

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**FACULTAD DE DERECHO**  
**ESCUELA DE DERECHO**



**Integración del modelo EFQM y sistema ISO 9001 en la calidad de la  
gestión pública de la UGEL Jaén**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
ABOGADO**

**AUTOR**

**Mariafe Tamara Cieza Herrera**

**ASESOR**

**Ricardo Vicente Silva Peralta**

<https://orcid.org/0000-0003-3252-5197>

**Chiclayo, 2025**

**Integración del modelo EFQM y sistema ISO 9001 en la calidad de  
la gestión pública de la UGEL Jaén**

PRESENTADA POR

**Mariafe Tamara Cieza Herrera**

A la Facultad de Derecho de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo  
para optar el título de

**ABOGADO**

APROBADA POR

Percy Orlando Mogollón Pacherre  
PRESIDENTE

Carla Emperatriz Ortiz Castañeda  
SECRETARIO

Ricardo Vicente Silva Peralta  
VOCAL

## **Dedicatoria**

Dedico mi tesis a mis padres, las personas que me han motivado y apoyado desde el inicio de mi vida, por ustedes me esfuerzo día a día para lograr mis metas.

## **Agradecimientos**

Agradezco a mi asesor quien me ha apoyado con su conocimiento y dedicación para lograr el desarrollo de mi tesis y obtener la titulación profesional.

## INFORME DE INVESTIGACION FINAL - copia.docx

### INFORME DE ORIGINALIDAD

19%

INDICE DE SIMILITUD

19%

FUENTES DE INTERNET

11%

PUBLICACIONES

9%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS

1

[hdl.handle.net](https://hdl.handle.net)

Fuente de Internet

2%

2

[www.researchgate.net](https://www.researchgate.net)

Fuente de Internet

1%

3

[repositorio.upao.edu.pe](https://repositorio.upao.edu.pe)

Fuente de Internet

1%

4

[www.gobernabilidad.org.pe](https://www.gobernabilidad.org.pe)

Fuente de Internet

1%

5

[documents.mx](https://documents.mx)

Fuente de Internet

1%

6

[www.coursehero.com](https://www.coursehero.com)

Fuente de Internet

1%

7

[repositorio.unac.edu.pe](https://repositorio.unac.edu.pe)

Fuente de Internet

1%

8

Submitted to Pontificia Universidad Catolica  
del Peru

Trabajo del estudiante

1%

9

[theibfr.com](https://theibfr.com)

Fuente de Internet

## Índice

<b>Resumen .....</b>	<b>6</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>7</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>8</b>
<b>Revisión de literatura.....</b>	<b>9</b>
<b>Materiales y métodos .....</b>	<b>21</b>
<b>Resultados y discusión .....</b>	<b>22</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>34</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>35</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>36</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>41</b>

## Resumen

La implementación del modelo EFQM y el sistema de calidad ISO 9001 son herramientas de gestión administrativa privada para optimizar los procesos internos de las empresas, cuya aplicación al Sector Público se propone en esta investigación, específicamente focalizado en los servicios públicos a cargo de la Unidad de Gestión Educativa Local de Jaén (UGEL Jaén), buscando demostrar que los modelos gestionarios antes referidos pueden constituir una estrategia efectiva para garantizar servicios de alta calidad. La investigación cualitativa del presente trabajo se enfoca en identificar los marcos legales y administrativos necesarios para la implementación de los sistemas de gestión de calidad antes mencionados en la referida UGEL, con la finalidad de no solo mejorar los procesos administrativos y operativos, sino que también responda de manera más efectiva a las expectativas y necesidades de la comunidad, logrando un impacto positivo en la gestión pública a través de los servicios públicos prestados con la creación de una norma técnica como marco general que integre los requisitos para la calidad y una directiva específica que presente un marco claro para una gestión administrativa óptima de la UGEL Jaén.

**Palabras clave:** ISO, EFQM, UGEL, Gestión pública local, Gestión de calidad, Modernización del Estado

## **Abstract**

The implementation of the EFQM excellence model and the ISO 9001 quality system are private administrative management tools to optimize the internal processes of companies, whose application to the Public Sector is proposed in this research, specifically focused on public services in charge of the Local Educational Management Unit Jaén (UGEL Jaén), seeking to demonstrate that the aforementioned management models can constitute an effective strategy to guarantee high quality services. The qualitative research of this work focuses on identifying the legal and administrative frameworks necessary for the implementation of the quality management systems mentioned above in the aforementioned UGEL, with the purpose of not only improving the administrative and operational processes, but also responding more effectively to the expectations and needs of the community, achieving a positive impact on public management through the public services provided with the creation of a technical standard as a general framework that integrates the requirements for quality and a specific directive that present a clear framework for optimal administrative management of UGEL Jaén.

**Keywords:** ISO, EFQM, UGEL, Local public management, Quality management, Modernization of the State.

## Introducción

Un sistema de gestión pública a nivel de Unidades de Gestión Educativa Local puede orientar la prestación de servicios públicos hacia un enfoque eficaz y eficiente para garantizar que la administración de recursos y procesos cumplan con los estándares de calidad. En este informe de investigación se busca aportar modelos de gestión de calidad de acuerdo a principios y procedimientos alineados a la normativa peruana para que los servicios de las unidades descentralizadas del sector educación lleguen a los usuarios de manera satisfactoria, teniendo como referencia la Unidad de Gestión Educativa Local en Jaén.

Internacionalmente, existen entidades relevantes que sirven como punto de comparación, según Mendoza (2020), en Estados Unidos existen los Distritos escolares (“School Districts”) creadas con independencia por la ley estatal, se les concede autoridad dentro de límites geográficos con facultades administrativas para gestionar las escuelas públicas, a partir de un consejo escolar con un cuerpo legislativo, que operan como unidades locales, gestionando escuelas secundarias, intermedias y primarias.

En el Perú, la UGEL tiene facultades administrativas similares, ya que ejercen facultades en una jurisdicción de forma descentralizada conforme a su ley de creación. Esta entidad enfrenta múltiples desafíos que pueden afectar la calidad de la gestión de manera significativa. A modo de ejemplo, la priorización de intereses personales de los servidores públicos, por la noticia de la Defensoría del Pueblo en 2015 en Utcubamba, que pidió iniciar acciones disciplinarias contra funcionarios de la UGEL de este sector porque vendieron material educativo designado por el MINEDU de forma ilícita afectando a estudiantes e instituciones.

Ahora bien, Implementar un sistema de gestión pública eficiente y eficaz es esencial para mejorar la calidad de la prestación del servicio de la UGEL, específicamente en la provincia de Jaén, ya que todavía hay una brecha significativa en el acceso y calidad del servicio público que afecta el derecho a la educación de la población educativa, como lo constatado por la Defensoría del Pueblo el dieciséis de marzo de 2022 que abordó instituciones educativas en la jurisdicción de la UGEL Jaén por problemas en la infraestructura y falta de contratación de personal docente.

La gestión pública en la UGEL Jaén enfrenta desafíos por la inadecuada gestión de recursos que pueden generar denuncias y sanciones, lo que perjudica la imagen y credibilidad de la UGEL, además de generar costos legales y administrativos. Respecto a esto, la

Defensoría del Pueblo en 2023 tuvo que solicitar a la UGEL Jaén distribuya el material educativo que tenía almacenado por problemas de gestión administrativa.

Debido a esto, el presente informe debe analizar la normatividad reguladora de la gestión pública y modernización en el Perú, también explicar el modelo EFQM y el sistema ISO 9001 como enfoques para mejorar la calidad y la eficiencia organizacional de la UGEL Jaén. Además, comprender los nudos críticos que afectan la calidad del servicio público en la UGEL Jaén, pues son obstáculos o problemas sistémicos que dificultan el funcionamiento adecuado de los servicios públicos.

A partir de la realidad descrita, surge la siguiente problemática: ¿cómo se podrá integrar el modelo EFQM y el sistema ISO 9001 en la gestión pública de la UGEL Jaén para garantizar la prestación de servicios de calidad?

Ante la problemática planteada se ha formulado la siguiente hipótesis: si las entidades públicas deben prestar un servicio administrativo de calidad al ciudadano como su destinatario final; entonces, el modelo EFQM y el sistema ISO 9001 constituyen herramientas idóneas para fortalecer la prestación del servicio público de la UGEL Jaén y se integrará de la siguiente forma:

- Deberá incorporarse mediante una directiva interna de la UGEL Jaén.
- Se integrará con modificaciones al TUPA por la intervención del Gobierno Regional.

La propuesta de integración del modelo EFQM y el sistema ISO 9001 en la gestión pública de la UGEL Jaén; el valor teórico ofrece un marco de autoevaluación que fomenta la mejora continua y contribuye al cumplimiento de los principios de eficacia, eficiencia y transparencia. El valor práctico propone la integración de estándares de gestión de calidad que permitan incrementar la satisfacción ciudadana, optimizar los procesos administrativos y elevar el nivel de confianza en los servicios públicos prestados.

## **Revisión de literatura**

En esta parte se analizará la literatura existente relacionada al tema de la investigación de la tesis, Integración del modelo EFQM y sistema ISO 9001 en la calidad del servicio público de la UGEL Jaén. A partir de los antecedentes y las bases teóricas se busca contextualizar la investigación en el panorama actual.

### **Antecedentes**

En el trabajo de Quispe (2021) en su tesis “Gestión del conocimiento y su relación con el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas de la Red de Aprendizaje

N°1 UGEL 05”, en Lima, Perú, tesis de maestría, se aplicó una encuesta a una muestra de 205 docentes de 32 instituciones educativas.

Los resultados del trabajo de Quispe exhiben una correlación entre la gestión de información que brinda la UGEL y los docentes. Asimismo, explica que la mayoría de los docentes considera que la UGEL debe tener un rol más activo al momento de entregar los servicios informativos, y que se necesita de una mayor capacitación en herramientas tecnológicas para mejorar la gestión de la información.

El trabajo concluye que la gestión de la información es importante para mejorar el desempeño laboral docente, y que se requiere de una mayor inversión en capacitación y herramientas tecnológicas.

En conclusión, la tesis aborda la gestión de la información en relación con los docentes, lo importante es entender que, como usuarios de los servicios de la UGEL, los maestros forman parte de uno de los sectores perjudicados ante los deficientes tratos e inadecuada orientación por parte de los funcionarios o servidores de la UGEL.

El trabajo de Quispe (2021) tiene relación con el presente trabajo, porque se centra en la gestión de la información en su impacto en el desempeño laboral de los docentes, pues la calidad de la información y su disponibilidad son aspectos clave en la calidad del servicio en cualquier organización.

Este informe plantea un enfoque similar, pues se resalta la necesidad de capacitación en herramientas tecnológicas para mejorar la gestión de la información. Del mismo modo, implica una capacitación y desarrollo continuos para el personal, lo que contribuye a la mejora de la calidad de los servicios.

Por su parte, Carmen y Herrera (2020) en su trabajo, “Gestión de la calidad total en los Recursos Humanos de la UGEL Paita - Piura Año 2020”, tesis para obtener el título profesional de licenciado en administración realizado en un estudio a 36 colaboradores, concluyó que, el 67% de los colaboradores encuestado consideran que el nivel de gestión de calidad total en los recursos humanos de la institución es bajo, lo que implica problemas internos que afectan la calidad de la gestión.

- El 47% de los empleados percibe un nivel medio de enfoque al cliente, por eso, se necesitarán estrategias para mejorar la comprensión y satisfacción de los usuarios. Esto se relaciona con el 50% que piensa que la participación en la UGEL Paita es de nivel medio, lo que destaca la importancia de reconocer a los trabajadores como parte esencial de la organización.

- El 45% establece un bajo nivel en el enfoque basado en procesos en la UGEL, es decir, requiere procesos que se vinculen para obtener resultados más eficientes.
- Destacando que el 47% indica un nivel bajo de enfoque de sistemas, que exige definir claramente las responsabilidades y funciones de cada trabajador para evitar duplicidad de tareas.
- El 67% considera que el nivel de mejora continua es bajo, esto enfatiza la importancia de implementación estratégica de capacitación e incentivos.
- El 53% señala un bajo nivel en el enfoque basado en hechos, lo que implica la importancia de trabajar con información objetiva y verídica para la toma de decisiones.

En conclusión, el estudio demuestra que el nivel de gestión de calidad total en la UGEL Paita es bajo, que evidencia problemas internos que afectan la calidad de la gestión. Por eso, se proponen diversas acciones de mejora que buscan promover una cultura organizacional centrada en la calidad y la participación activa de los colaboradores, con el objetivo de elevar la calidad de la gestión en la UGEL Paita, Piura.

El trabajo de Carmen y Herrera, se relaciona con el presente trabajo porque ambos tienen como objetivo mejorar la calidad en el contexto de la gestión pública. El presente informe reconoce la importancia de la participación activa de los colaboradores en la mejora de la calidad, al reconocer a los trabajadores como parte esencial de la organización.

De otro lado, la tesis de Maizondo (2020), “Proceso De Modernización Y Calidad Del Servicio Público En Los Módulos De Atención De la Ugel N° 01, San Juan De Miraflores, Lima, 2019” explica que la modernización y calidad del servicio son esenciales para las instituciones públicas como la UGEL, pues debe responder con la eficacia, accesibilidad, transparencia y reforma administrativa a los nuevos cambios de desarrollo en el Perú.

Los datos estadísticos indican que la calidad del servicio mejora a medida que se implementa la modernización en los módulos de atención de la UGEL 01, ya que la gestión por resultados le otorga mayor enfoque a la eficiencia interna que en la calidad del servicio educativo. Por eso, se desea una simplificación de los procedimientos y una reducción del tiempo de respuesta.

En conclusión, la tesis resalta la importancia de la modernización, las políticas y normas junto a los procedimientos administrativos en el servicio público. Se requiere una gestión administrativa más eficaz y satisfactoria para sus usuarios, corrigiendo las deficiencias del sistema interno de la UGEL 01.

Se puede establecer una conexión entre el presente trabajo y el trabajo de Maizondo (2020) ya que comparten el objetivo de mejorar la calidad del servicio en el contexto de la gestión pública de la UGEL.

Ambos reconocen la importancia de brindar servicios estandarizados respecto a una adecuada calidad a los usuarios y buscan formas para lograrlo. Situaciones como la modernización y la mejora de procesos se destacan como elementos clave para mejorar la calidad del servicio en la UGEL.

También, la importancia de una gestión más eficaz y satisfactoria para los usuarios, mientras que los modelos de calidad buscan la eficiencia en los procesos para entregar un servicio de alta calidad.

Asimismo, los trabajos reconocen la importancia de la gestión por resultados, ya que al otorgar un mayor enfoque en la eficiencia interna los modelos de calidad se enfocarán en la medición de resultados y la mejora continua.

Por otra parte, Mimbela (2018) explica en su tesis de pregrado, "La Calidad de servicio en la Unidad de Gestión Educativa Local de Lambayeque" el análisis de la calidad del servicio de la UGEL de Lambayeque, identificando las debilidades en su gestión y proponiendo mejoras para el futuro.

Para ello, se utilizó un enfoque cuantitativo que aplicó una encuesta a los usuarios de la UGEL, evaluando diferentes aspectos del servicio como la accesibilidad, la atención al usuario, la eficiencia y eficacia en la gestión, entre otros.

Los resultados obtenidos muestran una percepción negativa respecto a la calidad del servicio en la UGEL de Lambayeque, especialmente en lo que se refiere a la atención al usuario y la accesibilidad.

Identifica debilidades en la gestión de la UGEL de Lambayeque como la falta de capacitación del personal y la falta de recursos para mejorar la calidad de servicio.

Como propuestas de mejora, se sugiere implementar un plan de mejora de la calidad y realizar capacitaciones constantes al personal para mejorar su desempeño en la atención al usuario.

Mimbela menciona la falta de capacitación del personal y la falta de recursos como debilidades en la gestión de la UGEL. Este trabajo propone la identificación de debilidades para implementar mejoras en la gestión, con la idea de abordarlas de manera efectiva a través de procesos.

Asimismo, Mimbela sugiere propuestas de mejora, como la implementación de un plan de mejora de la calidad y capacitaciones constantes para el personal. Estas propuestas están

alineadas con los principios de mejora continua y desarrollo del personal que se aborda en este trabajo.

Por su parte, Ríos (2018) en su tesis para optar el grado académico de maestra en gestión pública titulada: "Gestión administrativa y la calidad del servicio en la UGEL Moyobamba" realiza un diagnóstico de la gestión administrativa y la calidad del servicio en la UGEL.

Utiliza la metodología cuantitativa y cualitativa que incluye encuestas y entrevistas a servidores de la UGEL, así como a usuarios externos.

Los resultados del estudio muestran que existen debilidades en la gestión administrativa de la UGEL Moyobamba, que se reflejan en la baja calidad del servicio que se ofrece a los usuarios externos.

Entre las principales debilidades identificadas se encuentran la carencia de capacitación de los servidores públicos, la falta de coordinación entre áreas de la UGEL y la poca utilización de tecnologías.

Como conclusiones, el autor destaca la importancia de mejorar la gestión administrativa de la UGEL para garantizar una mejor calidad del servicio a los usuarios externos, y propone una serie de recomendaciones para lograrlo, como la implementación de sistemas de información y la capacitación y formación continua de los servidores públicos.

Este trabajo es importante para entender cómo la gestión afecta el servicio que se presta, lo que plantea claramente la relación o vínculo estrecho entre ambos aspectos que en este trabajo se deben abordar en conjunto.

Existe una relación directa entre este trabajo y el trabajo de Ríos (2018), porque proponen recomendaciones y acciones de mejora. Ríos destaca la importancia de mejorar la gestión administrativa para garantizar una mejor calidad del servicio. Mientras este trabajo también implica abordar de acciones de mejora, como la capacitación de personal y la elaboración de sistemas de información.

Además, comparten el objetivo de mejorar la calidad del servicio en el contexto de la gestión pública de la UGEL. Por un lado, Ríos se enfoca en las debilidades específicas que afectan directamente la calidad del servicio, mientras que el siguiente trabajo busca mejorar la calidad del servicio identificando las áreas de mejora a partir de la retroalimentación de usuarios que evalúan la calidad del servicio.

### **Bases teóricas**

En el siguiente apartado se expondrán los conceptos que permiten explicar, comprender e interpretar el problema de la investigación que aborda la tesis: ¿cómo se podrá integrar el

modelo EFQM y el sistema ISO 9001 en la gestión pública de la UGEL Jaén para garantizar la prestación de servicios de calidad?

### **Responsabilidad de servidores y funcionarios públicos**

Dispuesto en la Ley N°27785 del Perú, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control, se entiende que la responsabilidad de los servidores y funcionarios públicos implica garantizar el cumplimiento del mandato de servir al interés público, prestando sus habilidades y capacidades de forma eficaz y eficiente.

La responsabilidad Administrativa Funcional de los servidores y funcionarios que vulneran el ordenamiento jurídico administrativo y el reglamento interno de la entidad pública, aún si el vínculo laboral esté vigente o extinto al momento verificar la infracción. También en caso se incurra durante el ejercicio de sus funciones una gestión deficiente.

La responsabilidad Civil de los servidores y funcionarios públicos que por acción u omisión, mientras ejercen sus funciones, produjeron una pérdida económica a la entidad pública o un menoscabo al Estado, incumpliendo sus funciones ya sea dolo o culpa.

Se relaciona con el tema por la importancia de determinar la responsabilidad del funcionario que no cumple con realizar un adecuado servicio público a los ciudadanos, ya que, siendo representante del Estado, es una obligación que mantenga una idoneidad en su labor con eficiencia y eficacia.

### **Modelo European Foundation for Quality Management (EFQM)**

El Modelo EFQM plantea realizar un análisis objetivo y estructurado de los servicios de una organización, tiene como objetivo evaluar los resultados obtenidos y diagnosticar la situación actual, en la identificación de fortalezas y áreas de mejora, que es fundamental para lograr la excelencia en la prestación de servicios públicos.

Para Martínez (2008) es un modelo de calidad total en base a la autoevaluación, que permite a cualquier tipo de organización realizar un análisis objetivo, riguroso y estructurado del servicio, para así evaluar los resultados obtenidos y elaborar un diagnóstico de su situación.

En conclusión, el Modelo de Excelencia EFQM es un sistema de mejora continua, siguiendo la autoevaluación, el aprendizaje y la implementación de acuerdo al servicio de la organización o institución pública que la implemente y los resultados obtenidos de la gestión de procesos puestos en práctica, para de esta forma identificar sus fortalezas y áreas de mejora (debilidades), y desarrollar planes estratégicos en busca de lograr la excelencia del servicio.

### **Total Quality Management (TQM)**

También conocida como Teoría de Calidad Total, es aplicable a la prestación de servicios públicos, ya que desarrolla postulados para mejorar la calidad, la eficiencia y la satisfacción del usuario en el sector público. La adopción de principios y prácticas de TQM en las agencias gubernamentales puede llevar a una gestión más efectiva y a una mejor prestación de servicios a la comunidad.

La teoría de la calidad total propuesta por Edward Deming es fundamental para comprender tanto el modelo EFQM como el sistema ISO 9001. La teoría de Deming se centra en varios principios clave, incluida la mejora continua, el enfoque en el cliente, la toma de decisiones basada en datos, la participación de los empleados y la gestión por procesos.

Para Chacón y Rugel (2018) la calidad total y la mejora continua son metas organizacionales que permiten brindar una mayor satisfacción al usuario de un servicio. Es decir, otorgan un valor de calidad al servicio, pues integran la eficiencia organizacional, el control o reingeniería de procesos y optimización de recursos, aumento del desempeño y productividad.

Francisco Navarro (15 de febrero de 2023) lo explica como una estrategia de gestión, para crear una conciencia de Calidad en todos los procesos, para esto la responsabilidad recaerá en todos los integrantes de la organización. Por tanto, cuando se habla de calidad total se trata de la calidad del producto o del servicio y de los procesos y sistemas.

Para García y Ramírez (2008) los principios que fundamentan la GCT son:

(1) Orientación al Cliente, proporcionar productos y servicios que satisfagan necesidades humanas

(2) Mejora Continua, mejora efectiva de los procesos

(3) Trabajo en Equipo, colaboración, tanto a nivel interno como externo. (p. 6)

Sistema de gestión de calidad ISO 9001

Se relaciona con el tema en el ámbito de que la implementación de la norma ISO 9001 en una institución pública, proporciona procesos estructurados que interactúan para administrar y mejorar la calidad del servicio que se brinda. Esto es esencial para cumplir con los estándares de calidad y satisfacer las expectativas de los usuarios de los servicios públicos.

Rentería (2019), expresa a ISO 9001 como un conjunto de actividades y procesos entrelazados para cumplir un estándar de la calidad, integrando elementos de una gestión orientada a cumplir los estándares de clientes y las leyes, previniendo fallas y riesgos. Siendo un sistema que utiliza un enfoque proactivo que apunta hacia las causas de las fallas y al mejoramiento continuo del desempeño.

ISO 9001 (2015) explica el enfoque en procesos, el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) y el pensamiento basado en riesgos que determine los factores que podrían causar un desvío de los resultados esperados para actuar con controles preventivos y minimizar el impacto negativo mientras maximizan las oportunidades a medida que surjan.

### **Teoría de la nueva gestión pública**

Entender la teoría de la Nueva Gestión Pública es crucial para proponer la integración del modelo EFQM y la ISO 9001 en la gestión pública porque proporciona el marco teórico y práctico necesario para la implementación efectiva de estas herramientas.

La aplicación de esta teoría puede conducir a mejoras en la eficiencia, la eficacia, la transparencia y la rendición de cuentas, lo que a su vez puede traducirse en una mejor calidad del servicio en la gestión pública de la UGEL orientada a los ciudadanos y en una administración basada en resultados.

Para Cornejo (2023), la nueva Gestión Pública es un paradigma de gestión que se centra en la mejora de la gestión pública. Postula separar las decisiones políticas de la ejecución, promover resultados medibles, establecer planes estratégicos de rendimiento, y prioriza la calidad en la prestación de servicios públicos.

García (2007) explica que se busca administrar los recursos públicos y lograr resultados efectivos en la prestación de servicios públicos para alcanzar la calidad total.

Se centra en resultados y eficiencia, métodos de gestión y procedimientos de la gestión pública, optando por reglas más uniformes para la contratación y los costos.

### **Categorías Conceptuales Gestión Pública Peruana**

La integración del modelo EFQM y el sistema ISO 9001 en la gestión pública peruana da oportunidades importantes y estratégicas para el proceso de modernización del Estado. Esto permite garantizar que los servicios públicos sean de alta calidad, innovadores y centrados en las necesidades de la población, contribuyendo así al desarrollo y progreso sostenido del país.

La Ley Marco de Modernización de la Gestión Pública elabora requisitos y procesos de adecuación de la gestión pública para que la administración del Estado responda a nuevas exigencias del administrado. El proceso de modernización tiene la finalidad de obtener el máximo nivel de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos.

Este proceso se sustenta fundamentalmente en las siguientes acciones:

- a. Priorización: desarrollo social en beneficio de los sectores menos favorecidos.
- b. Concertación entre la sociedad y la política, diseñando una visión compartida y planes multianuales, estratégicos y sustentables.

c. Descentralización, fortalecimiento de los Gobiernos Locales y Regionales y la gradual transferencia de funciones.

d. Mayor eficiencia en el uso de recursos del Estado, eliminar la duplicidad o superposición de competencias, funciones y atribuciones entre sectores y entidades o entre funcionarios y servidores.

e. Revalorización de la Carrera Pública, se enfoca en el principio de la ética pública, la especialización y el respeto al Estado de Derecho.

f. Institucionalización de la evaluación de la gestión por resultados, a través de herramientas modernas como recursos tecnológicos, la planificación estratégica y concertada, la rendición pública y periódica de cuentas y la transparencia a fin de garantizar canales que permitan el control de las acciones del Estado.

g. Regulación de las relaciones intersectoriales.

El 19 de agosto de 2022, el Gobierno aprobó la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública a 2030 (PNMGP) que identificó la siguiente problemática: “Bienes, servicios y regulaciones que no responden a las expectativas y necesidades de las personas y a la creación de valor público”

En consecuencia, las personas no acceden de forma oportuna a servicios básicos o se enfrentan s barreras burocráticas que afecta el ejercicio de sus derechos.

Cuyas causas son las siguientes:

1. Inadecuado diseño de políticas públicas
2. Inadecuada estrategia de intervención para lograr los objetivos de política pública
3. Limitada capacidad de gestión interna para generar bienes y servicios de calidad
4. Limitados procesos de seguimiento, evaluación y mejora continua orientada hacia resultados

5. Insuficiente apertura del Estado hacia las personas en las intervenciones públicas:

#### **Calidad del servicio público**

La calidad del servicio público es un objetivo que se alcanza mediante la sinergia entre eficiencia y eficacia, para así proporcionar servicios que satisfacen las necesidades y expectativas de los ciudadanos de sostenible y con un uso óptimo de los recursos disponibles.

Pacori (2021) explica que la eficiencia implica el uso de medios adecuados y menos costosos para la realización de las competencias de la administración pública, evitando el desperdicio.

Sanz (2017) define a la eficiencia respecto a la capacidad de la administración pública para alcanzar los objetivos trazados reduciendo el uso de recursos del Estado.

Wunder y Gabardo (2018) detallan que la eficiencia supone la realización del interés público, con diversos medios, mecanismos y procedimientos posibles, dentro de la legalidad. El ejercicio eficiente necesita que se cumplan con los siguientes deberes:

I. Celeridad: Cumplimiento dentro de un plazo razonable.

II. Presteza: Actuación ágil, simple y objetiva, sin vulneración de la forma legalmente establecida.

III. Economicidad: Optimización de los medios y recursos a disposición de la administración para alcanzar sus objetivos, sin gastos injustificados, con el objetivo de alcanzar mayores beneficios y utilidades.

IV. Productividad: Actuación direccionada a la producción de resultados efectivos, correspondientes con las finalidades de la ley, el cumplimiento de la obligación debe producir el resultado pretendido por la norma.

La Ley No 27444, Ley de Procedimiento Administrativo General, en el artículo 1.10. indica sobre la eficacia como el deber de prevalecer el cumplimiento de la finalidad del procedimiento sobre formalismos que afecten su validez, mientras no determinen aspectos sustanciales en la decisión final, no disminuyan las garantías del procedimiento, ni causen indefensión a los administrados.

La Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo - CLAD (noviembre de 2009), documento al que se encuentra adscrito el Perú desde el 31 de octubre de 2008, plantea una serie de principios necesarios cuya aplicación de manera coherente y complementaria debe coadyuvar a una gestión más efectiva, eficiente y ética en la prestación de los servicios públicos, como son:

1. Principio de servicio público: La calidad en la gestión pública supone optimizar la dirección efectiva e integrada del proceso de creación de valor público, para asegurar la máxima eficacia, eficiencia y efectividad de su desempeño.

2. Principio de legitimidad democrática: Gestión pública de calidad tiene que estar inspirada en valores democráticos, proteger las libertades y derechos consagrados a los ciudadanos, bajo los principios de igualdad, mérito y capacidad.

3. Transparencia y participación ciudadana: claridad en la gestión, abiertas al escrutinio público, tolerantes a la crítica y permeables a las propuestas de mejora y cambio.

4. Principio de legalidad: Una gestión pública de calidad implica el sometimiento al Estado de Derecho, respeta las competencias atribuidas a los órganos y entes públicos a través de normas jurídicas.

5. Principio de coordinación y cooperación: Todos los órganos y entes contribuyan a la prestación de servicios al ciudadano.

6. Principio de ética pública: Implica la observancia de valores éticos que la orientan la vocación de servicio público.

7. Principio de acceso universal: Sostiene lograr la universalización, así como ampliar y facilitar el acceso de los ciudadanos a servicios públicos de igual calidad.

8. Principio de continuidad en la prestación de servicios: Los servicios públicos se prestarán de manera regular e ininterrumpida, previendo posibles suspensiones del servicio.

9. Principio de imparcialidad: La prestación se realiza con imparcialidad con igualdad y sin discriminación.

10. Principio de eficacia: La realización de objetivos y estándares orientados a la satisfacción de las necesidades del ciudadano.

11. Principio de eficiencia: La optimización de resultados en la Administración Pública con relación a los recursos disponibles.

12. Principio de economía: El funcionamiento se incline por la utilización racional de los recursos públicos, ajustado a los requerimientos de su funcionamiento.

13. Principio de responsabilización: Existencia de una rendición de cuentas por el desempeño de los servidores y funcionarios públicos junto control social.

14. Principio de evaluación permanente y mejora continua: Contempla la evaluación permanente, identifica oportunidades para la mejora continua, proporcionando insumos para la rendición de cuentas.

### **Sistema de Gestión ISO 9001**

Se han plasmado siete principios para la gestión de la calidad por ISO, importantes para el presente trabajo porque contribuyen a una mejor gobernanza y a la entrega de servicios de mayor calidad, estos son explicados por Sirvent, et al. (2017):

1. Orientación al cliente: Actitud del personal por cumplir y satisfacer las necesidades de los clientes.

2. Liderazgo: Implica actividades de organización y planificación, los cuales se realizarán en el marco de un plan estratégico.

3. Compromiso con las personas: Implica la participación del personal a partir de que deben involucrarse es sus competencias y asumir responsabilidades.

4. Enfoque a procesos: Gestionan procesos de actividades y que ayudan a lograr de forma más eficaz los objetivos que se tracen.

5. Mejora continua: Alcanzar los mejores resultados no es labor de un día, sino que se trata de un proceso progresivo en el cual no deben existir retrocesos.

6. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: Las decisiones más eficaces están fundamentadas en base al análisis de datos e información reduciendo el riesgo a un error.

7. Gestión de las relaciones: el servicio es dependiente del cliente, implica que el servicio final cumpla con los requisitos del cliente directo.

### **Modelo de Excelencia EFQM**

El Club de Excelencia de Gestión (2020) explica que este modelo muestra una naturaleza estratégica orientada a los resultados, permite comprobar la consistencia y el alineamiento de las metas a futuro, frente a la forma de trabajar y su respuesta a los desafíos y mejoras prioritarias.

Así lo explican Henríquez y Henríquez (2019), como un instrumento práctico para observar en qué situación se encuentra, evaluar y planificar.

El Club de Excelencia de Gestión (2013) explica que el modelo EFQM establece 9 criterios de evaluación: 5 denominados agentes (liderazgo, política y estrategia, personas, alianzas y recursos y procesos) y 4 denominados resultados (resultados en los clientes, resultados en las personas, resultados en la sociedad y resultados clave), a saber:

- A. Liderazgo: Líderes flexibles, actúan de manera oportuna y efectiva.
- B. Estrategia: Misión y visión estratégica centrada en grupos de interés, desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.
- C. Personas: Valorar a las personas que las integran, las capacitan y fomentan la equidad e igualdad.
- D. Alianza y Recursos: Planificar y gestionar alianzas externas para apoyar su estrategia y políticas de apoyo, así como el eficaz funcionamiento de sus procesos.
- E. Procesos, productos y servicios: Diseñar, gestionar y mejorar los procesos, productos y servicios.
- F. Resultados en los Clientes: Alcanzar y mantener en el tiempo la satisfacción del cliente.
- G. Resultados en las Personas: Alcanzar y mantener en el tiempo la satisfacción de las personas.
- H. Resultados en la Sociedad: Alcanzar y mantener en el tiempo la satisfacción de los grupos de interés relevantes de la sociedad.

I. Resultados Clave: Alcanzar y mantener en el tiempo la satisfacción de los grupos de interés que aportan la financiación.

## **Materiales y métodos**

La metodología seguirá la investigación sustantiva, que plantea la recolección de datos mediante métodos cualitativos para analizar y formular enfoques a fin de integrar un modelo de excelencia EFQM y sistema de gestión de calidad ISO 9001 en la gestión pública de la UGEL Jaén en razón de la mejora de la calidad del servicio en la gestión pública a partir de la problemática planteada.

Quecedo y Castaño (2002) señalan que la investigación cualitativa comienza con un sistema teórico, desarrolla definiciones de la teoría y las aplica en un conjunto de datos que ratifiquen la teoría propuesta.

Siguiendo un paradigma interpretativo que se enfoca en la investigación para comprender los fenómenos de la realidad en base a datos consultados en documentos. Este paradigma es explicado por Beltrán y Ortiz (2020) en el sentido que toma las experiencias para el entendimiento del mundo y su comprensión puede asumirse como resultado de la construcción humana al acercarse a respuestas y soluciones frente a los problemas.

El método usado es el analítico-sintético, descompone el problema de investigación en elementos para obtener una comprensión completa en una solución global. Para Rodríguez (2007) este método consiste en evaluar los hechos partiendo de la descomposición del problema en partes para examinar individualmente (análisis) y luego integrar dichas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis).

Es decir, para este trabajo la fase analítica recopila datos relevantes a través del material bibliográfico, es decir, analizar fuentes documentales; y la fase de síntesis aborda el problema con resultados y conclusiones del tema de estudio.

El aporte deberá incluir la implementación de prácticas de excelencia según el modelo EFQM, la incorporación de procesos de gestión de calidad basados en la normativa ISO 9001, y la introducción de mejoras específicas identificadas durante el análisis.

Las técnicas de análisis documental serán esenciales en este proceso, utilizando instrumentos como documentos normativos, tesis, investigaciones previas y encuestas para obtener información relevante y actualizada. Este enfoque integral y riguroso en la metodología proporcionará una base sólida para el análisis y la generación de propuestas en el ámbito de la gestión pública en la UGEL Jaén.

El análisis bibliográfico permitirá, mediante instrumentos como documentos normativos, tesis, investigaciones y encuesta previamente realizadas dar con una comprensión e interpretación de los fenómenos planteados, con el fin de inferir la situación problemática y así plantear soluciones o aportes.

## **Resultados y discusión**

El desarrollo de la presente sección parte del objetivo principal discutir de los resultados obtenidos a partir del análisis de la normativa peruana sobre la integración del Modelo EFQM y el Sistema ISO 9001 en la calidad de la gestión pública de la UGEL Jaén. A partir de estos hallazgos, se buscará proponer un sistema de calidad que permita optimizar la gestión pública de la entidad y garantizar la prestación de servicios públicos.

### **3.1. Análisis de las normas que regulan la gestión pública en el Perú**

El Perú ha emprendido un camino de modernización y mejora en la gestión pública en los últimos años. En este contexto, el análisis de las normas que regulan la gestión pública en el Perú resulta fundamental para comprender los desafíos que aún persisten y las oportunidades que se presentan para continuar fortaleciendo al Estado. En este apartado se realizará un análisis de las principales normas que regulan la gestión pública en el Perú.

#### **3.1.1. Relevancia de la modernización en la gestión pública**

La modernización tiene un aporte relevante para los gobiernos en la realización con eficiencia de actividades o tareas que le son propias, utilizando de forma adecuada los recursos brindados y entregando servicios de mejor calidad a los ciudadanos. La modernización se logra a través de la implementación de tecnologías modernas, mejorar procesos y la capacitación del personal. En consecuencia, tener una mayor eficiencia operativa permite al gobierno responder adecuadamente a las necesidades de los ciudadanos.

En ese sentido, hay un impacto significativo en la eficiencia y la calidad de los servicios públicos, ya que al adoptar nuevas tecnologías puede automatizar tareas repetitivas, reducir errores y agilizar la entrega de servicios. Al respecto, la reestructuración de procesos consigue eliminar pasos innecesarios, simplificando trámites burocráticos para la agilización de la gestión pública. Esto en base en el artículo 12° de la Ley de Modernización de la Gestión pública, el proceso de modernización en entidades públicas implica una reorganización integral de aspectos funcionales y estructurales, etc.

Al respecto, el simplificar los procesos de la gestión pública produce servicios más rápidos, puesto que, se revisan y mejoran los procesos, cada entidad reestructurada puede

identificar áreas donde se están desperdiciando recursos que pueden ser usado para mejorar áreas necesarias, ya sea en tiempo, dinero o personal capacitado. Siendo así, que al eliminar las limitaciones de un sobrecargado y engorroso proceso burocrático, se optimiza el uso de los recursos disponibles.

De esta forma, la modernización hace más transparente la actividad pública facilitando la rendición de cuentas ante la simplificación de procesos. Todo esto, se encuentra en la Ley de Modernización de la Gestión del Estado en el artículo 4°, inciso d., siendo coherente con el objetivo de la modernización: la implantación de la transparencia de la gestión del Estado, detallando su artículo 5°, acciones tales como eliminar tanto la duplicidad de funciones como la superposición de competencias entre entidades.

Al respecto, la transparencia también aporta a la lucha contra la corrupción y hace más difícil para servidores y entidades corruptas ocultar actividades reñidas con la ética, debido a que la información está disponible para ser examinada y evaluada por ciudadanos, periodistas y otros agentes de control social.

En esa misma línea, mediante la digitalización de los procesos financieros y la implementación de softwares especializados, los órganos de control pueden rastrear cada transacción, facilitando la detección de anomalías, como pagos injustificados o desviación de fondos.

En ese sentido, los procesos modernizados permiten supervisar de manera efectiva las actividades públicas, a través de la implementación de canales formales y seguros para que ciudadanos y servidores públicos denuncien actos de corrupción, lo que es fundamental para la lucha contra la corrupción. De esta manera, se disuade a los infractores y se fomenta una cultura de integridad y responsabilidad.

Además, es relevante precisar que la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030 (PNMGP) establece un marco estratégico para la innovación en el Estado peruano, con el objetivo de lograr una gestión pública más eficiente, transparente, eficaz y orientada al servicio al ciudadano.

La política se basa en cinco pilares y dos ejes transversales que se relacionan entre sí para alcanzar los objetivos prioritarios planteados, esto es:

- **El primer componente es la política pública y regulación**, que tiene como objetivo fortalecer la capacidad del Estado para diseñar, implementar y evaluar políticas públicas efectivas y basadas en evidencias.

La política pública, según Wilson (2018), es el curso de acción que ejecuta el Estado con intervención multisectorial (ministerios, gobiernos, etc.) con la finalidad de dar respuesta a determinadas demandas y problemáticas de orden social.

Para fortalecer la capacidad del Estado se busca mejorar la habilidad del gobierno para cumplir sus funciones, incluyendo la formulación, implementación y evaluación de políticas públicas. Por eso, es necesaria la creación de medidas que aborden de manera eficiente las necesidades y preocupaciones de la sociedad, así como también considerar los recursos disponibles.

Con ese fin, se deben diseñar políticas públicas basadas en evidencias, respaldadas por datos cuantificables, información actualizada y una evaluación de impactos, en lugar de basarse en opiniones o ideologías orientadas al beneficio particular de grupos económicos o políticos. En consecuencia, resulta crucial identificar a través de un proceso de retroalimentación qué políticas están funcionando, cuáles no lo están y cómo pueden mejorarse.

- **El segundo componente es la estrategia de intervención**, una estrategia integral para la implementación de la modernización de la gestión pública tomando en cuenta las necesidades y prioridades del país. Es decir, refiere al plan de acción que involucra actualizar y mejorar la forma en que el gobierno administra sus recursos, implementa políticas y se relaciona con los ciudadanos.

Se necesita adaptar las prácticas y procesos del Estado a la realidad actual, por lo que debe reconocerse que cada país tiene sus propias características, desafíos y oportunidades únicos, de modo que la estrategia de intervención debe estar diseñada de manera que tenga en cuenta estas particularidades.

Es así que la intervención busca abordar la modernización de la gestión pública de manera completa con la coordinación de múltiples acciones y la integración de diferentes áreas de gobierno para lograr un cambio efectivo y sostenible. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que las necesidades y prioridades pueden cambiar con el tiempo, por lo que la estrategia de intervención debe ser lo suficientemente flexible como para ajustarse a las circunstancias cambiantes.

- **El tercer componente, los bienes y servicios**, requiere conocer las demandas y aspiraciones de los ciudadanos respecto a los servicios públicos. Una vez identificadas las necesidades se deben diseñar y materializar acciones públicas que satisfagan esas demandas, asegurándose de que se brinden de manera eficiente y efectiva, priorizando la accesibilidad, la equidad y la calidad.

Además, comprende involucrar a la ciudadanía en la mejora de los servicios determinándose su satisfacción; y la promoción de la transparencia y la rendición de cuentas por parte del gobierno.

- **El cuarto componente es la gestión interna**, cuyo fortalecimiento mejora la eficiencia y eficacia en las entidades públicas. Esto puede incluir la optimización de procesos administrativos y la asignación adecuada de recursos para maximizar su uso.

Un sistema de gestión del desempeño permite evaluar y medir el rendimiento de los funcionarios públicos para identificar fortalezas y áreas de mejora, promoviendo así un mayor compromiso y productividad dentro de la organización pública.

Teniendo en cuenta que las entidades públicas están expuestas a diversos riesgos, tanto internos como externos, en este sentido, es importante contar con personal capacitado en la gestión de riesgos que permitan identificar, evaluar y mitigar posibles amenazas.

- **El quinto componente son los resultados**, se enfoca en establecer un sistema de medición del desempeño de la gestión pública, utilizando indicadores específicos que reflejen los resultados obtenidos en lugar de centrarse únicamente en los procesos o actividades realizadas; enfocándose en los resultados alcanzados por el gobierno en términos de metas y objetivos establecidos.

Este enfoque permite una evaluación significativa del desempeño de los servidores públicos, ya que se centra en los efectos tangibles de sus acciones.

Por consiguiente, el establecimiento de un sistema de medición del desempeño evalúa el rendimiento pasado y utiliza esos resultados para informar la toma de decisiones futuras y mejorar la eficacia de políticas y programas públicos. De ahí que se empleen indicadores cuantificables y específicos que reflejen los logros y el impacto de las políticas y acciones públicas planteadas.

Estos pilares de la política nacional de modernización se apoyan en dos componentes transversales a estos:

- **El primero, es el Estado abierto**, que promueve la apertura del gobierno hacia los ciudadanos, la transparencia en la gestión, la disposición a compartir información, datos y procesos de toma de decisiones con la sociedad, búsqueda de la colaboración y la participación ciudadana.

El Estado abierto promueve la innovación en la prestación de servicios públicos y en la forma en que el gobierno interactúa con los ciudadanos; a consecuencia de ello, se abre la oportunidad de implementar tecnologías para la participación ciudadana.

En suma, este componente conlleva que el gobierno sea claro y accesible en su funcionamiento, proporcionando información completa y comprensible sobre sus actividades, decisiones y políticas. Es decir, que exista transparencia para construir la confianza de los ciudadanos en el gobierno.

- **El segundo componente transversal es el seguimiento, evaluación y mejora continua**, cuyo propósito es identificar áreas de mejora continua e identificación de oportunidades de desarrollo que permitan la optimización durante la implementación de nuevas políticas públicas para la mejora constante en la gestión pública.

### **3.1.2. Problemas que plantea la implementación de la modernización de la gestión pública**

La implementación exitosa de la modernización de la gestión pública generalmente implica costos asociados, como la contratación y capacitación del personal interno o la implementación de tecnologías innovadoras.

Si la modernización de la gestión pública se apoya en herramientas tecnológicas, como sistemas de gestión de desempeño, la adquisición e instalación del software o aplicativos modernizados requiere una inversión inicial. También de personal capacitado que lo mantenga permanentemente en mantenimiento y desarrollo, así como recursos adicionales para su actualización conforme surjan con el tiempo nuevas necesidades de la entidad donde se implemente.

La modernización de la gestión pública también implica modificaciones en los procesos y procedimientos, así como la asignación de tiempo y recursos para la revisión y retroalimentación continua del personal que esté directamente participando de la realización de estos.

Estos gastos pueden ser considerables y transformarse en un obstáculo para las instituciones públicas con presupuestos limitados.

Del mismo modo, cada nivel de gobierno puede tener diferentes agendas, prioridades y enfoques políticos. Sin una coordinación adecuada, existe el riesgo de que diferentes niveles de gobierno implementen iniciativas similares o contradictorias de forma independiente, lo que puede resultar en la duplicación de esfuerzos, recursos desperdiciados y falta de coherencia en los resultados obtenidos lo que conduce a ineficiencias.

Considerando esto, sin la supervisión pertinente, el proceso de modernización de la gestión pública resulta susceptible a la manipulación y el “*amiguismo*”. Los funcionarios podrían ser movidos por intereses personales o políticos, que, en consecuencia, llevaría a la utilización incorrecta de los recursos públicos, profundizando así la corrupción que aqueja al Perú.

Asimismo, respecto a la rendición de cuentas, si no se establecen mecanismos claros para documentar y comunicar los resultados de la modernización de la gestión pública, existe el riesgo de que las decisiones se tomen de manera arbitraria o poco transparente, lo que traería un aumento en la insatisfacción y desconfianza de los ciudadanos al Estado.

A modo de conclusión, al analizar la normatividad reguladora de la gestión pública en el Perú, se evidencia la importancia de implementar medidas de transparencia y control efectivas en la modernización de la gestión pública, pues si bien trae beneficios para el Estado y los ciudadanos, también los expone a riesgos que comprometerían la integridad y equidad de la gestión de recursos y personal en beneficio de intereses diversos o particulares.

### **3.2. Modelos de gestión EFQM y sistema de calidad ISO 9001**

La gestión pública en el Perú se encuentra en constante evolución, buscando alcanzar niveles de eficiencia, eficacia y transparencia que respondan a las necesidades y expectativas de la ciudadanía. Por eso, en esta sección se explicarán los modelos de gestión en relación a mejorar la calidad del servicio de entidades públicas, como la UGEL Jaén.

#### **3.2.1. Calidad total en el servicio (Teoría de la calidad total de Edwards Deming)**

La teoría de la calidad total de Edwards Deming ofrece un enfoque importante para la gestión pública el llamado “ciudadano como cliente final” cuya importancia se relaciona con comprender las necesidades actuales y futuras de los usuarios para continuamente mejorar los servicios públicos.

Deming aboga por el empoderar a los empleados, en relación a la gestión pública, a los servidores públicos, a los que se le debe brindar autonomía y herramientas necesarias para tomar decisiones y resolver problemas de forma eficiente y eficaz.

El punto central de esta teoría es prevenir problemas, identificarlos y abordarlos junto con sus causas y así reducir costos y mejorar el servicio. Para esto, las decisiones que se tomen deben basarse en información sistemática, real y verídica, esto para crear oportunidades de mejora en entre los servidores públicos y puedan aplicar capacidades adquiridas.

#### **3.2.2. Gestión de la calidad en la organización pública**

En general la gestión de calidad comprende y satisface las necesidades y expectativas de los ciudadanos como usuarios o “clientes” del servicio público como fue retratado en la teoría

de la calidad total, por eso, es necesario comprender que el uso de recursos públicos debe regirse por la eficiencia y la eficacia medida en resultados evidentes.

En el presente trabajo se proponen dos modelos reconocidos internacionalmente, por un lado, el sistema ISO 9001 que postula la implementación de un sistema de gestión de calidad enfocado en la satisfacción del cliente, por otro lado, el modelo EFQM, que enfatiza la importancia de orientar al cliente y medir su satisfacción como punto clave del desempeño de la empresa.

En relación al tema tratado en este trabajo, se quiere abordar la utilización de recursos públicos dentro de la entidad descentralizada de la Unidad de Gestión Educativa Local de Jaén, promover una calidad del servicio que satisfaga las necesidades urgentes de los usuarios (ISO 9001) y reconocer que el producto o resultado de la prestación de servicios públicos es un factor clave para la mejora de la gestión pública (Modelo EFQM).

En consideración a lo mencionado, ambos sistemas aportan a la transparencia y rendición de cuentas al implementar estándares de calidad, ya que ayudan a establecer procedimientos estandarizados con enfoque directo a la calidad y simplificación que facilitan la rendición de cuentas por parte de las entidades públicas ante los ciudadanos.

En el ámbito jurídico, la adopción de un sistema de gestión de la calidad constituye una herramienta esencial para asegurar el estricto cumplimiento de la normativa vigente y de los requisitos legales aplicables a la organización. Desde esta perspectiva, los sistemas de gestión de la calidad operan dentro de la entidad como un sistema de autorregulación que, reduce de manera significativa la probabilidad de que surjan quejas, reclamaciones, denuncias o sanciones administrativas, y favorecen la transparencia en los procesos internos.

### **3.2.3. Teorías administrativas y su vinculación en el ordenamiento jurídico nacional**

Al respecto, las teorías administrativas planteadas no están directamente vinculadas con el ordenamiento jurídico administrativo nacional. Sin embargo, su implementación en entidades públicas conforme se propone en la presente investigación sí guarda relación con las normas que promueven la modernización de la gestión pública. Desde este punto de vista, están estrechamente vinculados con la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública del CLAD adoptada por el Perú el 31 de octubre de 2008.

En base a la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública la implementación de estas teorías administrativas como sistemas de calidad complementa el marco jurídico nacional peruano en esta materia, proporcionando principios y directrices específicas para la mejora del servicio público.

La teoría de la calidad total se alinea a los principios rectores de la mencionada carta, ya que se centra en la optimización del servicio público en todos los aspectos de una organización, tiene una amplia presencia en el cumplimiento de normativas como la Ley Marco de Modernización de la Gestión Pública y la Ley de Procedimiento Administrativo General del ordenamiento peruano.

El Modelo EFQM se centra en la excelencia organizacional, proporcionando un marco de evaluación integral y mejora continua del personal de la empresa. En Perú, este modelo guarda relación con lo establecido por la Ley Servir, que promueve una gestión pública basada en la meritocracia y la mejora sostenida del desempeño de los servidores públicos.

El sistema ISO 9001 promueve el compromiso de entidades públicas con la calidad, aspectos valorados en la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública. Si bien puede ser generalmente usada de forma opcional, se encuentra relacionada con los principios establecidos en el TUO de la Ley del Procedimiento Administrativo General (Ley N°27444) para un adecuado seguimiento en los procedimientos administrativos del Estado.

En síntesis, las teorías administrativas analizadas no se encuentran explícitamente vinculadas a la ley peruana, pero su implementación contribuye a cumplir normativas que apuntan a una mejor gestión pública en Perú.

Para finalizar esta sección, se concluye que la implementación de las teorías administrativas de calidad (Teoría de la Calidad Total, modelo EFQM e ISO 9001), enmarcadas en los

principios de la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, y alineadas con el ordenamiento jurídico nacional peruano, representa un camino estratégico para modernizar la gestión pública en el Perú.

### **3.3. Nudos críticos que afectan la calidad de la prestación de servicios en la UGEL**

#### **Jaén**

En la práctica, la prestación de servicios en la UGEL Jaén se enfrenta a diversos desafíos que afectan de manera directa su calidad y eficiencia de su gestión. En el presente análisis se expone los principales nudos críticos que obstaculizan la adecuada prestación de servicios en la UGEL Jaén.

#### **3.3.1. Funciones del servidor público**

A partir de la tesis de Hernández (2018), “Aplicación de BPME como modelador de procesos y desarrollo de una web responsiva para mejorar y dar soporte a la gestión de trámite y comunicaciones de la UGEL-Jaén”, se identifican las principales problemáticas que afectan la labor de los servidores públicos.

La UGEL Jaén carece de un marco de trabajo estandarizado que oriente sus procedimientos. Los servidores no cuentan con manuales claros, capacitación integral ni normativas actualizadas que guíen su labor hacia la satisfacción de usuarios como padres de familia, docentes y representantes de instituciones. Es decir, esta situación genera trámites documentarios lentos y poco claros, lo que con frecuencia desemboca en quejas ciudadanas por demoras e ineficiencia.

La gestión documental física, desde la recepción de solicitudes hasta la entrega de resultados, demanda un tiempo considerable. Aunado a ello, la falta de orientación adecuada a los usuarios en los procedimientos administrativos incrementa la carga del personal y amplía la brecha entre lo que la población espera y lo que la entidad entrega.

A esto se suma la escasa capacitación del personal y el limitado uso de herramientas tecnológicas. En consecuencia, hay un aumento en la insatisfacción tanto de usuarios como de trabajadores de la UGEL, quienes perciben pérdida de tiempo, recursos y confianza en el servicio público como un problema recurrente.

El Código de Ética del Funcionario Público exige actuar en beneficio del interés general, lo cual resulta inviable sin recursos adecuados y sin promover el uso de herramientas digitales como el portal de transparencia para los ciudadanos. En ese sentido, la ausencia de estas acciones limita la comprensión de los procesos y restringe la participación ciudadana.

En síntesis, cuando los empleados de la UGEL Jaén y los usuarios están insatisfechos, es menos probable que se logre un resultado adecuado en la prestación del servicio que satisfagan las necesidades de la comunidad en su conjunto, reduciendo la calidad del servicio y la eficiencia en sus labores que, en consecuencia, deja una experiencia deficiente para los usuarios.

### **3.3.2. Responsabilidad del servidor público**

De acuerdo con la tesis de Rodríguez (2019), los servidores de las UGEL tienen responsabilidades administrativas cuando incurren en faltas o incumplimientos. Sin embargo, en Jaén se observa que la estructura organizacional vigente, aprobada en 2002, no se ha actualizado ni responde al crecimiento poblacional y educativo de la provincia.

La UGEL Jaén opera bajo una estructura organizacional aprobada en 2002, la cual no se ha actualizado y no está diseñada para manejar el aumento en la cantidad de personal, instituciones educativas y estudiantes a lo largo del tiempo. En consecuencia, este aumento no se ha traducido en nuevas plazas presupuestadas para para servidores netamente encargados de los procedimientos públicos orientados a los usuarios generando una sobrecarga de trabajo que afecta directamente la calidad de los servicios orientados al ciudadano.

En conclusión, la sobrecarga de trabajo dificulta que la UGEL Jaén pueda cumplir completamente con sus objetivos y actividades, por lo que, se afecta directamente la calidad de la atención a los usuarios, ya que presenta una carencia en los recursos, el talento humano y la capacidad necesaria para satisfacer sus necesidades y demandas de manera eficiente y eficaz.

### **3.3.3. Clasificación de los actos que afectan el servicio público**

Los puntos problemáticos identificados en los dos apartados anteriores, se relacionan con los actos identificados en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030, que señala la disparidad entre los servicios estatales y las expectativas de los ciudadanos.

En ese contexto, la UGEL Jaén presenta dificultades para alinear su gestión administrativa a las necesidades reales de los usuarios. Se entiende que, como entidad pública la desfasada estructura organizativa y la falta de modernización de instalaciones generan procedimientos documentarios ineficaces, donde la entrega de resultados puede tardar semanas.

Al respecto, la limitada distribución de recursos estatales y la falta de acción institucional han provocado que organismos como la Defensoría del Pueblo o la Dirección Regional de Educación intervengan en varias oportunidades. En concreto, se evidencia una negligencia administrativa por parte de la UGEL Jaén que provoca se desatendan intereses legítimos de los usuarios, como los trámites para el pago de la deuda social, el proceso para obtener los pagos por luto y sepelio, etc.

Por otro lado, la limitada capacitación del personal y el déficit de servidores administrativos intensifican los problemas que afectan la calidad del servicio de la entidad. Asimismo, el ingreso recurrente de personal como consecuencia de los cambios de gobierno, lo cual genera rotación constante y limita la consolidación de capacidades en la gestión, evidencian que la UGEL Jaén requiere un proceso de modernización administrativa orientado a fortalecer la calidad del servicio que brinda.

Como conclusión, los nudos críticos que inciden en la calidad de la prestación de servicios en la UGEL Jaén, revelan un panorama complejo, se necesita cerrar la brecha entre las expectativas de los ciudadanos y la realidad de los servicios ofrecidos por la UGEL. Esto requiere un enfoque que contemple la capacitación continua de los servidores públicos, optimizar los procesos y procedimientos administrativos, así como la incorporación y aprovechamiento de tecnologías de gestión para reducir la disparidad existente entre la capacidad del personal administrativo y la creciente demanda de solicitudes por parte de los usuarios.

### **3.4. Implementación de los modelos de gestión EFQM y sistema ISO 9001 en la gestión pública de la UGEL Jaén para garantizar la prestación de servicios pública de calidad**

La presente propuesta plantea la implementación de los modelos de gestión EFQM e ISO 9001 en la UGEL Jaén, con el propósito de garantizar servicios públicos de calidad orientados al ciudadano. Estos modelos, reconocidos internacionalmente, permitirán optimizar procedimientos, supervisar la satisfacción de los usuarios y alcanzar estándares verificables de calidad.

Se propone aprobar una Directiva interna que establezca lineamientos para implementar un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC). Este deberá regirse por los principios de mejora continua, transparencia y rendición de cuentas, siendo de cumplimiento obligatorio para todas las áreas y servidores de la entidad.

Las disposiciones de la Directiva deben ser de obligatorio cumplimiento para todas las áreas funcionales, unidades orgánicas y el personal de la UGEL Jaén que participa en la prestación de servicios administrativos.

El Área de Gestión Institucional, como el órgano responsable del funcionamiento de la UGEL Jaén, será responsable de la medición y publicación semestral, a través del portal de transparencia de la UGEL, los siguientes indicadores de desempeño:

- i) Tiempo promedio de atención por cada procedimiento: Si bien, de acuerdo con el principio de celeridad recogido en el TUO de la Ley N.º 27444 y lo establecido en el TUPA de la entidad, existe un plazo legal específico y obligatorio, en la práctica este suele extenderse sin generar repercusión alguna para el servidor, pero sí para el usuario que espera la respuesta a su trámite. Por eso, se debe tener un control estandarizado para la prestación de servicios, adecuando la calidad, celeridad y el tiempo de forma razonable.
- ii) Número de quejas y reclamos resueltos: Resulta necesario que la entidad publique un informe detallado sobre las quejas y reclamos recibidos, identificando sus principales causas, las áreas más recurrentemente involucradas y las medidas correctivas adoptadas. Dicho informe no solo debe contener cifras, sino también un análisis cualitativo que permita identificar patrones de insatisfacción y proponer mejoras sostenibles en la gestión.
- iii) Resultados de las encuestas de satisfacción del usuario: Para impulsar la mejora de los procedimientos administrativos, es indispensable contar con

mecanismos de retroalimentación que permitan conocer el nivel de satisfacción de los usuarios. En ese sentido, al concluir un trámite, la entidad podría solicitar al administrado, a través del portal de transparencia u otros medios digitales accesibles, que complete un formulario de evaluación sobre la calidad del servicio recibido.

Los resultados de estas encuestas permitirán identificar fortalezas y debilidades en la atención, medir el grado en que se satisface el interés legítimo del usuario y diseñar estrategias orientadas a la mejora continua del servicio público.

Así como también, elaborar, aprobar y ejecutar un "Plan de Capacitación Anual en Gestión de la Calidad", dirigido con los objetivos del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) y al cumplimiento de los procedimientos contenidos en el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) de la entidad.

Para esto, la Oficina de Recursos Humanos será responsable de incluir en el Plan de Capacitación, cursos obligatorios en gestión de la calidad, transparencia, rendición de cuentas y atención al ciudadano, cuyo aprendizaje será considerado en una evaluación de desempeño individual respecto a los resultados en los niveles de satisfacción de los usuarios atendidos.

En el marco de su autonomía administrativa, permite a la UGEL Jaén establecer la obligación de capacitar a su personal. Esta capacitación es un mecanismo indispensable para que los funcionarios puedan cumplir correctamente los procedimientos, los plazos y garantizar la calidad de la prestación del servicio público.

La Directiva servirá como sustento técnico para proponer ante el Gobierno Regional de Cajamarca la modificación del TUPA en lo que respecta a los procedimientos de la UGEL Jaén en el marco de la integración de un sistema de gestión de calidad del servicio público. Esto, con el fin de incorporar los indicadores de calidad y estándares aplicables tanto a los reclamos de los usuarios como a los trámites más recurrentes a la entidad.

En ese sentido, se plantea incluir en el TUPA un anexo denominado "Estándar de Calidad en la Atención al Ciudadano" para la UGEL Jaén, basado en los principios del modelo EFQM y la norma ISO 9001. Esta propuesta permitiría establecer parámetros claros, verificables y orientados a garantizar una gestión administrativa alineada con criterios de calidad en la prestación de servicios.

Por ejemplo, definir un tiempo máximo de espera para la atención presencial y un tiempo promedio de resolución para los trámites más recurrentes, de modo que los ciudadanos puedan evaluar la eficiencia de la gestión.

Este anexo debe orientarse hacia la simplificación administrativa y la modernización de la gestión pública. En ese marco, corresponde proceder con la revisión y actualización de los plazos establecidos, de modo que se asegure una atención más ágil, eficiente y alineada con las necesidades de los ciudadanos.

Para optimizar la prestación del servicio, se propone que determinados procedimientos puedan ser iniciados y gestionados netamente a través de la mesa de partes virtual. Este tránsito de lo físico a lo digital, aprovechando las plataformas que ofrece el Estado, resulta crucial para reducir la carga laboral del servidor público que atiende presencialmente y, al mismo tiempo, garantizar mayor celeridad y accesibilidad para los usuarios.

Desde esta perspectiva, los estándares de calidad se transforman en una obligación jurídica para la UGEL Jaén. Todo ello con el fin de garantizar la seguridad jurídica y fortalecer el derecho de los administrados a obtener respuestas dentro de los plazos y condiciones previamente establecidos en el TUO de la Ley del Procedimiento Administrativo General, Ley N° 27444.

## **Conclusiones**

1. La normativa reguladora de la gestión pública en el Perú evidencia que el país se ha comprometido con la modernización del Estado, en la medida que concentra sus esfuerzos en mejorar la calidad del servicio público y la transparencia, pero este proceso de implementación de esta política pública se ve expuesto a riesgos que afectan la integridad y equidad de la gestión de los recursos y del servicio público en beneficio de intereses particulares.
2. Alinear las teorías administrativas de calidad como la Teoría de la Calidad Total, el modelo EFQM y la norma ISO 9001 con el ordenamiento jurídico nacional peruano es fundamental para modernizar la gestión pública en el Perú, porque garantiza que los principios y prácticas de gestión de calidad se integren de manera coherente y efectiva en las políticas de gestión, regulaciones y prácticas administrativas del país.
3. Los nudos críticos que afectan la calidad de la prestación de servicios en la Unidad de Gestión Educativa Local de Jaén (UGEL Jaén) relacionados a sus procedimientos internos y manejo de personal, entre otros, deben solucionarse usando un enfoque que aborde la capacitación adecuada, la satisfacción de los usuarios, la actualización de los procesos y la optimización del marco normativo.

4. La propuesta de integración de los modelos de gestión EFQM y sistema ISO 9001 en la gestión pública de la UGEL Jaén para garantizar la prestación de servicios públicos de calidad requiere de la creación de una Norma Técnica de Gestión de Calidad Integrada para la UGEL, que combine los principios del modelo EFQM y los requisitos de la norma ISO 9001, así como la elaboración de una directiva específica para la UGEL Jaén que proporcione un marco completo y coherente para la gestión de calidad en la entidad.

## **Recomendaciones**

1. Para los órganos públicos en general en el marco de la modernización de la gestión pública del Estado, con el propósito de traer beneficios al Estado y a los ciudadanos, no deben actuar bajo intereses propios o parcializados en relación a un partido político; incluso, si el contexto político es desorganizado y conflictivo debe prevalecer su compromiso y responsabilidad con el bien común para realizar sus funciones sin un actuar corrupto.
2. A la Oficina de Planeamiento y Desarrollo Institucional de la UGEL Jaén, sin que esto signifique afectar su organización, en la medida que hay que abordar paso a paso un método que permita a la entidad usar los métodos planteados sin problemas. Es decir, en lugar de implementar el modelo de excelencia EFQM y el sistema de gestión de calidad ISO 9001 en toda la UGEL Jaén de una sola vez, se sugiere comenzar de manera progresiva; esto se refiere a la adopción de un proceso paso a paso para gestionar el cambio y minimizar los riesgos asociados con una implementación a gran escala.
3. A los funcionarios de la UGEL Jaén en cuanto pueden aprovechar las políticas de descentralización del gobierno peruano para fortalecer la autonomía administrativa de la UGEL Jaén, para que se tenga una mayor capacidad de decisión local, pueda gestionar sus recursos, personal y proyectos, de manera más autónoma y adaptada a las necesidades locales, manteniendo la coherencia con los estándares de calidad y eficiencia, para tomar decisiones importantes sin depender exclusivamente del gobierno central, permitiéndole responder de manera más rápida y efectiva a los desafíos y necesidades específicos de la región de Jaén.

4. Para la alta dirección de la UGEL Jaén, teniendo en cuenta que pueden implementarse herramientas tecnológicas para automatizar tareas administrativas y repetitivas, lo que permitirá que se enfoquen en actividades de mayor valor añadido, por ejemplo, utilizar sistemas de gestión de información para mejorar la recopilación, análisis y reporte de datos, facilitando el monitoreo y evaluación de los procesos.

## Referencias

- Beltrán, S. & Ortiz, J. (2020). Los paradigmas de la investigación: un acercamiento teórico para reflexionar desde el campo de la investigación educativa. RIDE Revista Iberoamericana para la investigación y el desarrollo Educativo. *11(21)*. Recuperado de: <https://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/717>
- Carmen, R. & Herrera, M. (2020). Gestión de la calidad total en los Recursos Humanos de la UGEL Paita - Piura Año 2020. Tesis para obtener el título profesional de licenciado en administración. Universidad Privada Antenor Orrego. Piura. Perú. Recuperado de: [https://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/20.500.12759/6975/1/REP\\_ADMI\\_RINNA.CARMEN\\_MAXVELY.HERRERA\\_GESTIÓN.CALIDAD.TOTAL.RECURSOS.HUMANOS.UGEL.PAITA.PIURA.2020.pdf](https://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/20.500.12759/6975/1/REP_ADMI_RINNA.CARMEN_MAXVELY.HERRERA_GESTIÓN.CALIDAD.TOTAL.RECURSOS.HUMANOS.UGEL.PAITA.PIURA.2020.pdf)
- Carriel, R.; Barros, C. & Fernández, F. (2018). Sistema de gestión y control de la calidad: Norma ISO 9001:2015. Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento. *2(1)*. 625-644. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6732908.pdf>
- Chacón, J & Rugel, S. (2018). Artículo de Revisión. Teorías, Modelos y Sistemas de Gestión de Calidad. Revista Espacios. *39(50)*. Recuperado de: <https://www.revistaespacios.com/a18v39n50/a18v39n50p14.pdf>
- Club de Excelencia en Gestión & EFQM Leading Excellence. (2013). Modelo EFQM De Excelencia. Recuperado de: <https://www.ehu.eus/documents/1904000/1915838/9+Modelo+EFQM+2013.+Come+ntarios.pdf/2f1798ca-fd39-4e0e-a772-a17146f6003a?t=1532094623000>

- Club de Excelencia en Gestión & EFQM. (2020). Modelo EFQM.  
Recuperado de: <https://www.scrumtegy.com/wp-content/uploads/2020/04/Modelo-EFQM.pdf>
- Cornejo, C. (2023). Modernización e implementación de la nueva gestión pública. Una revisión sistemática. *Revista de Climatología*. 23. 72-85.  
Recuperado de: <https://rclimatol.eu/wp-content/uploads/2023/04/ArticuloCS23e.pdf>
- García, I. (2007). La nueva gestión pública: evolución y tendencias. Recuperado de:  
[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/B1168625381F1AE705257BCA00165978/\\$FILE/47\\_GarciaSanchez.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/B1168625381F1AE705257BCA00165978/$FILE/47_GarciaSanchez.pdf)
- García, J & Ramírez, A. (2008). Naturaleza, significado y contenido de la gestión de la calidad total. *Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*. 73. 225-240.  
Recuperado de:  
<https://revistas.comillas.edu/index.php/revistaicade/article/download/374/298#:~:text=As%C3%AD%2C%20los%20principios%20que%20fundamentan,las%20necesidades%20de%20los%20consumidores.>
- Gobierno del Perú. (21 de agosto de 2022). Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030 (versión amigable).  
Recuperado de: <https://www.gob.pe/institucion/pcm/informes-publicaciones/3453139-version-amigable-politica-nacional-de-modernizacion-de-la-gestion-publica-al-2030>
- Gobierno del Perú. (21 de agosto de 2022). Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030. Recuperado de:  
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3531092/POLÍTICA%20NACIONAL%20DE%20MODERNIZACIÓN%20DE%20LA%20GESTIÓN%20PÚBLICA%20AL%202030%281%29.pdf.pdf?v=1661208943>
- Gobierno del Perú. (noviembre de 2009) Referentes Básicos para la Mejora de la Administración Pública. Primera Edición. Lima. Perú. Recuperado de:  
[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/0F1D0806469293C305257BFE0022011F/\\$FILE/Compromisos\\_de\\_Buen\\_Gobierno.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/0F1D0806469293C305257BFE0022011F/$FILE/Compromisos_de_Buen_Gobierno.pdf)

- Henríquez, L. & Henríquez, V. (20 de junio de 2019). Propuesta de implementación del modelo EFQM en la Universidad de Guayaquil basado en la revisión de la literatura. *Revista Espacios*. 40 (29). 22. Recuperado de: <https://www.revistaespacios.com/a19v40n29/19402922.html>
- Hernández, T. (2018). Aplicación de BPM como modelador de procesos y desarrollo de una web responsiva para mejorar y dar soporte a la gestión de trámite y comunicaciones de la UGEL – Jaén. Tesis para optar el título de ingeniero de sistemas y computación. Chiclayo. Perú. Recuperado de: <https://tesis.usat.edu.pe/xmlui/handle/20.500.12423/1287>
- ISO. (2015). ISO 9001:2015(es) Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos. Quality management systems — Requirements. Recuperado de: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>
- Ley N°27444. Ley de procedimiento Administrativo general. (10 de abril de 2001) Recuperado de: <https://www.indecopi.gob.pe/documents/20795/225805/07.+Ley+del+Procedimiento+Administrativo+General+--+Ley+27444.pdf/725a60ce-7f01-4542-9e1f-82ac40dd5810#:~:text=Principio%20de%20eficacia.-%20Los%20sujetos,disminuyan%20las%20garantías%20del%20procedimiento%2C>
- Ley N°27658. Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado. (29 de enero de 2002) *Gaceta Jurídica*. Recuperado de: [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/BCE7AB2E6434B55305257B890053B271/\\$FILE/02A08.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BCE7AB2E6434B55305257B890053B271/$FILE/02A08.pdf)
- Ley N°27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control. (22 de julio de 2002). Recuperado de: <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/431141/Ley-27785.pdf?v=1574886460>
- Ley N°27815. Ley del Código de Ética de la función pública. (22 de julio de 2002), Recuperado de: <https://www.mimp.gob.pe/files/transparencia/CET/ley27815.pdf>
- Maizondo, F. (2020). Proceso de modernización y calidad del servicio público en

los módulos de atención de la UGEL N°01, San Juan De Miraflores, Lima, 2019. Tesis para Optar El Grado Académico De Maestro En Gestión Pública. Universidad San Martín de Porres. Lima. Perú.

Recuperado de:

[https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/7803/maizondo\\_sfr.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/7803/maizondo_sfr.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Martínez, B. (octubre 2008). Calidad. ¿Qué es el modelo EFQM (European Foundation for Quality Management)? Anales de Pediatría Continuada. 6 (5). 313-318. Recuperado de: <https://www.elsevier.es/es-revista-anales-pediatria-continuada-51-articulo-calidad-que-es-el-modelo-S169628180874887X#:~:text=El%20modelo%20EFQM%20es%20un%20modelo%20basado%20en%20la%20autoevaluaci%C3%B3n,un%20diagn%C3%B3stico%20de%20su%20situaci%C3%B3n>

Mendoza, M. (2020). The Limits of Insurance as Governance: Professional Liability Coverage for Civil Rights Claims Against Public School Districts. Quinnipiac Law Review. 38 (3). Recuperado de:

[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3669869](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3669869)

Mimbela, P. (2018). Calidad de servicio en la Unidad de Gestión Educativa Local de Lambayeque 2018 (Tesis de pregrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú). Recuperada de:

<http://hdl.handle.net/20.500.12423/2320> Navarro, F. (15 de febrero de

2023). ¿Qué es TQM (Gestión de Calidad Total)? Business School.

Recuperado de: <https://www.inesem.es/revistadigital/gestion-integrada/la-gestion-de-la-calidad-total-tqm/>

Pacori, J. (28 de junio de 2021). Los principios generales del derecho administrativo. Recuperado de: <https://lpderecho.pe/principios-generales-derecho-administrativo/>

Quecedo, R. & Castaño, C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. Revista Psicodidáctica. 14. 5-39. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/175/17501402.pdf>

Quispe, J. (2021). Gestión del conocimiento y su relación con el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas de la Red de

Aprendizaje N° 1 UGEL 05. Tesis de maestría. Repositorio Institucional UNFV:

<https://repositorio.unfv.edu.pe/handle/20.500.13084/6162>

Rentería, J. (2019). Implementación del sistema de gestión ISO 9001:2015 en el laboratorio de la Compañía Minera Azulcocha – Lima-2019. Para optar el título profesional de Ingeniero Metalurgista. Cerro de Pasco. Perú. Recuperado de:

[http://repositorio.undac.edu.pe/bitstream/undac/1697/1/T026\\_70303261\\_T.pdf](http://repositorio.undac.edu.pe/bitstream/undac/1697/1/T026_70303261_T.pdf)

Ríos, J. (2018). Gestión administrativa y la calidad del servicio en la UGEL Moyobamba, 2018 (Tesis para optar el grado académico de: maestra en gestión pública, Universidad Cesar Vallejo, Tarapoto, Perú).

Recuperada de: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/26053>

Rodríguez, C. (2019). La modernización de la estructura organizativa y el nivel de cumplimiento de los objetivos institucionales en la unidad de gestión educativa (UGEL) jaén, 2017. Tesis para optar el título profesional de licenciado en administración pública. Pimentel. Perú.

Recuperado de:

<https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/6243>

Rodríguez, F. (2007). Generalidades acerca de las técnicas de investigación cuantitativa. Paradigmas: Una Revista Disciplinar de Investigación. 2 (1). 9-39. Recuperado de:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4942053>

Sanz. P. (2017). El Principio De Eficiencia En La Elaboración De Normas Jurídicas: Instrumentos Para Su Aplicación. Recuperado de:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7767085#:~:text=El%20principio%20de%20eficiencia%20persigue,y%20favorecer%20el%20crecimiento%20econ%C3%B3mico>

Sirvent, S., Gisbert, V. & Pérez, E. (2017). Los 7 principios de gestión de la calidad en ISO 9001. 3C Empresa: investigación y pensamiento crítico. Edición Especial. 10-18. Recuperado de:

<http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.especial.10-18/>

Wilson, J. (2018). ¿Qué son y para qué sirven las políticas públicas? IN IURE. 2. 30-41. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/228415608.pdf>

Wunder, D., & Gabardo, E. (2018). El principio constitucional de eficiencia administrativa: contenido normativo y consecuencias jurídicas de su violación. Cuestiones constitucionales. 39. 131-167.

Recuperado de:

[https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-91932018000200131](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-91932018000200131)

### Anexos

TESISTA: MARIAFE TAMARA CIEZA HERRERA	
ASESOR: Dr. RICARDO VICENTE SILVA PERALTA	
LINEA DE INVESTIGACION: ORDENAMIENTO JURÍDICO, GOVERNABILIDAD Y GESTIÓN PÚBLICA	
TITULO: Integración del modelo EFQM y sistema ISO 9001 en la calidad de la gestión pública de la UGEL Jaén	
PROBLEMA: ¿CÓMO SE PODRÁ INTEGRAR EL MODELO DE EXCELENCIA EFQM Y EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001 EN LA GESTIÓN PÚBLICA DE LA UGEL Jaén PARA garantizar la prestación de servicios de calidad?	
CATEGORIAS CONCEPTUALES	
GESTIÓN PÚBLICA	SERVICIOS PÚBLICOS DE CALIDAD
MODELO DE EXCELENCIA EFQM	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001
OBJETIVOS	
GENERAL: PROPONER el modelo de excelencia EFQM y el sistema de gestión de calidad ISO 9001 en la gestión PÚBLICA de la UGEL Jaén para garantizar la prestación de servicios de calidad	
	Analizar la normatividad reguladora de la gestión pública en el Perú

ESPECIFICOS	Explicar el modelo de excelencia EFQM y el sistema de gestión de calidad ISO 9001
	Comprender los nudos críticos que afectan la calidad del servicio público.
HIPOTESIS	<p>si las entidades públicas deben prestar un servicio administrativo de calidad al ciudadano como su destinatario final; entonces, el modelo EFQM y el sistema ISO 9001 son herramientas idóneas para la prestación del servicio público de la UGEL Jaén y se integrará de la siguiente forma:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Deberá incorporarse mediante las normas administrativas correspondientes y establecer políticas, reglas y procedimientos que deban seguirse en la UGEL Jaén.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se integrará por directivas en la UGEL Jaén con instrucciones o guías emitidas por la autoridad competente, con disposiciones más detalladas sobre su implementación.</li> </ul>
APORTE	
Propuesta de integración del modelo de excelencia EFQM y el sistema de gestión de calidad ISO 9001 en la gestión pública de la UGEL para garantizar la prestación de servicios públicos de calidad.	