajo de los permutantes. e) Debe realizarse previa petición de los interesados. f) En base a una directiva anual. g) Respetarse los niveles de carrera docente y/o administrativa.
Destaques	Asegurar de manera temporal, el cumplimiento adecuado de funciones docentes y/o administrativas.	a) Se debe tomar en cuenta las necesidades del Centro Educativo. b) Programar las peticiones de destaque y evaluarlos a inicio de año. c) Considerar las situaciones familiares y de salud. d) Considerar que las plazas docentes no deberían estar sujetas a destaque

		sino a reasignación. e) En nivel secundario debe ser por especialidad.
Remuneraciones	Contar un personal más identificado con los fines y objetivos del sector y mejorar la calidad del servicio.	a) Elevar el nivel de satisfacción de los docentes y administrativos a través de un incremento de sus remuneraciones de acuerdo a las exigencias de la situación económica actual y la naturaleza de sus actividades. (Tratándose de un tema que tiene que ver con la política económica del gobierno este aspecto escapa a las posibilidades de la UGEL). - Una adecuada remuneración docente permitirá corregir muchas deficiencias actuales y exigir una mayor calificación y desempeño de los propios docentes. - De igual manera respecto al personal administrativo, ya que también reciben muy bajas remuneraciones a pesar de los procesos de evaluación llevados a cabo y las promesas de mejoramiento y modernización administrativa ofrecida por el gobierno.
Evaluación	Medir periódicamente las capacidades y competencias del docente y personal administrativo, a fin de promover su desarrollo o ajustar su desempeño.	a) Que la evaluación del personal administrativo debe ser anual y no semestral para evitar gastos y pérdida de tiempo durante el ejercicio. b) Establecer una relación en los resultados de la evaluación y las mejoras económicas, capacitación y/o consideraciones de estímulo, para los trabajadores que califiquen mejor, a fin de no devenir en un cumplimiento mecánico de un proceso de evaluación sin trascendencia laboral ni institucional. c) Sustituir la práctica actual de acumulación artificial de documentos y

		certificados, por parte del trabajador y una calificación rutinaria y mecánica de la institución, por una evaluación de desempeño permanente. d) Retroalimentar o reajustar las políticas laborales y procesos administrativos, a nivel de Centros Educativos y de la UGEL de Cusco, con los resultados de la evaluación. e) En cuanto a los procesos de evaluación del personal docente, se sugiere que se realicen vía supervisiones permanentes, dichas supervisiones deberán ser de carácter administrativo y técnico – pedagógico.
Registro y Escalafón	Contar con información oportuna, permanente y confiable, acerca de los antecedentes laborales del personal docente y administrativo.	a) Actualizar los datos de cada docente y servidor administrativo. b) Implementar un centro de cómputo con equipos e instrumentos necesarios. c) Desarrollar programas informáticos para el tratamiento de los datos de personal. d) Capacitar adecuadamente al personal respectivo. e) Administrar los datos del personal de manera eficaz y eficiente para contar con información oportuna y confiable.
Control de Personal	Verificar si el desempeño del personal docente y administrativo, se ajusta a los planes y programas establecidos a fin de efectuar correcciones necesarias.	**Control del personal docente** a) Aplicar el control y supervisión de funciones técnico pedagógicas, de manera regular conforme lo disponen las normas específicas existentes en la Carrera publica. b) Cumplir cabalmente con el plan de supervisión anual, estableciendo una

		periodicidad en su ejecución, incrementado el personal de supervisión, capacitando a los supervisores, efectuando supervisiones urbanas y rurales, designando a supervisores titulares y otorgando carácter resolutivo a los resultados de la supervisión. c) Considerar adicionalmente criterios de asistencia y permanencia del personal docente, pero no como una práctica sustancial o indicador más importante del desempeño de los docentes, sino como algo que complementa su desempeño, implantando el uso de un reloj tarjetero, fichas de salida y entrada, diálogo con los docentes que incumplen el horario, dictado de charlas sobre ética profesional, visitas constantes a los Centros Educativos y mejor control del horario de trabajo. **Control del personal administrativo** a) Que el control no esté dirigido a la persona sino a su trabajo, es decir, al cumplimiento de metas, para lo cual se requiere que existan planes de trabajo, objetivos y metas debidamente planteados. b) Implementar un proceso de autorregulación de equipos de trabajo, no hay mejor control que el que está ejercido por el grupo de trabajo y por el propio trabajador, pero lógicamente para este tipo de control se requiere que exista un alto nivel de liderazgo, ambiente de confianza, participación plena, comunicación horizontal, etc. c) Establecer que la asistencia y permanencia del personal debe constituir

		un hecho complementario y no sustancial. d) Por lo general si el trabajador no cumple sus funciones, deja sin atender expedientes, dilata la atención, llega tarde a su trabajo, abandona su puesto de trabajo o falta mucho es porque no se encuentra motivado por su trabajo, no encuentra razones suficientes para entregarse a una tarea plenamente, no encuentra las condiciones ni el ambiente adecuado para trabajar, hay ausencia de liderazgo. En consecuencia no es tanto al trabajador al que hay que sancionar sino corregir errores a nivel de políticas y formas de trabajo de los jefes y directores. e) Seguir aplicando los descuentos correspondientes, las llamadas de atención, aplicar de méritos, etc. sin embargo, mientras no se ataque los problemas de fondo no se podrá lograr elevar el nivel de compromiso y dedicación de los trabajadores.

5.6. PROGRAMAS

PROCESO ADMINISTRATIVO	OBJETIVOS	METAS	CRONOGRAMA EN MESES 1 2 3 4 5	RECURSOS	RESPONSABLES
Planificación	Formular planes y programas de desarrollo de personal, aplicando métodos de planificación estratégica con participación de docentes y trabajadores, a largo y mediano plazo.	Formular el plan estratégico para cada 5 años y planes operativos para cada año. Conformar comisiones de planificación que integre a toda la comunidad educativa.	**********	Fondos del Tesoro público.	Área de Programación. Comité de planificación, con participación de la comunidad.
Organización	Constituir una Oficina de Personal directamente dependiente de la Dirección de la UGEL Cusco y equipada de acuerdo al avance tecnológico actual.	Otorgar mediante Resolución la autonomía administrativa a la Oficina de Personal.	*******	Normativos.	Dirección de la UGEL Cusco y personal de la Oficina de Personal.

Dirección	Coadyuvar al logro de niveles óptimos de comunicación, capacitación, liderazgo, motivación y trabajo en equipo, tanto entre el personal docente como administrativo.	Incremento de los índices de participación del personal docente y administrativo, incremento de los niveles de satisfacción del personal.	**********	Humanos. Instrumentos y técnicas modernas de dirección de personal.	Director de UGEL, Jefes de Área, Directores de II.E.E.
Control	Lograr niveles de control más óptimas en el desempeño del personal docente y administrativo a fin de garantizar el cumplimiento de objetivos y metas.	Cumplir con el 100% de los programas curriculares y planes de trabajo establecidos.	**********	Tesoro Público	Dirección de la UGEL Cusco. Área de Programación Educativa Oficina de Personal.
PROCESOS TÉCNICAS	**OBJETIVOS**	**METAS**	**CRONOGRAMA EN MESES 1 2 3 4 5**	**RECURSOS**	**RESPONSABLES**
Ingreso y Selección	Contar con personal docente y administrativo idóneo	Contar con personal profesional y competitivo en el	**********	Tesoro Público	Ministerio de Educación. Dirección Regional

	y de acuerdo a las normas legales vigentes	100% de las II.EE.			de Educación.
Capacitación	Elevar el nivel desempeño del personal de acuerdo a los últimos avances en materia pedagógica y administrativa.	Mayor número de horas de capacitación por persona. Incremento del presupuesto para capacitación. Participación de todo el personal docente y administrativo.	**********	Tesoro Público Fondos propios del personal Infraestructura y equipos de instituciones públicas y privadas	Dirección Regional Dirección de la UGEL ONGs Oficina de Personal
Reasignaciones	Cumplir con las normas y procedimientos establecidos al respecto.	Cubrir el 100% de las necesidades institucionales y requerimientos de reasignación solicitados.	**********	Tesoro Público	Oficina de Personal
Encargos	Garantizar el funcionamiento adecuado de las áreas y dependencias	Cubrir el 100% de las plazas que se encuentran temporalmente	**********	Tesoro Público	Oficina de Personal

	asignando personal idóneo y calificado para su desempeño.	vacantes y/o requieran cubrirse por necesidad de servicio.			
Permutas	Facilitar a los docentes y trabajadores el desempeño de sus funciones con arreglo a sus circunstancias personales.	Cubrir el 100% de requerimientos de permutas solicitadas por el personal.	***	Tesoro Público	Oficina de Personal Personal docente y/o administrativo
Destaques	Asegurara de manera temporal el cumplimiento adecuado de funciones docentes y/o administrativas.	Cubrir el 100% de los puestos que requieran cubrirse por necesidad de servicio.	**********	Tesoro Público	Oficina de Personal Personal docente y administrativo
Remuneraciones	Contar con un personal, mas identificado con los fines y objetivos del sector y mejorar la calidad del servicio.	Incremento de las remuneraciones del personal docente y administrativo.	**** **** **** **** ****	Tesoro Público	Gobierno Central
Evaluación	Medir periódicamente	Realizar evaluaciones		Tesoro Público	Oficina de Personal

	las capacidades y competencias del docente y personal administrativo, a fin de promover su desarrollo o ajustar su desempeño.	anuales del desempeño laboral del personal docente y administrativo. Tomar en cuenta los resultados de las evaluaciones, para las acciones de promoción y desarrollo de personal.	**** **** **** **** ****		
Registro y Escalafón	Contar con información oportuna, permanente y confiable acerca de los antecedentes laborales del personal docente y administrativo.	Información escalafonaria actualizada y computarizada.	**********	Tesoro Público	Dirección de la UGEL Oficina de Personal
Control de Personal	Lograr la asistencia y permanencia del personal docente y administrativo en sus	Disminuir el nivel de deserción del personal en horas en trabajo.	**********	Tesoro Público	Dirección de la UGEL Oficina de Personal Área de Supervisión

	puestos de trabajo.				Educativa

4.7. EJECUCIÓN E IMPLEMENTACIÓN

Una vez elaborados los planes y programas, se tendrá que disponer su aplicación a nivel de la UGEL de Cusco, para ello se tendrá necesidad de elaborar planes operativos o más específicos para cada año. La Oficina de Personal está presente en todas las etapas y áreas de trabajo. Es importante que la Dirección de la UGEL de Cusco esté plenamente enterada y participe, de las acciones que se implementarán como parte del planeamiento estratégico, a fin de garantizar el éxito en el desarrollo de dichas acciones.

Los trabajadores de la Oficina de personal deben ser capacitados ampliamente en cuanto a los alcances del planeamiento estratégico, a fin de participar plenamente en todas las etapas.

4.8. CONTROL Y RETROALIMENTACIÓN

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

CONCLUSIONES

1. El estudio realizado ha permitido determinar que la Oficina de Personal de la UGEL de Cusco no cuenta actualmente con los medios necesarios y suficientes, para conducir eficaz y eficientemente los distintos procesos técnicos del personal docente y administrativo.
2. La existencia de dos regímenes legales diferentes tanto para docentes como para administrativos, hace más compleja la labor de administración de recursos humanos a nivel de UGEL Cusco.
3. Se ha determinado que existen dificultades a nivel de los procesos técnicos de personal, especialmente en el ingreso de personal contratado; con cuyo proceso una parte importante del personal docente no está de acuerdo, señalándose entre otros la corrupción, el favoritismo, incumplimiento de normas, etc. lo cual genera una cultura organizacional negativa.
4. Respecto a la capacitación, el estudio realizado evidencia que es escasa la disponibilidad de recursos económicos, (por no tener la condición de unidad ejecutora) este año ya está en plena gestión para convertirse en ejecutora. el primer obstáculo de capacitación, aunque se evidencia también, como factor importante la falta de interés del propio docente. El personal administrativo afirma que los procesos de capacitación de trabajadores no son precisamente los más óptimos ni los pertinentes, lo que evidencia los escases de las acciones de mejoramiento.
5. En lo que concierne a los desplazamientos de personal, la mayor parte del personal docente y administrativo entrevistados indican, que es precisamente en estos procesos (reasignaciones, encargos, permutas y destaques) en los cuales se presentan el mayor número de dificultades, ya que no se realizan de manera adecuada ni ajustada a las normas correspondientes.

6. Respecto a las remuneraciones casi la totalidad del personal docente (86.79%) y administrativos (83.33%) muestran su descontento, lo cual como se ha indicado a lo largo del estudio, tiene diversas implicaciones negativas en el desempeño laboral y comportamiento del personal docente y administrativo, siendo más crítico en los docentes por la naturaleza de las funciones que cumple.
7. Un número significativo del personal docente y administrativo, señala que la sección de escalafón no funciona adecuadamente, demandando una mayor celeridad, eficiencia y confiabilidad de los datos emitidos por esta sección y proponiendo, además, la implementación computarizada de la misma.
8. En cuanto al proceso técnico de control, el personal docente afirma, que las acciones de supervisión y monitoreo adolecen de varias deficiencias que deben ser superadas mediante, la aplicación de planes de supervisión y monitoreo que contemplen: supervisión y monitoreo de áreas rurales, flexibilidad y homogeneidad de los criterios de supervisión y monitoreo, periodicidad de su ejecución y capacitación de los supervisores.
9. Los procesos de evaluación realizados al personal docente y administrativo, si bien cuentan con el reconocimiento de los trabajadores, no han constituido un instrumento eficaz, para mejorar el desempeño de los trabajadores ni la eficiencia y eficacia administrativa institucional, deviniendo en un proceso puramente formal y sin mayor trascendencia.

RECOMENDACIONES

A fin de cumplir con los objetivos de la Oficina de Personal y los lineamientos normativos existentes para el desarrollo laboral y profesional de docentes y trabajadores administrativos, previstos tanto en la Ley de Carrera Administrativa del Sector Público, se hace las siguientes recomendaciones:

1. Reestructurar e implementar debidamente la Oficina de Personal a nivel de la UGEL de Cusco, con tres secciones operativas: Escalafón, Procesamiento Documentario y Planillas, dotándoles de los recursos y personal capacitado suficiente, para el desarrollo eficaz de los distintos procesos y acciones de personal.
2. Contar con el asesoramiento permanente de un abogado laboralista a nivel de la sede Central, a fin de resolver asuntos contenciosos de los trabajadores, descentralizando y agilizando de esta manera la labor de la Dirección Regional de Educación.
3. Supervisar y controlar el proceso de ingreso y selección del personal docente contratado, erradicando las acciones negativas y decisiones políticas y/o personales, garantizando procesos claros y decisiones ajustadas a las normas legales.
4. Asignar mayor presupuesto administrativo, haciendo que esta sea más continua, de mayor nivel y sobre todo se realicen con capacitadores altamente calificados.
5. Corregir las acciones y decisiones inadecuadas de desplazamiento de personal, tanto a nivel docente como administrativo, estableciendo comisiones anuales de desplazamiento de personal, a fin que éstas se realicen una sola vez al año y en períodos no lectivos.
6. Las instancias gubernamentales deben mejorar su política remunerativa, respecto al personal docente y trabajadores administrativos del sector educación, a fin de elevar su

identificación institucional y dignificar la labor docente en bien no solamente de ellos sino de la población estudiantil, que indirectamente se ve afectado por la actual política remunerativa del gobierno.

7. Equipar y dotar de los elementos necesarios para que la sección de registro y escalafón de la UGEL de Cusco, se informatice y funcione adecuadamente a fin de brindar información rápida, confiable y oportuna a docentes y trabajadores administrativos.
8. Se debe mejorar los procesos de control y supervisión del personal docente y administrativo, tomando en cuenta criterios técnicos en función de metas y objetivos laborales específicos, superando la actual tendencia que privilegia solamente el control de asistencia y permanencia del personal.
9. Desarrollar anualmente los procesos de evaluación de personal a nivel del sector educación, ya que las evaluaciones semestrales han devenido en procesos formales, y sin trascendencia para elevar la eficiencia y eficacia administrativa y el desempeño de los trabajadores administrativos de la UGEL de Cusco.

BIBLIOGRAFÍA

01. ADAMES Inoa, Mayrilenny — ¿Cuál es la Historia de la Administración? 2009 .http://www.banrep.gov.co/blaavirtual/ pregfrec/administra.html

02. ÁLVAREZ RODRICH Augusto. 2012 — Economía. Enciclopedia Temática del Perú. Lima – Perú. Noviembre.

03. ANDER EGG. Ezequiel 2012 — Técnicas de la Investigación Social. Editorial Humanistas. Buenos Aires. Argentina.

04. CALERO PÉREZ, Mavilo 2011 — Hacia la Excelencia de la educación. 1ra. Edic. Edit. San Marcos. Lima

05. CANALES, de F.H., ALVARADO de E.L. y PINEDA, E.B. 2011 — Metodología de la Investigación. Manual para el Desarrollo de Personal de Salud, Editorial Limusa, México.

06. CHANDLER, Alfred Jr. 2010 — Strategy and Estructure, MIT Press, Cambridge

07. CHANLAT, Alain y BÉDARD Renée 2010 — La Administración, una cuestión de palabra. Revista Tecnológica Administrativa. U. de A. Vol, XI Nº 25, Sept-Dic.1997, pág. 79.

08. CHAVENATO, Adalberto
2010
Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A. Santa Fe de Bogota. Colombia.

09. CHAVENATO, Idalberto
2010
Administración de Recursos Humanos.

10. CHRUDEN, J. Herbert y SHERMAN W. Arthur Jr.
2011
Administración de Personal, Compañía Editorial Continental S.A. de C.V. México Primera Edición.

11. DELGADO A., LÓPEZ LA., Luna del Castillo JD.
2010
Influence of the organizational model on user satisfaction.

12. DESSLER, Gary
2010
Administración de Personal, Cuarta Edición. Prentice- Hall-Hispanoamericana, S.A. México, Englewood Cliffis, Londres, Sydney Toronto.

13. DRUCKER Peter
2011
Administración y futuro. Editorial Sudamericana S.A. Segunda Edición. Buenos Aires. Argentina.

14. DRUKER, Peter F.
2011
La Sociedad Post Capitalista. Grupo Editorial Norma, Colombia.

15. FIGUEROA ORTIZ, Néstor
Organización, Sistemas y Control de

	2010	Gestión en las Empresas Públicas, Edit. Cotentel Perú, S.A. Lima.
16.	HERNÁNDEZ y RODRÍGUEZ, Sergio 2010	Introducción a la Administración. Un enfoque teórico – práctico. Segunda Edición. Editorial McGraw-Hill. México.
17.	INAP	El Sistema Nacional de Personal.
18.	ISHIKAWA, Kaoru 2010	¿Qué es el Control Total de Calidad? Edit. Grupo Norma, España.
19.	RESOLUCIÓN MINSITERIAL Nº 248-87-ED	Reglamento de Organización y Funciones de las UGELs.
20.	RODRÍGUEZ RIVAS, Miguel Ángel 2011	Introducción a la teoría del núcleo, Educativo Comunal, en Seminario sobre: Organización y Administración de la Educación. Pucallpa.
21.	ROSEMBERG, J.M. 2010	Diccionario de Administración y Finanzas, Editorial Océano. Colombia.
22.	RUIZ MARQUILLO, Darwin 2009	Administración de Personal. Editorial Argentina, Trujillo – Perú.
23.	SIERRA BRAVO, Restituto 2010	Técnicas de Investigación Social. Teoría y Ejercicios, Cuarta Edición Revisada y Ampliada, Editorial Paraninfo S.A., Madrid, España.
24.	SOTO SÁNCHEZ, Raymundo	Del Origen y la evolución de la teoría de

	2010	la administración, hacia el desarrollo de nuevos modelos organizacionales.
25.	STONER, James A.F. y FREEMAN, R. Edward 2011	Administración, 6ta. Edición, Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México.
26.	WERTHER, Wiliam B. y DAVIS Keith 2007	Administración de Personal y Recursos Humanos, McGraw-Hill-Interamericana de México S.A. de C.V., México.
27.	ZANABRIA B. Luis 2012	Comentarios a la Nueva Constitución Política.