



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN
PÚBLICA**

**Impacto de la promoción de Incentivos Educativos en la
Gestión Pública en la UGEL Cusco periodo 2017 - 2020**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRA EN GESTIÓN PÚBLICA**

AUTORA:

Valencia Pareja, Melissa Libia (ORCID: 0000-0002-1084-0260)

ASESOR:

Dr. Beraun Beraun, Emil Renato (ORCID: 0000-0003-1497-6613)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Reforma y Modernización del Estado

LIMA – PERÚ

2021

Dedicatoria

Quiero dedicar este trabajo a Dios, que siempre me colma de bendiciones brindándome una familia maravillosa y en esta oportunidad por darme la oportunidad de fortalecer conocimientos y regalarme la sabiduría necesaria para concluir con este tercer paso.

A mi mami Bilma, mi primera maestra de vida, que con su ejemplo y entrega supo conducirme con disciplina, paciencia y amor al logro de mis objetivos.

A mis hermanos que con su compañía me impulsan a seguir adelante frente a cualquier reto o adversidad.

Melissa Libia Valencia Pareja

Agradecimiento

Mi profundo agradecimiento a Dios que me permitió conseguir mi tercer objetivo de concluir esta maestría, a mi casa de estudios Universidad Cesar Vallejo, por haberme permitido ampliar mis conocimientos y formarme con una maestría que permite otorgarme un nivel de competitividad en la sociedad.

A nuestros docentes, por habernos brindado una educación de calidad excelencia académica, con un alto espíritu de sacrificio, paciencia, tolerancia y gran vocación.

Nuestro mayor reconocimiento y agradecimiento al Dr. Beraun Beraun Emil Renato, por su valioso apoyo y desprendimiento intelectual en el desarrollo y logro del objetivo final de tesis.

A mi familia, por haberme apoyado en todo lo necesario, tanto espiritual como moral y material para poder alcanzar de forma satisfactoria el gran objetivo de culminar estudios en la Universidad Cesar Vallejo.

Índice de contenidos

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. Introducción	1
II. Marco teórico	6
III. Metodología	17
3.1. Tipo y diseño de investigación	17
3.2. Categorías, subcategorías y matriz de categorización	17
3.3. Escenario de estudio	18
3.4. Participantes	18
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	19
3.6. Método de análisis de datos	19
IV. Resultados y Discusión	20
4.1. Descripción de resultados	23
4.2. Discusión	26
V. Conclusiones	29
VI. Recomendaciones	30
REFERENCIAS	31
ANEXOS	34

Índice de tablas

Tabla 1 Categorías, subcategorías, indicadores, objetivos y preguntas	17
Tabla 2 Metas de compromisos de desempeño 2017 – UGEL Cusco	23
Tabla 3 Metas de compromisos de desempeño 2018 – UGEL Cusco	24
Tabla 4 Metas de compromisos de desempeño 2020 – UGEL Cusco	24

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo principal determinar el impacto de la promoción de incentivos educativos en la gestión pública de la UGEL Cusco durante el periodo 2017 hasta el tramo 1 del 2020, para lo cual se utilizó el enfoque cualitativo de estudio de casos, empleándose el método inductivo de nivel descriptivo, la técnica utilizada para la recolección de datos fue la entrevista y el instrumento la guía de entrevista para conocer cómo se da la promoción de incentivos educativos, económicos y no económicos y las consecuencias que se produjeron a causa de la gestión pública de la UGEL Cusco. Para obtener los resultados se realizó la reducción de datos y el método de triangulación, los resultados obtenidos permiten concluir que, la gestión de la UGEL Cusco durante los años 2017 hasta el tramo 1 del 2020 no tuvo el impacto esperado debido a las dificultades en promocionar adecuadamente los diversos incentivos educativos, limitándose a realizar una Gestión Pública que se esfuerza por cumplir con sus metas de los compromisos de desempeño, no realizando innovaciones en la dirección y gestión de recursos humanos y económicos para optimizar los resultados.

Palabras claves: Compromisos de desempeño, gestión pública, gestión educativa, incentivos educativos, metas de gestión.

Abstract

The main objective of the present research was to determine the impact of the promotion of educational incentives in the public management of UGEL Cusco during the period 2017 until section 1 of 2020, for which the qualitative approach of case study was used, using the inductive method of descriptive level, the technique used for data collection was the interview and the instrument the interview guide to know how the promotion of educational, economic and non-economic incentives occurs and the consequences that occurred due to the public management of the UGEL Cusco. To obtain the results, the data reduction and the triangulation method were performed. the results obtained allow us to conclude that: the management of UGEL Cusco during the years 2017 until section 1 of 2020 did not have the expected impact due to the difficulties in adequately promoting the various educational incentives, limiting itself to carrying out Public Management that strives to meet its goals of performance commitments, without making innovations in the direction and management of human and economic resources to optimize results.

Keywords: Performance commitments, public management, educational management, educational incentives, management goals.

I. Introducción

El Ministerio de Educación para poder mejorar el servicio educativo a partir del año 2012, año de la Reforma Magisterial (Ley N° 29944), en la que se empieza a considerar la meritocracia docente, ha reestructurando el cuadro de remuneraciones según los niveles alcanzados por los docentes en evaluaciones periódicas durante cada año, también plantea una serie de incentivos que promuevan el desarrollo de la Gestión Educativa.

En el año 2014, el MINEDU a través del Decreto de Urgencia N° 002-2014 crea el Bono de Incentivo al Desempeño Escolar o también conocido como Bono Escuela, incentivo creado con el fin de retribuir económicamente el esfuerzo de los docentes, administrativos y demás trabajadores de Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica Regular en el nivel primaria a nivel de todo el país, en el año 2016 se amplía al nivel secundaria.

Tras dos años de su creación los resultados de mejora de aprendizajes en los estudiantes no incrementaron lo suficiente, considerando el resultado de las pruebas de Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) de los últimos 3 años, pruebas que se toman a nivel nacional para poder observar el nivel de aprendizaje en primaria y secundaria (Ministerio de Educación, 2015), por ello se empezó a impulsar a las entidades encargadas de Direccionar y Evaluar el trabajo de las IIEE, las DREC y UGEL. En el año 2015 a nivel nacional es impulsado el Presupuesto por Resultados que utiliza como instrumento el Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión y Modernización Municipal (PI) Ley N°29332, por el cual se pretende promover una serie de reformas para lograr el crecimiento económico, desarrollo sostenible y mejoramiento de la gestión pública en el marco de la descentralización, el cual implica la transferencia de recursos tras un análisis de FONCOMUN para determinar los montos a asignar para cada Municipalidad cada año, este es aprobado bajo Resolución Ministerial.

De estos montos destinados a cada Municipalidad, existe una meta que incentiva el otorgamiento de Bonos a Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL) promoviendo la correcta utilización de recursos del Estado en la Dirección de Educación del Cusco, DREC y en todas las UGEL de la Región del Cusco, en base a 4 líneas de acción: Revalorización de Carrera Docente, Mejora de la Calidad de Aprendizajes, Cierre de Brechas de Infraestructura Educativa y Gestión Moderna y Descentralizada (Ministerio de Economía y Finanzas, 2015). Es así, que desde el año 2016 el Estado a través del Ministerio de Educación transfieren un presupuesto especial para las Buenas Practicas en Gestión Educativa a los Gobiernos Regionales, estos a las Municipalidades y a su vez estos a las GRE, DRE y UGEL para finalmente poder llegar a las IIEE.

Estas evaluaciones se miden bajo diferentes indicadores, encontrados en Plataformas como: ESCALE, Semáforo Escuela, SRI (Sistema de Recojo de Información), Sistema Wasichay, Obnate; por medio de las cuales se tiene la información precisa de la gestión que ejecutan todas las entidades educativas y los presupuestos asignados a las municipalidades promueven alcanzar una gestión moderna a las GRE, DRE y UGEL, y de esta manera, garantizar su eficiencia en función al servicio que brinda a Docentes, Estudiantes y Padres de Familia, colmando las necesidades de la población y mejorando la calidad de vida de los mismos.

Desde la puesta en marcha del Plan de Incentivos se pudo observar avances significativos y mejoras en la gestión de las UGEL de la Región Cusco, que provoco la mejora de la imagen de las UGEL ganadoras.

La UGEL Cusco no estuvo exenta de poder ganar algunos incentivos por el cumplimiento de metas en fechas programas por el Ministerio, pero entre las mejores UGEL del país no figura dicha entidad, lo que hace suponer que la promoción de dicho plan aún resulta insuficiente, ocasionando la falta del cumplimiento de metas en las fechas previstas, falta de actualización de los Documentos de Gestión como el PEI (Proyecto Educativo Institucional), PAT (Plan Anual de Trabajo), PCI (Proyecto Curricular Institucional) y falta de cumplimiento de requisitos anuales.

La mayoría de incumplimientos de metas se daba por desconocimiento tanto de trabajadores de las Unidades de Gestión Educativa Local como por los Directores y Docentes de Instituciones Públicas de su jurisdicción (Carrillo, 2005). En muchos casos, solo las personas que ocupaban altos cargos en las DREC y UGEL Cusco conocían de ello, pero no hacían de conocimiento del personal para que puedan alcanzarlas y ganar los concursos.

Por ello se percibe un problema importante de promoción de incentivos, ya que estos al no ser de conocimiento por los Actores Principales (Directivos y Docentes de UGEL e I.I.E.E.) menos lo son para los estudiantes y padres de familia, quienes no se esfuerzan por cumplir las metas para poder adquirir los bonos. Por ello en la UGEL de Cusco durante los años 2017 al 2020 se adquirió bonos de forma muy escasa, siendo superada por otras UGEL de Distritos aledaños.

Teniendo en cuenta todo lo anteriormente expuesto esta investigación se centrará en responder como pregunta general a ¿Cuál es el Impacto de la promoción de Incentivos Educativos en la Gestión Pública de la UGEL Cusco durante los años 2017 al 2020?, considerando para ello los siguientes problemas específicos: ¿Cómo es el trabajo de promoción de Incentivos Educativos en la Gestión Pública de la UGEL Cusco durante los años 2017 al 2020?, además de ¿Cuáles son los incentivos económicos y no económicos que obtuvo la UGEL Cusco durante los años 2017 al 2020? Y finalmente evaluar ¿Qué consecuencias tuvieron los incentivos en la Gestión Pública de la UGEL Cusco durante los años 2017 al 2020?

En esa dirección el presente estudio de investigación contribuirá al conocimiento y cumplimiento de todos los requisitos para el logro de incentivos de Gestión Educativa que brinda el Estado, por medio de presupuestos asignados a las entidades del sector educación como incentivos a su desempeño.

A partir de este estudio la UGEL Cusco podrá promocionar mejor los requisitos y metas en las fechas previstas, en base a las 4 líneas de acción: Revalorización de Carrera Docente, Mejora de la Calidad de Aprendizajes, Cierre de Brechas de Infraestructura Educativa y Gestión Moderna y Descentralizada, propiciará la actualización de los Documentos de Gestión como el PEI (Proyecto Educativo Institucional), PAT (Plan Anual de Trabajo), PCI (Proyecto Curricular Institucional), superando las limitaciones de orden educacional, de gestión e infraestructura.

Además, la presente investigación apoyará la captación de nuevas formas de obtención de incentivos, como los concursos de Buenas Practicas en Gestión Pública organizado por Ciudadanos al Día y la Universidad del Pacífico desde el año 2004, así como Buenas Practicas en Gestión Educativa, Bono Escuela impulsadas por el MINEDU.

Después de lo descrito anteriormente, se propone como objetivo general determinar el impacto de la promoción de Incentivos Educativos en la Gestión Pública de la UGEL Cusco durante los años 2017 al 2020. Para alcanzar esta meta nos propusimos como objetivos específicos a explicar el trabajo de promoción de Incentivos Educativos en la Gestión Pública de la UGEL Cusco durante los años 2017 al 2020; identificar los incentivos económicos y no económicos que puede obtener la UGEL Cusco durante los años 2017 al 2020 y por último reconocer las consecuencias que tuvieron los incentivos en la Gestión Pública de la UGEL Cusco durante los años 2017 al 2020.

Para el estudio se plantearon las Categorías Incentivos educativos y Gestión Pública: Para la categoría Incentivos Educativos se consideraron como subcategorías a los incentivos económicos, incentivos no económicos, Bono Escuela, los incentivos en gestión pública y los compromisos de desempeño; cuyos indicadores fueron el balance de incentivos económicos, el balance de incentivos no económicos, promoción y beneficiarios, la

iniciativa en la promoción de incentivos, planes de incentivos, los cuatro compromisos de desempeño, los montos transferidos y las estrategias de promoción en las Instituciones Educativas. Mientras que para la categoría Gestión Pública consideramos la gestión pública educativa y la gestión pública en la UGEL, cuyos indicadores fueron principalmente las metas de la gestión pública educativa, las estrategias para mejorar la eficacia, satisfacción de la comunidad educativa, las perspectivas de mejora sobre la gestión pública y las innovaciones en la gestión

En lo referente al aspecto metodológico, la presente investigación es básica porque parte del marco teórico no sufrirá cambios, pero servirá para alcanzar los objetivos incrementando conocimientos científicos o modificando y actualizando las teorías; es de enfoque cualitativo, de tipo explicativa – descriptiva, porque dará a conocer el fenómeno social producido por los incentivos en el ámbito educativo para identificar sus implicancias del grupo analizado, con diseño Estudio de Caso, para poder realizar un análisis individual del problema y poder diagnosticarlo.

La información será analizada mediante la triangulación metodológica recopilada de teorías y de los entrevistados. Entendiendo a la triangulación metodológica como lo definen Okuda Benavides y Gómez-Restrepo (2005) como una estrategia para estudiar un fenómeno utilizando varios métodos como entrevistas individuales, grupos focales o talleres investigativos; el objetivo de emplear esta metodología es que las debilidades de cada técnica no se sobrepone pero la fortaleza de cada instrumento se ve potenciada, pues al emplear varias estrategias se minimizan los posibles sesgos, finalmente la triangulación permite observar el problema desde diferentes perspectivas y de esta manera la se incrementa la validez y consistencia de los resultados encontrados.

II. Marco Teórico

Ramírez Medina (2018), en la tesis: Los Incentivos Económicos en el logro de metas de gestión, Caso del Convenio de Desempeño Colectivo Aplicado a la Oficina Provincial de Vialidad Concepción, Región del Bío-bío, Chile, año 2016. Presentó un diseño exploratorio y descriptivo no probabilístico. Tiene como objetivo: Determinar la importancia de Incentivos Económicos para el Logro de Metas de Gestión de la Oficina Provincial de Vialidad Concepción. Como conclusión fundamental se percibe que a pesar de contar con un Plan de Incentivos Económicos para la mejora de Gestión en la oficina de Vialidad de la Región Bío-bío en Chile, no se ven resultados favorables desde su aplicación, por esta razón se concluye que el incentivo económico no permite mejorar la gestión a través de las metas e indicadores y que no hay una línea directa de causalidad entre incentivos y mejora de la gestión, por el contrario, los incentivos económicos se están comportando como una amenaza a la mejora de la gestión.

Dicha investigación aporta en el conocimiento acerca del Manejo de Incentivos en el extranjero, ayuda a dar una mirada a los procesos que surgen en el marco de los incentivos y aporta al análisis de que no todos los incentivos mejoran la calidad de gestión.

Berner (2013) en el seminario sobre el análisis a la efectividad del uso de incentivos en el sector público, concluye que los resultados de la aplicación de incentivos si mejoran el desempeño de los empleados en algunos casos, mientras que en otros las mejoras no son claras debido a la existencia de acciones que generan distorsión de resultados, estas acciones son respuestas a las disfunciones como el “gaming”, “cream skinning” y la selección adversa, pero también se deben a una evaluación inapropiada. Esta mala implementación puede generar algunos problemas de metas autocumplidas, problemas en la elaboración de las medidas, problemas agentes y múltiples principales, esto puede explicar la existencia de resultados diferentes en su efecto en el desempeño o productividad de los trabajadores. Sobre las recomendaciones de la OCDE respecto a la creación de incentivos para mejorar el desempeño en el sector público, estas buscan corregir los problemas de principal agente, salarios ineficientes y entrega de instrumentos motivadores para los empleados de las organizaciones del estado (p. 63).

En consecuencia, el uso de incentivos es positivo en el desempeño de los trabajadores del sector público, pero se debe prestar especial atención en el proceso de implementación, para realizar la evaluación de este y poder efectivizar el uso de incentivos.

Manuel Salinas (2007), en su investigación Impacto y Tendencia de los Incentivos Escolares en el nivel de Educación Primaria, del Municipio de Santa María, Departamento de la Paz del año 2007, tuvo como objetivo el análisis del impacto y las tendencias de la entrega de incentivos escolares con relación a la repitencia, deserción escolar y cobertura registrada. La investigación es de enfoque cuantitativo de tipo relacional – causal, diseño no experimental, transaccional correlacional. Llegando a la conclusión de que el incentivo que tiene mayor impacto en los estudiantes es la merienda escolar, pero, la que tiene menor impacto es el bono y la beca escolar, en relación a disminuir la repitencia y promover mayor captación de estudiantes. Por otro lado, Santa María de la Paz cuenta con el 57% de eficiencia por ello se deduce que se tienen otros motivos de deserción escolar. Dicha tesis aportará a la investigación para analizar el nivel de impacto de la entrega de incentivos netamente a estudiantes, mas no a docentes, muestra información acerca del estudio de una de las variables en un contexto diferente que podrá servir de guía para el análisis de la respuesta estudiantil a los incentivos no monetarios

Salcedo Muñoz (2019), en la tesis: “Metas del plan de incentivos a la mejora y modernización y su incidencia en la gestión municipal en la provincia del Cusco” del año 2019, que tuvo como objetivo: Determinar las Metas del Plan de Incentivos a la Mejora y Modernización en la Gestión de la Municipalidad Provincial del Cusco, para ello se aplicó el enfoque cuantitativo, diseño no experimental, de tipo descriptivo - correlacional y transversal. Se llegó a la conclusión fundamental de que las metas del Plan de incentivos a la Mejora y Modernización de la Gestión Municipal inciden de manera directa y significativa sobre la gestión municipal de la provincia del Cusco, además, la gestión municipal presenta incidencia por parte de la dimensión Metas para la mejora de los proyectos de inversión pública, tal es así que los proyectos satisfacen de mejor manera las necesidades de la población.

Dicha investigación aporta de manera significativa porque expone la Realidad de la situación del Plan de Incentivos de la Municipalidad Provincial del Cusco, del cual una meta pertenece a Incentivos de Gestión Educativa que se distribuye a la UGEL del Cusco.

Muñoz Cahuana (2018), en la tesis: Incentivos monetarios para el logro de resultados en el sector educativo: Evaluación de Impacto de Bono Escuela en el rendimiento estudiantil del año 2018, consideró como objetivo evaluar el impacto del Bono Escuela como incentivo monetario para la mejora del desempeño de los estudiantes en la primera fase de aplicación en el Perú, mediante el estudio de competencia (proceso de competencia entre docentes) y el estudio de reciprocidad en que al concluir dependiendo de sus resultados se les otorga el incentivo económico. Para ello se aplicó y diseñó una Metodología hipotético - deductiva, de tipo Básica, de diseño no experimental, con nivel correlacional – causal y enfoque cuantitativo. La investigación llegó a la conclusión de que el bono Escuela es concebido como un incentivo monetario colectivo, ya que se premia a todos los docentes y directivos de las Instituciones Educativas ganadoras, haciendo que se promueva el trabajo en equipo, así mismo se percibe cierta competencia por quienes aspiran a ganar la bonificación y reciprocidad que alcanzaría el docente cuya institución gana, con una retribución adicional por su destacada labor en la entidad.

A partir de ello se puede decir que dicha investigación aporta de manera significativa ya que se consideraran de estudio muchos conceptos y servirá de base para analizar el impacto de la promoción de incentivos en la gestión educativa de la UGEL Cusco.

Díaz Munguía et al. (2018), en la tesis Evaluación del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal en la Municipalidad Distrital de Barranco: 2012-2017 del año 2018, tuvo como objetivo: Identificar los lineamientos de los PI, así como sus elementos y clasificación que impiden el cumplimiento de metas por ende la poca adquisición de incentivos de la Municipalidad Distrital de Barranco, para ello se utilizó el método cualitativo con observación no participativa cuyo instrumento fue la entrevista. La conclusión fundamental que ayudara a la presente investigación es que existen muchas diferencias marcadas entre las categorías de municipalidades utilizadas por el programa para la definición y asignación de meta,

además los recursos asignados dependen del tipo de diseño del PI que generalmente se clasifican en recursos de Municipalidades A, B, C, D. Por otro lado, las metas se evalúan por periodos anuales generalmente y para adquirir los bonos se deben cumplir con los lineamientos y objetivos en un 100%.

Por ello, dicha investigación favorecerá a la presente investigación en conocimientos de transferencia de Incentivos a las municipalidades y los mecanismos que se cumplen para cada tipo de Municipalidad. Es fundamental saber esta información acerca de las transferencias económicas que hace el gobierno a las Municipalidades ya que de este monto se tiene una meta para la entrega de incentivos a las IIEE y las UGEL a cargo de estas.

Trujillo Gallegos (2016), en la tesis Incentivos no económicos promovidos en una Institución Educativa Privada de Lima para motivar el Desempeño Docente, del año 2016; tiene como objetivo principal la búsqueda de incentivos no económicos que promueve más la Institución Educativa, así como, la que menos se promueve. La investigación es de enfoque cuantitativo porque analiza datos de la encuesta realizada, es correlacional causal porque analiza la relación de la variable y la sub variables, así como, su incidencia. Por tanto, se llegaron a las siguientes conclusiones: Los docentes en su mayoría reconocen que en la institución se dan incentivos no económicos en los que consideraron más promovidos los de desarrollo profesional gracias a las constantes capacitaciones a docentes, consideran también que uno de los incentivos no monetario importante es la responsabilidad con los padres de familia por la poca deserción y falta de estudiantes por la promoción de valores, como incentivos también se consideran los reconocimientos y la participación de docentes en asuntos de la entidad, mientras que el incentivo menos promovido es la infraestructura.

Un incentivo es un mecanismo que establece la relación entre una recompensa y un desempeño o conducta determinada. La cual se da con el objetivo de inducir un determinado comportamiento, considerando que el sujeto que recibirá este incentivo actuara de manera racional valorando el costo y beneficio de realizar o desarrollar una conducta deseada por la persona que suministra el incentivo, obviamente siempre y cuando este estímulo este bien diseñado (Roldán, s.f.).

El Plan de Incentivos a la mejora de la Gestión y Modernización Municipal (PI) es un instrumento de presupuesto por resultados, cuyo objetivo principal es impulsar reformas que permitan lograr el crecimiento y el desarrollo sostenible de la economía local y mejora de su gestión, en el marco del proceso de descentralización y mejora de la competitividad. (Andía Valencia, 2017)

En el marco de nuestro estudio consideraremos que los incentivos, son todas aquellas iniciativas de parte de las entidades del estado para conseguir que los trabajadores sean más efectivos en el logro de mayor calidad de resultados y beneficios para la entidad. Para entender mejor veremos una clasificación genérica y aceptada de los incentivos laborales los mismos que pueden ser de dos tipos: Incentivos económicos y no económicos.

Los incentivos económicos se caracterizan porque demandan una retribución económica o monetaria, por ejemplo, un aumento de sueldo, pagos extras, comisiones, bonos, entre otros, es decir todo lo que implica un incremento en los ingresos de los empleados. En consecuencia. Tiene un impacto importante en el empleado y su productividad, sin embargo no siempre resulta igual de estimulante para todos (Ruíz Mitjana, s.f.).

Los incentivos económicos son las retribuciones monetarias que se realiza a los miembros de una IIEE. Ello, muchas veces depende de la injerencia que haya tenido el trabajador en el logro de resultados ya sea de pruebas ECE o del manejo del SIAGIE. Por otra parte, los incentivos no económicos se caracterizan porque no son retribuciones económicas y se refieren a todo aquello que mejora las condiciones laborales del empleado; por lo tanto, estos incentivos son de tipo más variado y pueden ser tangibles o intangibles, como seguros de vida, seguros médicos, flexibilidad horaria, tickets de consumo para restaurantes o centros comerciales, apoyo para continuar estudios o especializaciones, etc. Este tipo de incentivos actualmente vienen siendo más utilizados en las entidades, pues constituyen un atractivo extra a las condiciones laborales del empleado (Ruíz Mitjana, s.f.). Si bien es cierto, los incentivos ayudan a promover una determinada conducta en un grupo de personas, por ello los más reconocidos aparentemente son los bonos económicos, pero ello resulta relativo ya que como menciona Vargas Huayta (2017) el resultado del desempeño que denote el estudiante dependerá de muchos otros factores.

Además, Sherman y Chruden (2001) indican que las ventajas principales de los programas de incentivos (PI) son:

- Los incentivos están orientados a reunir las energías de los empleados direccionándolas al logro de metas específicas de desempeño, proporcionándoles una motivación para producir mayores beneficios al empleado y a la entidad.
- Los pagos de los incentivos son variables pues dependerán de los resultados, a diferencia de los salarios que son pagos fijos que no tienen relación con el rendimiento o desempeño del empleado.
- El pago de incentivos está en relación directa con el desempeño de operación, es decir, si se logran los objetivos de calidad, cantidad o ambas se pagan los incentivos sin o se logran no se pagan.
- Los pagos de incentivos pueden promover el trabajo en equipo, pues si se establecen metas por equipos esto permitirá un trabajo sinérgico.
- Los incentivos permiten la distribución del éxito entre los responsables que generaron beneficios para la entidad.

Por lo que, resulta importante considerar un Plan de Incentivos que es un programa producto del estudio y planificación acorde a la empresa y tipo de trabajadores de la entidad, con la finalidad de motivar a los empleados y conseguir aumentos en la producción y mejoras en los resultados laborales. Estas bonificaciones son adicionales al sueldo y pueden ser económicas o no económicas, pero teniendo en cuenta que para el empleado estas deben ser un premio o recompensa por su desempeño. Finalmente, es importante que los objetivos del plan de incentivos sean claros y medibles cuantitativamente, para que se pueda realizar un control y evaluación periódica debido a que el contexto, los objetivos y motivaciones de los empleados y de la entidad van cambiando con el tiempo.

Actualmente, elaborar un plan de incentivos es indispensable para el desarrollo de una empresa, compañía o entidad pública y en ese sentido existen múltiples formas de incentivar a los trabajadores, por lo que es importante que este plan sea diseñado de acuerdo a las características de cada entidad (Bizneo, 2020).

El Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión y Modernización Municipal (PI) es un documento que promueve la transferencia de recursos y dinero de forma condicionada, por el cumplimiento de metas de los gobiernos locales. Este actúa como un instrumento de gran utilidad dentro del presupuesto por resultados (PpR), el mismo que está orientado a promover las condiciones que favorecen el desarrollo y crecimiento de forma sostenible y oportuna de la economía local, lo cual permite a las municipalidades una mejora continua de la gestión local que realiza.

Para poder analizar el Plan de Incentivos de Gestión Educativa es fundamental conocer el Plan de incentivos a la Mejora de la Gestión y Modernización Municipal, ya que una parte del presupuesto asignado a ello tendrá que destinarse a las Unidades de Gestión Educativa Local de cada Municipalidad.

En el ámbito educativo el Ministerio de Educación (MINEDU) en coordinación con el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) establecen el Plan de Incentivos para la gestión pública, para lo cual establecen metas y emiten instructivos que orientan las acciones a realizar para su cumplimiento, monitoreo y evaluación.

Los incentivos educativos de gestión pública, según Vera Tudela y Santa María (2015), señalan que el Ministerio de Educación del Perú (MINEDU) ha implementado un sistema de incentivos para promover la mejora de la gestión pública y el desempeño de actores educativos a partir del 2014, además que dicho sistema responde a presupuestos transferidos desde el Gobierno Nacional a Gobiernos Regionales, Municipalidades Provinciales, Direcciones Regionales de Educación y a Unidades de Gestión Educativa Local, quienes finalmente después de monitoreo y evaluación hacen las transferencia a Instituciones Educativas, a quienes entregan los bonos por cumplimiento de metas y objetivos; en el Marco de la Descentralización y Presupuesto por Resultados.

En el proceso se tuvo una serie de inconvenientes ya que aún faltaba delimitar el nivel de responsabilidad de cada Institución, así como mejorar el nivel de coordinación entre estas para que se puedan superar las brechas que aún se perciben en el sector educativo del país. En consecuencia, se plantean las herramientas de incentivos en educación, mediante el enfoque principal – agente, podemos analizar la relación entre el empleador (MINEDU) que en este caso sería el principal y el empleado como agente (UGEL, DRE).

El principal busca que el agente realice acciones que el demande sin considerar algún tipo de incentivo económico o no económico que lo motive al cumplimiento de metas y objetivos, por ello el agente no tiene ninguna mejora en su labor. A nivel nacional se percibe que el Estado no puede observar quien trabaja bien o esmeradamente, por ello se considera esta teoría fundamental ya que los agentes deben recibir una recompensa para el logro de metas, entonces estos incentivos deben estar directamente relacionadas con el nivel de rendimiento, por ello las herramientas de incentivos deben estar muy bien diseñadas y estructuradas para que se logre el objetivo.

Por ello, a partir del 2014 se ha implementado desde el Ministerio de Educación el Bono de Incentivo al Desempeño Escolar orientado a premiar económicamente a docentes, directores de Instituciones Educativas que logren los mejores resultados académicos en Educación Básica Regular durante el año, por otro lado se tiene los Compromiso de Desempeño (CdD), especiales para las DRE y las UGEL, premiando económicamente a la Institución por el cumplimiento de metas de mejora para la Gestión Pública Educativa Regional y Local.

Alcázar (2016), señala que el Bono Escuela, también denominado Bono de Incentivo de Desempeño Escolar, es un incentivo económico que otorga el Estado a Directores, Docentes de a II.EE. de Educación Básica Regular por cumplir un buen desempeño en el aprendizaje de sus estudiantes el cual se mide mediante evaluaciones censales o también llamadas Pruebas ECE, por evaluaciones regionales y por evaluaciones internacionales las Pruebas PISA.

El Bono Escuela responde a dos objetivos principales: Acelerar el logro de resultados educativos en los estudiantes de EBR, así como, motivar a docentes y directores a mejorar su desempeño.

Este pago es entregado mediante un ranking, elaborado de acuerdo a grupos que puedan permitir reunir a IIEE según sus características. El mejor desempeño se medirá mediante indicadores que principalmente son las Pruebas ECE que se aplican a nivel nacional a los 2do y 4to grado de primaria que imparten educación bilingüe.

Se incluyen otros sub indicadores como el porcentaje de retención de estudiantes al año, registro y actualización del SIAGIE que lo hace el Director de cada IIEE. Posteriormente se entrega el monto económico de acuerdo al lugar que ocupa la IIEE en el ranking. Además, se hace un reconocimiento a la Institución por ello no solo se motiva a los directores y docentes que participaron directamente de la prueba ECE sino también se motiva a los alumnos a seguir aprendiendo. De esta manera se promueve que tanto Directivos, Docentes, Estudiantes e incluso Padres de Familia pongan todo su esfuerzo en conocer mejor los lineamientos de evaluación para mejorar la Gestión Educativa y el desempeño de los docentes promoviendo la mejora de aprendizaje de los estudiantes. Analizando este punto, es crucial entender que la promoción de los incentivos debe implementarse para que pueda generar competencia y mejora sustancial en la motivación de los actores educativos.

Esta herramienta cuenta con cuatro componentes centrales: La identificación de beneficiarios del Bono Escuela, la difusión de los beneficios y la estrategia del Bono, el monitoreo del pago efectivo del Bono otorgado a los beneficiarios, y la atención a reclamos y consultas vinculadas a los Bonos.

Con respecto al segundo componente, éste ha presentado mayores inconvenientes ya que la aplicación del Bono tuvo pocas actividades de difusión tanto antes como después de otorgamiento del Bono, además muchas veces se tuvo que hacer frente al cambio de mandatarios nacionales y regionales que hicieron que muchos funcionarios de las DRE y UGEL cambien y estén poco informados con la adquisición de bonos. Los cambios que la UFD llevo a cabo el 2015 respecto a los medios empleados para la difusión por medios de comunicación, tenían el objetivo de corregir significativamente las limitaciones de procesos anteriores; sin embargo, falta implementar estrategias que garanticen el proceso de difusión por parte de la DRE y UGEL (Alcázar, 2016, p. 9)

Vera Tudela y Santa María (2015) mencionan que los compromisos de desempeño son una herramienta que busca incentivar la gestión por resultados en el aspecto educativo condicionando la forma de adquirir el financiamiento mediante el cumplimiento de metas e indicadores de gestión educativa.

Esta tuvo su inicio en el año 2014 en la cual se conocía con otro nombre “Compromiso de Gestión” de este modo las Direcciones de Educación y las Unidades de Gestión Educativa podía adquirir mayor financiamiento para implementación de proyectos o planes previo cumplimiento de metas estructuradas por la Secretaria de Planificación Estratégica del Ministerio de Educación. Es decir, las transferencias económicas del Estado cada año estaba condicionada por el buen desempeño y gestión educativa en tres objetivos: La mejora de procesos de planificación con orientación a una gestión por resultados, entrega oportuna de calidad de servicios educativos y el logro de resultados según las necesidades de la zona. Así mismo, se analizan los procesos de adquisición de incentivos que otorga el MINEDU, en el Compromiso de Desempeño se realiza primero el Diseño donde se define las metas a cumplir ese año, luego se Implementa la Asistencia Técnica por parte del MINEDU y las UGEL que desarrollan estrategias para el cumplimiento de metas, así mismo se hace el seguimiento a los avances que tengas en el cumplimiento de metas, se verifica el cumplimiento de metas mediante una evaluación para finalmente hacer la transferencia de recursos. Por otro lado, se debería impulsar la promoción de los resultados, pero la única forma de difundir la encuentra el MINEDU hasta el momento en las visitas técnicas tanto a la UGEL como II.EE.

El proceso de adquisición de incentivos mediante la herramienta de Bono Escuela sigue el proceso inicial de Identificación de las IIEE participantes según criterios básicos, luego sigue la agrupación de IIEE según las características, seguidamente se seleccionan las instituciones ganadoras según el cumplimiento de indicadores de desempeño, para después seleccionar a los beneficiarios en cada IIEE, se les asigna el bono mediante la planilla de haberes y fin del proceso. Las reglas fundamentales para poder participar de este concurso es que la institución este registrada en el SIAGIE y que se haya llevado de manera correcta la evaluación ECE sin ningún tipo de observación. Por otro lado, no solo el MINEDU ofrece el plan de incentivos que puede ser adquirido por una II.EE. si no también se viene impulsando nuevas medidas para promover la mejora de la Gestión Pública, mediante el Ministerio de Economía y Finanzas tenemos el Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión y Modernización Municipal, así como el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social mediante el Fondo de Estímulo al Desempeño.

La gestión pública de acuerdo al Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral y la Asociación Civil Transparencia (2008), es definida como la combinación de acciones que realizan las entidades para el logro de sus fines, objetivos y metas en el marco de las políticas gubernamentales determinadas por el Poder Ejecutivo; es decir, que la gestión pública está conformada por los espacios institucionales y procesos mediante los cuales el Estado diseña e implementa políticas, suministrando bienes y servicios y aplicando estrategias para regular el cumplimiento de sus funciones.

Por lo tanto, la gestión pública se encarga de utilizar los medios adecuados para el logro de metas colectivas, utilizando mecanismos de decisión para la asignación y distribución de recursos públicos, empleando estrategias de coordinación y estímulo de los agentes públicos para el logro de objetivos.

Finalmente, es importante conocer que existen incentivos por las buenas prácticas en Gestión Pública y este incentivo a pesar de que no es promovido por el MEF o el MINEDU, toma preponderancia ya que premia a Instituciones que cumplan con una mejor gestión de procesos. El Premio a las Buenas Prácticas en Gestión Pública que promueve Ciudadanos al Día y la Universidad Pacífico desde el año 2005, nace con el fin de reconocer el esfuerzo de entidades públicas y privadas que mejoran la calidad de Gestión que ofrecen al público, mediante la modernización, acortamiento de procesos de gestión, digitalización, entre otros; promoviendo la eficiencia en la atención de servicios. En esta, se han premiado a bastantes Instituciones Educativas, por ello constituye una de las maneras de obtención de retribuciones no monetarias, ligadas a la gestión pública educativa.

III. Metodología

3.1. Tipo y diseño de investigación

La presente investigación es básica porque parte del marco teórico no sufrirá cambios, pero servirá para alcanzar los objetivos incrementando conocimientos científicos o modificando y actualizando las teorías; es de enfoque cualitativo.

Es de tipo explicativa descriptiva, porque dará a conocer el fenómeno social producido por los incentivos en el ámbito educativo para identificar sus implicancias del grupo analizado, con diseño Estudio de Caso, para poder realizar un análisis individual del problema y poder diagnosticarlo.

3.2. Categorías, Subcategorías y Matriz de Categorización

La presente investigación tiene las siguientes categorías, subcategorías y su correspondencia con los objetivos y preguntas de la entrevista:

Tabla 1

Categorías, subcategorías, indicadores, objetivos y preguntas de investigación

Categorías	Subcategorías	Indicadores	Objetivos	Preguntas
Incentivos Educativos	Incentivos económicos	Balance de incentivos económicos	Identificar los incentivos económicos y no económicos que puede obtener la UGEL Cusco durante los años: 2018 y 2019.	¿Cuáles son los incentivos económicos y no económicos que obtuvo la UGEL Cusco durante los años: 2018 y 2019?
	Incentivos no económicos	Balance de incentivos no económicos		
	Bono escuela	Promoción y beneficiarios	Explicar el trabajo de promoción de Incentivos Educativos en la Gestión Pública de la	¿Cómo es el trabajo de promoción de Incentivos Educativos en la Gestión Pública de la UGEL
	Incentivos en gestión pública	Iniciativa en la promoción de incentivos. Planes de incentivos		

	Compromisos de desempeño	Cuatro compromisos Montos transferidos Estrategias de promoción en las IIEE	UGEL Cusco durante los años: 2018 y 2019.	Cusco durante los años: 2018 y 2019?
Gestión Pública	Gestión pública educativa	Metas de la gestión pública educativa Estrategias para mejorar la eficacia	Reconocer las consecuencias que tuvieron los incentivos en la Gestión Pública de la UGEL Cusco durante los años: 2018 y 2019.	¿Qué consecuencias tuvieron los incentivos en la Gestión Pública de la UGEL Cusco durante los años: 2018 y 2019?
	Gestión pública en la UGEL	Satisfacción de la comunidad educativa. Perspectivas de mejora sobre la gestión pública Innovaciones en la gestión		

3.3. Escenario de Estudio

La investigación se centrará en realizar la investigación en el ámbito de la UGEL del Cusco, el escenario será la Entidad.

3.4. Participantes

3.4.1. Población

Según Tamayo (1997), la población es un todo a estudiar y analizar, que posee una característica en común que será estudiada para dar origen a la investigación propiamente dicha.

Por ello se toma como referencia el Cuadro de Asignación de Personal de la UGEL Cusco de los años 2018 y 2019. Donde obtuvimos el número total de trabajadores en el año 2018 era de 325 y el año 2019 fueron 338.

3.4.2. Muestra

Según Spiegel (2010), la muestra es una parte de la población que a su vez la representa, por ello la presente investigación tiene una muestra no probabilística ya que no será estudiada para medir una cantidad si no una cualidad, además, se tiene una muestra intencional o por conveniencia ya que de forma exploratoria se consideraran algunos informantes claves.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Entrevista: Está técnica se realiza mediante la interrelación o diálogo entre el investigador y el entrevistado (Tamayo & Silva, s.f.). Esta técnica permitirá recoger información referente a la promoción de incentivos educativos en la gestión pública en la UGEL Cusco, para conocer las estrategias de implementación y cumplimiento de la normatividad respecto al tema.

Guía de Entrevista: Contiene una serie de preguntas que tiene el propósito de recoger, procesar y analizar información referente al estudio, las preguntas buscan obtener información mediante las respuestas de la muestra ya sea por medio verbal o escrito (Tamayo & Silva, s.f.). En este caso se busca obtener información referente a la promoción de incentivos educativos en la gestión pública en la UGEL Cusco.

3.6. Método de análisis de datos

La información será analizada mediante la triangulación metodológica recopilada de teorías y de los entrevistados. Entendiendo a la triangulación metodológica como lo definen Okuda Benavides y Gómez-Restrepo (2005) entendiendo que es una estrategia para estudiar un fenómeno utilizando varios métodos como entrevistas individuales, grupos focales o talleres investigativos; el objetivo de emplear esta metodología es que las debilidades de cada técnica no se sobrepone pero la fortaleza de cada instrumento se ve potenciada, pues al emplear varias estrategias se minimizan los posibles sesgos, finalmente la triangulación permite observar el problema desde diferentes perspectivas y de esta manera la se incrementa la validez y consistencia de los resultados encontrados.

IV. Resultados y Discusión

4.1. Descripción de resultados

Para poder obtener la información se realizó una entrevista (Ver Anexo 2) a las autoridades de la Unidad de Gestión Educativa Local Cusco, que por decisión de dichas autoridades solo se codificó como E1 y E2 para guardar la confidencialidad de su identidad; luego se realizó la triangulación de las respuestas en cada una de las subcategorías y sus correspondientes indicadores, obteniéndose así los resultados por reducción de datos, es decir se realizó una descripción y codificación de la información (Ver Anexo 3). Los resultados que mostramos a continuación están organizados por objetivo de investigación.

En lo correspondientes al objetivo explicar el trabajo de promoción de Incentivos Educativos en la Gestión Pública de la UGEL Cusco durante los años 2017 al 2020, los resultados fueron los siguientes:

Se puede reconocer que la entidad que toma la iniciativa para la entrega de incentivos en el sector educación es el Ministerio de Educación, pues mediante el ingreso a los programas presupuestales está considerado el programa de incentivos. Sin embargo, estos incentivos son asignaciones por el cumplimiento de compromisos de desempeño, es decir que no son entregados directamente a un personal específico, sino que se hace entrega a las unidades ejecutoras por el cumplimiento de metas por compromiso de desempeño; para lo cual el Ministerio de Educación elabora una lista de cumplimiento de metas para calcular las transferencias, estas transferencias son recursos económicos que deben ser utilizados de acuerdo a las orientaciones que se establecen por medio de las resoluciones ministeriales correspondientes.

Se infiere que la falta de comprensión del objetivo de los incentivos en el sector, hacen que no se realice una promoción adecuada, pues no se realiza la información respecto a otros planes de incentivos para los directores y docentes o instituciones educativas como es el Bono Escuela el cual no se

promociona porque no influye directamente a la gestión de la UGEL Cusco, así como no se informa sobre el Fondo de Estímulo al Desempeño y logro de Resultados Sociales (FED) el cual es una iniciativa del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social quien actúa a través de los Gobiernos Regionales para verificar los indicadores de logro en lo que respecta a Salud, Educación y Agua.

Los incentivos se dan por el cumplimiento de desempeños, por lo tanto, se realiza la evaluación del cumplimiento en cada uno de los indicadores. Un indicador del compromiso de desempeño es cumplir con la entrega de materiales de manera oportuna y pertinente a cada IE antes del inicio de las labores académicas.

Las herramientas que se utilizan para el control de cumplimiento de los Compromisos de Desempeño son el sistema NEXUS y SUP para verificar que el personal esté debidamente registrado y se cumplan con los pagos oportunamente. Otro indicador es el referente al cumplimiento del pago de servicios básicos en todas las IIEE a su cargo dentro de las fechas establecidas. El sistema NEXUS y SUP debe contener información de las identidades de los docentes y auxiliares en forma actualizada y compatible. Los compromisos de desempeño deben cumplirse en dos tramos, cada uno de ellos tienen plazos determinados.

Por otra parte, se pudo conocer que a la UGEL Cusco se le asigna un monto inicial de transferencia, el cual se conoce como monto asignable y de acuerdo a la meta alcanzada este monto se prorratea; también pudimos conocer que por incumplir las metas propuestas se pierden parte de los montos asignados y que la UGEL Cusco tiene un mayor monto asignable debido a la cantidad de población a la que atiende.

Sin embargo, a pesar de todos estos beneficios que ayudarían a mejorar la situación educativa de la población, falta implementar estrategias de promoción de incentivos.

El uso de los recursos obtenidos en parte es para la adquisición de premios y estímulos para los estudiantes ganadores de concursos organizados por la UGEL Cusco, bajo la dirección del Ministerio de Educación.

En lo correspondientes al objetivo identificar los incentivos económicos y no económicos que puede obtener la UGEL Cusco durante los años 2017 al 2020, los resultados fueron los siguientes:

Respecto a los incentivos económicos, en la UGEL Cusco refieren que existe voluntad para promover el desarrollo y la mejora educativa, así como también existe la intención por mejorar los montos obtenidos en las transferencias, pues hay una preocupación por el cumplimiento de las metas de los compromisos de desempeño, los cuales favorecerán a la obtención de mayores recursos por las transferencias del Ministerio.

Otro resultado importante que se pudo obtener es que la UGEL Cusco a pesar de ser una unidad ejecutora no puede disponer de los recursos económicos obtenidos por el cumplimiento de sus metas de manera libre; es decir, existen limitaciones para disponer los recursos económicos como incentivo directo a los trabajadores de su ámbito territorial.

Con respecto a los incentivos no económicos, pudimos observar que se dan resoluciones de felicitación o reconocimiento al desempeño del trabajador de la UGEL, así como también a los directores de las instituciones educativas y docentes por el cumplimiento de metas.

No se tiene el cómputo de resoluciones entregadas como incentivo a los trabajadores, pero se refiere que previa evaluación se da anualmente una buena cantidad de resoluciones a los trabajadores más destacados.

En la UGEL Cusco con el objetivo de cumplir las metas de gestión y recibir incentivos económicos y por tanto dar incentivos no económicos a su personal, porque es lo único que pueden hacer por las restricciones indicadas anteriormente, se impulsa el trabajo articulado de las entidades educativas como la UGEL, IIEE y sus actores.

En lo correspondientes al objetivo reconocer las consecuencias que tuvieron los incentivos en la Gestión Pública de la UGEL Cusco durante los años 2017 al 2020, los resultados fueron los siguientes:

En primer lugar se revisaron las metas en cada compromiso de desempeño para evaluar y hacer un balance en la obtención de estos incentivos, en ese entender tenemos que conocer cuál es el procedimiento para realizar la determinación de metas, y pudimos identificar que primero se evalúan los resultados del año previo para establecer las metas en cada uno de los indicadores, luego se consensua con el Ministerio de Educación, ya que estas metas tienen que ser aprobadas por Resolución Ministerial, la misma que establece los procedimientos para determinar los resultados en cada uno de los indicadores de gestión, además de suministrar los recursos necesarios para que cada entidad pueda realizar su informe de resultados; finalmente los compromisos de desempeño tienen plazos establecidos y su cumplimiento es en dos tramos.

Para el año 2017, se tiene las siguientes metas de cada uno de los compromisos de desempeño, así como su cumplimiento y las transferencias realizadas y son como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 2

Metas de compromisos de desempeño 2017 – UGEL Cusco

Ítem	Tramo 1			Tramo 2	
	C1.	C2.	C3.	C12.	C13.
	Asistencia de directores en la I.E.	Presencia de docentes	Asistencia de docentes a la I.E.	Mejora de los aprendizajes para primaria	Mejora de los aprendizajes para secundaria
Metas	93%	98%	94%	25,8%	16,5%
Cumplimiento	100%	97,5%	95,5%	56,3%	19,2%

Nota: (Resolución Ministerial N° 267 - 2017 - MINEDU, 2017)

Para el año 2018, se tiene las siguientes metas de cada uno de los compromisos de desempeño, así como su cumplimiento y las transferencias realizadas y son como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 3

Metas de compromisos de desempeño 2018 – UGEL Cusco

Ítem	Tramo 1			Tramo 2
	Compromiso 1	Compromiso 2	Compromiso 3	Compromiso 4
Metas	94% - 80%	98% - 84%	90%	80%
Cumplimiento	99%	114%	121%	58%
Transferencia	S/. 700 000.00			S/. 0.00

Nota: (Resolución Ministerial N° 113 - 2018 - MINEDU, 2018, 2018)

Para el año 2020, se tiene las siguientes metas de cada uno de los compromisos de desempeño para el tramo 1 y son como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 4

Metas de compromisos de desempeño 2020 – UGEL Cusco

Ítem	Tramo 1			Tramo 2
	Compromiso 1	Compromiso 2	Compromiso 3	Compromiso 4
Metas	99%	96%	59%	60%
Cumplimiento	100%	94%	81%	24%

Nota: (Resolución Ministerial N° 037 - 2020 - MINEDU, 2020)

Se evidencia que en algunos casos existen deficiencias en el cumplimiento de las metas de los compromisos debido a la falta de integración de todos los trabajadores del ámbito de la UGEL, otro factor limitante es que la cantidad de personal que administra la UGEL genera un problema en los diferentes procesos que se realizan anualmente.

De los cuadros de cumplimiento de las metas y transferencias recibidas y de lo manifestado por las autoridades de la UGEL Cusco, se puede afirmar que existe una mejoría en los procesos que involucra la gestión pública y esto se puede verificar por los indicadores de satisfacción. Además, que se realiza un trabajo coordinado entre las áreas para superar las dificultades que se puedan presentar y desde la gestión de la UGEL se procura promover el trabajo colaborativo y coordinado con todo el personal, pero a pesar de estos esfuerzos existe falta de compromiso de algunos trabajadores con la gestión pública de la UGEL lo que limita los resultados.

Otro factor que tiene que ver con la limitación de resultados es la existencia de procedimientos administrativos establecidos y rígidos, que en algunos casos se limita el sistema de trámite e información digital, que se debe a la normatividad que orienta los procedimientos administrativos tiene limitaciones en la dinamización de procesos. Finalmente, todo ello hizo que no se realicen cambios significativos para la mejora de la gestión pública.

4.2. Discusión

La promoción de incentivos en la UGEL Cusco tiene su origen en el Ministerio de Educación, sin embargo no como beneficio directo al docente, al respecto los estudios indican que dar este tipo de incentivos no permite mejorar la gestión mediante metas e indicadores por la no existencia de una relación de causalidad o debido a que no se puede tener la certeza de que las mejoras se deben solo al empleo de incentivos, además estos incentivos deben ser acorde a las características de cada entidad (Ramírez Medina, 2018; Bizneo, 2020; Berner, 2013); sin embargo, de acuerdo a la definición el incentivo como recompensa que permite realizar el análisis de costo–beneficio al sujeto para que aumente su rendimiento o productividad (Roldán, s.f.; Ruíz Mitjana, s.f.), Salcedo Muñoz (2019) muestra en su estudio que si se logró la mejora en el rendimiento gracias al uso de incentivos. En tal sentido, los incentivos propuestos por parte del Ministerio de Educación son planteados mediante el cumplimiento de las metas de los Compromisos de Desempeño, como una estrategia que pueda motivar a los actores educativos buscando la mejora de la gestión de la UGEL Cusco en su jurisdicción (Vera Tudela & Santa María, 2015).

Entendiendo que los incentivos económicos como retribuciones monetarias para elevar el rendimiento y productividad del empleado, esto puede generar un efecto positivo o negativo, pues no todos comprenderán de la misma forma el objetivo de estos incentivos; por lo que, se plantea los incentivos no económicos como una buena alternativa que para producir un efecto positivo en los empleados, pues debido a que esta busca la mejora de las condiciones laborales, especializaciones, entre otros beneficios esto puede motivar la mejora del trabajo de los empleados (Ruíz Mitjana, s.f.), además otra estrategia importante que es asumida por el Ministerio de Educación es los incentivos por cumplimiento de las metas en los Compromisos de Desempeño que tienen el objetivo de mejorar la gestión en las entidades educativas provinciales y en particular en la UGEL Cusco (Resolución Ministerial N° 267 - 2017 - MINEDU, 2017; Resolución Ministerial N° 113 -

2018 - MINEDU, 2018, 2018). Por lo tanto, existen incentivos económicos para las unidades ejecutoras educativas pero para mejorar su gestión institucional o para mejorar las condiciones laborales o capacitación de sus empleados y no para disponer de montos económicos como plus salarial; como estrategia para conseguir estos incentivos los directivos realizan la emisión de resoluciones de felicitación para el personal que contribuya al logro de las metas, y así lo realiza la UGEL Cusco, sin embargo no se gestiona o se busca la posibilidad de brindar incentivos económicos para los directores y docentes de las instituciones educativas a su cargo debido a la existencia del Bono Escuela, como incentivo al desempeño escolar como lo indica Alcázar (2016).

Considerando que la gestión pública es un conjunto de acciones planificadas para lograr objetivos o metas en el marco de las políticas gubernamentales como lo manifiestan el Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral y la Asociación Civil Transparencia (2008), y teniendo en cuenta que Díaz Munguía et al. (2018) expone que existen diferentes categorías para la asignación de recursos que dependen del diseño y las metas alcanzadas dentro del marco del plan de incentivos, estas son evaluadas de manera anual y de acuerdo a las RM N° 267 – 2017 – MINEDU, RM N° 113 – 2018 – MINEDU (2017; 2018; 2020), se establecen las metas a lograr por compromiso de desempeño en cada año académico, además orientan los procedimientos para determinar los indicadores de logro; por lo que, aplicar una adecuada estrategia de difusión del plan de incentivos resulta beneficioso para conseguir buenos resultados, pero en la UGEL Cusco, no se vienen aplicando estrategias de difusión o promoción de los planes de incentivos que el Ministerio les exige para que puedan recibir mayores transferencias presupuestales para mejorar su gestión y brindar a sus trabajadores mejores oportunidades de desarrollo profesional, así como la obtención de mejores condiciones laborales. Pues, a pesar del progreso en la obtención de presupuestos como se observa en las tablas 2 y 3 aún se están perdiendo grandes cantidades asignables en favor de la UGEL Cusco debido al incumplimiento de las metas de gestión.

En general, la falta de estrategias de promoción del plan de incentivos en la gestión educativa por parte de la UGEL Cusco, no vienen generando el impacto esperado, pues no se están aprovechando y obteniendo los presupuestos asignables en un 100%. Como lo indican Vera Tudela y Santa María (2015) los compromisos de desempeño buscan incentivar la gestión por resultados, asimismo Manuel Salinas (2007) demuestra que el plan de incentivos no monetarios también pueden ayudar a la mejora de la gestión; estudios demuestran que al aplicar el plan de incentivos se percibe cierta competencia por quienes quieren obtener dicho beneficios económicos (presupuestos) o no económicos (capacitaciones o especializaciones), generan un compromiso en los trabajadores para realizar un adecuado cumplimiento de sus funciones (Trujillo Gallegos, 2016; Muñiz Cahuana, 2018).

V. Conclusiones

1. La gestión de la UGEL Cusco durante los años 2017 hasta el tramo 1 del 2020 no tuvo el impacto esperado debido a las dificultades en promocionar adecuadamente los diversos incentivos educativos, limitándose a realizar una Gestión Pública que se esfuerza por cumplir con sus metas de los compromisos de desempeño, no realizando innovaciones en la dirección y gestión de recursos humanos y económicos para optimizar los resultados.
2. Respecto al trabajo de promoción de incentivos educativos en la gestión pública durante los años 2017 hasta el tramo 1 del 2020, observamos que existen limitaciones para realizar una promoción adecuada de los diferentes incentivos que promueve el Ministerio de Educación y el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, sin embargo se identifica que si existe una preocupación por lograr las metas de cada compromiso de desempeño para así obtener las transferencias que permitan implementar mejoras en favor de la educación cusqueña.
3. En lo correspondiente a los incentivos económicos y no económicos que pudo obtener la UGEL Cusco durante los años 2017 hasta el tramo 1 del 2020, estos son producto de las transferencias que recibe por concepto de cumplimiento de los compromisos de desempeño, recursos que no pueden destinar como bono en favor de los trabajadores a su cargo, mas realizan la entrega de incentivos no económicos como son las resoluciones de felicitación o reconocimiento al desempeño del trabajador.
4. Se pudo reconocer que la gestión de la UGEL Cusco durante los años 2017 hasta el tramo 1 del 2020 presento dificultades para cumplir sus metas y como consecuencia de ello perdieron incentivos económicos que eran asignables para su gestión, esto principalmente por la amplitud de la población que tiene a su cargo la UGEL y la falta de compromiso de algunos trabajadores.

VI. Recomendaciones

1. A las autoridades de la UGEL Cusco, se propone elaborar e implementar un plan de formación y capacitación de su personal en la promoción de incentivos, para que reconozcan la importancia de que todos los actores del sistema educativo de su jurisdicción conozcan los diferentes tipos de incentivos y se comprometan a cumplir sus metas dentro de los plazos establecidos y todos se beneficien de las transferencias que puedan recibir, logrando así un mayor impacto de la gestión educativa en la comunidad.
2. Se sugiere a los directores de las instituciones educativas y docentes en general, que sean partícipes activos de la gestión de la UGEL, pues al realizar aportes o compartir ideas y experiencias con las autoridades pueda implementarse un plan efectivo de promoción de incentivos, lo cual permitirá cumplir eficazmente con las metas de los compromisos de desempeño y por tanto los montos asignables sean obtenidos al 100%.
3. Recomendamos también que se realice gestiones ante el Gobierno Regional y la Municipalidad Provincial del Cusco para conseguir incentivos económicos o no económicos que sean motivadores y respondan al interés de los docentes, pues debido a la apreciación que tienen respecto a sus remuneraciones en muchas ocasiones se limitan a cumplir con sus actividades laborales dentro del aula y descuidan la parte de la gestión y como es que ellos pueden ayudar a conseguir mejores transferencias de recursos a favor de su UGEL.
4. Finalmente, se sugiere que se evalúe y se realicen cambios en el procedimiento administrativo para favorecer la eficiencia en los resultados de la gestión pública, los mismos que permitirán una mayor satisfacción en los agentes educativos y por lo tanto en la población.

REFERENCIAS

- Alcázar, L. (2016). *Evaluación de diseño e implementación del bono de incentivo al desempeño escolar del Ministerio de Educación*. Lima: Ministerio de Educación.
- Alcázar, L., & Valdivia, N. (2011). *Descentralización y Presupuesto de la Educación Pública en el Perú*.
- Andía Valencia, W. (2017). *Manual de Gestión Pública (7a ed. ed.)*. Ediciones Arte & Pluma.
- Banco Mundial. (2010). *Descentralización y Presupuesto por Resultados en Educación*.
- Berner, H. (2013). *Un análisis a la efectividad del uso de incentivos al desempeño en el sector público*. Santiago, Chile: Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile.
- Bizneo. (noviembre de 2020). *Gestión del talento. Como definir un plan de incentivos*. Obtenido de Bizneo blog: <https://www.bizneo.com/blog/plan-de-incentivos-laborales/>
- Carrillo, S. (2005). *LA GESTIÓN EDUCATIVA EN ALGUNOS DOCUMENTOS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN*.
- Díaz Munguía, S., Calle Romero, R., & Carnero Salas, R. (2018). *Evaluación del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal en la Municipalidad Distrital de Barranco: 2012-2017. Tesis de maestría*. Universidad del Pacífico. Obtenido de https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2068/Sandra_Tesis_maestria_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral y la Asociación Civil Transparencia. (2008). *Gestión Pública*. Lima: IDEA Internacional.
- Manuel Salinas, R. (2007). *Impacto y Tendencia de los Incentivos Escolares en el nivel de Educación Primaria, del Municipio de Santa María, Departamento de la Paz. Tesis de Maestría*. Tegucigalpa, Honduras. Obtenido de

<http://www.cervantesvirtual.com/downloadPdf/impacto-y-tendencia-de-los-incentivos-escolares-en-el-nivel-de-educacion-primaria-del-municipio-de-santa-maria-departamento-de-la-paz/>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2015). *Plan de Incentivos Nacional*.

Lima. Ministerio de Educación. (2015). *Resultados ECE*. Lima.

Muñiz Cahuana, G. R. (Febrero de 2018). Incentivos monetarios para el logro de resultados en el sector educativo: evaluación de impacto de “Bono Escuela” en el rendimiento estudiantil. *Tesis de Maestría*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Obtenido de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/11941/MUNIZ_CAHUANA_GRACIELA_INCENTIVOS_MONETARIOS.pdf?sequence=1&isAll owed=y

Okuda Benavides, M., & Gómez-Restrepo, C. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(1), 118-124.

Ramírez Medina, A. (2018). Los incentivos económicos en el logro de metas de gestión. El caso del convenio de desempeño colectivo aplicado a la oficina provincial de vialidad Concepción, región del Bío-bío, Chile, año 2016. *Tesis de Licenciatura*. Universidad de Concepción. Chile. Obtenido de <http://administracionpublica.udec.cl/wp-content/uploads/2018/06/Tesis-Annallenn-Ram%C3%ADrez-Medina.pdf>

Resolución Ministerial N° 037 - 2020 - MINEDU. (21 de enero de 2020). Lima, Perú. Resolución Ministerial N° 113 - 2018 - MINEDU, 2018. (13 de marzo de 2018). Lima, Perú. Resolución Ministerial N° 267 - 2017 - MINEDU. (03 de mayo de 2017). Lima, Perú.

Roldán, P. (s.f.). *Incentivo*. Obtenido de Economipedia:

<https://economipedia.com/definiciones/incentivo.html#login>

Ruiz Mitjana, L. (s.f.). *Incentivos: características, tipos y aplicación en el trabajo*. Obtenido de Psicología y Mente: <https://psicologiaymente.com/organizaciones/incentivos>

Salcedo Muñoz, R. M. (2019). Metas del plan de incentivos a la mejora y

modernización y su incidencia en la gestión municipal en la provincia del Cusco. *Tesis*. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzman y Valle, La Cantuta. Obtenido de <http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/3229/TM%20ADGp%204477%20S1%2020Salcedo%20Mu%c3%b1oz%20Ruth%20Maritza.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sherman, W., & Chruden, J. (2001). *Administración de personal* (12ava edición ed.). México: Edit. Continental.

Spiegel, M. R. (2010). *Teoría elemental del muestreo, Teoría de la decisión*.

Tamayo, C., & Silva, I. (s.f.). *Técnicas e instrumentos de recolección de datos*. Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote: Departamento Académico de Metodología de la Investigación. Obtenido de <http://www.postgradoune.edu.pe/pdf/documentos-academicos/>

Tamayo, M. (1997). *Metodología de Investigación*. México: Limusa S.A.

Trujillo Gallegos, H. N. (2016). Incentivos no económicos promovidos en una Institución Educativa Privada de Lima para motivar el Desempeño Docente. *Tesis de Maestría*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Obtenido de Repositorio PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/7808/TRUJILLO_GALLEGOS_HAYDEE_INCENTIVOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Vargas Huayta, J. (2017). Gestión Pública Educativa en Perú. *Tesis de Maestría*.

Universidad Andina Néstor Cáceres Velasquez Juliaca.

Obtenido de

Http://Repositorio.Uancv.Edu.Pe/Bitstream/Handle/Uancv/1568/T036_02164974.Pdf?Sequen

Vera Tudela, D., & Santa María, D. (2015). *XX Congreso Internacional del Clad sobre la reforma del Estado y de la Administración Pública, Lima, Perú*. Lima.

ANEXOS

1. Matriz de categorías, subcategorías, objetivos y preguntas de investigación

Categorías	Subcategorías	Objetivos	Preguntas
Incentivos Educativos	Incentivos económicos	Identificar los incentivos económicos y no económicos que puede obtener la UGEL Cusco durante los años 2017 al 2020	¿Cuáles son los incentivos económicos y no económicos que obtuvo la UGEL Cusco durante los años 2017 al 2020?
	Incentivos no económicos		
	Bono escuela	Explicar el trabajo de promoción de Incentivos Educativos en la Gestión Pública de la UGEL Cusco durante los años 2017 al 2020	¿Cómo es el trabajo de promoción de Incentivos Educativos en la Gestión Pública de la UGEL Cusco durante los años 2017 al 2020? ¿Qué opinión le merece los montos transferidos por incentivos a la UGEL Cusco durante los años 2017 al 2020? ¿Qué estrategias se impulsaron para promover los incentivos en las diferentes Instituciones Educativas de la Jurisdicción de la UGEL Cusco?
	Incentivos en gestión pública		
	Compromisos de desempeño		

Gestión Pública	Gestión pública educativa	<p>Reconocer las consecuencias que tuvieron los incentivos en la Gestión Pública de la UGEL Cusco durante los años 2017 al 2020.</p>	<p>¿Cuál es la meta que desea alcanzar la UGEL Cusco para lograr adquirir los incentivos? ¿Se hace algo al respecto?</p> <p>¿Cómo optimiza mecanismos de comunicación y control de las tareas de funcionarios y trabajadores de la UGEL Cusco?</p> <p>¿Qué estrategias utiliza la UGEL Cusco durante los años 2017 al 2020 para mejorar la eficacia de procesos satisfaciendo necesidades de la población?</p> <p>¿Cuál es su perspectiva respecto de la Gestión Pública que actualmente se lleva a cabo en la UGEL Cusco?</p> <p>¿Qué cambios se han realizado para mejorar la situación de la Gestión Pública en la UGEL Cusco? ¿Cuáles? o ¿Por qué no?</p>
	Gestión pública en la UGEL		

2. Guía de entrevista:

ENTREVISTA A LAS AUTORIDADES DE LA UGEL CUSCO

- 1) ¿Me podría comentar como se han promocionado los incentivos educativos en la UGEL Cusco en el transcurso de los años 2017 al 2020?
- 2) ¿Qué opinión le merece los montos transferidos por incentivos a la UGEL Cusco durante los años 2017 al 2020?
- 3) ¿Qué estrategias se impulsaron para promover los incentivos en las diferentes Instituciones Educativas de la Jurisdicción de la UGEL Cusco?
- 4) ¿Cuál es el balance de incentivos económicos y no económicos que ha ganado la UGEL Cusco desde el momento de su creación? y ¿en qué años?
- 5) ¿Cuál es la meta que desea alcanzar la UGEL Cusco para lograr adquirir los incentivos? ¿Se hace algo al respecto?
- 6) ¿Qué estrategias utiliza la UGEL Cusco durante el 2017 al 2020 para mejorar la eficacia de procesos satisfaciendo necesidades de la población?
- 7) ¿Cómo optimiza mecanismos de comunicación y control de las tareas de funcionarios y trabajadores de la UGEL Cusco?
- 8) ¿Cuál es su perspectiva respecto de la Gestión Pública que actualmente se lleva a cabo en la UGEL Cusco?
- 9) ¿Qué cambios se han realizado para mejorar la situación de la Gestión Publica en la UGEL Cusco? ¿Cuáles? o ¿Por qué no?

3. Descripción y codificación de información – Reducción de datos

- 1) ¿Me podría comentar como se han promocionado los incentivos educativos en la UGEL Cusco en el transcurso de los años 2017 al 2020?

E1	E2
<p>El ministerio de educación está implementando dentro del marco de los programas presupuestales.</p> <p>En educación como entidad pública, no somos beneficiados con este tipo de asignación en efectivo para el personal más bien al de las sedes administrativas</p> <p>Son asignaciones por cumplimiento de compromisos de desempeño, si ha habido transferencia el 2017, 2018 y 2019, la UGEL Cusco está en un ranking y dependiendo del nivel de logro es que se ha obtenido estos recursos, a mayor porcentaje de cumplimiento de los compromisos mayor también es el beneficio que recibe.</p> <p>Otra fuente de estímulos es el llamado FED implementado por el MIDIS. Es el Fondo de Estímulo al Desempeño, esto también tiene su normativa, que es ejecutado a través del gobierno regional aquí te ponen por ejemplo tasa de matrícula de zonas donde hay niños pero no aparecen matriculados en el sistema educativo. Solo es a eso nada más, eso trabaja con cédulas de quintiles de extrema pobreza. Quintil 1 y 2 abarca a niños de 3 a 5 años en cambio</p>	<p>Los incentivos económicos en la UGEL se encuentran en el Marco del cumplimiento de Compromisos de Desempeño que promueve el Ministerio de Educación para el cumplimiento de metas divididas en tramos cada año. Los incentivos no se han promocionado adecuadamente en la UGEL durante los años 2018 y 2019, por ende, tampoco en las Instituciones Educativas que comprende su jurisdicción.</p> <p>Por otro lado, por la falta de promoción de los Compromisos de Desempeño existe un desconocimiento de la forma de adquirir incentivos del estado para poder llevar a cabo una mejor gestión pública.</p>

<p>los Compromisos de Desempeño es a todos.</p> <p>El bono escuela, es un bono atracción pero no es para el sector, es para el director o docente por su desempeño entonces el ministerio le da el bono pero no influye a la gestión de la UGEL.</p>	
--	--

2) ¿Qué opinión le merece los montos transferidos por incentivos a la UGEL Cusco durante los años 2017 al 2020?

E1	E2
<p>Aquí en realidad tendría que ser la evaluación de si hemos cumplido o no, porque estos montos transferidos responden a eso.</p> <p>La UGEL Cusco al inicio tenía un monto asignable de un millón y medio de soles para las transferencias, pero si observamos el cuadro de cumplimiento solo se han logrado 700 mil, esto porque no han cumplido todos los compromisos, entonces porque a la UGEL Cusco le dan más porque es la UGEL que tiene mayor cantidad de alumnos, instituciones</p> <p>Respecto al resto, la UGEL Cusco por ejemplo no ha cumplido casi 800 mil, entonces esto se está perdiendo</p> <p>La meta se trabaja, se evalúa y se consensua con el ministerio pero eso es un año antes, acá por ejemplo esta norma ya te está aprobando todo, las metas para el</p>	<p>Las trasferencias de presupuesto asignados para entregar los incentivos por cumplimiento de Compromisos de Desempeño en la UGEL Cusco durante el año 2018 asciende a 700 mil soles obtenidos en el Tramo 1, en el tramo 2 no se obtuvo ninguna transferencia por falta de cumplimiento de compromisos como: Llegada oportuna y pertinente de materiales educativos a las IIEE, Conciliación de información de Instituciones Educativas actualizada y compatible (NEXUS-SUP), Conciliación de información de identidad de docentes y auxiliares de educación, contratados y nombrados, actualizada y compatible (NEXUS-SUP), oportuno mensual de los servicios básicos de las IIEE de EBR, EBE y EBA. Mientras que el monto máximo de transferencia pudo ser 1 millón 500 mil soles, es decir se perdió 800 mil</p>

<p>2017, 2018 y 2019, esta norma es aprobada por Resolución Ministerial e incluye los procedimientos para el cumplimiento de compromisos y sus respectivos anexos, en los cuales también quedan establecidas las metas y estos compromisos de desempeño se han estructurado en dos tramos y para cada uno se define una fecha de cierre.</p>	<p>soles por desconocimiento y falta de cumplimiento de los 4 compromisos asumidos ese año.</p> <p>Durante el 2019 se tuvo un mejor sustancial en los resultados de cumplimiento de compromisos, pero aún insuficientes. Se tenía una asignación de transferencia máximo de 1 millón 800 mil soles de los cuales se obtuvo 1 millón 150 mil soles de transferencia, perdiéndose alrededor de 650 mil soles, por algunas deficiencias en el cumplimiento de compromisos asumidos.</p>
--	--

- 3) ¿Qué estrategias se impulsaron para promover los incentivos en las diferentes Instituciones Educativas de la Jurisdicción de la UGEL Cusco?

E1	E2
<p>Estos incentivos no son a la IIEE si no es un incentivo al desempeño, aquí te podría decir que en la UGEL Cusco, los únicos recursos que se ganan se usan en la sede y también va a las instituciones, por ejemplo con eso se compra premios para los alumnos que participan en concursos.</p> <p>Los compromisos se cumplen por tramos, la sumatoria es al final del año al 100 por ciento y para cada ítem te ponen una fecha, tienen sus criterios y cumplir los procesos para obtener estos beneficios.</p>	<p>No se utilizaron estrategias, por falta de coordinación respecto a la promoción de incentivos y de cómo obtenerlos.</p>

- 4) ¿Cuál es el balance de incentivos económicos y no económicos que ha ganado la UGEL Cusco desde el momento de su creación? y ¿en qué años?

E1	E2
<p>Las unidades ejecutoras tienen la facultad de administrar sus recursos. Considerando ello la UGEL Cusco como unidad ejecutora no puede disponer libremente los recursos económicos dándolos a manera de incentivos económicos a los docentes. Sin embargo, es de conocimiento que la UGEL ha dado a sus trabajadores resoluciones por el cumplimiento de las metas de los compromisos de desempeño, pero no se tiene en este momento un cómputo exacto de estas resoluciones emitidas como reconocimiento a los docentes y directores como un incentivo no económico.</p>	<p>Actualmente no se tiene contabilizado el número exacto de emisión de resoluciones de felicitación que se entregaron a docentes y directores de IE, que serían considerados como incentivos no económicos, pero cada vez se trató de impulsar más el esfuerzo de trabajo articulado de las Unidades de Gestión escolar con las Instituciones Educativas y de los mismos actores educativos con sus alumnos. El balance de Incentivos de forma general va en crecimiento tanto de forma económica y no económica con el fin de promover el desarrollo y la mejora educativa.</p>

- 5) ¿Cuál es la meta que desea alcanzar la UGEL Cusco para lograr adquirir los incentivos? ¿Se hace algo al respecto?

E1	E2
<p>La meta ya esta propuesta tendríamos que remitirnos a los archivos por años. En la UGEL Cusco para el año 2018 se establecieron metas por indicador, por ejemplo para el indicador 1 se planteó el 94% y así sucesivamente, para este 2020 en el primer tramo se tenía una meta del 60%, su numerador en cifras es 156 y se logró</p>	<p>Con respecto a las metas, cada año se realizan reuniones de coordinación entre el MINEDU, las DRE y las UGEL para poder plantear de acuerdo a los resultados del año anterior los nuevos compromisos de gestión que se tomaran en cuenta el siguiente año.</p> <p>Cada año aumentan los compromisos a cumplir y muchos cambian en su forma. En</p>

<p>181 su denominador logrado es del 86% lo que evidencia que si se ha cumplido, porque su meta era 60%. Y esto tiene un valor en dinero pero para ver a cuánto asciende esto se tiene que revisar la normativa de cumplimiento de compromisos. Se reconoce con mayores recursos a la UGEL por mejorar el desempeño de su gestión, aquí hay algunos indicadores inclusive hay buenas practicas.</p>	<p>el mes de noviembre se realizan las coordinaciones finales para la planificación del año siguiente.</p>
---	--

- 6) ¿Qué estrategias utiliza la UGEL Cusco durante el 2017 al 2020 para mejorar la eficacia de procesos satisfaciendo necesidades de la población?

E1	E2
<p>Eso tiene que revisarse en la UGEL en el sentido de si por ejemplo hay contrato, hay atención a padres de familia, atención a alumnos, a IIEE. Lo que más afecta siempre son los procesos de acciones de personal, nombramiento, contrato, reasignaciones, encargaturas de dirección, que es uno de los puntos en los compromisos de desempeño y que no pueden cumplir por la cantidad. Hay instituciones donde el director no asiste a trabajar, esto hace que sus indicadores bajen.</p> <p>Sin embargo, se realiza un trabajo coordinado para tratar de superar estas dificultades.</p>	<p>La UGEL Cusco realiza un trabajo coordinado entre sus diversas áreas, pero a pesar de ello aún se perciben deficiencias en este proceso porque aún no se logra integrar a los trabajadores para el mismo fin y el cumplimiento de metas afines.</p>

- 7) ¿Cómo optimiza mecanismos de comunicación y control de las tareas de funcionarios y trabajadores de la UGEL Cusco?

E1	E2
<p>Nuestra política es que se realice un trabajo en equipo, trabajo colaborativo, en ese sentido se promueve que el trabajo sea coordinado pero lo que falta es involucrarse, por ejemplo hay una comisión para cumplir con ciertas actividades y que se observa en la práctica que los que son responsables de la comisión se involucran pero al resto no le importa.</p>	<p>El Director de la UGEL del Cusco procura coordinar de manera conjunta con todo el personal, pero algunos trabajadores aún son reacios a trabajo en equipo lo que dificulta tener una correcta comunicación para poder estar informados y motivados hacia el logro de metas.</p>

- 8) ¿Cuál es su perspectiva respecto de la Gestión Pública que actualmente se lleva a cabo en la UGEL Cusco?

E1	E2
<p>Una mejor percepción de la gestión pública de la UGEL Cusco, la pueden dar los docentes porque ellos ven que es lo que pasa en cuanto a gestión, procesos de satisfacción, por ejemplo si a los docentes se les paga oportunamente, atienden eficazmente a sus peticiones. Sin embargo, existen procedimientos administrativos que se deben seguir y cumplir, y esto muchas veces limita la agilización en los trámites y atención a solicitudes pero esto es más por la problemática que genera la</p>	<p>Cada año se ha visto mejorada conjuntamente con la mejora de los procesos que involucran la Gestión Pública, a pesar de ello, aun se carece de mejores sistemas de trámites e información digital, aún existe burocracia en los procesos que obstaculiza la dinamización de procesos y la agilidad de resultados.</p>

normatividad vigente y nosotros no podemos saltarnos procesos.	
--	--

- 9) ¿Qué cambios se han realizado para mejorar la situación de la Gestión Pública en la UGEL Cusco? ¿Cuáles? o ¿Por qué no?

E1	E2
Debido a que hace poco tiempo me hice cargo de la dirección aún no se han realizado acciones de mejoras en la gestión, y por otra parte la normatividad vigente establece y orienta la mayoría de procesos administrativos no permite que hagamos cambios sustanciales en la gestión pública.	No se han realizado cambios significativos porque respondemos a un sistema que no permite que podamos recortar procesos de gestión pública, que limita el poder hacer cambios y mejoras.

Para la identificación de los códigos en los discursos se asignarán colores que identifiquen respuestas comunes que puedan conformar un código o temática en concreto:

Subcategoría	Indicador	E1	E2
Incentivos en gestión pública	Iniciativa en la promoción de incentivos.	El ministerio de educación está implementando dentro del marco de los programas presupuestales. En educación como entidad pública, no somos beneficiados con este tipo de asignación en efectivo para el personal más bien al de las sedes administrativas Son asignaciones por cumplimiento de compromisos de desempeño , si ha habido transferencia el 2017, 2018 y 2019, la UGEL Cusco está en un ranking	Los incentivos económicos en la UGEL se encuentran en el Marco del cumplimiento de Compromisos de Desempeño que promueve el Ministerio de Educación para el cumplimiento de metas divididas en tramos cada año. Los incentivos no se han promocionado adecuadamente en la UGEL durante los años 2017, 2018 y 2019, por ende, tampoco en las Instituciones Educativas que comprende su jurisdicción.

		<p>y dependiendo del nivel de logro es que se ha obtenido estos recursos, a mayor porcentaje de cumplimiento de los compromisos mayor también es el beneficio que recibe.</p>	
	Planes de incentivos	<p>Otra fuente de estímulos es el llamado FED implementado por el MIDIS. Es el Fondo de Estímulo al Desempeño, esto también tiene su normativa, que es ejecutado a través del gobierno regional aquí te ponen por ejemplo tasa de matrícula de zonas donde hay niños pero no aparecen matriculados en el sistema educativo. Solo es a eso nada más, eso trabaja con cedulas de quintiles de extrema pobreza. Quintil 1 y 2 abarca a niños de 3 a 5 años en cambio los Compromisos de Desempeño es a todos.</p>	<p>Por otro lado, por la falta de promoción de los Compromisos de Desempeño existe un desconocimiento de la forma de adquirir incentivos del estado para poder llevar a cabo una mejor gestión pública.</p>
Bono escuela	Promoción y Beneficiarios	<p>El bono escuela, es un bono de atracción pero no es para el sector, es para el director o docente por su desempeño entonces el ministerio le da el bono pero no influye a la gestión de la UGEL.</p>	<p>Por la falta de promoción existe un desconocimiento de la forma de adquirir incentivos por parte de los docentes para que puedan llevar a cabo mejores acciones en su trabajo.</p>
Compromisos de desempeño	Cuatro Compromisos	<p>Aquí en realidad tendría que ser la evaluación de si hemos cumplido o no, porque estos montos transferidos responden a eso. Los compromisos se cumplen en dos tramos, la sumatoria es al final del año al 100 por ciento y para cada ítem te ponen una fecha, tienen sus criterios y cumplir los procesos para obtener estos beneficios. Los compromisos por</p>	<p>Las transferencias de presupuesto asignados para entregar los incentivos por cumplimiento de Compromisos de Desempeño en la UGEL Cusco durante el año 2018 asciende a 700 mil soles obtenidos en el Tramo 1, en el tramo 2 no se obtuvo ninguna transferencia por falta de cumplimiento de compromisos como: Llegada oportuna y</p>

		<p>ejemplo son en el tramo I, la llegada oportuna y pertinente, que quiere decir esto que los materiales que se entrega al alumno deben estar antes del inicio de las labores académicas, como UGEL nosotros tenemos que garantizar eso, también tenemos el sistema NEXUS que es el sistema de planilla, este controla el número de personal y de plazas, el SUP es el sistema de planillas que me controla si estoy pagando al 100% de las plazas, entonces se compatibiliza o sea no puede haber más plazas en SUP que el NEXUS ambos deben estar igual; adicionalmente se tiene que conciliar la información de identidades de docentes y auxiliares en el sistema NEXUS y SUP con información actualizada y compatible, hasta el 4 de mayo tengo que demostrar pago oportuno y mensual de los servicios básicos por ejemplo, a veces las UGEL no cumplen con pagar, eso es una deficiencia entonces con esto quieren que el pago de todos los servicios sea oportuno porque la plata está ahí.</p>	<p>pertinente de materiales educativos a las IIEE, Conciliación de información de Instituciones Educativas actualizada y compatible (NEXUS-SUP), Conciliación de información de identidad de docentes y auxiliares de educación, contratados y nombrados, actualizada y compatible (NEXUS-SUP), pago oportuno mensual de los servicios básicos de las IIEE de EBR, EBE y EBA.</p>
	<p>Montos transferidos</p>	<p>La UGEL Cusco al inicio tenía un monto asignable de un millón y medio de soles para las transferencias, pero si observamos el cuadro de cumplimiento solo se han logrado 700 mil, esto porque no han cumplido todos los compromisos, entonces porque a la</p>	<p>Mientras que el monto máximo de transferencia pudo ser 1 millón 500 mil soles, es decir se perdió 800 mil soles por desconocimiento y falta de cumplimiento de los 4 compromisos asumidos ese año.</p>

		<p>UGEL Cusco le dan más porque es la UGEL que tiene mayor cantidad de alumnos, instituciones.</p> <p>Respecto al resto, la UGEL Cusco por ejemplo no ha cumplido casi 800 mil, entonces esto se está perdiendo</p>	<p>Durante el 2019 se tuvo un mejor sustancial en los resultados de cumplimiento de compromisos, pero aún insuficientes. Se tenía una asignación de transferencia máximo de 1 millón 800 mil soles de los cuales se obtuvo 1 millón 150 mil soles de transferencia, perdiéndose alrededor de 650 mil soles, por algunas deficiencias en el cumplimiento de compromisos asumidos.</p>
	<p>Estrategias de promoción en las IIEE</p>	<p>Estos incentivos no son a la IIEE sino es un incentivo al desempeño, aquí te podría decir que en la UGEL Cusco, los únicos recursos que se ganan se usan en la sede y también va a las instituciones, por ejemplo con eso se compra premios para los alumnos que participan en concursos.</p>	<p>No se utilizaron estrategias, por falta de coordinación respecto a la promoción de incentivos y de cómo obtenerlos.</p>
<p>Incentivos económicos</p>	<p>Balace de incentivos económicos</p>	<p>Las unidades ejecutoras tienen la facultad de administrar sus recursos. Considerando ello la UGEL Cusco como unidad ejecutora no puede disponer libremente los recursos económicos dándolos a manera de incentivos económicos a los docentes. Sin embargo, nos preocupamos por que se cumplan los compromisos para obtener mayores recursos para lograr el desarrollo de la educación en nuestra jurisdicción.</p>	<p>El balance de Incentivos de forma general va en crecimiento de forma económica con el fin de promover el desarrollo y la mejora educativa.</p>
<p>Incentivos no económicos</p>	<p>Balace de incentivos no económicas</p>	<p>Sin embargo, es de conocimiento que la UGEL ha dado a sus trabajadores resoluciones por el cumplimiento de las metas de los</p>	<p>Actualmente no se tiene contabilizado el número exacto de emisión de resoluciones de felicitación que se entregaron a</p>

		<p>compromisos de desempeño, pero no se tiene en este momento un cómputo exacto de la cantidad de estas resoluciones emitidas como reconocimiento a los docentes y directores como un incentivo no económico.</p>	<p>docentes y directores de IE, que serían considerados como incentivos no económicos, pero cada vez se trató de impulsar más el esfuerzo de trabajo articulado de las Unidades de Gestión escolar con las Instituciones Educativas y de los mismos actores educativos con sus alumnos.</p> <p>El balance de Incentivos no económicos se va aumentando con el fin de promover el desarrollo y la mejora educativa.</p>
Gestión pública educativa	Metas de la gestión pública educativa	<p>La meta se trabaja, se evalúa y se consensua con el ministerio pero eso es un año antes, acá por ejemplo esta norma ya te está aprobando todo, las metas para el 2017, 2018 y 2019, esta norma es aprobada por Resolución Ministerial e incluye los procedimientos para el cumplimiento de compromisos y sus respectivos anexos, en los cuales también quedan establecidas las metas y estos compromisos de desempeño se han estructurado en dos tramos y para cada uno se define una fecha de cierre.</p> <p>La meta ya esta propuesta tendríamos que remitirnos a los archivos por años. En la UGEL Cusco para el año 2018 se establecieron metas por indicador, por ejemplo para el indicador 1 se planteó el 94% y así sucesivamente, para este 2020 en</p>	<p>Con respecto a las metas, cada año se realizan reuniones de coordinación entre el MINEDU, las DRE y las UGEL para poder plantear de acuerdo a los resultados del año anterior los nuevos compromisos de gestión que se tomaran en cuenta el siguiente año. Cada año aumentan los compromisos a cumplir y muchos cambian en su forma. En el mes de noviembre se realizan las coordinaciones finales para la planificación del año siguiente.</p>

		<p>el primer tramo se tenía una meta del 60%, su numerador en cifras es 156 y se logró 181 su denominador logrado es del 86% lo que evidencia que si se ha cumplido, porque su meta era 60%. Y esto tiene un valor en dinero pero para ver a cuánto asciende esto se tiene que revisar la normativa de cumplimiento de compromisos. Se reconoce con mayores recursos a la UGEL por mejorar el desempeño de su gestión, aquí hay algunos indicadores inclusive hay buenas practicas.</p>	
	<p>Estrategias para mejorar la eficacia</p>	<p>Una mejor percepción de la gestión pública de la UGEL Cusco, la pueden dar los docentes porque ellos ven que es lo que pasa en cuanto a gestión, procesos de satisfacción, por ejemplo si a los docentes se les paga oportunamente, atienden eficazmente a sus peticiones. Sin embargo, existen procedimientos administrativos que se deben seguir y cumplir, y esto muchas veces limita la agilización en los trámites y atención a solicitudes pero esto es más por la problemática que genera la normatividad vigente y nosotros no podemos saltarnos procesos.</p>	<p>Cada año se ha visto mejorada conjuntamente con la mejora de los procesos que involucran la Gestión Pública, a pesar de ello, aun se carece de mejores sistemas de trámites e información digital, aún existe burocracia en los procesos que obstaculiza la dinamización de procesos y la agilidad de resultados.</p>
<p>Gestión pública en la UGEL</p>	<p>Satisfacción de la comunidad educativa.</p>	<p>Eso tiene que revisarse en cada oficina de la UGEL en el sentido de si por ejemplo hay contrato, hay atención a padres de familia, atención a alumnos, a IIEE. Lo que más afecta siempre son los</p>	<p>La UGEL Cusco realiza un trabajo coordinado entre sus diversas áreas, pero a pesar de ello aún se perciben deficiencias en este proceso porque aún no se logra integrar a los trabajadores</p>

		<p>procesos de acciones de personal, nombramiento, contrato, reasignaciones, encargaturas de dirección, que es uno de los puntos en los compromisos de desempeño y que no pueden cumplir por la cantidad de instituciones. Hay instituciones donde el director no asiste a trabajar o no cumple con realizar sus informes a tiempo, esto hace que los indicadores bajen. Sin embargo, se realiza un trabajo coordinado para tratar de superar estas dificultades.</p>	<p>para el mismo fin y el cumplimiento de metas afines.</p>
	<p>Perspectivas de mejora sobre la gestión pública</p>	<p>Nuestra política es que se realice un trabajo en equipo, trabajo colaborativo, en ese sentido se promueve que el trabajo sea coordinado pero lo que falta es involucrarse, por ejemplo hay una comisión para cumplir con ciertas actividades y que se observa en la práctica que los que son responsables de la comisión se involucran pero al resto no le importa.</p>	<p>El Director de la UGEL del Cusco procura coordinar de manera conjunta con todo el personal, pero algunos trabajadores aún son reacios a trabajo en equipo lo que dificulta tener una correcta comunicación para poder estar informados y motivados hacia el logro de metas.</p>
	<p>Innovaciones en la gestión</p>	<p>Debido a que hace poco tiempo me hice cargo de la dirección aún no se han realizado acciones de mejoras en la gestión, y por otra parte la normatividad vigente establece y orienta la mayoría de procesos administrativos no permite que hagamos cambios sustanciales en la gestión pública.</p>	<p>No se han realizado cambios significativos porque respondemos a un sistema que no permite que podamos recortar procesos de gestión pública, que limita el poder hacer cambios y mejoras.</p>

A continuación, se identifican los códigos y se agrupan por colores según las coincidencias en su contenido, es decir cada color representa una temática.

Subcategoría: Incentivos en gestión pública	
Indicador: Iniciativa en la promoción de incentivos	
Color amarillo	E1. El ministerio de educación está implementando dentro del marco de los programas presupuestales. E2. promueve el Ministerio de Educación para el cumplimiento de metas divididas en tramos cada año
Color verde	E1. Son asignaciones por cumplimiento de compromisos de desempeño. E2. Los incentivos económicos en la UGEL se encuentran en el Marco del cumplimiento de Compromisos de Desempeño.
Color turquesa	E1. No somos beneficiados con este tipo de asignación en efectivo para el personal más bien al de las sedes administrativas. E2. Los incentivos no se han promocionado adecuadamente.
Color fucsia	E1. La UGEL Cusco está en un ranking y dependiendo del nivel de logro es que se ha obtenido estos recursos.

Subcategoría: Incentivos en gestión pública	
Indicador: Planes de incentivos	
Color amarillo	E1. Solo es a eso nada más, eso trabaja con cédulas de quintiles de extrema pobreza,... en cambio los Compromisos de Desempeño es a todos. E2. Existe un desconocimiento de la forma de adquirir incentivos.
Color verde	E1. El Fondo de Estímulo al Desempeño, esto también tiene su normativa, que es ejecutado a través del gobierno regional.

Subcategoría: Bono Escuela	
Indicador: Promoción y beneficiarios	
Color amarillo	E1. Es un bono de atracción,... no influye a la gestión de la UGEL. E2. Por falta de promoción existe desconocimiento.
Color verde	E1. No es para el sector, es para el director o docente por su desempeño.

	E2. Desconocimiento de la forma de adquirir incentivos por parte de los docentes.
--	---

Subcategoría: Compromisos de desempeño	
Indicador: Cuatro compromisos	
Color amarillo	E1. La evaluación de si hemos cumplido o no, porque estos montos transferidos responden a eso. E2. Las transferencias de presupuesto asignados para entregar los incentivos por cumplimiento de Compromisos de Desempeño en la UGEL Cusco.
Color verde	E1. La llegada oportuna y pertinente, que quiere decir esto que los materiales que se entrega al alumno debe estar antes del inicio de las labores académicas. E2. Llegada oportuna y pertinente de materiales educativos a las IIEE.
Color turquesa	E1. El sistema NEXUS que es el sistema de planilla, este controla el número de personal y de plazas, el SUP es el sistema de planillas que me controla si estoy pagando al 100% de las plazas, entonces se compatibiliza o sea no puede haber más plazas en SUP que el NEXUS a.mbos deben estar igual E2. Conciliación de información de Instituciones Educativas actualizada y compatible (NEXUS-SUP)
Color fucsia	E1. Pago oportuno y mensual de los servicios básicos. E2. Pago oportuno mensual de los servicios básicos de las IIEE de EBR, EBE y EBA.
Color rojo	E1. Conciliar la información de identidad de docentes y auxiliares en el sistema NEXUS y SUP con información actualizada y compatible. E2. Conciliación de información de identidades de docentes y auxiliares de educación, contratados y nombrados, actualizada y compatible (NEXUS-SUP).
Color azul	E1. Los compromisos se cumplen en dos tramos. E2. Obtenidos en el Tramo 1, en el tramo 2.

Subcategoría: Compromisos de desempeño	
Indicador: Montos transferidos	
Color amarillo	E1. La UGEL Cusco al inicio tenía un monto asignable de un millón y medio de soles, la UGEL Cusco por ejemplo no ha cumplido casi 800 mil, entonces esto se está perdiendo. E2. El monto máximo de transferencia pudo ser 1 millón 500 mil soles.
Color verde	E1. porque no han cumplido todos los compromisos E2. Se perdió 800 mil soles por desconocimiento y falta de cumplimiento de los 4 compromisos asumidos ese año.
Color turquesa	E1. A la UGEL Cusco le dan más porque es la UGEL que tiene mayor cantidad de alumnos, instituciones.

Subcategoría: Compromisos de desempeño	
Indicador: Estrategias de promoción en las IIEE.	
Color amarillo	E1. Estos incentivos no son a la IIEE sino es un incentivo al desempeño. E2. No se utilizaron estrategias, por falta de coordinación respecto a la promoción de incentivos y de cómo obtenerlos
Color verde	E1. Los únicos recursos que se ganan se usan en la sede y también va a las instituciones, por ejemplo con eso se compra premios para los alumnos que participan en concursos.

Subcategoría: Incentivos económicos	
Indicador: Balance de incentivos económicos	
Color amarillo	E1. Lograr el desarrollo de la educación. E2. Promover el desarrollo y la mejora educativa.
Color verde	E1. Nos preocupamos por que se cumplan los compromisos para obtener mayores recursos. E2. El balance de Incentivos de forma general va en crecimiento de forma económica.
Color turquesa	E1. La UGEL Cusco como unidad ejecutora no puede disponer libremente los recursos económicos.

Subcategoría: Incentivos no económicos	
Indicador: Balance de incentivos no económicos	
Color amarillo	E1. La UGEL ha dado a sus trabajadores resoluciones por el cumplimiento de las metas de los compromisos de desempeño. E2. Emisión de resoluciones de felicitación que se entregaron a docentes y directores de IE.
Color verde	E1. No se tiene en este momento un cómputo exacto de la cantidad de estas resoluciones emitidas como reconocimiento a los docentes y directores. E2. No se tiene contabilizado el número exacto.
Color turquesa	E2. Se trató de impulsar más el esfuerzo de trabajo articulado de las Unidades de Gestión escolar con las Instituciones Educativas y de los mismos actores educativos con sus alumnos.

Subcategoría: Gestión pública educativa	
Indicador: Metas de gestión educativa	
Color amarillo	E1. La meta se trabaja, se evalúa y se consensua con el ministerio pero eso es un año antes. La meta ya esta propuesta,... En la UGEL Cusco para el año 2018 se establecieron metas por indicador. E2. Cada año se realizan reuniones de coordinación entre el MINEDU, las DRE y las UGEL para poder plantear de acuerdo a los resultados del año anterior los nuevos compromisos de gestión.
Color verde	E1. Estos compromisos de desempeño se han estructurado en dos tramos y para cada uno se define una fecha de cierre. E2. En el mes de noviembre se realizan las coordinaciones finales para la planificación del año siguiente.
Color turquesa	E1. Norma ya te está aprobando todo, las metas para el 2017, 2018 y 2019, esta norma es aprobada por Resolución Ministerial e incluye los procedimientos para el cumplimiento de compromisos y sus respectivos anexos.

Subcategoría: Gestión pública educativa	
Indicador: Estrategias para mejorar la eficacia	
Color amarillo	<p>E1. Una mejor percepción de la gestión pública de la UGEL Cusco, la pueden dar los docentes porque ellos ven que es lo que pasa en cuanto a gestión, procesos de satisfacción.</p> <p>E2. Cada año se ha visto mejorada conjuntamente con la mejora de los procesos que involucran la Gestión Pública.</p>
Color verde	<p>E1. Existen procedimientos administrativos que se deben seguir y cumplir, y esto muchas veces limita la agilización en los trámites y atención a solicitudes.</p> <p>E2. Aún se carece de mejores sistemas de trámites e información digital.</p>
Color turquesa	<p>E1. Esto es más por la problemática que genera la normatividad vigente y nosotros no podemos saltarnos procesos.</p> <p>E2. Existe burocracia en los procesos que obstaculizan la dinamización de procesos y la agilidad de resultados.</p>

Subcategoría: Gestión pública en la UGEL	
Indicador: Satisfacción de la comunidad educativa.	
Color amarillo	<p>E1. Se realiza un trabajo coordinado para tratar de superar estas dificultades.</p> <p>E2. La UGEL Cusco realiza un trabajo coordinado entre sus diversas áreas.</p>
Color verde	<p>E1. Es uno de los puntos en los compromisos de desempeño y que no pueden cumplir por la cantidad de instituciones. Hay instituciones donde el director no asiste a trabajar o no cumple con realizar sus informes a tiempo.</p> <p>E2. Se perciben deficiencias en este proceso porque aún no se logra integrar a los trabajadores para el mismo fin y el cumplimiento de metas afines.</p>
Color turquesa	<p>E1. Lo que más afecta siempre son los procesos de acciones de personal, nombramiento, contrato, reasignaciones, encargaturas de dirección.</p>

Subcategoría: Gestión pública en la UGEL	
Indicador: Perspectivas de mejora sobre la gestión pública	
Color amarillo	E1. Nuestra política es que se realice un trabajo en equipo, trabajo colaborativo, en ese sentido se promueve que el trabajo sea coordinado. E2. El Director de la UGEL del Cusco procura coordinar de manera conjunta con todo el personal.
Color verde	E1. Los que son responsables de la comisión se involucran pero al resto no le importa. E2. Trabajadores aún son reacios a trabajo en equipo.

Subcategoría: Gestión pública en la UGEL	
Indicador: Innovaciones en la gestión	
Color amarillo	E1. Aún no se han realizado acciones de mejoras en la gestión. E2. No se han realizado cambios significativos.
Color verde	E1. La normatividad vigente establece y orienta la mayoría de procesos administrativos no permite que hagamos cambios sustanciales. E2. Sistema que no permite que podamos recortar procesos de gestión pública, que limita el poder hacer cambios y mejoras.

Temáticas a partir de la agrupación de discursos

Subcategoría: Incentivos en gestión pública	
Indicador: Iniciativa en la promoción de incentivos	
Temáticas identificadas (Codificación asignada)	Discursos/ códigos agrupados
Código PPM El Ministerio de Educación promueve el programa de incentivos.	E1. El ministerio de educación está implementando dentro del marco de los programas presupuestales. E2. promueve el Ministerio de Educación para el cumplimiento de metas divididas en tramos cada año
Código ACCD Los incentivos son asignaciones por el	E1. Son asignaciones por cumplimiento de compromisos de desempeño.

cumplimiento de compromisos de desempeño.	E2. Los incentivos económicos en la UGEL se encuentran en el Marco del cumplimiento de Compromisos de Desempeño.
Código PNA La falta de comprensión del objetivo de los incentivos en el sector, hacen que no se realice una promoción adecuada	E1. No somos beneficiados con este tipo de asignación en efectivo para el personal más bien al de las sedes administrativas. E2. Los incentivos no se han promocionado adecuadamente.
Código ERPT El Ministerio elabora una lista de cumplimiento de metas para calcular las transferencias.	E1. La UGEL Cusco está en un ranking y dependiendo del nivel de logro es que se ha obtenido estos recursos.

Subcategoría: Incentivos en gestión pública	
Indicador: Planes de incentivos	
Temáticas identificadas (Codificación asignada)	Discursos/ códigos agrupados
Código DOPI No se informa sobre la existencia de otros planes de incentivos a los docentes.	E1. Solo es a eso nada más, eso trabaja con cédulas de quintiles de extrema pobreza,... en cambio los Compromisos de Desempeño es a todos. E2. Existe un desconocimiento de la forma de adquirir incentivos.
Código FED Existen otros tipos de planes con iniciativa del MIDIS.	E1. El Fondo de Estímulo al Desempeño, esto también tiene su normativa, que es ejecutado a través del gobierno regional.

Subcategoría: Bono Escuela	
Indicador: Promoción y beneficiarios	
Temáticas identificadas (Codificación asignada)	Discursos/ códigos agrupados
Código BDA	E1. Es un bono de atracción,... no influye a la gestión de la UGEL.

Este es un bono de atracción y no se promociona adecuadamente por no influir directamente en la gestión de la UGEL.	E2. Por falta de promoción existe desconocimiento.
Código FPAI No se realiza la promoción de incentivos por ser un beneficio directo para directores y docentes.	E1. No es para el sector, es para el director o docente por su desempeño. E2. Desconocimiento de la forma de adquirir incentivos por parte de los docentes.

Subcategoría: Compromisos de desempeño	
Indicador: Cuatro compromisos	
Temáticas identificadas (Codificación asignada)	Discursos/ códigos agrupados
Código CCDD Los incentivos se dan por el cumplimiento de desempeños, por lo tanto, se realiza la evaluación del cumplimiento en cada uno de los indicadores.	E1. La evaluación de si hemos cumplido o no, porque estos montos transferidos responden a eso. E2. Las trasferencias de presupuesto asignados para entregar los incentivos por cumplimiento de Compromisos de Desempeño en la UGEL Cusco.
Código CPI Un indicador del compromiso de desempeño es cumplir con la entrega de materiales de manera oportuna y pertinente a cada IE antes del inicio de las labores académicas.	E1. La llegada oportuna y pertinente, que quiere decir esto que los materiales que se entrega al alumno debe estar antes del inicio de las labores académicas. E2. Llegada oportuna y pertinente de materiales educativos a las IIEE.
Código CSI Las herramientas que se utilizan para el control de cumplimiento de los CdD son	E1. El sistema NEXUS que es el sistema de planilla, este controla el número de personal y de plazas, el SUP es el sistema de planillas que me controla si estoy pagando al 100% de las plazas, entonces se compatibiliza o sea no

el sistema NEXUS y SUP para verificar que el personal esté debidamente registrado y se le cumplan los pagos oportunamente.	puede haber más plazas en SUP que el NEXUS ambos deben estar igual E2. Conciliación de información de Instituciones Educativas actualizada y compatible (NEXUS-SUP)
Código CTI Otro indicador es el referente al cumplimiento del pago de servicios básicos en todas las IIEE a su cargo dentro de las fechas establecidas.	E1. Pago oportuno y mensual de los servicios básicos. E2. Pago oportuno mensual de los servicios básicos de las IIEE de EBR, EBE y EBA.
Código CCI El sistema NEXUS y SUP debe contener información de las identidades de los docentes y auxiliares en forma actualizada y compatible.	E1. Conciliar la información de identidad de docentes y auxiliares en el sistema NEXUS y SUP con información actualizada y compatible. E2. Conciliación de información de identidades de docentes y auxiliares de educación, contratados y nombrados, actualizada y compatible (NEXUS-SUP).
Código PCCD Los compromisos de desempeño deben cumplirse en dos tramos, cada uno de ellos tienen plazos determinados.	E1. Los compromisos se cumplen en dos tramos. E2. Obtenidos en el Tramo 1, en el tramo 2.

Subcategoría: Compromisos de desempeño	
Indicador: Montos transferidos	
Temáticas identificadas (Codificación asignada)	Discursos/ códigos agrupados
Código MAI A la UGEL Cusco se le asigna un monto inicial de transferencia, de acuerdo a la	E1. La UGEL Cusco al inicio tenía un monto asignable de un millón y medio de soles, la UGEL Cusco por ejemplo no ha cumplido casi 800 mil, entonces esto se está perdiendo.

meta alcanzada este monto se prorroga.	E2. El monto máximo de transferencia pudo ser 1 millón 500 mil soles.
Código PMA Por incumplir las metas propuestas se pierden parte de los montos asignados.	E1. Porque no han cumplido todos los compromisos E2. Se perdió 800 mil soles por desconocimiento y falta de cumplimiento de los 4 compromisos asumidos ese año.
Código MPAI La UGEL Cusco tiene un mayor monto asignable debido a la cantidad de población que atiende.	E1. A la UGEL Cusco le dan más porque es la UGEL que tiene mayor cantidad de alumnos, instituciones.

Subcategoría: Compromisos de desempeño	
Indicador: Estrategias de promoción en las IIEE.	
Temáticas identificadas (Codificación asignada)	Discursos/ códigos agrupados
Código FEPI Falta implementar estrategias de promoción de incentivos.	E1. Estos incentivos no son a la IIEE sino es un incentivo al desempeño. E2. No se utilizaron estrategias, por falta de coordinación respecto a la promoción de incentivos y de cómo obtenerlos
Código UDMO El uso de los recursos obtenidos es para la adquisición de premios para los estudiantes ganadores de concursos.	E1. Los únicos recursos que se ganan se usan en la sede y también va a las instituciones, por ejemplo con eso se compra premios para los alumnos que participan en concursos.

Subcategoría: Incentivos económicos	
Indicador: Balance de incentivos económicos	
Temáticas identificadas (Codificación asignada)	Discursos/ códigos agrupados
Código PDE Existe voluntad para promover el desarrollo y la mejora educativa.	E1. Lograr el desarrollo de la educación. E2. Promover el desarrollo y la mejora educativa.
Código LMR Existe la intención por mejorar los montos obtenidos en las transferencias.	E1. Nos preocupamos por que se cumplan los compromisos para obtener mayores recursos. E2. El balance de Incentivos de forma general va en crecimiento de forma económica.
Código LPDR Existen limitaciones para disponer los recursos económicos como incentivo directo a los trabajadores.	E1. La UGEL Cusco como unidad ejecutora no puede disponer libremente los recursos económicos.

Subcategoría: Incentivos no económicos	
Indicador: Balance de incentivos no económicos	
Temáticas identificadas (Codificación asignada)	Discursos/ códigos agrupados
Código EDR Se dan incentivos no económicos a los trabajadores del ámbito de la UGEL Cusco como reconocimiento al cumplimiento de metas.	E1. La UGEL ha dado a sus trabajadores resoluciones por el cumplimiento de las metas de los compromisos de desempeño. E2. Emisión de resoluciones de felicitación que se entregaron a docentes y directores de IE.
Código NCR No se tiene el cómputo de resoluciones entregadas como incentivo a los trabajadores.	E1. No se tiene en este momento un cómputo exacto de la cantidad de estas resoluciones emitidas como reconocimiento a los docentes y directores. E2. No se tiene contabilizado el número exacto.

<p>Código ETA</p> <p>Se impulsa el trabajo articulado de las entidades educativas como la UGEL, IIEE y sus actores.</p>	<p>E2. Se trató de impulsar más el esfuerzo de trabajo articulado de las Unidades de Gestión escolar con las Instituciones Educativas y de los mismos actores educativos con sus alumnos.</p>
---	---

Subcategoría: Gestión pública educativa	
Indicador: Metas de gestión educativa	
Temáticas identificadas (Codificación asignada)	Discursos/ códigos agrupados
<p>Código DMC</p> <p>Para realizar la determinación de metas se evalúan los resultados del año previo para establecer las metas en cada uno de los indicadores, luego se consensua con el Ministerio de Educación.</p>	<p>E1. La meta se trabaja, se evalúa y se consensua con el ministerio pero eso es un año antes. La meta ya esta propuesta,... En la UGEL Cusco para el año 2018 se establecieron metas por indicador.</p> <p>E2. Cada año se realizan reuniones de coordinación entre el MINEDU, las DRE y las UGEL para poder plantear de acuerdo a los resultados del año anterior los nuevos compromisos de gestión.</p>
<p>Código PCDD</p> <p>Los compromisos de desempeño tienen plazos establecidos y su cumplimiento es en dos tramos.</p>	<p>E1. Estos compromisos de desempeño se han estructurado en dos tramos y para cada uno se define una fecha de cierre.</p> <p>E2. En el mes de noviembre se realizan las coordinaciones finales para la planificación del año siguiente.</p>
<p>Código AMCDD</p> <p>La aprobación de las metas es por Resolución Ministerial, la misma que establece los procedimientos y documentación a presentar en cada indicador.</p>	<p>E1. Norma ya te está aprobando todo, las metas para el 2017, 2018 y 2019, esta norma es aprobada por Resolución Ministerial e incluye los procedimientos para el cumplimiento de compromisos y sus respectivos anexos.</p>

Subcategoría: Gestión pública educativa	
Indicador: Estrategias para mejorar la eficacia	
Temáticas identificadas (Codificación asignada)	Discursos/ códigos agrupados
<p>Código PGPE</p> <p>Existe una mejoría en los procesos que involucra la gestión pública y esto se puede verificar por los indicadores de satisfacción.</p>	<p>E1. Una mejor percepción de la gestión pública de la UGEL Cusco, la pueden dar los docentes porque ellos ven que es lo que pasa en cuanto a gestión, procesos de satisfacción.</p> <p>E2. Cada año se ha visto mejorada conjuntamente con la mejora de los procesos que involucran la Gestión Pública.</p>
<p>Código PAP</p> <p>Existen procedimientos administrativos establecidos y en algunos casos se limita el sistema de trámite e información digital.</p>	<p>E1. Existen procedimientos administrativos que se deben seguir y cumplir, y esto muchas veces limita la agilización en los trámites y atención a solicitudes.</p> <p>E2. Aún se carece de mejores sistemas de trámites e información digital.</p>
<p>Código PNV</p> <p>La normatividad que orienta los procedimientos administrativos tiene limitaciones en la dinamización de procesos.</p>	<p>E1. Esto es más por la problemática que genera la normatividad vigente y nosotros no podemos saltarnos procesos.</p> <p>E2. Existe burocracia en los procesos que obstaculizan la dinamización de procesos y la agilidad de resultados.</p>

Subcategoría: Gestión pública en la UGEL	
Indicador: Satisfacción de la comunidad educativa.	
Temáticas identificadas (Codificación asignada)	Discursos/ códigos agrupados
<p>Código TC</p> <p>Se realiza un trabajo coordinado entra las áreas para superar las dificultades.</p>	<p>E1. Se realiza un trabajo coordinado para tratar de superar estas dificultades.</p> <p>E2. La UGEL Cusco realiza un trabajo coordinado entre sus diversas áreas.</p>

<p>Código DCM</p> <p>Existen deficiencias en el cumplimiento de las metas de los compromisos debido a la falta de integración de todos los trabajadores del ámbito de la UGEL.</p>	<p>E1. Es uno de los puntos en los compromisos de desempeño y que no pueden cumplir por la cantidad de instituciones. Hay instituciones donde el director no asiste a trabajar o no cumple con realizar sus informes a tiempo.</p> <p>E2. Se perciben deficiencias en este proceso porque aún no se logra integrar a los trabajadores para el mismo fin y el cumplimiento de metas afines.</p>
<p>Código PEAP</p> <p>La cantidad de personal que administra la UGEL genera un problema en los diferentes procesos que se realizan anualmente.</p>	<p>E1. Lo que más afecta siempre son los procesos de acciones de personal, nombramiento, contrato, reasignaciones, encargaturas de dirección.</p>

<p>Subcategoría: Gestión pública en la UGEL</p>	
<p>Indicador: Perspectivas de mejora sobre la gestión pública</p>	
<p>Temáticas identificadas (Codificación asignada)</p>	<p>Discursos/ códigos agrupados</p>
<p>Código PTE</p> <p>Para lograr mejoras en la gestión de la UGEL se procura promover el trabajo colaborativo y coordinado con todo el personal.</p>	<p>E1. Nuestra política es que se realice un trabajo en equipo, trabajo colaborativo, en ese sentido se promueve que el trabajo sea coordinado.</p> <p>E2. El Director de la UGEL del Cusco procura coordinar de manera conjunta con todo el personal.</p>
<p>Código FCCG</p> <p>Existe falta de compromiso de algunos trabajadores con la gestión pública de la UGEL.</p>	<p>E1. Los que son responsables de la comisión se involucran pero al resto no le importa.</p> <p>E2. Trabajadores aún son reacios a trabajo en equipo.</p>

Subcategoría: Gestión pública en la UGEL	
Indicador: Innovaciones en la gestión	
Temáticas identificadas (Codificación asignada)	Discursos/ códigos agrupados
<p>Código NRAM</p> <p>No se han realizado cambios significativos para la mejora de la gestión pública.</p>	<p>E1. Aún no se han realizado acciones de mejoras en la gestión.</p> <p>E2. No se han realizado cambios significativos.</p>
<p>Código LNV</p> <p>Debido a la normatividad que detalla cada procedimiento existen limitaciones para recortar o cambiar los procesos en la gestión pública.</p>	<p>E1. La normatividad vigente establece y orienta la mayoría de procesos administrativos no permite que hagamos cambios sustanciales.</p> <p>E2. Sistema que no permite que podamos recortar procesos de gestión pública, que limita el poder hacer cambios y mejoras.</p>