



El impacto de la gestión por resultados en la calidad de servicio

María Rosario Palomino Tarazona
Gisella Socorro Flores Meja
Gonzalo Carlos Cohello Aguirre
María Beatriz Nizama Avila
Olinda Sabina Reyes Colquicocha

El impacto de la gestión por resultados en la calidad de servicio

María Rosario Palomino Tarazona
Gisella Socorro Flores Meja
Gonzalo Carlos Cohello Aguirre
María Beatriz Nizama Avila
Olinda Sabina Reyes Colquicocha

El impacto de la gestión por resultados en la calidad de servicio

© María Rosario Palomino Tarazona
Gisella Socorro Flores Meja
Gonzalo Carlos Cohello Aguirre
María Beatriz Nizama Avila
Olinda Sabina Reyes Colquicocha

2021,

Publicado por acuerdo con los autores.

© 2021, Editorial Grupo Compás
Guayaquil-Ecuador

Editor. Carlos Castagnola Sánchez

Grupo Compás es una editorial de la Universidad de Oriente desde el 2017, cada uno de sus textos han sido sometido a un proceso de evaluación por pares externos con base en la normativa del editorial.

Este texto ha sido sugerido para su indexación en Latindex, Redib, ErihPlus, mediante ISSN 2600-5743 Folio 28701 Folio Único 24972 Centro de Acopio, Ecuador

El copyright estimula la creatividad, defiende la diversidad en el ámbito de las ideas y el conocimiento, promueve la libre expresión y favorece una cultura viva. Quedan rigurosamente prohibidas, bajo las sanciones en las leyes, la producción o almacenamiento total o parcial de la presente publicación, incluyendo el diseño de la portada, así como la transmisión de la misma por cualquiera de sus medios, tanto si es electrónico, como químico, mecánico, óptico, de grabación o bien de fotocopia, sin la autorización de los titulares del copyright.

Editado en Guayaquil - Ecuador

ISBN: 978-9942-33-420-6



Cita.

Palomino, M., Flores, G., Cohello, G., Nizama, M., Reyes, O., (2021) El impacto de la gestión por resultados en la calidad de servicio. Editorial Grupo Compás.

Capítulo 1

La educación

En la educación, la administración pública ha sufrido grandes cambios y transformaciones como una respuesta a las deficiencias y a lo obsoleta que esta resultaba ser. La administración pública en general era reconocida, en su mayoría, como burocrática e inoperante y se consideraba que no tomaba en cuenta para nada el prestar un buen servicio al ciudadano o público usuario. Al respecto García (2007) sostiene que la pérdida de la credibilidad de la administración en el estado era inminente y exigía ya una nueva posición de eficiencia eficacia y economía frente a la sociedad (p.38).

En la unidad de gestión educativa Local (UGEL N° 02), el público usuario, son los docentes personal administrativos, padres de familia, directivos de instituciones, que, al ver sus demandas y necesidades subestimadas, postergadas o denegadas, se forma todo un marco de afectación y crisis que trasciende desde la mala opinión e imagen de la institución, hasta la baja calidad educativa por no ser atendidos oportunamente en las demandas institucionales y personales de los actores educativos. Al respecto Vega y Gonzales (2013), Explica un elemento fundamental para generar innovación y propiciar acciones de transformación integrales son las crisis.

En relación al tema Valdez (2019), explica que los países latinoamericanos en su mayoría han implementado la nueva administración pública bajo los principios y esquemas de la organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE). Puesto que los argüidos problemas de la administración del estado no solo se han presentado en nuestro país, sino también a México Ecuador, Bolivia, Chile, Brasil, Colombia y otros países que a la fecha vienen desarrollando nuevas políticas de modernización en la administración.

La nueva gestión pública (NGP), es un modelo que nació en países europeos a partir de una problemática de índole financiero, este modelo se enfoca en una administración de gestión por resultados, pero es preciso señalar que tiene marco referencial del sector privado y su fin principal es brindar calidad de servicio con el buen uso de los recursos a fin de que logre la satisfacción del ciudadano o cliente. Esta nueva filosofía sugiere el paso de una gestión burocrática a otra de tipo gerencial (Ospina Bozzi, 2000). Finalmente, la NGP implica el ahorro en la estructura de costos de los servicios públicos, compartir riesgos, celeridad en las respuestas (Hood, 1991).

De acuerdo a los lineamientos de la política nacional, UGEL N° 02, con la ley N° 27658 promulgada en el año 2002 se da inicio a la Ley Marco de modernización de la Gestión del estado. Esta norma establece principios y base legal de

aplicación a las instancias del estado. Posteriormente se aprueba la política nacional de modernización de la gestión pública con el Decreto Supremo N° 004-2013, luego la resolución de secretaría de gestión pública N° 006-2019 PCM/SGP que aprueba la norma técnica para la gestión de calidad en el sector público.

Reformas

La nueva reforma del aparato estatal a partir de la ley Marco de Modernización se ha ido implementado se en forma paulatina en aras de revertir aquella posición del estado poco confiable ante la sociedad y publico usuario. Según el latino barómetro 1995-2014 arrojó bajo niveles de satisfacción y escasa confianza ante el desempeño de la administración pública, encontrándose el Perú en un 31% por debajo de países de América {latina que se encuentran en un 39%. (D.S. N° 004-2013).

En la UGEL N°2 a partir de las normas de políticas de estado se ha venido trabajando la NGP, basada en una gestión por resultados orientada al ciudadano en la atención eficiente, eficaz, y transparente de los procedimientos administrativos. Por ello en el presente libro busca analizar de qué manera ha impactado en la población toda esta política de la modernidad en la administración de la educación, si el desempeño de los colaboradores y funcionarios ha logrado generar confianza

y satisfacción pues uno de los problemas más saltantes de la gestión presente y anteriores son el trato del personal, el tiempo en la atención, accesibilidad, resultados de gestión y otros que generan desconfianza. Por tal motivo según Díaz, Núñez y Cáceres (2018), precisaron que el personal que labora en calidad de nombrado o contratado deberá tener una buena formación en competencias y desenvolverse satisfactoriamente en favor de la sociedad.

Así mismo con respecto a la calidad de servicio existen diferentes teorías y posiciones que explican su concepción, fines y otros; pero su médula final esta direccionada en brindar satisfacción confianza al usuario que en este caso son los directores, docentes, padres de familia o alumnos, los cuales deberían ser los beneficiados para que de alguna manera se sumen al avance de la mejora de la educación, ya que es consabido que un estado con buena educación desarrolla en todas las áreas, sea político, económico y social. Zeithaml, Parasuraman & Berry (1990), sostienen que solo los consumidores juzgan la calidad; Todas las otras apreciaciones son irrelevantes (p.48).

Con respecto a los antecedentes internacionales Araya y Cerpa (2016), realizaron una publicación la cual habla sobre la gestión pública y las reformas en la administración. Este artículo fue publicado en la revista de estudios politécnicos y tenía como finalidad sistematizar los aportes generados en la construcción enfocada en la nueva gestión pública. El

libro empleo la metodología ad hoc, la cual toma en cuenta la influencia que tiene la nueva gestión en el sector del estado de Chile. La conclusión de este trabajo fue que es necesario encontrar nuevos modelos para disminuir la pobreza y la inequidad en la ciudadanía, así como el hecho de que el modelo actualmente empleado tiene limitaciones que fueron comprobadas científicamente.

En este mismo rubro Sesé y Cecilia (2019), investigaron sobre el modelo de gestión por resultados para la dirección distrital de la Concordia, cuya finalidad era el diseño de un modelo que contribuya a que los resultados se generen por el empleo de los recursos institucionales para que los servicios de salud estén bajo una mejora continua y constante. El estudio fue cualitativo y se realizó con una tipología descriptiva, explicativa y documental; empleando métodos inductivos y analíticos, así como emplear el análisis de Fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), para conocer la situación actual y las estrategias más factibles que permitan alcanzar la meta. Al finalizar este trabajo, se logró presentar un modelo de gestión por resultados enfocado a los objetivos de la institución, el talento humano y las políticas institucionales.

Garza, Yllan y Barredo (2018), en su publicación Tendencias en la administración pública moderna: La nueva gestión pública de México. Que analizan la reforma del estado y su implementación de políticas públicas

sistema evaluativo en las últimas décadas, de enfoque cualitativo y bajo la aplicación de tres técnicas: análisis de documentos, etnografía y entrevistas a profundidad encontrándose como resultado la falta de pluralidad de género entre los participantes, exclusión por edad y por selección e integración. Se concluye que muchas de las propuestas de la nueva gestión pública no tienen aplicación práctica en determinadas sociedades como es el caso de comunidades con alto índice de marginación.

Ahora bien, Contreras (2018) en su artículo publicado en la revista Enfoques sobre Gestión por resultado para superar la pobreza en Chile: En este libro se hizo un estudio en los años 2014-2016 sobre el análisis de indicadores de desempeño de 13 organismos públicos que brindan servicios y/o producto social que tiene como objetivo el logro de indicadores de alto desempeño para obtener mejor presupuesto que favorezca a su comuna es decir seguir la tendencia de la gestión por resultados y el adecuado uso de los recursos. Se aplicó un enfoque cualitativo, con estadística descriptiva y en base a una matriz de categorías. Los resultados evidenciaron un bajo nivel de indicadores de eficiencia y alto nivel en los tipos de atención de usuarios y beneficio social en eficacia y calidad.

Del mismo modo Calvo, Pelegrín y Gil (2018), en su artículo publicado acerca de los enfoques teóricos para la evaluación de la eficiencia y eficacia en el primer nivel de atención

médica de los servicios de salud del sector Público, sus resultados encontrados demuestran que el criterio de eficiencia y eficacia, es la capacidad para uso racional de los recursos y su optimización con vistas a cumplir objetivos y metas. Sacristán. Stella (2019), realizó una investigación cuya finalidad relevante era analizar la gestión eficiente y ética en la efectivación de los servicios públicos relativos a los derechos sociales, para ello se enfocó en la diferenciación de concepto de eficiencia y eficacia, relacionado los con el principio de equidad que debe guiar la prestación de servicios públicos. La autora hace también una apreciación de derecho comparado en cuanto a derechos sociales entre Argentina y Estados Unidos encontrando la importancia de adoptar medidas que conlleven a soluciones de equidad tal cual supone un estado moderno. En este orden de ideas, Zambrano (2017) en su artículo, analizó las competencias relacionadas al control de gestión del desempeño institucional de la administración pública y el cómo esta es importante para el logro de metas, así como la complacencia de la población. Este libro siguió una metodología cualitativa, empleando las herramientas de análisis por medio de una exhaustiva revisión de fuentes bibliográficas, documentos, artículos y libros. Finalizando la investigación, se llegó a las siguientes conclusiones: la legislación del estado peruano presenta un estándar propio de los estándares de legislación moderna, apegada al material de control latinoamericano; La contraloría del

estado de Ecuador presenta un retroceso en cuanto al correcto control de la gestión de los organismos, lo cual hace necesaria una reforma constitucional.

A su vez Ramos (2016), en el artículo que publicó en la revista Estudios Fronterizos en el 2013-2014 sobre el impacto de la gestión pública en Baja California- México, con el objetivo de analizar el modelo de gestión que en ese momento se trabajaba en su país y en el Brasil. El libro empleo el análisis de elementos conceptuales y procesos de integración conceptual de la gestión por resultado, teniendo en cuenta los valores culturales de cambio de gestión, capacidades institucionales y evaluación de la gestión por resultados como variables principales. Finalmente, se concluyó que hay necesidad de mejorar las competencias institucionales basadas en la gestión por resultados para la mejora del estado.

Por su parte Grande (2016), en el artículo publicado sobre gobernanza inteligente para cambios de paradigmas en la administración de gobierno abierto sostiene que habiendo tenido la experiencia de haber implementado la nueva gestión pública en la administración del estado , surge también una nueva forma de administrar denominada gobernanza inteligente (smart governance), que se compara con otros paradigmas previos en base a unos fundamentos nuevos, sobre todo: valores derivados de la filosofía 2.0, datos abiertos y transparencia, redes sociales digitales,

orientación hacia la incorporación de la ciudadanía y el conocimiento externo a las organizaciones en los procesos de adopción de decisiones públicas y nuevas dinámicas de colaboración entre empleados y organizaciones públicas.

Vidal (2016), siguiendo la misma ruta en su artículo publicado sobre la emergencia de nuevos modelos y paradigmas de innovación en la administración y gestión pública, indica que de alguna manera se pierde legitimidad en el sistema político- administrativo, también poca capacidad de atención de las demandas de regeneración de la política, lo que conlleva a rediseñar modelos nuevos y lógicas de conducción de lo público. Finalmente Se plantea nuevos modelos emergentes y pos-2007 en torno a la propuesta de los modelos: continuidad, transición e innovador. Se articula en torno a dos variables explicativas: los conceptos teóricos e ideas subyacentes y las prácticas. Se concluyó que los modelos emergentes propugnan una nueva concepción de Gobierno abierto y los innovadores nuevas formas de gestión (no estratégica).

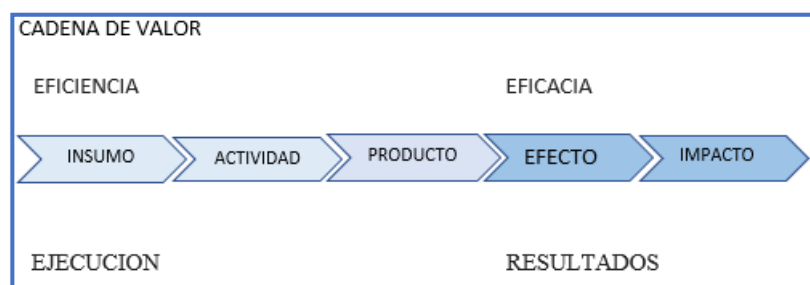
Así mismo Cando, Zavala y Naranjo (2018), en la publicación de su artículo sobre Gestión de la calidad en la administración pública, cuyo objetivo esencial conlleva a descubrir si la calidad es medible, así como la búsqueda de la calidad óptima, los métodos podrían ser utilizados para asegurar que evidencien la calidad ante los ojos de la población. La idea es se use estrategias que implican la

manera de minimizar los costos, manteniendo la calidad de los servicios óptimos. Se concluye que en la administración pública resulte más fácil por una serie de requerimientos de tiempo, insumos y otros entregar resultados de baja calidad que entregar una alta calidad en sus servicios debido a que no todos tienen el mismo compromiso, las estrategias para el cumplimiento de una determinada meta. Hay muchos retos en los cuales se enfrenta la administración pública pero que en definitiva si se puede lograr avances.

Finalmente, Moreira et.al (2016), realizaron una investigación relacionada con la calidad de los servicios en una institución educativa. El objetivo de esta investigación era determinar la rentabilidad y calidad que tienen los servicios brindados para buscar la optimización de estos, permitiendo la mejora de los servicios que son brindados a los usuarios. La investigación empleo las herramientas de encuesta y entrevista para la recolección de datos, siguiendo el diseño descriptivo. Al finalizar la investigación, se concluyó que la gestión administrativa, cuando es realizada de forma inadecuada, genera que la calidad de los servicios sea muy baja y ocasiona que sea muy difícil realizar o mejorar los procesos del servicio educativo. A su vez, se concluyó que es necesario seguir capacitaciones y seminarios que se brindan a los trabajadores, con la finalidad de fortalecer sus habilidades y de esa forma mejorar los procesos de la organización.

Por ello en una gestión por resultados prevalece la noción de causa y efecto esto se evidencia en la cadena de resultados lo que permite que en este proceso las jefaturas gerenciales puedan regular y realizar ajustes en aras de alcanzar resultados esperados. Banco Mundial y OCDE (2005). De ello se desprende que es importante establecer claramente la cadena de resultados de la eficiencia (insumo, actividad y producto) y la eficacia (efecto e impacto) con su respectivo monitoreo en el desempeño de funciones de lo colaboradores que permita distinguir si se están alcanzando o no las metas.

Figura 1. Cadena de resultados



En una gestión por resultados es importante analizar la cadena de resultados que implica la eficiencia y eficacia de una gestión. (Fig. 1). Los indicadores de la eficiencia son: Insumo, actividad y Producto. El insumo referido a los recursos, físicos, tecnológicos, y humanos. La actividad son las acciones planteadas como metas u objetivos. El producto se refiere al bien o servicio obtenido por el usuario. Los indicadores de la Eficacia son dos: Efecto que

es el resultado y el impacto que evidencia lo favorable o desfavorable de una gestión.

Bajo este contexto y de acuerdo a Vélez (2019), la eficiencia es la capacidad de hacer uso de los recursos e insumos de forma óptima para alcanzar objetivos planteados. (p.9). Celle, Sotomarin y Ugarte (2011), señala que la nueva Gestión Pública se enfoca en unos sistemas de gestión de procesos sustantivos de toma de decisión relacionados con el ciclo de gasto en aras de contribuir a la mejora de la eficiencia, la eficacia y la efectividad del gasto público. (p.11). Lo que significa que de acuerdo a los planteamientos de la nueva gestión pública en la administración la eficiencia es utilizar los insumos asignados para las actividades programadas y alcanzar una meta propuesta en el menor tiempo y costo posible.

Contreras (2018), sustenta que la Eficacia es al grado de cumplimiento de los objetivos planteados, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello (p.21). Para Bonnefoy y Armijo (2005), encuentran que la valoración de la eficacia está enfocada al resultado de las metas y objetivos que plantea una organización. Lo que implica que si ha sido cubierta favorablemente entonces habrá sido eficaz. (p.30). En la administración pública se busca ya no solamente ser eficiente, sino también eficaz.

Bouza (2000), considera que la eficacia es el impulso que te permite obrar, conseguir ese algo valiéndote de estrategias,

aunque no se cuente con los recursos necesarios para cumplirlas. Esta es una práctica muy común en educación para realizar algunas actividades o eventos académicos se valen de estrategias y de los recursos de alianzas estratégicas como, por ejemplo, la municipalidad, la posta médica, la iglesia y otros.

En mérito a ello Vargas, (2017), indica que la Gestión por Resultados es un estilo exigente y equilibrado de administración, cuyo fin es la adecuación flexible de los recursos, sistemas de gestión y estructura de responsabilidades, a un conjunto de resultados estratégicos en particular. (p.35). Es decir, uno de los fines importantes en la gestión por resultados es medir el producto obtenido a través de una gestión, para conocer los efectos e impactos que realmente generan.

Según Celle et.al (2011), la gestión pública para su implementación se enfoca en acciones y decisiones de un sistema (p.15). En el sistema se encuentra involucrados, los recursos humanos, la normatividad y la organización. Sin embargo, La presidencia del consejo de ministros en su afán de modernizar, enrumba las gestiones educativas en base a cinco pilares básicos que a continuación observamos.

Figura 2: Ejes transversales y 5 Pilares centrales – Documento de Secretaría de Gestión Pública-PCM.



La figura está diseñada bajo 3 ejes transversales que son Gobierno Abierto, Gobierno electrónico y articulación interinstitucional, teniendo como 5 pilares ejes que son: (a) políticas públicas, planes estratégicos y operativos, (b) presupuesto para resultados, (c) gestión por proceso, simplificación administrativa. (d) simplificación administrativa, Servicio meritocrático y (e) sistema de información y seguimiento (Transparencia).

Asimismo, Delgado (2013), habla con respecto a la implementación del presupuesto por resultados y menciona que esta es parte de un cambio institucional, un cambio que logren instituciones más democráticas y eficientes donde el Estado puede enfocarse en atender las problemáticas del ciudadano con efectividad. (P.16). En tal sentido, la gestión por resultados viene a ser un enfoque que facilita a las

organizaciones públicas una adecuada y efectiva dirección que implica la buena utilización de los insumos materiales y humanos en la concretización de un resultado eficiente y de calidad que genere satisfacción en el usuario o consumidor.

Según Rueda, S. (2018) afirma que: la gestión pública implica el uso de los medios pertinentes para conseguir logros colectivos, (p.48). De la misma forma, la acción pública se denota en varias dimensiones que son: (a) En términos de relaciones de poder que se establecen entre los grupos sociales. (b) En términos jurídicos que tiene derechos y obligaciones y (c) en términos administrativos, cuando se centra en la organización interna y métodos de trabajo. Lo que quiere decir que la gestión pública es un proceso estratégico de gestión técnico y político que se interrelacionan entre sí e incorpora toda una cadena de estamentos y su articulación operativa.

Por su parte Vargas, N. (2017), indica que la gestión por resultados es un estilo exigente y equilibrado de administración, cuya principal característica es la adecuación flexible de los recursos, sistemas de gestión y estructura de responsabilidades, a un conjunto de resultados estratégicos en particular, definidos y que se dan a conocer con anterioridad y que se pueden cumplir en un determinado período. (p.35). Es decir, uno de los fines importantes en la gestión por resultados es medir el

producto obtenido a través de una gestión, para conocer los efectos e impactos que realmente generan en el servicio brindado.

Capítulo 2

Formas y métodos para el desarrollo de la investigación

Este libro se ha empleado método cualitativo, enfocándose en el estudio de un contexto social de personas que interactúan o se desarrollan acorde a la realidad bajo una perspectiva holística que comprende la temática u objeto de análisis desde el ámbito de una gestión educativa. Según Cadena et.al (2017), parte de un análisis inductivo, flexible, las personas, grupos y escenarios no son reducidas a variables. Implica también obtener una comprensión profunda de los significados y definiciones de la situación tal como nos la presentan las personas (Salgado 2007).

Este libro se desarrolla bajo la investigación de tipo descriptiva, en tanto que ha descrito detalladamente los hechos ocurridos en la materia de estudio, en el contexto y tiempo desarrollado. Lo que concuerda con la afirmación de Aguirre (2015), en que en la descripción no solo se trata de realizar un registro cuidadoso de comportamiento e interacciones, sino que también entra a tallar la interpretación. La interpretación bajo los enfoques de la hermenéutica que busca comprender el uno del otro no solo por su expresión verbal si no lo que se encuentra detrás de lo dicho.

La fenomenología como diseño implica la explicación de la naturaleza de las cosas, la esencia y autenticidad de los

hechos o fenómenos que suceden y que es motivo de estudio del científico. Al respecto Fuster (2018), puntualiza que en el diseño fenomenológico se direcciona a encontrar la relación entre la objetividad y la subjetividad. Sin embargo, lo relevante es comprender desde una perspectiva valorativa y práctica los relatos y hechos acontecidos en una investigación.

Teniendo en cuenta las apreciaciones de los autores, el presente trabajo de investigación ha tomado un estudio de diseño fenomenológico pues describe los acontecimientos y hechos ocurridos materia de estudio en un contexto de la administración educativa de acuerdo a la posición del entrevistado en la temporalidad y contexto de su experiencia ya sea como infórmate usuario o infórmate funcionario de la entidad educativa local.

El escenario de estudio de la presente investigación se llevó a cabo en las instalaciones de la sede de la UGEL N° 02, sito en Av. Caquetá N° 805 – San Martín de Porres (Esquina con Av. Túpac Amaru, Colegio San Martín).

1er escenario – Oficina de la Gerencia de Planeación y Presupuesto de la UGEL N° 02 - Rímac. Gerencia de área.

2do escenario- Oficina de la Gerencia de Planeación y Presupuesto de la UGEL N° 02 – Rímac. Personal Administrativo o técnico.

3er Escenario. Instituciones educativas (Entrevista con los directivos)

4to. Escenario Instituciones educativas (entrevista con la Asistente social)

El espacio temporal comprende del año 2019-2020.

Los participantes en esta investigación están enfocada a una representación teórica y social del objeto de estudio por lo cual se ha realizado una selección de personajes con características peculiares con respecto a su contexto, condición o situación particular de Usuario o funcionario, con relación directa a la variable de gestión por resultado y calidad de servicio. En relación al tema, Balcázar, P. (1999) sostiene que es de gran importancia para el investigador que los sujetos de estudio conozcan realmente el tema o sean parte de la realidad estudiada para que de esta forma la información sea fidedigna y útil (P. 41). Los participantes en el presente trabajo de investigación son: 1 funcionario de alta dirección, un funcionario de Área de Gestión de la Educación Básica Regular y Especial (AGEBRE).2 directores de II.EE, pertenecientes a la UGEL N° 02, Una asistente social de la I.E.N° 3087, Carlos Cueto Fernandini, Con una conformación total de 5 personajes.

En la recolección de datos de la presente investigación se ha realizado en base a las entrevistas, observaciones de los hechos, anotaciones y registro de los de los detalles o eventos de relevancia acontecidos en el proceso investigativo.

Con respecto a la organización de los datos se elaborado una matriz en el cual se ha transcrito, las respuestas tal cual han sido respondidos, sin recortar ni agregar información en mérito a la rigurosidad de la investigación. En relación a la codificación Deslauriers (1991), sostiene que un código es darle un símbolo o grupo de palabras como también nomenclatura que permita identificar, reunir y clasificar la información obtenida de la entrevista. (p.142). Lo que confirma en su publicación López (2011) sosteniendo que la codificación forma parte del análisis que es elaborado por el investigador así mismo no puede ser muy general porque no ayudaría a la discriminación de la información y tampoco puede ser muy específico porque se perdería en los detalles. Siguiendo la teoría planteada en esta investigación después de recopilar los datos de la entrevista se ha codificado las respuestas en función a las categorías y subcategorías e importancia de los hallazgos para su correspondiente análisis y la conclusión de los resultados.

Dado que se trata de una investigación de metodología cualitativa la recolección de datos se analizarán en paralelo, es decir acorde como se van realizando los avances de la entrevista y la investigación en sí. En tal sentido Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014), sostienen que el análisis de información en investigación cualitativa no es uniforme, ya que cada estudio requiere un esquema peculiar (p.418).

Según Seclen y Barrutia, (2018), La triangulación tiene la finalidad de que la investigación tenga informaciones fiables para la obtención de resultados precisos. Asimismo, Arias menciona que este tipo de investigación está conformada por estrategias enfocadas a emplear las debilidades de un método para mejorar otro.

Con respecto a la triangulación de datos, la cual consiste en investigar las fuentes de datos para realizar el análisis de la investigación, se debe tomar en cuenta que aparte de la entrevista a la muestra seleccionada, se podrá verificar a través de información colateral, o de documentación pertinente.

En relación a los aspectos éticos Ezekiel Emanuel (2000), presenta exigencias que debe tener una investigación científica (a) valor científico o social: aporte a la ciencia y al hombre, (b) validez científica: uso de metodología rigurosa para resultados válidos, (c). Participantes: de acuerdo a objetivos de la investigación. (d) riesgo-beneficio: se decide lo más favorable para la sociedad. (e)revisores independientes: para evaluar y evitar distorsiones. (f). consentimiento informado: formalidad y disposición del entrevistado. (pp. 85-88).

En la investigación se ha tomado en cuenta la importancia del valor científico de la investigación sobre el impacto de la gestión por resultados en la calidad educativa que

redundara en la mejora de la educación y la sociedad. Se ha respetado las secuencias, fidelidad y el rigor científico en la metodología para arribar a válidos resultados. Por ello se ha trabajado con entrevistados que guardan relación directa con el objetivo propuesto asumiendo riesgos beneficios en favor del bien común o lo que favorece a la sociedad educativa y comunidad científica. También se ha considerado en el desarrollo de la presente investigación, personas independientes tales como expertos en gestión pública para enriquecer la calidad del resultado.

Otro punto importante fue guardar la formalidad tanto en el aspecto institucional como es la aceptación de la UGEL a través de la Oficio No 01-2020, así como aceptación de los participantes a través de la firma del consentimiento informado para la realización de las entrevistas y otros de la investigación. El principal fin del consentimiento informado es hacerle saber al entrevistado los propósitos de la investigación y el compromiso de cooperación y colaboración para la presente que fueron aceptados y de hecho se realizó.

Se ha realizado toda la metodología que conlleva a una investigación de tipo cualitativa en la cual se destaca todas respuestas ofrecidas por los informantes que fueron 5. Y para mayor entendimiento se les ha codificado de la siguiente manera: funcionario 1, que es el informante clave perteneciente Al equipo de trámite con el código F1,

funcionario 2, personal administrativo de equipo de trámite con el código F2, directora de institución educativa con el código D1, directora de institución educativa con el código D2 y la asistente social de una institución educativa con el Código A1. En tal sentido las entrevistadas usuarias y funcionarias F1, F2, D1 y D2 coincidieron en afirmar que se han agilizado considerablemente los procedimientos de atención al público usuario, creación de ventanillas de atención al usuario y protocolos de atención, adecuación, adaptación y ambientación de las oficinas y mayor compromiso y desempeño de los funcionarios. Al respecto la usuaria D1 puntualizó: la diferencia se nota en varios aspectos, la espera, la seguridad no trataba bien y si llegabas 5 minutos antes de la hora ya estaba cerrada la atención, era más desordenado, los funcionarios no trataban bien.

Así mismo, coincidieron las informantes usuarias D1 y D2 en señalar que a pesar de los avances existe déficit en la celeridad de la atención del público usuario y en la accesibilidad del trámite porque no se cumplen los plazos. Del mismo modo una de las informantes usuaria asistente social codificada para la presente investigación como A1 manifiesta que crea malestar por la demora y la aglomeración de usuarios en épocas especiales como fin de mes por cobros de jubilados, contratación docente y otros.

Por otro lado, la discrepancia se presenta en cuanto la entrevistada F1 señala que existe un público con

predisposición a la desconfianza y escepticismo en la labor profesional del personal que labora en la UGEL.

Siguiendo con los resultados de la presente investigación, con respecto al análisis del primer objetivo específico sobre el impacto de la gestión por resultados en la eficiencia de la UGEL N° 02-Rimac, 2019. se encontró que no hay impacto de la eficiencia pero que existen mejoras considerables en la actual gestión las entrevistadas F1 y F2 coincidieron en las respuestas al cumplimiento de los instrumentos institucionales y objetivos y metas institucionales que son reprogramadas y reformuladas en función a las necesidades del usuario y la realidad existente.

Por ello la entrevistada F1 reafirmó que se está trabajando con los instrumentos institucionales con evaluación mensual y trimestral para replantear y tomar decisiones, así como el mapa de proceso de calidad, se tiene aspiraciones de destacarse y obtener imagen en el medio, a lo que la entrevistada F2 subrayó además que sabemos que no podemos centrarnos en lo que no tenemos, trabajamos con lo que hay, aplicamos estrategias y también las alianzas estratégicas que muchas veces nos resuelve en el cumplimiento de funciones.

Así mismo coincidieron en afirmar las entrevistadas D1 y D2 que reconocen los cambios y mejoras, pero se sigue manteniendo las esperas y el incumplimiento de programación de entregas de resoluciones y otros documentos de importancia para el usuario y para la

entidad educativa y déficit en el acceso al seguimiento de trámite.

También se encontraron coincidencias en cuanto al número de personal de atención el cual F1 agregó que en el área de trámite solo se cuenta con quince trabajadores entre funcionarios y personal administrativo para la atención de 4 distritos que le corresponde por competencia, la entrevistada F2 puntualizó que en días de mucha labor se reciben hasta mil expedientes o trámites.

Y continuando en el mismo rubro de la eficiencia, las informantes F1 y F2 en la estructura organizacional se han adecuado y adaptado estratégicamente a la realidad y las necesidades del público usuario para dar funcionalidad a la gestión y desempeño del área de trámite documentario en razón de que se encarga de la atención al público y es de interés fomentar una buena imagen que trascienda en la calidad educativa. Por ello los entrevistados F1 y F2 señalaron que usualmente realizan su función laboral aplicando el trabajo en equipo, que son monitoreadas por la jefatura desde un enfoque lateral y en conjunto para alcanzar las metas propuestas fomentando el compromiso y la integración.

La discrepancia se ha presentado con la informante F2 que agrega que existe un público con una cultura de desconfianza a la gestión y que por costumbre son renuentes al uso de la plataforma, es el caso de los docentes o personal jubilado que prefiere realizar su gestión

presencial antes que usar medios informáticos que pudiera facilitar su trámite o gestión.

Con respecto a la designación de personal para la atención del público los entrevistados F1 y F2 señalan que el personal asignado a la función de atención pública debe reunir algunas características pertinentes al buen desempeño, pero sobre todo tener actitud. La evaluación y selección de personal el concurso es abierto y de tipo eliminatorio si es que no cumpliera con los requisitos y/o perfil la plaza se declara desierta, hasta nueva convocatoria.

Por otro lado, las entrevistadas usuarias D1 y D2 coincidieron en afirmar que el personal asignada tenga conocimientos y perfil, pero sobre todo actitud, para desenvolverse en sus funciones laborales y demostrar eficiencia en concordancia con el fin principal que es brindar un buen servicio de atención..

La discrepancia se presentó cuando la entrevistada funcionaria F2, sostiene que trabajar en la atención al público usuario es un proceso complejo, muy desgastante, pues están inmersas a quejas y disconformidad lo cual requiere oxigenarse o cambios de áreas, para poder desempeñarse mejor.

Por otro lado, las entrevistadas F1 y F2 manifestaron que en la situación laboral de los trabajadores se encuentran diversos regímenes, por los tantos diferentes tipos de sueldos realizando las mismas funciones lo que conlleva a una disconformidad por la diferencia económica.

Así mismo la informante clave F1, manifestó que los mayores casos de corte o no renovación de contrato laboral se debe a un tema ético, el personal trabajador no debe servirse del cargo, debe demostrar transparencia y solvencia moral en el desempeño de sus funciones, así como también manifiesta la entrevistada A1 que no necesariamente el mejor trabajador recibe la mejor paga dado que existe personal joven y comprometido con menor sueldo.

Con respecto al segundo objetivo específico en analizar el impacto de la gestión por resultados en la eficacia se ha encontrado coincidencias de las entrevistadas F1, F2 y D2 en cuanto al propósito principal que es brindar un buen servicio al usuario, que el resultado de una gestión haya tenido efectos positivos y concluidos a lo cual la entrevistada F1 agregó que el cumplimiento y el desempeño eficiente y eficaz del funcionario le haya sido favorable. La entrevistada F2 puntualizó que solo el usuario puede dar fe de un buen servicio recibido.

Al respecto la entrevistada D1 explicó que hoy en todas las entidades es cotidiano hablar de valor público y calidad de atención porque está regulado por normatividad vigente y es prioridad imperante que el personal demuestre con la práctica estos elementos, la idea es servir a la sociedad y no aprovecharse del cargo, actuar con ética y transparencia.

La informante F1 manifestó que en la actualidad las áreas que hayan trabajado y destacado en función a los resultados

tienen estimulación económica, pues el estado reconoce el esfuerzo y la labor profesional que apunta a lo tangible y observable como resultado, lo que las entrevistadas desconocían y no tocaron el tema.

Siguiendo con el análisis de la gestión por resultados en la eficacia en el ítem que responde a la poca confianza del público usuario a la gestión administrativa coinciden en afirmar que la mayores quejas y malestar del usuario es por la demora en la conclusión del trámite iniciado, sobre todo los que tengan que ver con subsidios, maternidad, duelo, cese, licencias y otros

Las entrevistadas D1, y A1, señalaron que las áreas que mayor demora tiene son el área de planillas, al cual se debe realizar un seguimiento continuo ya que si no es así se corre el riesgo de no ser atendido en el tiempo, manifiestan además que un usuario “x” presentó trámite en Junio y en Noviembre recién es atendido lo que evidencia el tiempo de espera e incumplimiento de fechas de entrega, que generalmente ocurren en el área de planillas que a su vez es el área que más retrasos tiene. Cabe manifestar que existe predisposición para revertir esta situación según manifestación de las mismas funcionarias F1 y F2.

La diferencia de opinión que se encuentra es que una de las usuarias D1, explicó que en la actualidad se cuenta con una abogada contratada por el MINEDU, quien intercede para asistir al usuario y poder realizar su gestión. Con ello se demuestra también que las políticas públicas con respecto

a la mejora de atención o brindar un servicio de calidad emana desde los lineamientos y política de estado que esta obtenga la atención que requiere.

Con respecto al objetivo específico al desarrollo del plan Operativo institucional, las entrevistadas están de acuerdo que el Plan operativo es de importancia y favorece en el logro de objetivos planificados para optimizar la labor que es una herramienta muy importante que direcciona la el trabajo y desempeño y desempeño de los funcionarios y trabajadores e integrantes del área para alcanzar metas. Con respecto a la ley de la transparencia los informantes señalaron que se la normativa que en la actualidad favorece la simplificación administrativa por la accesibilidad a la información para reducir la burocracia y facilitar la gestión al usuario.

Se encontró discrepancias en cuanto al desarrollo del POI y su importancia en el desempeño de funciones, dado que la funcionaria clave F1 manifestó ya no tener relevancia sino por el contrario dar prioridad a las actividades emanadas desde el ministerio motivada por el actual contexto de la pandemia COVID 19.

Con respecto a la discrepancia de parte de los informantes para facilitar la simplificación administrativa, considera la F2, que en la actualidad existe renuencia a los mecanismos virtuales en tanto no tenga el manejo y cercanía con los procesos informáticos.

Finalmente en la subcategoría de eficacia los informantes coinciden en afirmar que en la unidad de gestión educativa local se alcanzado algunos logros tales mayor celeridad en los servicios, adecuación y compromiso laboral del personal del área sensibilizada en brindar un buen trato y un buen servicio en el marco de las actuales políticas pública del estado, así mismo y de acuerdo al contexto de la pandemia COVID 19, se ha implementado la plataforma de la institución aperturando ventanillas virtuales de atención diseñadas estratégicamente para el usuario, creación de flujograma o guía de procedimientos y otros.

Los entrevistados F, F2, D1 y D2 coincidieron en afirmar que es importante que la alta dirección evidencie liderazgo y compromiso con la calidad de servicio para con los usuarios cumpliendo con sus expectativas ya que percibirán un respaldo institucional que conlleve a la buena opinión de la gestión realizada por parte de la alta dirección. Así mismo las entrevistadas D1, D2 y A1 coincidieron en afirmar que a la fecha se encuentra abocada en el tema participando presencialmente en actividades y capacitación dando cumplimiento a las nuevas directivas de calidad de servicio.

Con respecto a las expectativas sobre una cultura de servicio de los funcionarios y personal de la UGEL, para con los usuarios las entrevistadas F1, D2, y A1 coincidieron en precisar que a la fecha todavía no se ha alcanzado a ser reconocida como una institución que brinde una cultura de

servicio, no hay impacto, se reconoce los avances sí, pero no todo el trabajador de la institución evidencia una atención empática de buen trato, eficiencia y compromiso.

Al respecto la entrevistada F1 expresa que es parte de la función cultura de servicio está contemplado en su misión-visión de la organización, La entrevistada F2 considera que debe existir más sensibilización y capacitación del usuario y las entrevistadas D1 y D2 sostiene que están encaminados porque en realidad es todo un proceso que toma su tiempo. Finalmente, en el cuarto objetivo específico de estudio que fue analizar la gestión por resultados en la satisfacción de la calidad de servicio de la UGEL N° 02-Rimac, 2019, los informantes coincidieron en señalar que no ha impactado en la satisfacción la calidad de atención en el servicio brindado por el personal que labora en la institución así como de los funcionarios, al respecto las entrevistas D1 y D2 , A1, coincidieron en reconocer los esfuerzos y la mejora en la atención al público en el buen trato, tiempo de espera, accesibilidad al seguimiento del trámite a diferencia de años anteriores pero que esta mejora es leve , está en proceso y no es impactante, así mismo, no todos los trabajadores y funcionario de la institución evidencian buen trato, celeridad, acceso a la información y eficiencia.

Al respecto la entrevistada D2 Y a1 puntualizaron que en el área de planillas hay muchas demoras e incumplimiento de los plazos en el tiempo de entrega de resoluciones.

Las entrevistadas F1 y F2 puntualizaron que la actual directora de la institución ha venido desarrollando una serie de actividades de capacitaciones, sensibilización y conocimientos, entrega de directivas y otros de temas pertinentes sobre Calidad de servicio, buen trato calidad educativa y otros y otros pertinentes a fin de optimizar la labor y garantizar un buen desempeño para satisfacción del público usuario.

En lo que respecta a esta primera categoría de gestión por resultados en la calidad de servicio (Aguilar 2007), señaló que las nuevas reformas de la administración pública estaban centradas en la búsqueda de una mejora calidad de servicio, una nueva administración centrada en el ciudadano, es decir proporcionar satisfacción al público usuario y precisamente en la UGEL N° 02, se ha venido implementado esta política sin encontrar impactos favorables al usuario.

Del mismo modo Pliscoof (2007), sostiene que las nuevas reformas buscan un estado más eficiente y cercano a las necesidades de los usuarios. En mérito a ello la UGEL N° 02, ha venido reformulando y adecuando sus instrumentos institucionales, así como una organización estratégica en favor de los usuarios, en busca de satisfacer necesidades.

Siguiendo la misma línea de los resultados encontrados en esta investigación del impacto de la gestión por resultados en la calidad de servicio que concuerdan con los resultados

de la investigación de Ramos (2016), que realiza un estudio de análisis de la gestión por resultados con impactos en las competitividad y bienestar para interiorizar una visión y una agenda estratégica en la que concluyó que hay necesidad de mejorar las competencias institucionales basadas en la gestión por resultados para la mejora de la administración del estado.

Así mismo se concuerda los resultados hallados en la presente investigación con los resultados hallados por Contreras Contreras (2018) en su estudio sobre Gestión por resultado para superar la pobreza en Chile en el cual hizo una estudio sobre el desempeño de 13 organismos públicos que brindan servicios y que tuvo como objetivo el logro de indicadores de alto desempeño para obtener mejor presupuesto, encontrando un bajo nivel de indicadores de eficiencia y alto nivel en los tipos de atención de usuarios y beneficio social en eficacia y calidad. En contraste con lo que indica Saavedra (2019), en los resultados hallados en su investigación cuyo objetivo fue explicar los procesos que se llevan a cabo en la gestión por resultados en el Servicio nacional de capacitación para la industria de la construcción (SENCICO), bajo un estudio de tipo cualitativa diseño fenomenológico con el uso de la técnica de la entrevista y análisis documental y método de análisis la triangulación concluyendo que existen algunas falencias de orden organizacional y desempeño para el logro de una gestión por resultados.

Con respecto a la categoría Gestión por resultados y la subcategoría eficiencia Vélez (2019), sostiene que la eficiencia es la capacidad de hacer uso de los recursos e insumos de forma óptima para alcanzar objetivos planteados. Encontrándose que de acuerdo a los nuevos lineamientos de la nueva gestión pública en la administración la eficiencia es utilizar los insumos asignados para las actividades programadas y alcanzar una meta propuesta en el menor tiempo y costo posible.

Así mismo el resultado encontrado tiene relación en los hallazgos con la investigación de los resultados de Calvo, Pelegrín y Gil (2018), en su artículo publicado acerca de los Enfoques teóricos para la evaluación de la eficiencia y eficacia en el primer nivel de atención médica de los servicios de salud del sector público cuyos resultados encontrados demuestran que el criterio de eficiencia y eficacia, es la capacidad para uso racional de los recursos y su optimización con vistas a cumplir objetivos y metas.

Con respecto a la categoría de gestión por resultados y la sub- categoría Eficacia se considera la apreciación de Contreras (2018), que puntualiza que somos considerados eficaces en la medida que logre realizar un objetivo propuesto sin tener en cuenta el contexto y los recursos, lo que importa es el logro. Lo que implica en considerar como meta el resultado acorde a los paradigmas de la nueva gestión pública. El logro se sustenta en la eficacia. Es importante también considerar a Bouza (2000) que señala

que en la eficacia existe un motor un impulso que no distraerá su meta. En relación a ello, se espera que los trabajadores de la UGEL, desarrollen la eficiencia y también la eficacia. En la presente investigación se encontraron resultados similares a los de Moreira et.al (2016), que concluye que en el estado se contribuye al proceso de institucionalización la gestión por resultados, que implica la aplicación de un sistema evaluativo. Por otro lado, también resulta relevante la sedimentación de la evaluación para garantizar los estándares de calidad en la gestión y políticas y programas públicos del ministerio de educación. Con respecto a la categoría de calidad de servicio en la subcategoría de expectativas, Rondona, K. (2017) afirma que es de relevancia brindar calidad de servicio en las instituciones porque ello evidencia la calidad de desempeño el buen o mal servicio que se brinda, conlleva a evaluar de acuerdo a su rol, si cumple las expectativas del usuario. así mismo Vázquez, Rodríguez y Díaz (1996), en su libro Estructura multidimensional de la calidad del servicio, sostiene que la calidad del servicio es “la resultante de comparar las expectativas sobre el servicio que va a recibir y las percepciones de las actuaciones de las organizaciones, en tal sentido y de acuerdo a los resultados la institución generara nuevas formas de crear alta competitividad.

Así mismo en los resultados encontrados por Peña (2018) considera que si la atención destaca en las expectativas es percibida como Excelente, pero si llegara a cubrir todas las

expectativas, sería considerada como bueno; pero si la atención recibida no está acorde a las necesidades del usuario, entonces evaluado como malo, pobre o deficiente.

Con respecto al cuarto objetivo Zambrano (2017) en su artículo sobre el análisis de las competencias de gestión del desempeño institucional de la administración pública y el cómo esta es importante para el logro de metas, así como la complacencia de la población. se llegó a las siguientes conclusiones: la legislación del estado peruano presenta un estándar propio de los estándares de legislación moderna, apegada al material de control latinoamericano; La contraloría del estado de Ecuador presenta un retroceso en cuanto al correcto control de la gestión de los organismos, lo cual hace necesaria una reforma constitucional.

Así mismo Díaz, Núñez y Cáceres (2018), precisaron que el personal que labora en calidad de nombrado o contratado deberá tener una buena formación en competencias y desenvolverse satisfactoriamente en favor de la sociedad.

El libro concluye con respecto al objetivo planteado sobre el impacto de la gestión por resultados en la calidad de servicio de la unidad de gestión educativa local N° 02 (UGEL) que ha venido desarrollando la gestión por resultados no ha trascendido ni impactado en la calidad de servicio del público usuario, sin embargo se han logrado

las mejoras y avances que se han suscitado desde el año 2019, donde se ha agilizado considerablemente los procedimientos de atención al público usuario, creando ventanillas y protocolos de atención, adecuación, adaptación y ambientación de la oficina de trámite documentario, organización estratégica de recursos humanos, compromiso de la autoridad y buen trato

Con respecto al análisis del impacto de la gestión por resultados en la calidad de servicio en la subcategoría de eficiencia, se ha encontrado que el personal de trámite documentario viene desarrollando eficientemente su labor acorde al cumplimiento de instrumentos institucionales como el MOF, POI y de acuerdo a las nuevas normativas priorizando el mapa de proceso de calidad, así como el uso estratégico de recursos humanos y materiales para alcanzar metas planteadas.

Con respecto al segundo objetivo específico planteado en el análisis de gestión por resultados y la subcategoría de eficacia se ha encontrado que el personal no logra ser eficaz pues hay gestiones y trámites del usuario que no han tenido efectos positivos ni concluidos en mérito a que no existe

todavía un trabajo en equipo de sinergia con las otras áreas.

Siguiendo con las conclusiones tenemos que al impacto de la gestión por resultados en la categoría de las expectativas de calidad de servicio que no se logra satisfacer las expectativas del usuario en eficacia, tolerancia, cumplimiento de plazos, pero se reconoce los avances en mejora de atención en celeridad, buen desempeño del área y estrategias de orientación del área de trámite documentario.

De acuerdo al análisis del impacto de la gestión por resultados en la satisfacción de la calidad de atención los usuarios no están satisfechos en la calidad de servicio, por incumplimiento de plazos, engorroso trámite al seguimiento documentario, indiferencia y mal desempeño de algunos funcionarios del área y otras áreas también.

Referencia

- Aguilar, L. (2007). El aporte de la Política Pública y de la Nueva Gestión Pública a la gobernanza. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (39), 5-32. Recuperado de <https://bit.ly/3fy1fkN>
- Aguirre, J. C., y Jaramillo, L. G. (2015). El papel de la descripción en la investigación cualitativa. *Cinta de moebio*, (53), 175-189. Recuperado de <https://bit.ly/2DpO7RN>
- Araya, M. y Cerpa, A. (2008). La nueva gestión pública y las reformas en la Administración Pública Chilena. *Revista de Estudios Politécnicos Tékhne*, (11), 19-47. Recuperado de <https://bit.ly/2PtzeAl>
- Arciniegas, J. A., & Mejías, A. A. (2017). Percepción de la calidad de los servicios prestados por la Universidad Militar Nueva Granada con base en la escala Servqualing, con análisis factorial y análisis de regresión múltiple. *Comuni@ ción*, 8(1), 26-36. Recuperado de <https://bit.ly/2PnwODc>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2007). *Modelo abierto de Gestión Para Resultados en el sector público*. Recuperado de <https://bit.ly/2PtejgQ>
- Barrientos, A. (2019). *Presupuesto por resultados y su incidencia en la gestión de la Municipalidad Distrital de Carmen Alto, 2018* (Tesis de licenciatura).

Universidad Católica los Ángeles de Chimbote.
Recuperada de <https://bit.ly/2PqBwQH>

Bendezú, V. (2018). *La gestión pública por resultados y el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local de Chincha, año 2016* (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Recuperado de <https://bit.ly/31qiteK>

Bonnefoy, J. C., y Armijo, M. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público*. ILPES. Recuperado de <https://bit.ly/33AH6rM>

Bouza Suárez, A. (2000). Reflexiones acerca del uso de los conceptos de eficiencia, eficacia y efectividad en el sector salud. *Revista cubana de salud pública*, 26, 50-56. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662000000100007

Cáceres, K. (2018). *Competencias gerenciales y la gestión por resultados en la imagen institucional de la UGEL 02, Lima, 2017* (Tesis Doctoral) Universidad Cesar Vallejo. Recuperada de <https://bit.ly/30scSp9>

Cadena, P., Rendón, R., Aguilar, J., y Salinas, E. Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias

sociales. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 8(7),1603-1617. Recuperado de <https://bit.ly/39YaCcb>

Canales Cerón M. *Metodologías de la investigación social*. Santiago: LOM Ediciones; 2006. p. 163-165.

Cando, A. Zavala, D., Naranjo, E., y Muñoz, E. (2018). Gestión de la calidad en la administración pública. *Revista contribuciones a la Economía*. Recuperado de <https://bit.ly/33tDQ1x>

Capcha, Y. (2019). Gestión por procesos hacia la calidad educativa en el Perú. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(8), 243-261. Recuperado de <https://bit.ly/39W6QQC>

Cárdenas, E. A., & Pertuz, B. G. (2007). Calidad de servicio en la editorial de la Universidad del Zulia (EDILUZ). *Revista de Ciencias Sociales*, 13(1), 172-186. Recuperado de <https://bit.ly/3km5fZt>

Cavero, D., Cruzado, V. y Cuadra, G. (2017). Los efectos de los programas sociales en la salud de la población en condición de pobreza: evidencias a partir de las evaluaciones de impacto del presupuesto por resultados a programas sociales en Perú. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 34, 528-537. Recuperado de <https://bit.ly/33tDYhx>

- Celle, M. I., Sotomarino, N., & Ugarte, M. (2011). *Medidas para mejorar la gestión operativa de las entidades públicas: ¿Cómo pasar de un marco normativo rígido de cumplimiento "flexible" a un marco flexible de cumplimiento obligatorio?*. Governia Estudios.
- Cervio, A. L. (2015). El análisis de datos cualitativos asistido por programas informáticos. Notas desde experiencias de enseñanza en posgrados en Ciencias Sociales. *Revista Latinoamericana de Metodología de la Investigación Social*, 5(10), 63-79. Recuperado de <https://bit.ly/2Xv2ZF7>
- Contreras, J. A. (2018). Gestión por resultados en las políticas para la superación de la pobreza en Chile. *Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública*, 16(28), 13-39. Recuperado de <https://bit.ly/3khtbge>
- Córdova, F. (2007). *El presupuesto por resultados: un instrumento innovativo de gestión pública*. Recuperado de <https://bit.ly/3keNIYp>
- Corona, J. y Palacios, G. (2019). Análisis de la Gestión para Resultados en el Marco de la Sociedad del Conocimiento. *Revista Científica Pedagógica Atenas*, 3(47), 180-197. Recuperado de <https://bit.ly/3gvQ39F>

De la Luz González, L. y Moreno, M. (2016). Procedimiento para implementación de un sistema de gestión de costos de calidad. *Revista Ciencias Holguín*, 22(2), 1-14. Recuperado de <https://bit.ly/2PqtAPh>

Decreto Supremo 004-2013-PCM, que aprueba la Política Nacional de modernización de la Gestión Pública al 2021.

Deslauriers, J. P. (1991). *Recherche qualitative: guide pratique*. McGraw-Hill,. Recuperado de <https://bit.ly/33GGP75>

Díaz Dumont, J. R., Núñez Lira, L. A., y Cáceres Limaco, K. V. (2018). Influencia de las competencias gerenciales y la gestión por resultados en la imagen institucional. *Fides et Ratio-Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 16(16), 169-197. Recuperado de <https://bit.ly/31l0DtR>

Díaz, R., Núñez, A., y Cáceres, V. (2018). Influencia de las competencias gerenciales y la gestión por resultados en la imagen institucional. *Revista Fides et Ratio-Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 16(16), 169-197. Recuperado de <https://bit.ly/3gxuwgG>

Duran, R. y Guarnizo, A. (2017). *Estudio de caso “implementación del plan de fortalecimiento de los*

procesos de gestión pública municipal en los municipios de Barrancas, Dibulla, Hatonuevo, Maicao, Manaure y Uribia, llevado a cabo por la Fundación Cerrejón para el fortalecimiento institucional durante el periodo 2012-2016” (Tesis de Maestría). Universidad Externa de Colombia. Recuperado de <https://bit.ly/3keNATj>

El peruano (2002). Ley N° 27658-Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado. *Normas Legales*.

Ezekiel, E. (2000). ¿Qué hace que la investigación clínica sea ética? Siete requisitos éticos. *Investigación en sujetos humanos: experiencia internacional. Santiago de Chile: Programa Regional de Bioética OPS/OMS*, 33-46. Recuperado de <https://bit.ly/3ospOvg>

Fernández, J. (2018). Valor público, gobernanza y Tercera Vía. *Convergencia*, 25(78), 175-193. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-14352018000300175

Flores L., Perez, M. y Betania, J. (2016). *Satisfacción en la calidad de Atención Prenatal según opinión de los usuarios y usuarias del Centro de Salud Solingalpa del Municipio de Matagalpa durante el II semestre del año 2016* (Tesis doctoral). Universidad Nacional

Autónoma de Nicaragua, Managua. Recuperado de <https://bit.ly/2PtgAsa>

Fuster, D. E. (2019). Investigación cualitativa: Método fenomenológico hermenéutico. *Propósitos y Representaciones*, 7(1), 201-229. Recuperado de <https://bit.ly/31og9F8>

García, I. M. (2007). La nueva gestión pública: evolución y tendencias. *Revista Presupuesto y gasto público*, 47, 37-64. Recuperado de <https://bit.ly/3ibWfUF>

García, M. y García R. (2011). *Gestión para resultados en el desarrollo en gobiernos subnacionales*. IDB improving lives. Recuperado de <https://bit.ly/3i8sGDt>

Garza Montemayor, D. J., Yllán Ramírez, E. R., y Barredo, D. (2018). Tendencias en la administración pública moderna: la nueva gestión pública en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(81), 31-48. Recuperado de <https://bit.ly/39ZJ4Dt>

Gómez, S. E., Kanashiro, A. R., & Reynaga, H. (2017). Gestión del conocimiento en las UGEL de Lima Metropolitana. Recuperado de <https://bit.ly/2EQw9rT>

González, B., Melo, P., y Limón, S. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo

- teórico. *Revista Estudios gerenciales*, 31(134), 8-19.
Recuperado de <https://bit.ly/2CovaEB>
- Grande, C. (2016). Las administraciones públicas en la era del gobierno abierto. Gobernanza inteligente para un cambio de paradigma en la gestión pública. *Revista de estudios políticos*, (173), 245-275. Recuperado de <https://bit.ly/3k8Enfj>
- Gutiérrez, M., Contreras, M., & Roa, F. (2016). Consideraciones acerca de la calidad del servicio educativo en la Universidad Nacional Abierta, Centro Local Mérida. *Educación en Contexto*, 2, 165-181. Recuperado de <https://bit.ly/2Dz8mwo>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*, 6ta Edición. Recuperado de <https://bit.ly/39W7w8C>
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons?. *Public administration*, 69(1), 3-19. Recuperado de <https://bit.ly/33qa0ep>
- Horowitz, Jacques. (1997). *La Calidad del Servicio a la Conquista del Cliente*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Mc Graw Hill.
- Hurtado, J. y Svirichi, R. (2017). Encuestas en salud: instrumentos esenciales en el seguimiento y evaluación de los programas presupuestales. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud*

Pública, 34, 512-520. Recuperado de <https://bit.ly/3kf2EQY>

Jiménez, B. (2000). Investigación cualitativa y psicología social crítica. Contra la lógica binaria y la ilusión de la pureza. Investigación cualitativa en Salud. Recuperado el 17 de octubre del 2007 de <https://bit.ly/2DGCLZd>

Larrañaga, K. O. (2017). *Gestión administrativa y calidad de servicio en Sedapal-Comas 2016* (Tesis de Maestría). Universidad Cesar vallejo. Recuperado de <https://bit.ly/3frdNKB>

Legarda, M. y Folleco, J. (2019). Administración por procesos: Impacto en la gestión de las Instituciones de Educación Superior, caso Facultad de Ciencias Administrativas de La Universidad Central del Ecuador. *Revista Journal of Engineering Research and Application*, 9, pp 27-58. Recuperado de <https://bit.ly/3osqalA>

López, D., y Gómez, M. (2006). Técnicas de recolección de datos en entornos virtuales más usadas en la investigación cualitativa. *Revista de Investigación Educativa*, 24(1), 205-222. Recuperado de <https://bit.ly/3fxb9mO>

- López-Herrera, F., & Salas-Harms, H. (2009). Investigación cualitativa en administración. *Cinta de moebio*, (35), 128-145. Recuperado de <https://bit.ly/3kcfDmh>
- Makón, M. (2000). *El modelo de gestión por resultados el modelo de gestión por resultados en los organismos de la en los organismos de la administración pública nacional*. Recuperado <https://bit.ly/3a9JyqR>
- Martínez M. (1998). La investigación cualitativa etnográfica en educación. México: Trillas. *Revista Trilladas*. pp. 65-68. Recuperado de <https://bit.ly/3osEHgZ>
- Mel, J. (2015). Nueva estrategia para la gestión de calidad: implementación de cartas de servicios en una entidad pública peruana. *Revista Ingeniería Industrial*, (33), 51-68. Recuperado de <https://bit.ly/3gxgfkj>
- Molero, A. (2017). *Propuesta de plan de mejora continua para la calidad de servicio al usuario en la Unidad de Gestión Educativa Local Santa, Ancash, 2017* (Tesis de Maestría) Universidad Cesar Vallejo. Recuperado de <https://bit.ly/2PqCQD9>
- Molina, P. V., Aquino, I. S., Garcia, F. G., & Galdos, A. A. (2019). *Calidad en el servicio al cliente en el transporte público urbano en la provincia del Cusco* (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de <https://bit.ly/2XsYY4k>

- Montautti, E. B., López, A. C., Echarri, P., Coral, A. M., Serrat, E. P., Marcó, J. P., y Vila, E. (2011). Protocolo de exploración interdisciplinaria orofacial para adultos: manejo y codificación. *Revista Española de Ortodoncia*, 41(2), 71-8.
- Morales, O. y Lourdes, N. (2018). *Clima organizacional y gestión por resultados de la Unidad de Gestión Educativa Local Pasco, 2015* (tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo. Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/34450/ORDAYA_MN.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Moreira, M., Galeas, M., Abril, E. y Muñoz, W. (2016). Gestión administrativa y su incidencia en la rentabilidad y calidad de los servicios a los usuarios de una institución educativa. *Revista Journal of Science and Research: Revista Ciencia e Investigación*. ISSN 2528-8083, 1(4), 36-41. Recuperado de <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/75/pdf>
- Ocampos L. E., y Valencia, S. T. (2017). *Gestión Administrativa y la calidad de servicio al usuario, en la red asistencial ESSALUD-Tumbes 2016* (tesis de licenciatura). Universidad Nacional de Tumbes. Recuperada de <http://repositorio.untumbes.edu.pe/bitstream/handl>

e/UNITUMBES/88/TESIS%20-%20OCAMPOS%20Y%20VALENCIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ospina, A. M. (2001). Evaluación de la gestión pública: conceptos y aplicaciones en el caso latinoamericano. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 19, 1-19. Recuperado de <https://cutt.ly/MdOt8a6>

Pacheco, R., Robles, C. y Ospino, A. (2018). Análisis de la gestión administrativa en las instituciones educativas de los niveles de básica y media en las zonas rurales de Santa Marta, Colombia. *Revista Información tecnológica*, 29(5), 259-266. Recuperado de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-07642018000500259&script=sci_arttext

Pasco, M. & Ponce, F. (2015). Guía de investigación en Gestión. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Vicerrectorado de Investigación PUCP. Recuperado de <https://cutt.ly/BdOyrxr>

Peña, M. M. (2018). Gestión administrativa y calidad del servicio del usuario en la municipalidad distrital de San Marcos, Huari. Ancash. Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/14850/Pe%c3%b1a_SMM.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Peñaloza, K., Gutiérrez, A. y Prado, M. (2017). Evaluaciones de diseño y ejecución presupuestal, un instrumento del presupuesto por resultados: algunas experiencias aplicadas en salud. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 34, 521-527. Recuperado de https://www.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1726-46342017000300521
- Pinedo, C. (2017). *La calidad del servicio y satisfacción del estudiante dentro de la aplicación de las buenas prácticas del sistema de formación profesional en el Centro Técnico Productiva–CETPRO–Daniel Villar de Caraz, 2017 (Tesis de Maestría) Universidad Cesar Vallejo*. Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/12021>
- Pliscoff, C. (2017). Implementando la nueva gestión pública: problemas y desafíos a la ética pública. El caso chileno. *Revista Convergencia*, 24(73), 141-164. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/conver/v24n73/1405-1435-conver-24-73-00141.pdf>
- Quirita, E. (2018). *Relación entre el Presupuesto por Resultados y la Gestión Financiera en el Hospital Santa Rosa de la Ciudad de Puerto Maldonado, 2018 (Tesis de Maestría) Universidad Cesar Vallejo*. <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/29425>

- Quispe, V. H. (2017). *Gestión por resultados y la calidad del gasto en la UGEL N° 08 de Cañete*, 2017 (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo. <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/23577>
- Rabanal, L. (2019). *Gestión de calidad y eficacia de los procesos administrativos en las micro y pequeñas empresas del sector servicio, rubro clínicas en el distrito de Callería, año 2019* (Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional los Ángeles Chinbote). Recuperada de <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/11570>
- Ramos, J. (2016). Gestión por resultados en México, 2013-2014. Algunos impactos en Baja California. *Revista Estudios fronterizos*, 17(34), 64-84. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=So187-69612016000200064&script=sci_arttext
- Reque, L. A. *Análisis de la práctica e institucionalización del seguimiento y evaluación en la gestión pública del Ministerio de Educación 2015-2016* (Tesis de Maestría). Pontifica Universidad Católica del Perú. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/10156>

- Rueda, S. (2018). *La gestión pública y la gestión de recursos humanos en el gobierno regional del cusco, periodo 2016* (Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle). Recuperado de <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/3050>
- Saavedra, E. J. (2019). *Gestión por resultados en el Servicio Nacional de Capacitación para la Industria de la Construcción–SENCICO* (tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo. Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/43101/Saavedra_JEJS.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sacristán, E. B. (2016). Gestión eficiente y ética en la efectivización de los servicios públicos relativos a derechos sociales. *Revista de Investigações Constitucionais*, 3(1), 125-143. Recuperado de https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S2359-56392016000100125&script=sci_arttext&tlng=es
- Salgado, A. C. (2007). Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos. *Revistas Liberabit*, 13, 71-78. Recuperado de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272007000100009
- Salgado, C. (2012). El muestreo en investigación cualitativa: principios básicos y algunas

controversias. *Ciência & Saúde Coletiva*, 17, 613-619.
<http://www.scielo.br/pdf/csc/v17n3/v17n3a06.pdf>

Sánchez, F. y Washington, L. (2019). *La gestión por resultados en la fiscalización laboral de la Intendencia Regional La Libertad–Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral, 2017* (tesis de doctorado, Universidad Cesar Vallejo). Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/30954>

Santos, L., y del Carmen, C. (2017). *La planificación estratégica y su relación con la calidad del servicio educativo de la Institución Educativa Privada Howard Gardner-Bellavista, Callao-2015* (Tesis de Maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos). Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/7446>

Sesé, C. y Cecilia, Y. (2019). *Modelo de Gestión por Resultados para la Dirección Distrital 23D03 La Concordia Salud* (Tesis de Maestría). Universidad Tecnológica de Israel. Recuperada de <http://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/2085>

Valdez, O. E., Romero, L. M., y Hernando, Á. (2019). Estructuras de poder en el control de los medios televisivos privados de América andina. *El profesional de la información*, 28(6).

- Valdiviezo, R. (2018). *Evaluación de los resultados de gestión para la mejora de la calidad en las Oficinas de Gestión de la Calidad de Essalud, Lima, 2017* (Tesis de doctorado). Universidad Cesar vallejo. Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/19190>
- Valverde, G. (2016). Calidad de atención asociada a la satisfacción del usuario externo en los establecimientos asistenciales de salud: MINSA-ESSALUD, Chongoyape-Perú. *Revista Científica Institucional TZHOECOEN*, 8(2). Recuperado de <http://revistas.uss.edu.pe/index.php/tzh/article/view/383>
- Vázquez, E. (2015). Medición de la Calidad del Servicio para Agentes de Suscripción en Revistas Digitales a través del Modelo Servqual (Measuring the Quality of Service for Subscription Agents in eJournals through Model Servqual). *GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, 3(1). Recuperado de
- Vázquez, R., Rodríguez, I. A., y Díaz, A. M. (1996). *Estructura multidimensional de la calidad de servicio en cadenas de supermercados: desarrollo y validación de la escala CALSUPER*. Documentos de trabajo (Universidad de Oviedo. Facultad de Ciencias

Económicas). Recuperado de http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/45832/1/d119_96.pdf

Vega, R. M. y González, L. R. (2013). El Conocimiento, Propulsor de los Ciclos Largos de Kondratieff y sus Efectos en la Configuración Mundial. *Journal of technology management & innovation*, 8(4), 116-128. Recuperado de <https://cutt.ly/NdOygD1>

Veiga de Cabo, J., Diez, E., y Zimmermann, M. (2008). Modelos de estudios en investigación aplicada: conceptos y criterios para el diseño. *Medicina y seguridad del trabajo*, 54(210), 81-88. Recuperado de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0465-546X2008000100011

Vicher, M. D. (2012). Utilidad o futilidad: calidad e ISOs en la administración pública. *Convergencia*, 19(60), 205-228. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/105/10522923007.pdf>

Vidal, P. (2016). Modelos innovadores de administración y gestión pública: Hacia la emergencia de nuevos paradigmas. *Revista Gestión y análisis de Políticas Públicas*, 16. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2815/281548814001.pdf>

Zambrano, M. (2017). El control a la gestión en la administración pública: una mirada a las legislaciones de Ecuador y Perú. *Revista San Gregorio* 19, 154-168. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6236969>

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., Berry, L. L., y Berry, L. L. (1990). *Delivering quality service: Balancing customer perceptions*

Descubre tu próxima lectura

Si quieres formar parte de nuestra comunidad,
regístrate en <https://www.grupocompas.org/suscribirse>
y recibirás recomendaciones y capacitación



   @grupocompas.ec
compasacademico@icloud.com

María Rosario Palomino Tarazona

Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad. Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú

Maestría en Educación con mención en Docencia y Gestión Educativa. Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú, Psicóloga. Universidad San Martín de Porres. C.Ps.P. 2699. Lima, Perú

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3833-7077>, Mail: mpalominota@ucvvirtual.edu.pe.

Google Scholar: <https://scholar.google.com/citations?user=iBIEMVcAAAA-J&hl=es>

Gisella Socorro Flores Meja

Doctora en Psicología – Universidad César Vallejo. Lima-Perú

Maestría en Educación con mención en Docencia y Gestión – Universidad César Vallejo. Lima-Perú, Psicóloga – Universidad San Martín de Porres. Lima- Perú. CPsP 37666

gisellaflores63@hotmail.com - gfloresme@ucvvirtual.edu.pe, ORCID: 0000-0002-1558-7022

<https://scholar.google.com/citations?user=XP6RjtEAAAAJ&hl=es>

Gonzalo Carlos Cohello Aguirre

PhD en Ética, Responsabilidad social y Derechos humanos, Universidad Abat Oliba, Barcelona, España, Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad, Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú,

Magister en Gestión de la Comunicación en Entidades Económicas Solidarias, Universidad Abat Oliba, Barcelona, España.

Magister en Gestión de los Servicios de salud, Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.

Médico Cirujano, Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima, Peru. CMP 23170

Especialidad en Medicina Interna, Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima, Perú. RNE 10906, cohellomed@yahoo.es, gcohellola@ucvvirtual.edu.pe, ORCID: 0000-0001-8192-8692

https://scholar.google.com/citations?view_op=list_works&hl=es&user=woDLRNkAAAAJ

María Beatriz Nizama Avila

Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad, Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.

Magister en Gestión de la Comunicación en Entidades Económicas Solidarias, Universidad Abat Oliba, Barcelona, España, Magister en Gestión de los Servicios de salud, Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú, Obstetra, Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú.

maranizama@yahoo.com, mnizamaa@usmp.pe, mnizama@dirislimasur.gob.pe, ORCID: 0000-0002-9198-0627

https://scholar.google.com/citations?view_op=list_works&hl=es&user=sdhHCQgAAAAJ

Olinda Sabina Reyes Colquicocha

Doctora en Administración de la Educación, Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Maestra en Docencia Universitaria, Universidad César Vallejo, Lima, Perú.

olindareyes@gmail.com, ORCID: 0000-0002-6694-1183

https://scholar.google.es/citations?view_op=new_articles&hl=es&imq=OLINDA+SABINA+REYES+COLQUICOCHA#

ISBN: 978-9942-33-420-6



@grupocompas.ec
compasacademico@icloud.com

compAs
Grupo de capacitación e investigación pedagógica