



ESCUELA DE POSTGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**“Eficiencia y eficacia en el logro de metas de la
UGEL San Martín - 2013”**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN PÚBLICA**

AUTOR:

Br. GIANFRANCO VERGARA RUIZ

ASESOR:

Mg. ANTONIO ZALATIEL TERRONES BORREGO

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

PROBLEMÁTICA DE LA GESTIÓN PÚBLICA LOCAL

TARAPOTO – PERÚ

2015

PÁGINA DEL JURADO

TESIS:
**“EFICIENCIA Y EFICACIA EN EL LOGRO DE METAS DE LA UGEL
SAN MARTÍN - 2013”**

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN PÚBLICA**

PRESENTADA POR EL BACHILLER:

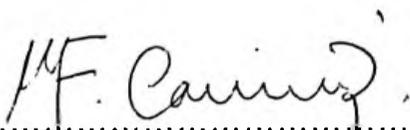
GIANFRANCO VERGARA RUIZ

APROBADA POR:



.....
DR. KIEFFER SEGUNDO BAZÁN VARGAS

Presidente



.....
DR. MANUEL FERNANDO CORONADO JORGE

Secretario



.....
MG. ANTONIO ZALATIEL TERRONES BORREGO

Vocal

Tarapoto, 21 de febrero 2015

DEDICATORIA

A mis queridos padres Armando y Luz
Por el apoyo y comprensión durante el
desarrollo de la investigación.

Gianfranco

AGRADECIMIENTO

A la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo por permitirme desarrollar la Maestría en Gestión Pública.

Al Director y al Administrador de la Unidad de Gestión Educativa Local - San Martín por el apoyo incondicional durante el tiempo que se desarrolló la investigación.

A los docentes de los diferentes cursos llevados en la Maestría por brindarnos sus conocimientos y experiencias durante los diferentes ciclos.

Al Mg. Antonio Terrones Borrego por el asesoramiento brindado en el proyecto tesis y desarrollo de la tesis.

A los planificadores, jefes de área y autoridades de la UGEL quienes participaron activamente en el desarrollo de los instrumentos.

El Autor

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Gianfranco Vergara Ruiz, estudiante del Programa la Maestría en Gestión Pública, de la Escuela Académico Profesional de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI 45612454, con la tesis titulada "EFICIENCIA Y EFICACIA EN EL LOGROS DE METAS DE LA UGEL SAN MARTIN-2013"

Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.

Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.

- 3) La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones de que mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Tarapoto, a 21 de Febrero de 2015



.....

Gianfranco Vergara Ruiz

DNI 45612454

PRESENTACIÓN

La tesis "EFICIENCIA Y EFICACIA EN EL LOGROS DE METAS DE LA UGEL SAN MARTIN-2013" es una investigación que tiene como objetivo establecer cuáles son los niveles de eficiencia y eficacia en el logro de metas de UGEL SAN MARTIN en el periodo 2013.

Para atender a dicha problemática se construyó un Marco Teórico referencial exhaustivo consistente que permitió entender los comportamientos organizacionales a nivel de la planificación estratégica como eje de la administración pública y permitió también construir un instrumento para la recolección de datos válidos y confiables.

Los resultados, luego de aplicado el instrumento, evidencian niveles aceptables de eficiencia y eficacia ya que se ha tomado como muestra para la investigación el Plan Operativo Institucional (POI) que enmarca treinta y dos (32) actividades que a su vez se agrupan en trece (13) actividades usando el criterio de los objetivos específicos del POI sumado a las entrevistas a las autoridades de la UGEL San Martín.

El trabajo se divide en siete (7) capítulos,

En el capítulo I se presenta la introducción en el cual se encuentran los antecedentes, justificación, el problema la hipótesis, y finalizando con los objetivos.

En el capítulo II se aborda el marco metodológico que contiene las variables, operacionalidad de las variables, el tipo de estudio

En el capítulo III se presentan los resultados de la aplicación de los instrumentos.

En el capítulo IV se discuten los resultados apoyados en el marco metodológico.

Posteriormente en los capítulos V y VI contiene las conclusiones y recomendaciones de la presente tesis y finalmente en el capítulo VII se muestra las referencias bibliográficas

ÍNDICE TEMÁTICO

	Pág.
PÁGINAS PRELIMINARES	
Página del Jurado	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Declaratoria de autenticidad	iv
Presentación	v
Índice temático	vii
Índice de gráficos y tablas	ix
Resumen	xii
Abstract	xiii
I. INTRODUCCIÓN	14
1.1. Antecedentes y fundamentación científica, técnica o humanística	14
1.1.1. Antecedentes	14
1.1.2. Marco Teórico	16
1.1.2.1. Eficacia	16
1.1.2.2. Ineficacia	17
1.1.2.3. Eficiencia	18
1.1.2.4. Ineficiencia	19
1.1.2.5. Priorización de actividades no programadas	19
1.1.2.6. Falta de presupuesto	19
1.1.2.7. Planificación	19
1.1.2.8. Tipos de Planificación	21
1.1.2.9. La UGEL San Martín	23
1.1.2.10. Metas	25
1.2. Justificación	25
1.3. Problema	26

1.4. Hipótesis	27
1.5. Objetivos	28
II. MARCO METODOLÓGICO	29
2.1. Variables	29
2.2. Operacionalización de variables	29
2.3. Metodología	30
2.4. Tipos de estudio	31
2.5. Diseño	31
2.6. Población, muestra y muestreo	31
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	32
2.8. Métodos de análisis de datos	33
III. RESULTADOS	34
IV. DISCUSIÓN	65
V. CONCLUSIONES	67
VI. RECOMENDACIONES	68
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	69
ANEXOS	

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS

	Pág.
GRÁFICOS	
GRÁFICO 01:	37
Número de horas electivas	
GRÁFICO 02:	38
Número de docentes nombrados en la CPM	
GRÁFICO 03:	39
Número de plazas docentes codificadas y actualizadas	
GRÁFICO 04:	40
Número de estudiantes del nivel primario con necesidades educativas especiales	
GRÁFICO 05:	41
Número de docentes orientaciones y estrategias pedagógicas	
GRÁFICO 06:	42
Porcentaje de docentes con acompañamiento pedagógico	
GRÁFICO 07:	43
Porcentaje de instituciones que implementan aspectos transversales de promoción de estilos de vida saludables	
GRÁFICO 08:	45
Número de docentes del III ciclo que aplican estrategias de aprendizaje en comunicación	
GRÁFICO 09:	46

Número de docentes del III ciclo que aplican estrategias de aprendizaje en lógico matemático

GRÁFICO 10: 46

Porcentaje de estudiantes de primaria y secundaria con desempeño suficiente en comprensión lectora

GRÁFICO 11: 47

Porcentaje de estudiantes de primaria y secundaria con desempeño suficiente en lógico matemático

GRÁFICO 12: 49

Número de II.EE. con mantenimiento permanente en infraestructura y equipamiento

GRÁFICO 13: 50

Número de II.EE. que reciben asesoramiento en la gestión de escuelas seguras

GRÁFICO 14: 51

Porcentaje de estudiantes que desarrollan proyectos de ciencia y tecnología

GRÁFICO 15: 52

Porcentaje de docentes capacitados en la metodología de escuelas activas

GRÁFICO 16: 54

Porcentaje de CONEI acreditados y ejecutando las actividades de su PAT orientadas a la mejora de los aprendizajes

GRÁFICO 17: 55

Porcentaje de ejecución presupuestal

TABLAS

TABLA 01:	34
Actividades programadas por la UGEL SAN MARTIN en el POI 2014	
TABLA 02:	56
Actividades con mayor y menor ejecución presupuestal en las metas programadas	
TABLA 03:	59
Establecimiento de los niveles de eficiencia y eficacia en el logro de metas de la UGEL SM	
TABLA 04:	62
Dificultades para el logro de metas de la UGEL SM	

RESUMEN

La presente investigación **EFICIENCIA Y EFICACIA EN EL LOGROS DE METAS DE LA UGEL SAN MARTIN-2013** tuvo como objetivo general establecer los niveles de eficiencia y eficacia en el logro de metas de la UGEL San Martín en el período 2013.

Los resultados determinaron que la eficiencia y la eficacia se deben a la priorización de actividades no programadas y la falta de presupuesto.

Los instrumentos usados fueron documentación, ficha de observación y guía de entrevista.

La documentación son los 3 instrumentos de gestión que cuenta la UGEL San Martín que a saber son: Plan Operativo Institucional, Reporte de Evaluación Semestral de actividades, Reportes de ejecución presupuestal.

Se aplicó entrevistas a siete (07) autoridades que a saber son: Jefe de Gestión Institucional, Jefe de Gestión Pedagógica, Jefe de Gestión Administrativa, Jefe de Control Interno, Planificador, Responsable de Abastecimiento, Responsable de Presupuesto.

Siendo la muestra a usar universo muestral, concluyendo que los niveles de eficiencia y eficacia han sido aceptables.

Palabras claves:

Eficacia, Eficiencia, Planificación, Metas, Objetivos.

ABSTRACT

This investigation EFFICIENCY AND EFFECTIVENESS IN THE ACHIEVEMENT OF GOALS OF UGEL SAN MARTIN-2013 was general objective is to establish the levels of efficiency and effectiveness in achieving goals UGEL SAN MARTIN in the 2013 period.

The results showed that efficiency and effectiveness are due to the prioritization of activities unscheduled and lack of budget.

The instruments were using documentation, record of observation and interview guide.

The documents are the 3 management tools available to the UGEL SAN MARTÍN namely are: Institutional Operational Plan, Semiannual Report Evaluation of activities, budget execution reports.

Head of Institutional Management, Head of Educational Management, Head of Administrative Management, Head of Internal Control, Planner, Head of Procurement, Head of Budget: interviews to seven authorities know are was applied.

As the sample using sample universe, concluding that levels of efficiency and effectiveness are acceptable.

Keywords:

Effectiveness, Efficiency, Planning, Goals, Objectives.

I. INTRODUCCION

1.1. Antecedentes y fundamentación científica, técnica o humanística

1.1.1. Antecedentes

MIRÓ, Carlo (2008)-Argentina, en su artículo "Teoría de la Organización y Administración Pública", concluye que no existe una relación inmediata entre actividad de la Administración y recursos financieros. Ello hace muy difícil medir la eficiencia o el rendimiento de la Administración en términos normales. Además la definición de los parámetros de eficiencia y eficacia tiene una fuerte dimensión política.

WELSCH, Ulrich (2005)-Estados Unidos, en su investigación "Presupuestos, Planificación y Control", concluye que el proceso estratégico es un proceso administrativo que comprende planificar, organizar, proveer dirigir al personal, dirigir y controlar las actividades de la empresa.

El fin fundamental de la planificación es generar un proceso de alimentación adelantada para las operaciones, para el control y el logro de objetivos de la empresa que sea percibido tanto interna como externamente.

CONTRERAS CAMARENA, José Antonio (2005)-México, en su ensayo "La administración estratégica en México", concluye que:

- La esencia de la formulación de la estrategia consiste en evaluar si una organización está haciendo lo que debe y cómo puede ser más eficaz en aquello que hace. Toda organización debe estar atenta a no caer presa de su propia estrategia, porque incluso la mejor de las estrategias se vuelve obsoleta

antes o después. La reevaluación regular de la estrategia ayuda a la gerencia a evitar la complacencia.

- Los objetivos y las estrategias se deben desarrollar y coordinar en forma consciente y no deben evolucionar simplemente con las decisiones diarias de las operaciones.
- Una organización que no tiene sentido de dirección y que no tiene una estrategia coherente está precipitando su ocaso. Cuando una organización no sabe hacia dónde quiere ir, normalmente termina en un lugar donde no quiere estar. Toda organización debe establecer y comunicar, conscientemente, objetivos y estrategias claros.

RAMIREZ CORREA, Patricio (2005)-España, en el ensayo “Rol y contribución de los sistemas de planificación y recursos de la empresa”, concluye en:

- Los sistemas de planificación contribuyen directamente en la rentabilidad final de la empresa, una buena planificación permitirá maximizar los recursos invertidos por el empresario.
- Los sistemas de planificación son guías que permiten realizar actividades con el mínimo riesgo empresarial.

SERNA GOMEZ, Humberto (2000)-Colombia, en su ensayo “Planeación y Gestión estratégica”, muestra una guía para la evaluación del plan estratégico partiendo desde una óptica que abarca el entorno de la empresa, los aspectos internos, la cuestión político-legal, entre otros a través de preguntas claves; después se analizan y se agrupan dichas respuestas, finalizando en indicadores que permitirán evaluar el sistema de planificación de la empresa.

1.1.2. Marco teórico

1.1.2.1. Eficacia

En términos generales, se habla de eficacia una vez que se han alcanzado los objetivos propuestos. Como un ejemplo muy ilustrativo podríamos decir que equivale a ganar un partido de fútbol independientemente de si el juego es aburrido o emocionante para el espectador, porque lo importante es hacer lo necesario para lograr el triunfo. Y punto.

La eficacia es la capacidad de un sistema para obtener resultados, sin preocuparse por los recursos que deba invertir para ello.

(Drucker, 1993) define a la eficacia como hacer las cosas correctas, implica elegir las metas acertadas.

Esto se ve reflejado en el siguiente ejemplo:

“Un gerente que elige una meta equivocada (por decir producir autos grandes cuando está creciendo la demanda de autos pequeños) es un gerente ineficaz, aun cuando produzca autos grandes con enorme eficiencia.

Los gerentes de General Motors aprendieron esta lección por las malas.

En la década de 1970, cuando aumentó la demanda de autos pequeños, que consumían poca gasolina, GM ignoró la competencia de los japoneses y los alemanes, pensando que las tendencias eran una aberración y que los estadounidenses, fieles a los productos nacionales, no seguirían comprando autos extranjeros. Por lo tanto, siguieron

utilizando autos grandes que consumían mucha gasolina, y con ellos perdieron mucho terreno ante la competencia de estos nuevos rivales.”

Afirma que la eficacia es la clave del éxito de una organización. Antes de dedicarnos a hacer algo en forma eficiente, tenemos que estar seguros de que hemos encontrado algo acertado para hacer.

Siendo los mayores obstáculos de la eficacia: la presión del activismo, la organización que nos convierte en cautivos, la tendencia a no salir de la organización para ver lo que pasa afuera.

Para (Chiavenato, 2004), la eficacia es una medida normativa del logro de los resultados. Puede medirse en función de los objetivos logrados. Se refiere a la capacidad de una organización de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de bienes y servicios.

(Robins y Coutler, 2009), definen a la eficacia como hacer lo que es apropiado, es decir, las actividades de trabajo que ayudan a la organización a alcanzar sus metas.

(Koontz y *Wehrich*, 2004), la eficacia es el cumplimiento de objetivos

1.1.2.2. Ineficacia

Incumplimiento de objetivos, no hacer lo apropiado para que la organización alcance sus metas

1.1.2.3. Eficiencia

En términos generales, la palabra eficiencia hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Por ello, es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas u organizaciones debido a que en la práctica todo lo que estas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos (humanos, financieros, tecnológicos, físicos, de conocimientos, etc) limitados y en muchos casos en situaciones complejas y muy competitivas.

Para (Chiavenato, 2004), la eficiencia es una medida normativa de la utilización de recursos. Puede medirse por la cantidad de recursos utilizados en la elaboración de un producto. La eficiencia aumenta a medida que decrecen los costos y los recursos utilizados.

Es una relación técnica entre entradas y salidas. La eficiencia busca utilizar los medios, métodos y procedimientos más adecuados y debidamente empleados y organizados para asegurar un óptimo empleo de los recursos disponibles.

Plantea la siguiente ecuación:

$$E=P/R$$

Donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados.

(Koontz y *Wehrich*, 2004), definen a la eficiencia como el logro de las metas con la menor cantidad de recursos.

Para (Robins y Coutler, 2009), es una parte vital de la administración que se refiere a la relación entre insumos y productos: Si se obtiene más producto con una cantidad dada de insumos, habrá incrementado la eficiencia y si logra obtener el mismo producto con menos insumos, habrá incrementado también la eficiencia.

La eficiencia consiste en obtener los mayores resultados con la mínima inversión.

(Drucker, 1993) define a la eficacia como hacer las cosas correctamente, implica la capacidad para hacer correctamente las cosas.

1.1.2.4. Ineficiencia

Uso de recursos excesivos para la obtención de resultados, metas.

1.1.2.5. Priorización de actividades no programadas

Preferencias de actividades que no se encuentran establecidos dentro del Plan Operativo Institucional debido a exigencias internas o externas en la institución.

1.1.2.6. Falta de presupuesto

Ausencia de asignación presupuestal o asignaciones insuficientes a una o varias actividades a realizarse por la institución.

1.1.2.7. Planificación

El concepto de planificación es una función básica de la administración que tiene como misión determinar: ¿Qué debe hacerse?, ¿Quién debe hacerlo? y ¿Dónde, cuándo y cómo debe hacerse? para lograr los mejores resultados, en el tiempo apropiado y de acuerdo con los recursos que se dispone.

Para planificar el administrador debe indagar en un futuro caracterizado por la incertidumbre, a fin de obtener un conocimiento o una visión lo más aproximada posible de lo que sucederá en ese futuro, para luego definir los planes de acción que sean necesarios para alcanzar los resultados que se desean.

Para, (Riquelme, M., 2005), la planificación implica un proceso consciente de estudio y selección del mejor curso de acción a seguir, frente a una variedad de alternativas posibles y factibles de acuerdo a los recursos disponibles.

Bloom, B., (1975), establece dos tipos de definiciones: las conceptuales y las operacionales. En una definición conceptual se denota el fenómeno y objeto al que se hace referencia y, a la vez se connota, es decir, se da su significado, mediante conceptos. Por ejemplo, una definición conceptual del término planificación podría ser la siguiente:

“La planificación es una disciplina aplicada que racionaliza los recursos y las acciones en vista de la previsión del futuro (connotación, es decir, expresión del significado”).

Una definición operacional tiene otro carácter. En este tipo de definiciones la connotación conceptual es sustituida por una descripción de las operaciones que se deben realizar para observar o medir un fenómeno. En una definición operacional se puede describir también el conjunto de pasos por seguir en un proceso. Una definición operacional de la planificación es:

“La planificación es un proceso de diagnóstico, formulación, ejecución y evaluación de planes”.

La actividad de planificar abarca un amplio campo de decisiones que incluye: la definición de un objetivo, la materialización de un plan y programa, la fijación de políticas, la determinación de normas y procedimientos, todos necesarios para el desarrollo eficiente de las operaciones de la empresa y del logro de sus objetivos.

La planificación tiene como objetivo o fin último la eliminación al máximo de los imprevistos, es decir, lograr los objetivos y metas de la empresa con el máximo de ventajas, el mínimo de desventajas, el mínimo de riesgos y optimizando al máximo el uso de los recursos humanos, materiales y financieros con que cuenta la empresa.

En consecuencia se puede definir la planificación como la concepción anticipada de una actividad de acuerdo a una evaluación racional entre fines y medios. Se dice también, que la planificación es prever el futuro.

1.1.2.8. Tipos de planificación

Según, (Stoner,1997), los gerentes usan dos tipos básicos de planificación. La planificación estratégica y la planificación operativa.

La planificación estratégica está diseñada para satisfacer las metas generales de la organización, mientras la planificación operativa muestra cómo se pueden aplicar los planes estratégicos en el quehacer diario. Los planes estratégicos y los planes operativos están vinculados a la definición de la misión de una organización, la meta general que justifica la existencia de una organización. Los planes estratégicos difieren de los planes operativos en cuanto a su horizonte de tiempo, alcance y grado de detalles.

- **Planificación estratégica:** Es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior. Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a

plazo fijo, que "fuerzan" el desarrollo de un plan estratégico para la empresa.

- Planificación operativa: La planificación operativa consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las diversas partes de la organización. Se utiliza para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito a corto plazo.

Es un instrumento indispensable de teorización y organización, en la cual se deben contemplar todos los detalles para la ejecución de acciones concretas; se debe planificar antes de actuar sobre una situación o problema para poder transformarla.

IMPORTANCIA:

- Permite organizar en frecuencia lógica las actividades y las acciones e igualmente visualizar el tiempo requerido para cada una de ellas.
- Define las funciones y responsabilidades.
- Contribuye a la preparación de un trabajo consiente, editando las improvisaciones, unifica criterios en cuanto a objetivos y metas.
- Prevé la utilización de los recursos: humanos, materiales y equipos.

1.1.2.9. La Unidad De Gestión Educativa Local San Martín (UGEL SM)

La Unidad de Gestión Educativa Local – San Martín, constituida el año 1998 como Unidad Ejecutora 301 Educación Bajo Mayo, es la entidad responsable de la programación y ejecución del gasto en lo que a materia de educación se refiere. Con autonomía en gestión

administrativa y financiera, con alcance a las Unidades de Gestión Educativa Local de las Provincias San Martín, Lamas, Picota y el Dorado.

Según el plan operativo institucional son fines de la UGEL San Martín:

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

En este contexto y a efectos de implementar medidas que contribuyan a mejorar la situación educativa, tanto en función de los procesos como de los resultados, así como la voluntad política de hacerlo, la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín ha elaborado el Plan Operativo Anual 2010. En él se establece el direccionamiento organizacional y la prioridad en el uso de recursos que guiará el accionar para formar personas y mejorar su condición humana.

El plan operativo pone de manifiesto las actividades y tareas necesarias que contribuirán a alcanzar los objetivos estratégicos definidos por el PEL (Proyecto Educativo Local) y PER (Proyecto Educativo Regional) , poniendo de manifiesto los recursos (costos),

metas y sus respectivos indicadores de medición y verificación, cronograma de ejecución, responsables entre otros.

El POA (Plan Operativo Anual) establece las acciones concretas que desarrollaremos de manera sistemática teniendo por finalidad “articular consistentemente la asignación de los recursos públicos aprobado para el ejercicio fiscal 2013, con el logro de objetivos institucionales de corto plazo, debidamente expresados en metas presupuestarias y en requerimiento de bienes y servicios.

Las actividades constituyen la unidad básica para determinar la atención de las necesidades y programar los recursos financieros; estas son tomadas a partir de las acciones planteadas en el Plan Programático; significa articularlas y ajustarlas a un presupuesto previamente establecido, relacionado a la vez con los proyectos o programas en los que participa el sector. De esta forma, cada actividad señalada dentro del Plan Programático responde a un tipo de Plan o convenio interinstitucional determinado.

1.1.2.10. Metas

(Meléndez, 2008), lo define como “la traducción cuantitativa u operacional de la columna jerarquía de objetivos, considerando en su redacción los criterios de cantidad, claridad y tiempo”.

Estas indicarán el éxito o avance en el logro de los objetivos propuestos en los diferentes niveles referidos a la jerarquía de objetivos.

Debe ser factible de medirse y controlarse, buscando hacer esfuerzos para buscar de alguna manera que se observen los

cambios, ya que los mismos servirán como referentes para conocer si estamos consiguiendo los objetivos propuestos.

1.2. Justificación

1.2.1. Justificación teórica

Es de suma importancia conocer sobre la eficiencia que es el logro de metas con menores recursos para evitar el mal uso de los recursos dentro de una organización y la eficacia que es el cumplimiento de las metas u objetivos de una organización esto permitirá identificar el nivel de eficiencia y eficacia en el logro de metas de la UGEL San Martín; por lo que es de vital importancia su estudio.

1.2.2. Justificación Metodológica

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio se utilizará como instrumento de investigación: la observación directa de ayudará a ver las causas que generan el problema de manera más visual.

1.2.3. Justificación Práctica

El presente se sustenta en que servirá para determinar el motivo o los motivos porque no se logran las metas y a su vez se podrá establecer soluciones que ayudarán a la institución para desarrollarse y contribuir a la educación en la provincia de San Martín.

1.2.4. Justificación Académica

Por normatividad de la universidad para obtener el grado de magister, debiéndose elaborar el presente proyecto de tesis.

1.3. Problema

1.3.1. Problema

¿Cuáles son los niveles de la eficiencia y eficacia en el logro de metas de la UGEL SM en el periodo 2013?

1.3.2. Sub problemas

¿Cuáles son las actividades programadas por la UGEL SAN MARTIN en función a la política educativa actual?

¿Cuáles son las actividades con mayor y menor logro de metas programadas?

¿Cuáles son las actividades con mayor y menor ejecución presupuestal en las metas programadas?

1.4. Hipótesis

General

Los niveles de la eficiencia y eficacia en el logro de metas de la UGEL SM en el periodo 2013 son deficientes.

Nula

Los niveles de la eficiencia y eficacia en el logro de metas de la UGEL SM en el periodo 2013 no son deficientes.

Sub hipótesis

Las actividades programadas por la UGEL SAN MARTIN están en función a la política educativa actual

El 50% de actividades programadas tienen un menor logro de metas.

Las actividades con mayor asignación presupuestal son las programadas por Gestión Pedagógica y las de menor asignación son las Gestión Institucional.

1.5. Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Establecer los niveles de eficiencia y eficacia en el logro de metas de la UGEL SM en el periodo 2013

1.5.2. Objetivos Específicos

Conocer las actividades programadas por la UGEL SAN MARTIN en función a la política educativa actual

Identificar actividades con mayor y menor logro de metas programadas

Determinar las actividades con mayor y menor ejecución presupuestal en las metas programadas

II. MARCO METODOLÒGICO

2.1. Variables

Variable Independiente:

Priorización de actividades no programadas

Falta de presupuesto

Variable dependiente: Eficacia y Eficiencia

2.2. Operacionalización de variables

Variable		Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores	Escala de medición
INDEPENDIENTE	Priorización de actividades no programadas	Preferencias de actividades que no se encuentran establecidos dentro del Plan Operativo Institucional	Actividades no Programadas	Número de actividades programadas	De intervalo
				Número de actividades no programadas.	De intervalo
	Falta de presupuesto	Ausencia de asignación presupuestal o asignaciones insuficientes a una o varias actividades a realizarse por la institución.	Presupuesto	Cantidad de presupuesto asignado	De intervalo
DEPENDIENTE	Eficacia	Cumplimiento de objetivos, no hacer lo apropiado para que la organización alcance sus metas	Metas físicas	% de logro de metas físicas programadas	De intervalo
	Eficiencia	Uso de recursos para la obtención de resultados, metas.	Presupuesto	% de ejecución presupuestal de las metas programadas	De intervalo

2.3. Metodología

El método de investigación es de tipo **No experimental Transversal** se recolectará datos de un solo momento y en un tiempo único.

2.4. Tipos de estudio

- **Por su nivel u orientación:** Aplicada, se empleará conocimientos ajenos de autores que indagaron con anterioridad las variables a trabajar en el presente proyecto, busca solucionar un problema específico en un tiempo determinado.
- **Por su régimen:** Libre, elegida por el investigador.
- **Por su diseño:** Explicativa, porque tiene relación causal, no sólo persigue describir o acercarse a un problema, sino que intenta encontrar las causas del mismo.

2.5. Diseño

$$O \rightarrow VI_1 \leftrightarrow V.D$$

VI_2

En donde:

VI1: Priorización de actividades no programadas

VI2: Falta de presupuesto

VD: Eficacia y Eficiencia

O: Resultado de la investigación realizada en la UGEL SM

2.6. Población, muestra y muestreo

Población:

- 3 instrumentos de gestión que a saber son:

-Plan Operativo Institucional La población está constituida por las 32 actividades formuladas en el plan operativo institucional agrupadas en 13 actividades usando el criterio de los objetivos específicos del POI

-Reporte de Evaluación Semestral de actividades

-Reportes de ejecución presupuestal

- 7 autoridades que a saber son:

-Jefe de Gestión Institucional

-Jefe de Gestión Pedagógica

-Jefe de Gestión Administrativa

-Jefe de Control Interno

-Planificador

-Responsable de Abastecimiento

-Responsable de Presupuesto

Muestra:

Universo Muestral

2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

- **Análisis Documental:** Se buscan describir y representar los documentos de forma unificada sistemática para facilitar su recuperación. Comprende el procesamiento analítico- sintético que, a su vez, incluye la descripción bibliográfica y general de la fuente, la clasificación, indización, anotación, extracción, traducción.

- **Observación Directa:** A través de la guía de observación directa se analizará el avance de las actividades establecidas en los instrumentos de gestión y así poder evaluar los resultados obtenidos.
- **Entrevista:** Aplicación de entrevista a través de la guía de entrevista a las autoridades de la UGEL San Martín.

2.8. Métodos de análisis de datos

La representación de los datos obtenidos se hará mediante cuadro y gráficos utilizando la herramienta de Excel 2010 o SPSS según el desarrollo de la investigación.

1.1.4.7.11. Acompañamiento y monitoreo a docentes del III ciclo en II.EE Focalizadas.
1.1.4.7.12. Material educativo para el III ciclo de la EBR. Programa Estratégico Logros de Aprendizaje(PELA)
1.1.4.7.13. Visitas de asesoramiento a docentes del nivel primario que no están en programas estratégicos.
1.1.4.7.14. Visitas de asesoramiento a docentes del nivel secundario que están en programas estratégicos.
1.1.4.7.15. Estrategias para mejorar los logros de aprendizajes en comprensión lectora y lógico matemática en la EBR.
1.1.4.7.16. Implementación a las II.EE. Públicas con recursos y materiales educativos
1.1.5.8.17. Desarrollo de un sistema de información de infraestructura y equipamiento educativo.
1.1.5.8.18. Saneamiento físico legal de Infraestructura educativa en primaria.
1.1.5.8.19. Monitoreo a las obras, equipamiento y mantenimiento de locales escolares.
1.1.5.8.20. Mejoramiento de la infraestructura y equipamiento de la UGEL San Martín y UGELs Operativas.
1.1.5.8.21. Monitoreo y control de bienes patrimoniales a cargo la Unidad Ejecutora 301.
2.2.6.9.22. Promoviendo la acción colectiva de las familias y organizaciones en favor de la educación.
2.2.6.9.23. Promoción de Programas recreativos, deportivos, cívicos y culturales.

	3.2.7.10.24. Desarrollo de la formación técnica laboral en el sistema educativo, implementado proyectos de ciencia, tecnología e innovación.
	4.3.9.11.25. Formación Docente en servicio para el desarrollo de capacidades
OBJETIVO 3: Una sociedad que educa a sus ciudadanos y los compromete con su comunidad. Fomentar en todo el país una sociedad dispuesta a formar ciudadanos informados, propositivos y comprometidos con el desarrollo y bienestar de la comunidad	5.4.10.12.26. Fortalecimiento de la gestión de las instituciones educativas.
	5.4.10.12.27. Promoción e implementación del Proyecto Educativo Local (COPALE).
OBJETIVO 4: Educación superior de calidad aporta al desarrollo y la competitividad nacional. Asegurar la Calidad de la educación superior y su aporte al desarrollo socioeconómico y cultural sobre la base de prioridades, así como a una inserción competitiva en la economía mundial.	5.4.10.12.28. Mecanismos de prevención, investigación y sanción para actos de corrupción.
OBJETIVO 5: Maestros bien preparados que ejercen profesionalmente la docencia. Asegurar el desarrollo profesional docente, revalorando su papel en el marco de una carrera pública centrada en el desempeño responsable y efectivo, así como de una formación continua integral	5.4.10.12.29. Acciones de Control en la Unidad Ejecutora 301.
OBJETIVO 6: Una educación financiada, gobernada con transparencia y que logra resultados. Asegurar una gestión y financiamiento de la educación nacional con ética pública, equidad, calidad y eficacia.	5.4.11.13.30. Mejoramiento de Procesos de gestión de UGELs de la Unidad Ejecutora 301.
	5.4.11.13.31. Fortalecimiento de capacidades del personal de la UGEL San Martín.
	5.4.11.13.32. Implementación, ejecución y evaluación del plan y presupuesto de Unidad Ejecutora 301.

Fuente: POI UGEL SM 2014

Objetivo específico 02: Identificar actividades con mayor y menor logro de metas programadas

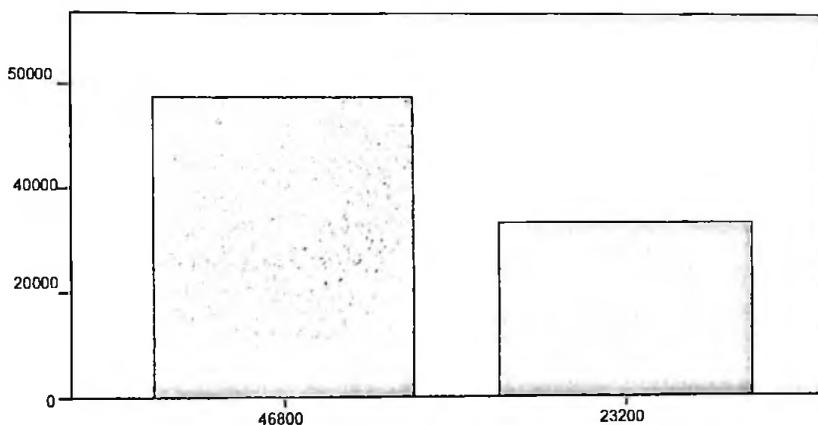
Las actividades se agrupan usando el criterio de los Objetivos específicos del POI:

1. Ampliar la cobertura de la educación inicial con énfasis en la primera infancia.

OBJETIVOS ESPECIFICOS POI UGEL	Actividades del POI
1. Ampliar la cobertura de la educación inicial con énfasis en la primera infancia.	1.1.1.1.1. Incremento en el acceso a la educación inicial (cobertura, monitoreo a la asistencia y trabajo pedagógico efectivo).

GRÁFICO 01: NÚMERO DE HORAS ELECTIVAS

Número de horas lectivas atendidas en II.EE. de niños y niñas de 3 a 5 años-2013



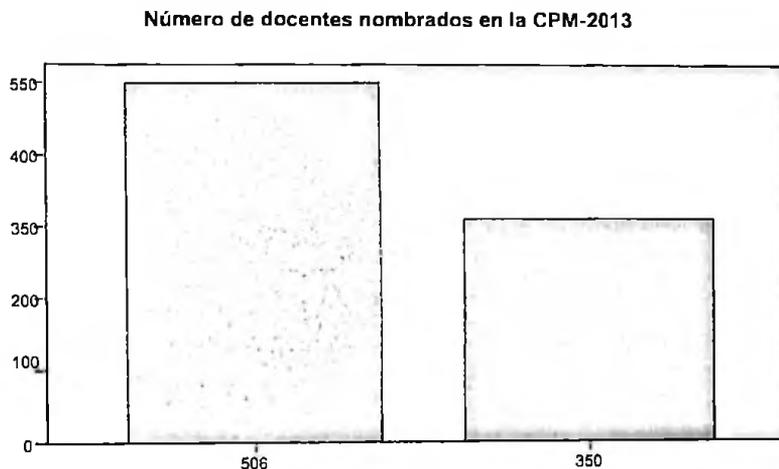
Interpretación: El gráfico 01 muestra el decrecimiento de las horas atendidas de 46,800 a 23,200 respecto a los años 2012 y 2013.

Relación o impacto con la actividad: Respecto a la actividad podemos concluir que el incremento a la educación inicial no se logra a su totalidad presentándose una merma en la cobertura de las horas atendidas producto de la mala distribución del personal a las II.EE. con necesidad docente.

2. Asegurar la atención en las II.EE. del nivel primaria y secundaria con énfasis en las zonas rurales.

2. Asegurar la atención en las II.EE. del nivel primaria y secundaria con énfasis en las zonas rurales.	1.1.2.2.2. Evaluación de necesidades de plazas con docentes y administrativas.
	1.1.2.2.3. Atención a las II.EE con docentes y personal.
	1.1.2.2.4. Monitoreo a la cobertura en las IIEE públicas de la EBR excepto la educación inicial. (Asistencia, labor efectiva).

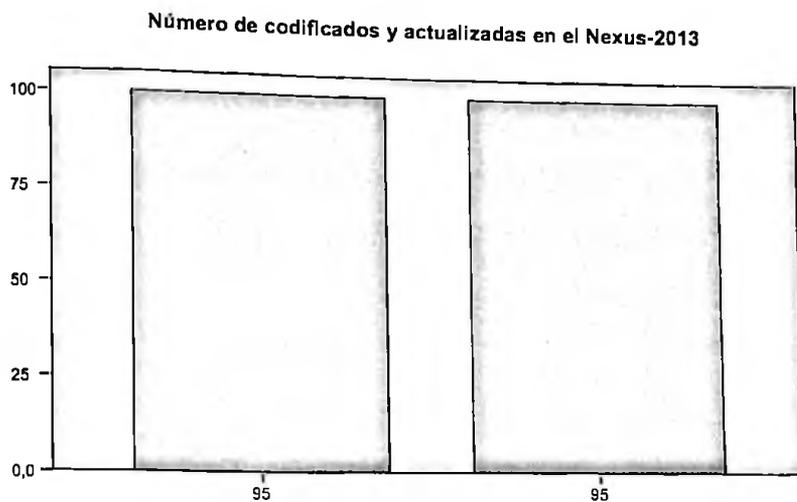
GRÁFICO 02: NÚMERO DE DOCENTES NOMBRADOS EN LA CPM



Interpretación: El gráfico 02 muestra el decrecimiento de los docentes incorporados a la Carrera Pública Magisterial (CPM) de 506 a 350 respecto a los años 2012 y 2013 que equivale al 69.16% de avance comparativo de los resultados obtenidos.

Relación o impacto con la actividad: Respecto a la actividad se concluye que existe un avance deficiente, considerando que el proceso de la CPM se encuentra en un proceso de introducción en la región.

GRÁFICO 03: NÚMERO DE PLAZAS DOCENTES CODIFICADAS Y ACTUALIZADAS



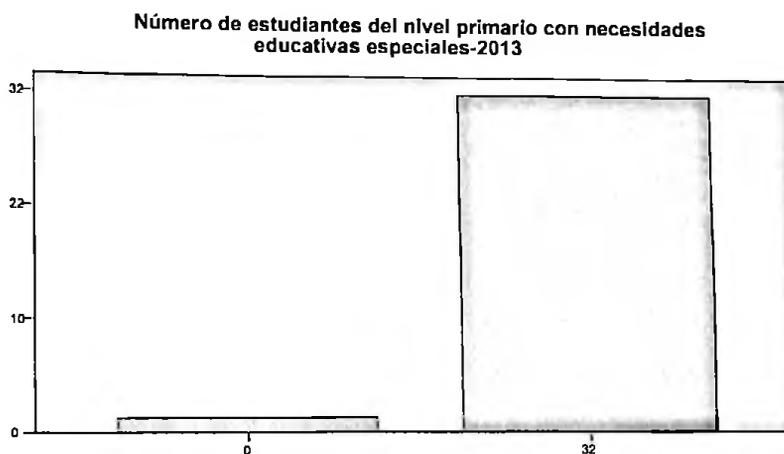
Interpretación: El gráfico 03 muestra el logro de las plazas que se tenía como línea de base en 95 docentes.

Relación o impacto con la actividad: El proceso de codificación y actualización de plazas asegura la atención a las II.EE con docentes y administrativos y al encontrarse en aumento el número de plazas en el sistema NEXUS, concluimos que el avance de la actividad es eficiente.

3. Promover una educación pertinente para las personas con necesidades educativas especiales.

3. Promover una educación pertinente para las personas con necesidades educativas especiales.	1.1.2.3.5. Monitoreo a la atención de personas con necesidades educativas especiales.
---	---

GRÁFICO 04: NÚMERO DE ESTUDIANTES DEL NIVEL PRIMARIO CON NECESIDADES EDUCATIVAS ESPECIALES



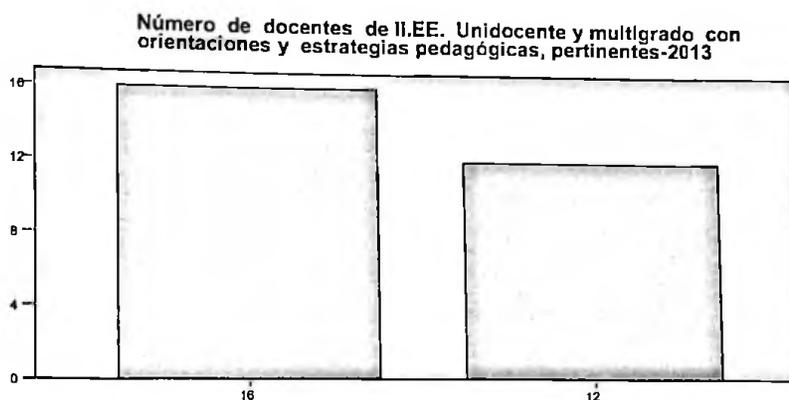
Interpretación: En el gráfico 04 se muestra el aumento de los estudiantes con necesidades especiales de ninguno a 32 respecto al 2013 comparado con el año 2012 donde no se definió la cobertura de los alumnos.

Relación o impacto con la actividad: El aumento en la inclusión de la educación especial se refleja en el número de estudiantes matriculados en las diferentes II.EE. de la región, considerando que dicho proceso también se encuentra en proceso de introducción, concluimos que el avance de dicha actividad es bueno.

4. Mejorar el acceso y la calidad de la educación intercultural y lingüística.

4. Mejorar el acceso y la calidad de la educación intercultural y lingüística.	1.1.2.4.6. Estrategias de atención a las II.EE EBI.
--	---

GRÁFICO 05: NÚMERO DE DOCENTES ORIENTACIONES Y ESTRATEGIAS PEDAGÓGICAS



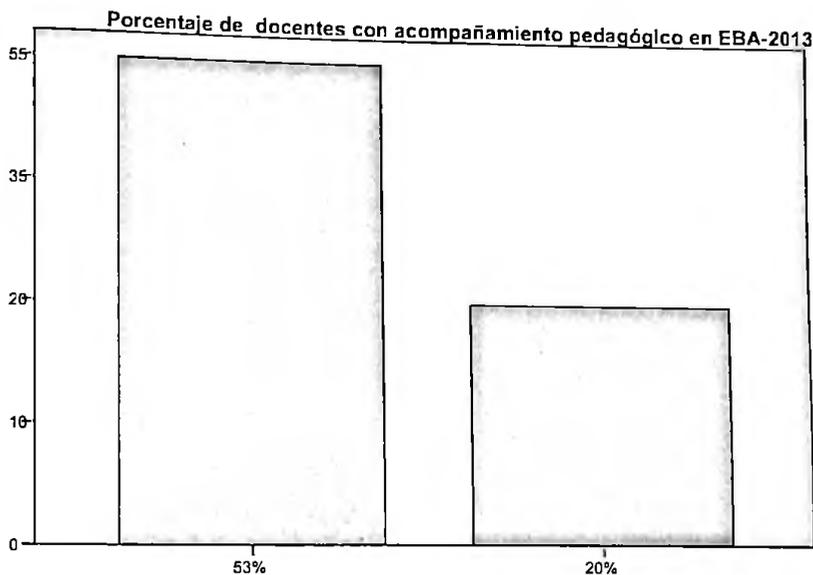
Interpretación: En el gráfico 05 se muestra el decrecimiento del número de docentes que cuentan con orientaciones pedagógicas, de 16 docentes esperados a 12 respecto al año 2012 en comparación con el 2013, donde no se definieron las estrategias docentes.

Relación o impacto con la actividad: El proceso de educación básica integral en este año se no ha notado un decrecimiento debido a la falta de presupuesto para coberturar las zonas necesitadas así como la capacitación a los docentes que se refleja en el gráfico N°05, concluyendo que el avance de dicha actividad es deficiente.

5. Garantizar la continuidad de la educación básica alternativa y reducir el analfabetismo.

5. Garantizar la continuidad de la educación básica alternativa y reducir el analfabetismo.	1.1.2.5.7. Intervención en los programas y proyectos de Educación Básica Alternativa y al PRONAMA.
---	--

GRÁFICO 06: PORCENTAJE DE DOCENTES CON ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO



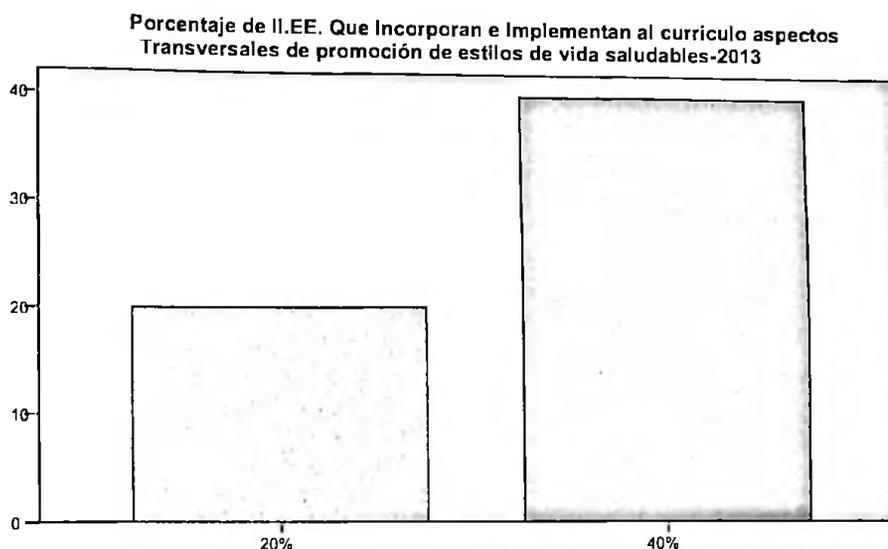
Interpretación: En el gráfico 06 se muestra el decrecimiento del acompañamiento pedagógico respecto al año 2012 de un porcentaje de 53 logrado a un porcentaje de 20 en el año 2013.

Relación o impacto con la actividad: El proceso de acompañamiento pedagógico nos permite garantizar la continuidad de la Educación Básica Alternativa (EBA) aún con el 20% de logro el presente año, se deberá establecer mecanismos que permitan el mayor acompañamiento a los docentes, se concluye considerando el avance de esta actividad como deficiente.

6. Asegurar la aplicación de un currículo regional diversificado que articule los niveles educativos con pertinencia al desarrollo local.

6. Asegurar la aplicación de un currículo regional diversificado que articule los niveles educativos con pertinencia al desarrollo local.	1.1.3.6.8. Implementación del Diseño Curricular Regional Diversificado en la EBR.
---	---

GRÁFICO 07: PORCENTAJE DE INSTITUCIONES QUE IMPLEMENTAN ASPECTOS TRANSVERSALES DE PROMOCIÓN DE ESTILOS DE VIDA SALUDABLES



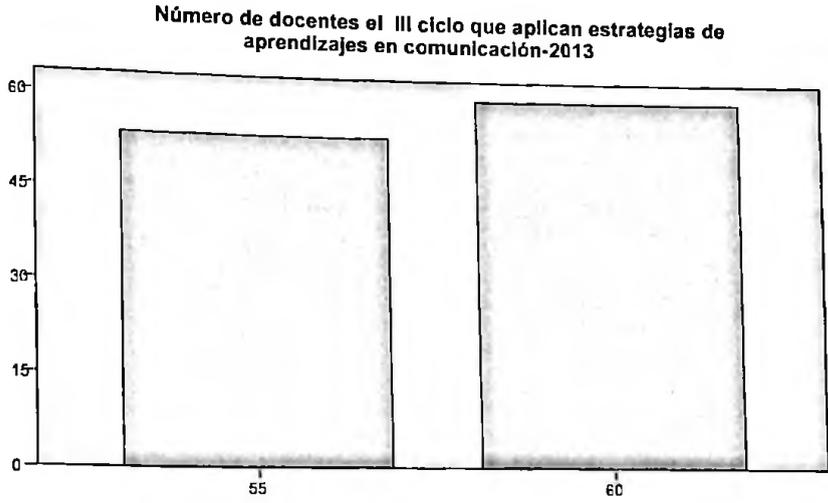
Interpretación: El gráfico 07 muestra el crecimiento en el proceso de implementación del Diseño Curricular Regional la meta esperada fue 20 % y se superó al llegar al 40%.

Relación o impacto con la actividad: La implementación del DCR permite asegurar aprendizajes de calidad centrados en el entorno local, regional y esto se ve reflejado en el 40% de las II.EE que lo implementan, se deberá diseñar modelos que permitan abarcar a todas las II.EE del ámbito de la unidad ejecutora, concluimos que el avance es medianamente aceptable porque se encuentra en proceso de introducción.

7. Lograr aprendizajes pertinentes y de calidad en los estudiantes de la EBR con énfasis en el nivel inicial.

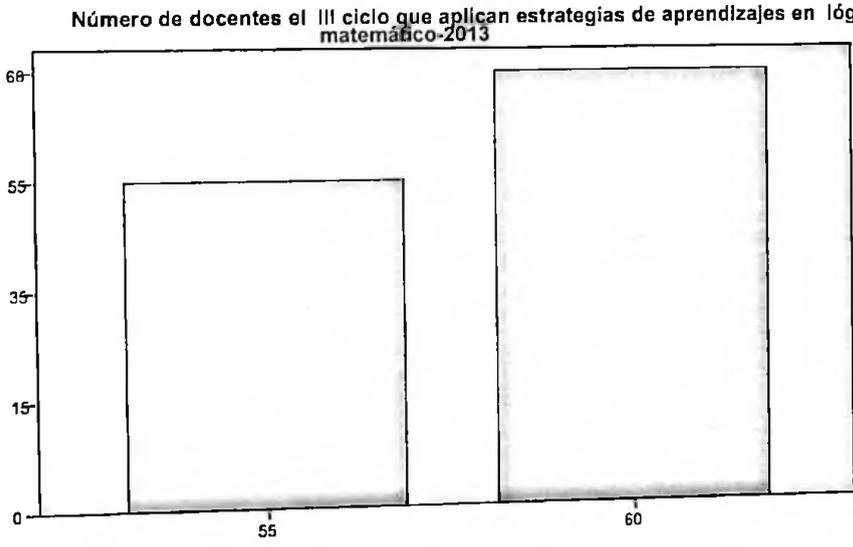
<p>7. Lograr aprendizajes pertinentes y de calidad en los estudiantes de la EBR con énfasis en el nivel inicial.</p>	<p>1.1.4.7.9. Acompañamiento pedagógico en servicio a las docentes y promotoras educativas comunitarias en II.EE focalizadas.</p>
	<p>1.1.4.7.10. Materiales y recursos en la Educación Inicial.</p>
	<p>1.1.4.7.11. Acompañamiento y monitoreo a docentes del III ciclo en II.EE Focalizadas.</p>
	<p>1.1.4.7.12. Material educativo para el III ciclo de la EBR.</p>
	<p>1.1.4.7.13. Visitas de asesoramiento a docentes del nivel primario que no están en programas estratégicos.</p>
	<p>1.1.4.7.14. Visitas de asesoramiento a docentes del nivel secundario que están en programas estratégicos.</p>
	<p>1.1.4.7.15. Estrategias para mejorar los logros de aprendizajes en comprensión lectora y lógico matemática en la EBR.</p>
	<p>1.1.4.7.16. Implementación a las II.EE públicas con recursos y materiales educativos.</p>

GRÁFICO 08: NÚMERO DE DOCENTES DEL III CICLO QUE APLICAN ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE EN COMUNICACIÓN



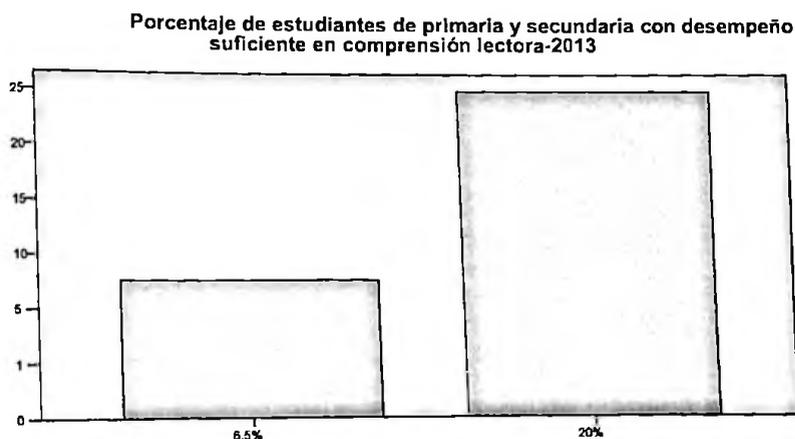
Interpretación: El gráfico muestra el crecimiento en el número de docentes que aplican estrategias en comunicación, donde en el año 2012 se obtuvo 55 docentes y en el presente año el número ha aumentado a 60 docentes

GRÁFICO 09: NÚMERO DE DOCENTES DEL III CICLO QUE APLICAN ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE EN LÓGICO MATEMÁTICO



Interpretación: El gráfico 09 muestra el crecimiento en el número de docentes que aplican estrategias en lógico matemático, donde en el año 2012 se obtuvo 55 docentes y en el presente año el número ha aumentado a 60 docentes

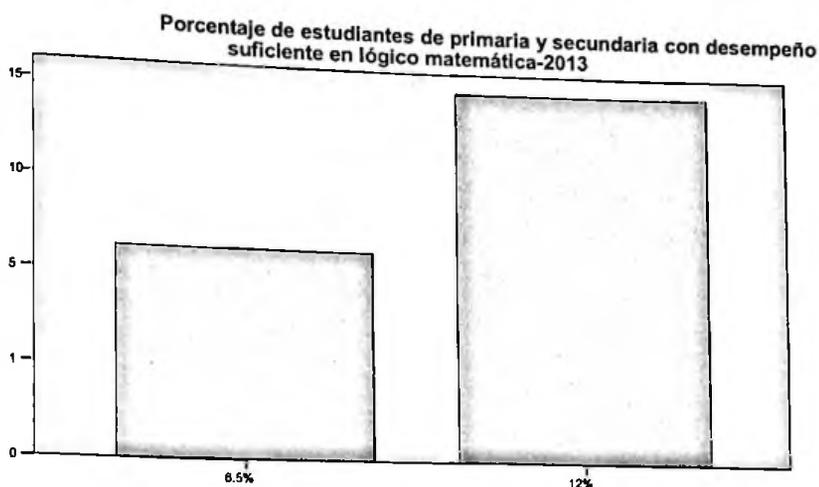
GRÁFICO 10: PORCENTAJE DE ESTUDIANTES DE PRIMARIA Y SECUNDARIA CON DESEMPEÑO SUFICIENTE EN COMPRENSIÓN



LECTORA

Interpretación: El gráfico 10 muestra como los alumnos de primaria y secundaria han obtenido desempeño suficiente en comprensión lectora, en el año 2012 se concluyó con tan solo el 6.5% pero que en el año 2013 se ha observado el incremento en un 20%.

GRÁFICO 11: PORCENTAJE DE ESTUDIANTES DE PRIMARIA Y SECUNDARIA CON DESEMPEÑO SUFICIENTE EN LÓGICO MATEMÁTICO



Interpretación: El gráfico 11 muestra como los alumnos de primaria y secundaria han obtenido desempeño suficiente en lógico matemático, en el año 2012 se concluyó con tan solo el 6.5% pero que en el año 2013 se ha observado el incremento en un 5.5 % más llegando al 12%.

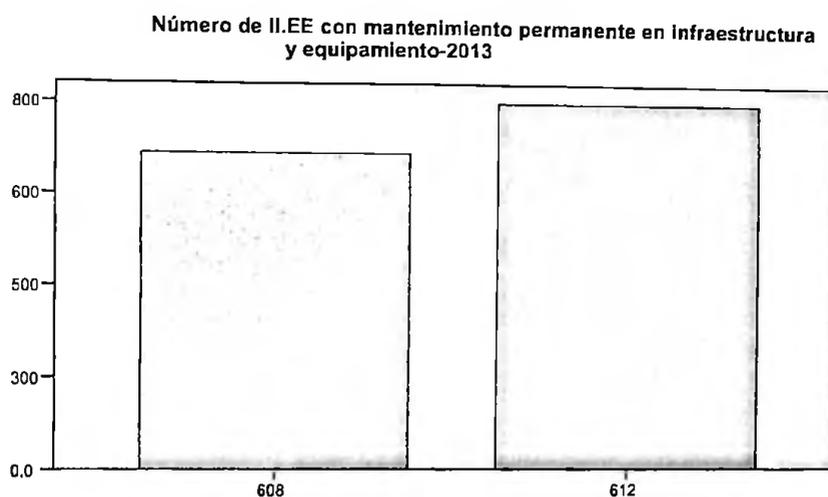
Relación o impacto con la actividad: El logro de los aprendizajes pertinentes y de calidad en la educación básica regular (EBR) depende estrictamente de dos aspectos: docentes y alumnos, el docente capacitado podrá desarrollar mejor su labor y a su vez el alumno podrá aprender mejor dichas enseñanzas. Sumado a esto dos indicadores esenciales desempeño en comprensión lectora y lógico matemática que en el caso de la UGEL SM es de 20% y 12% en el año 2013, llegando a la conclusión que dicha actividad se encuentra en un nivel de avance aceptable.

8. Mejorar la infraestructura y equipamiento de las II.EE

8. Mejorar la infraestructura y equipamiento de las II.EE.	1.1.5.8.17. Desarrollo de un sistema de información de infraestructura y equipamiento educativo.
--	--

	1.1.5.8.18. Saneamiento físico legal de Infraestructura educativa en primaria.
	1.1.5.8.19. Monitoreo a las obras, equipamiento y mantenimiento de locales escolares.
	1.1.5.8.20 Mejoramiento de la infraestructura y equipamiento de la UGEL San Martín y UGELs Operativas.
	1.1.5.8.21. Monitoreo y control de bienes patrimoniales a cargo la Unidad Ejecutora 301.

GRÁFICO 12: NÚMERO DE II.EE. CON MANTEMIENTO PERMANENTE EN INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO



Interpretación: El gráfico 12 muestra el número de II.EE. con mantenimiento permanente se puede observar que se logró registrar 608 II.EE., cuyo número se ha incrementado en el 2013 a 612 II.EE.

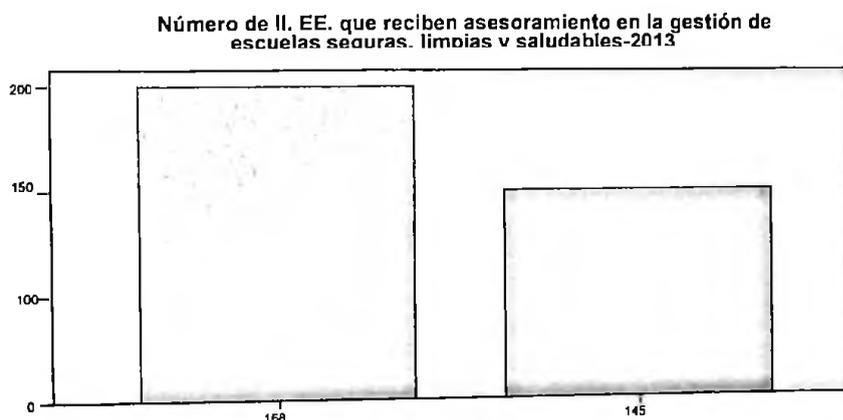
Relación o impacto con la actividad: Mediante el mantenimiento permanente de las II.EE. correspondientes a la UGEL SM se ha logrado mejorar la infraestructura y equipamiento de las mismas, muestra de ello son las 612 instituciones que

cuentan con dicho mantenimiento, un aspecto a considerar para mejorar dicha actividad es establecer planes de monitoreo y verificación de las II.EE., concluimos en que el desarrollo de esta actividad es intermedio.

9. Incrementar el compromiso de la sociedad con la educación, incorporando aspectos de gestión ambiental, turismo educativo y escuelas saludables.

9. Incrementar el compromiso de la sociedad con la educación, incorporando aspectos de gestión ambiental, turismo educativo y escuelas saludables.	2.2.6.9.22. Promoviendo la acción colectiva de las familias y organizaciones en favor de la educación.
	2.2.6.9.23. Promoción de Programas recreativos, deportivos, cívicos y culturales.

GRÁFICO 13: NÚMERO DE II.EE. QUE RECIBEN ASESORAMIENTO EN LA GESTIÓN DE ESCUELAS SEGURAS



Interpretación: El gráfico 13 muestra el crecimiento en el número de II.EE. que reciben asesoramiento donde en el año 2012 se asesoraron 168 II.EE. y en el presente año el número se ha disminuido a 145.

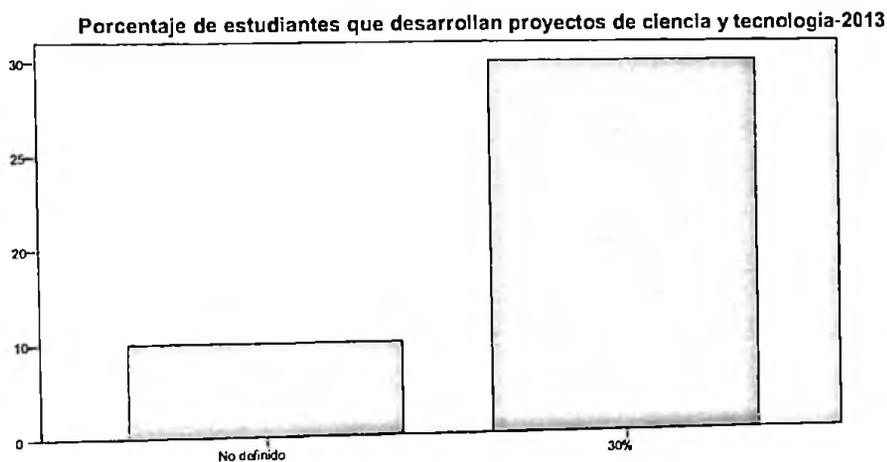
Relación o impacto con la actividad: Mediante el asesoramiento a las 145 II.EE. se ha incrementado el compromiso y la interacción de la sociedad con las

II.EE. reflejándose en los CONEI y su participación en la toma de decisiones no sólo de su institución sino también en las actividades cotidianas de la sociedad, se deben establecer capacitaciones constantes donde participen las familias activamente y continúen con el aprendizaje ya adquirido, en conclusión la actividad se encuentra en un nivel de avance bueno.

10. Fortalecer la formación en competencias laborales e Impulsar la investigación científica y tecnológica vinculada al desarrollo local.

<p>10. Fortalecer la formación en competencias laborales e Impulsar la investigación científica y tecnológica vinculada al desarrollo local.</p>	<p>3.2.7.10.24. Desarrollo de la formación técnica laboral en el sistema educativo, implementado proyectos de ciencia, tecnología e innovación.</p>
--	---

GRÁFICO 14: PORCENTAJE DE ESTUDIANTES QUE DESARROLLAN PROYECTOS DE CIENCIA Y TÉCNOLOGÍA



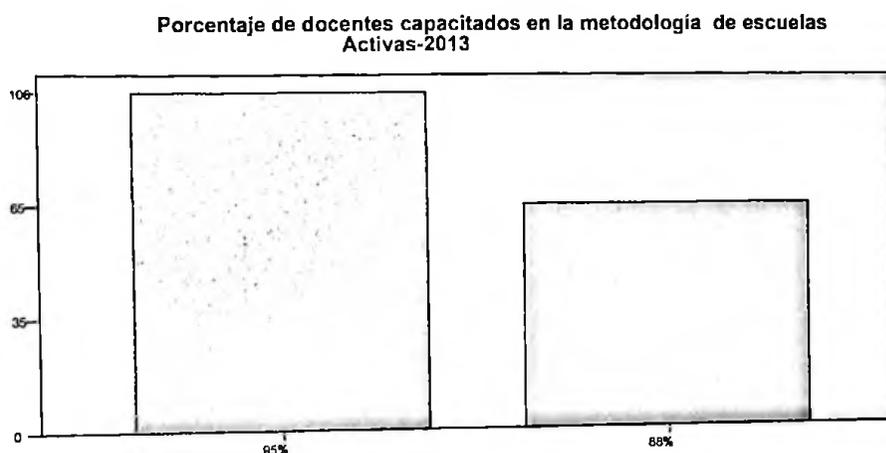
Interpretación: El gráfico 14 muestra el % de estudiantes que desarrollan proyectos de ciencia y tecnología, notándose que en el año 2012 no se definió el porcentaje de estudiantes en comparación con el año 2013 que se llegó a desarrollar el 30% del alumnado con su respectivo proyecto.

Relación o impacto con la actividad: El impacto que refleja este indicador respecto a la actividad es que la manera más sostenible de fortalecer las competencias en los alumnos es a través del desarrollo de proyectos tecnológicos que en el presente año se logró el 30% de los alumnos, siendo ahora primordial para los encargados de dicha actividad incentivar a los alumnos para que el número de alumnos aumente, concluimos en que la actividad se encuentra en un nivel bajo debiéndose haber tomado correctivos sobre la marcha.

11. Mejorar el desempeño profesional y personal de los docentes

11. Mejorar el desempeño profesional y personal de los docentes	4.3.9.11.25. Formación Docente en servicio para el desarrollo de capacidades
---	--

GRÁFICO 15: PORCENTAJE DE DOCENTES CAPACITADOS EN LA METODOLOGÍA DE ESCUELAS ACTIVAS



Interpretación: El gráfico muestra el crecimiento en el porcentaje de docentes capacitados donde de un 95% obtenido en el año 2012, se ha llegado al 88% en el año 2013.

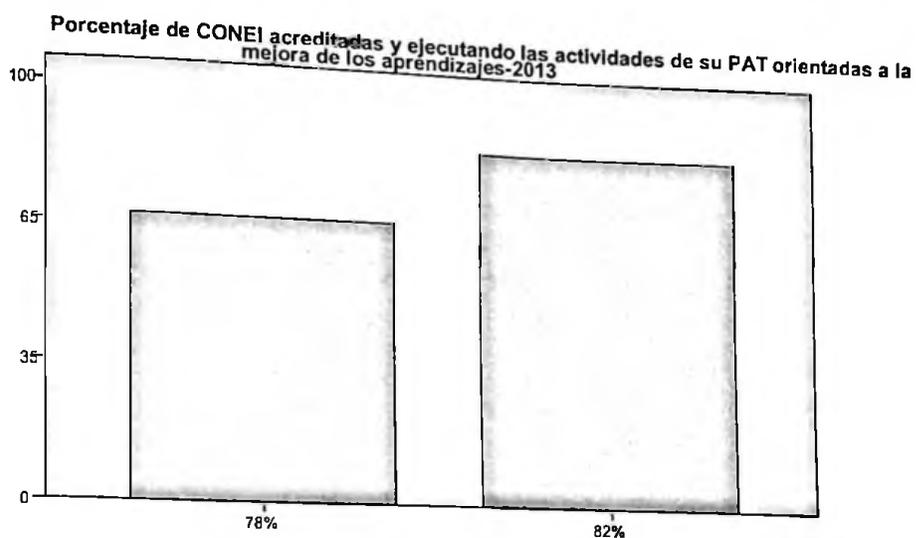
Relación o impacto con la actividad: La formación docente centrada en el desarrollo de las actividades de los alumnos a través de las capacitaciones ayudan al docente a mejorar su desempeño profesional en su centro de labores

motivo por el cual es importante el avance obtenido hasta el momento donde el 88% de docentes ha sido capacitado, se deberá desarrollar nuevas estrategias para coberturar al 100% el próximo año, concluimos que dicha actividad se encuentra en un nivel bueno de avance.

12. Construir una gestión educativa descentralizada, ética y eficiente, con el compromiso de los gobiernos locales y la sociedad

<p>12. Construir una gestión educativa descentralizada, ética y eficiente, con el compromiso de los gobiernos locales y la sociedad</p>	<p>5.4.10.12.26. Fortalecimiento de la gestión de las instituciones educativas.</p>
	<p>5.4.10.12.27. Promoción e implementación del Proyecto Educativo Local (COPALE).</p>
	<p>5.4.10.12.28. Mecanismos de prevención, investigación y sanción para actos de corrupción.</p>
	<p>5.4.10.12.29. Acciones de Control en la Unidad Ejecutora 301.</p>

GRÁFICO 16: PORCENTAJE DE CONEI ACREDITADOS Y EJECUTANDO LAS ACTIVIDADES DE SU PAT ORIENTADAS A LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES



Interpretación: El gráfico muestra el porcentaje de CONEI ejecutándose donde en el 2012 se logró el 77% y en el 2013 se superó con un 82% de las II.EE.

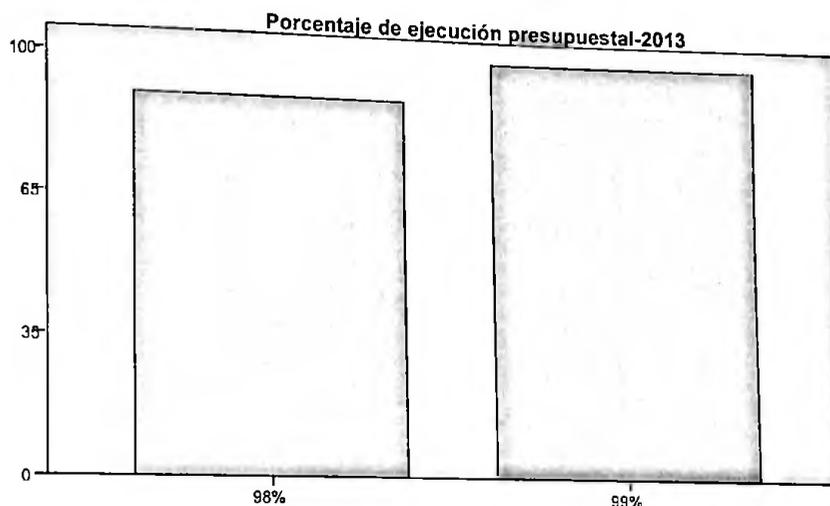
Relación o impacto con la actividad: El 82% de CONEI acreditado y ejecutándose correspondiente a la UGEL SM muestra a las claras la inclusión y el compromiso de los gobiernos locales, autoridades escolares, entre otros para llegar a una gestión descentralizada, se deberá cumplir con los PAT de cada II.EE. y posteriormente evaluar los resultados.

En conclusión el avance es bueno porque se ha registrado a la mayoría de II.EE correspondientes a la UGEL SM.

13. Desarrollar una cultura de planificación, evaluación, vigilancia social y rendición de cuentas de la gestión educativa.

13. Desarrollar una cultura de planificación, evaluación, vigilancia social y rendición de cuentas de la gestión educativa.	5.4.11.13.30. Mejoramiento de Procesos de gestión de UGELs de la Unidad Ejecutora 301.
	5.4.11.13.31. Fortalecimiento de capacidades del personal de la UGEL San Martín.

GRÁFICO 17: PORCENTAJE DE EJECUCIÓN PRESUPUESTAL



Interpretación: El gráfico muestra el crecimiento en el proceso de ejecución presupuestal donde en el año 2012 se ejecutó el 99%, en comparación al año 2013 donde se llegó al 98%.

Relación o impacto con la actividad: La ejecución presupuestal ayuda a desarrollar de mejor manera la medición de cuentas de la institución donde el 99% se acerca los niveles esperados concluimos que el avance es bueno porque se superó la ejecución en comparación al año 2012.

Objetivo Específico 03: Determinar las actividades con mayor y menor ejecución presupuestal en las metas programadas

Manteniendo el criterio del objetivo específico 03 se agrupan usando los Objetivos específicos del POI:

TABLA 02: Actividades con mayor y menor ejecución presupuestal en las metas programadas

ACTIVIDADES	METAS		PRESUPUESTO ASIGNADO
	PROGRAMADO	LOGRADO	
1. Ampliar la cobertura de la educación inicial con énfasis en la primera infancia.	46800	23200	105,080.00
2. Asegurar la atención en las II.EE. del nivel primaria y secundaria con énfasis en las zonas rurales.	95	95	125,670.00
3. Promover una educación pertinente para las personas con necesidades educativas especiales.	0	32	47,800.00
4. Mejorar el acceso y la calidad de la educación intercultural y lingüística.	16	12	24,000.00
5. Garantizar la continuidad de la educación básica alternativa y reducir el analfabetismo.	53%	20%	18,500.00

6. Asegurar la aplicación de un currículo regional diversificado que articule los niveles educativos con pertinencia al desarrollo local.	20%	40%	55,000.00
7. Lograr aprendizajes pertinentes y de calidad en los estudiantes de la EBR con énfasis en el nivel inicial.	55%	60%	98,756.00
8. Mejorar la infraestructura y equipamiento de las II.EE.	608	612	65,000.00
9. Incrementar el compromiso de la sociedad con la educación, incorporando aspectos de gestión ambiental, turismo educativo y escuelas saludables.	168	145	21,000.00
10. Fortalecer la formación en competencias laborales e impulsar la investigación científica y tecnológica vinculada al desarrollo local.	0%	30%	28,000.00

11. Mejorar el desempeño profesional y personal de los docentes	95%	88%	87,000.00
12. Construir una gestión educativa descentralizada, ética y eficiente, con el compromiso de los gobiernos locales y la sociedad	78%	82%	25,000.00
13. Desarrollar una cultura de planificación, evaluación, vigilancia social y rendición de cuentas de la gestión educativa.	98%	99%	153,116.00
TOTAL			853,922.00

Las actividades con mayor asignación presupuestal son: Desarrollar una cultura de planificación, evaluación, vigilancia social y rendición de cuentas de la gestión educativa con S/. 153,116.00 que equivale al 17.93% del presupuesto total. Y con un total de S/. 105 080.00 la actividad de Asegurar la atención en las II.EE. del nivel primaria y secundaria con énfasis en las zonas rurales equivalente al 12.31% del presupuesto.

Siendo las actividades con menor asignación presupuestal: Garantizar la continuidad de la educación básica alternativa y reducir el analfabetismo con S/. 18,500.00 e Incrementar el compromiso de la sociedad con la educación, incorporando aspectos de gestión ambiental, turismo educativo y escuelas saludables con S/. 21 000.00.

Objetivo General: Establecer los niveles de eficiencia y eficacia en el logro de metas de la UGEL SM en el periodo 2013

Basándonos en los conceptos de (Chiavenato, 2004), la eficiencia es una medida normativa de la utilización de recursos y la eficacia es una medida normativa del logro de los resultados. Puede medirse en función de los objetivos logrados.

Se han establecido los niveles de eficiencia y eficacia de la siguiente manera:

TABLA 03: Establecimiento de los niveles de eficiencia y eficacia en el logro de metas de la UGEL SM

Para el establecimiento de los niveles de eficiencia y eficacia se toma como referencia lo planteado por (Stainer, 1998):

Rangos	Nivel de Eficacia	Nivel de Eficiencia
0-20%	Ineficaz	Muy Eficiente
21-40%		
41-60%	Eficaz	Eficiente
61-80%		
81-90%	Muy Eficaz	Ineficiente
>91%		

ACTIVIDADES	UNIDAD DE MEDIDA	METAS		PRESUPUESTO ASIGNADO	EFICACIA	EFICIENCIA
		PROGRAMADO	LOGRADO			
1. Ampliar la cobertura de la educación inicial con énfasis en la primera infancia.	Horas lectivas	46800	23200	105,080.00	Ineficaz	Ineficiente
2. Asegurar la atención en las II.EE. del nivel primaria y secundaria con énfasis en las zonas rurales.	II.EE.	95	95	125,670.00	Ineficaz	Ineficiente
3. Promover una educación pertinente para las personas con necesidades educativas especiales.	II.EE.	0	00	47,800.00	Eficaz	Eficiente
4. Mejorar el acceso y la calidad de la educación intercultural y lingüística.	II.EE.	16	12	24,000.00	Ineficaz	Ineficiente

5. Garantizar la continuidad de la educación básica alternativa y reducir el analfabetismo.	Porcentaje de horas	53%	20%	18,500.00	Ineficaz	Eficiente
6. Asegurar la aplicación de un currículo regional diversificado que articule los niveles educativos con pertinencia al desarrollo local.	% de II.EE.	20%	40%	55,000.00	Eficaz	Eficiente
7. Lograr aprendizajes pertinentes y de calidad en los estudiantes de la EBR con énfasis en el nivel inicial.	% de II EE	55%	60%	98,756.00	Eficaz	Ineficiente
8. Mejorar la infraestructura y equipamiento de las II.EE.	II.EE.	608	612	65,000.00	Ineficaz	Eficiente

9. Incrementar el compromiso de la sociedad con la educación, incorporando aspectos de gestión ambiental, turismo educativo y escuelas saludables.	II.EE.	168	145	21,000.00	Ineficaz	Eficiente
10. Fortalecer la formación en competencias laborales e impulsar la investigación científica y tecnológica vinculada al desarrollo local.	% de II.EE.	0%	30%	28,000.00	Eficaz	Eficiente
11. Mejorar el desempeño profesional y personal de los docentes	% de Docentes	95%	88%	87,000.00	Ineficaz	Eficiente

<p>12. Construir una gestión educativa descentralizada, ética y eficiente, con el compromiso de los gobiernos locales y la sociedad</p>	<p>% de II.EE.</p>	<p>78%</p>	<p>82%</p>	<p>25,000.00</p>	<p>Eficaz</p>	<p>Eficiente</p>
<p>13. Desarrollar una cultura de planificación, evaluación, vigilancia social y rendición de cuentas de la gestión educativa.</p>	<p>% de Ejecución Presupuestal</p>	<p>98%</p>	<p>99%</p>	<p>153,116.00</p>	<p>Eficaz</p>	<p>Ineficiente</p>

Del total de actividades del POI se ha establecido que siete (7) son ineficaces y seis (6) eficaces y a su vez cinco (5) ineficientes y ocho (8) eficientes.

IV. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados de esta investigación rechazan la hipótesis planteada. Se rechaza que los niveles de la eficiencia y eficacia en el logro de metas de la UGEL SM en el periodo 2013 son deficientes ya que se han obtenido logros en más del 50% de las actividades, aceptando así la hipótesis nula planteada que es los niveles de la eficiencia y eficacia en el logro de metas de la UGEL SM en el periodo 2013 no son deficientes.

Este resultado se relaciona y acepta el planteamiento de (Bloom, B. 1967): "La planificación es una disciplina aplicada que racionaliza los recursos y las acciones en vista de la previsión del futuro", debiéndose racionalizar los recursos económicos asignados a cuestiones elementales de la labores cotidianas.

También se apoya en lo que establece (Stoner.J, 1997), que en la planificación operativa se deben contemplar todos los detalles para la ejecución de acciones concretas; se debe planificar antes de actuar sobre una situación o problema para poder transformarla.

Siendo un instrumento indispensable de teorización y organización, en la cual se deben contemplar todos los detalles para la ejecución de acciones concretas; se debe planificar antes de actuar sobre una situación o problema para poder transformarla.

A su vez (Contreras.2005), concluye que: La esencia de la formulación de la estrategia consiste en evaluar si una organización está haciendo lo que debe y cómo puede ser más eficaz en aquello que hace. Toda organización debe estar atenta a no caer presa de su propia estrategia, porque incluso la mejor de las estrategias se vuelve obsoleta antes o después.

Para, (Riquelme, M., 2005), la planificación implica un proceso consciente de estudio y selección del mejor curso de acción a seguir, frente a una variedad de alternativas posibles y factibles de acuerdo a los recursos disponibles, debiéndose considerar

reformular de manera constante aquellas actividades que durante el ejercicio no generan resultados esperados y a su vez impliquen mayor gasto a lo establecido.

(Meléndez, 2008), define que las metas deben ser factible de medirse y controlarse, buscando hacer esfuerzos para buscar de alguna manera que se observen los cambios, ya que los mismos servirán como referentes para conocer si estamos consiguiendo los objetivos propuestos.

Para lo cual la UGEL San Martín deberá ajustar las metas a obtener durante el año ya que muchas de ellas vienen pre establecidas desde el Ministerio de Educación y que no se ajustan a la realidad regional y local.

Y finalmente dentro del Plan Operativo Institucional de la UGEL San Martín se menciona las actividades constituyen la unidad básica para determinar la atención de las necesidades y programar los recursos financieros; estas son tomadas a partir de las acciones planteadas en el Plan Programático; significa articularlas y ajustarlas a un presupuesto previamente establecido, relacionado a la vez con los proyectos o programas en los que participa el sector.

De esta forma, cada actividad señalada dentro del Plan Programático responde a un tipo de Plan o convenio interinstitucional determinado.

V. CONCLUSIONES

- Los niveles de eficacia y eficiencia en la UGEL SAN MARTÍN se encuentran dentro de los niveles aceptables ya que del total de las 13 actividades usando los Objetivos específicos del POI, en ocho (08) se ha mostrado eficiencia y en (06) eficacia considerándose la distribución de recursos en otras actividades que no se han obtenido resultados esperados.
- Las actividades planteadas por la UGEL SAN MARTIN están en función a la política educativa nacional permitiendo así un mejor desarrollo de las labores en la institución.
- Las actividades con mayor logro fueron Desarrollar una cultura de planificación, evaluación, vigilancia social y rendición de cuentas de la gestión educativa con un 99%, Construir una gestión educativa descentralizada, ética y eficiente, con el compromiso de los gobiernos locales y la sociedad con un 82%. En contraparte las de menor logro fueron Garantizar la continuidad de la educación básica alternativa y reducir el analfabetismo con un 20% y Ampliar la cobertura de la educación inicial con énfasis en la primera infancia.
- Las causas del porqué no se logran las metas fueron Ausencia de personal docente, distancia geográfica, Recursos económicos innecesarios, mal diseño del plan de cobertura, mal diseño del plan de capacitación, Envío de información a destiempo o escasa por parte de las II.EE y Barreras burocráticas.

VI.RECOMENDACIONES

- Diseñar mecanismos que permitan la eficiencia del gasto con sinceramiento en los costos de las actividades, diseño de planes de monitoreo y capacitación acorde a la problemática regional.
- Ajustar las actividades a la problemática regional y local para desarrollarlas de manera más eficiente.
- Simplificar metas e indicadores que permitan un mejor desarrollo de las actividades debido al conglomerado de metas e indicadores muchas veces innecesarios en ciertas actividades, estableciendo un nuevo modelo de metas, actividades e indicadores más efectivo que el ya establecido.
- Continuar con las actividades en las cuales se han obtenido resultados mínimamente aceptables llámese 40% para arriba incidiendo en aquellas metas no alcanzadas. Respecto a las actividades en las cuáles no se han obtenido resultados aceptables analizar por qué no se llegó a la consecución de las mismas y a su vez plantear correctivos inmediatos.
- Analizar las razones por que no se han logrado las actividades en conjunto con toda UGEL SAN MARTIN para establecer mejoras en los procesos o crear nuevos para el próximo ejercicio.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- ÁLVAREZ DE NOVALES, José Mario (1998). Acción Estratégica. España, Editorial McGraw-Hill
- AYZANO DEL CARPIO, Gerardo. (2008). Planificación en la educación (Ensayo). Lima. Ministerio Nacional de Educación del Perú.
- BATEMAN, Thomas S (1999). Administración una ventaja competitiva. México, Editorial McGraw-Hill.
- BLOOM, Benjamin. (1975). Taxonomía de de los objetivos de la educación. México: Mc Graw Hill.
- BUENO CAMPOS, Eduardo (2006). Dirección Estratégica. España, Editorial Pirámide.
- CAMPOVERDE, José (1986). Gerencia eficaz mediante objetivos. Lima, Editorial técnico científico.
- CHIAVENATO, Idalberto. (2004). Administración de recursos humanos. México. McGraw-Hill.
- CHIAVENATO, Idalberto (1999). Introducción a la Teoría General de la Administración. Colombia, Editorial McGraw-Hill.
- CONTRERAS CAMARENA, José Antonio. (2006). La planificación estratégica en las empresas mexicanas. (Tesis). México DF. Universidad Autónoma de México.
- D'ALESSIO IPINZA, Fernando (2007). Proceso Estratégico. México, Editorial Pearson Education.
- DRUCKER, Peter. (1993). El management del futuro. España. McGraw-Hill

- FRED R, David (2006). Administración Estratégica. México, Editorial Pearson Education.
- GARRIDO, Bug (2006). Dirección Estratégica. Madrid, Editorial Mc Graw Hill.
- GOODSTEIN, Leonard; NOLAN, Timothy; PFEIFFER, William (1998). Planeación estratégica. Colombia, McGraw-Hill.
- GRANT, Robert (2010). Dirección Estratégica. España, Editorial Civitas.
- KAUFMAN, Roger. (1999). Guía práctica para la planeación en las organizaciones. México: Trillas
- HELLRIEGEL, Jackson (2010). Administración. México, Editorial Cengage Learning.
- HILL Charles, GARETH Jones (1996). Administración estratégica. Colombia, Editorial McGraw Hill.
- KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz. (2004). Administración: una perspectiva México. McGraw-Hill
- LERMA Alejandro, BARCENA Sergio (2012). Planeación Estratégica por áreas funcionales. México, Editorial Alfaomega.
- MINTZBERG, Henry (1993). El Proceso Estratégico. México, Editorial. Prentice Hall
- PORTER, Michael (1997). Estrategia competitiva. México, Editorial Continental.

- RAMIREZ CORREA, Patricio. (2005). Rol y contribución de los sistemas de planificación y recursos de la empresa. (Tesis). Sevilla. Universidad de Sevilla
- ROBBINS, Stephen P. (2009). Administración. México. Pearson
- SALLAN LEYES, José. (2007). Modelos de estrategia formalizada y eficacia organizativa: el caso de las instituciones de educación superior europeas. (Tesis). Barcelona. Universitat Politècnica de Catalunya
- SERNA Humberto (1994). Planeación y gestión estratégica. Colombia Editores S.A.
- STAINER, George (1998). Planeación Estratégica. México, Editorial Compañía Continental S.A.
- STONER, James. (1997). Administración. Colombia. Mc Graw-Hill.
- VENTURA, Juan (2008). Análisis Estratégico de la Empresa. España, Editorial Paraninfo.

Webgrafía

- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. Plan bicentenario: El Perú hacia el 2021. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf (11.Nov.2014)
- MELENDEZ, Grisel. Cultura Organizacional. cicia.uprrp.edu/Papers/CulturaOrganizacional.pdf - Puerto Rico. (18.Set.2013)

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

EFICIENCIA Y EFICACIA EN EL LOGROS DE METAS DE LA UGEL SM-2013

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLE(S) E INDICADORES	DISEÑO	INSTRUMENTOS
<p>Problema</p> <p>¿Cuáles son los niveles de la eficiencia y eficacia en el logro de metas de la UGEL SM en el periodo 2013?</p>	<p>General</p> <p>Establecer los niveles de eficiencia y eficacia en el logro de metas de la UGEL SM en el periodo 2013</p>	<p>General</p> <p>Los niveles de la eficiencia y eficacia en el logro de metas de la UGEL SM en el periodo 2013 son deficientes.</p>	<p>V. INDEPENDIENTE</p> <p>Priorización de actividades no programadas</p> <p>INDICADORES</p> <p>-Número de actividades programadas.</p> <p>-Número de actividades no programadas.</p>	<p>Nivel:</p> <p>Aplicada.</p> <p>Diseño:</p> <p>Explicativa</p> <p>Régimen:</p> <p>Libre.</p> <p>Población:</p> <p>3 instrumentos de gestión que a saber son:</p> <p>-Plan Operativo</p> <p>-Reporte de Evaluación</p> <p>Semestral de actividades</p> <p>-Reportes de ejecución presupuestal</p>	<p>Técnica</p> <p>Análisis Documental</p> <p>Observación Directa</p> <p>Entrevista</p> <p>Instrumento</p> <p>Documentación</p> <p>Ficha de observación</p> <p>Guía de entrevista</p>
<p>Sub-problemas</p> <p>1. ¿Cuáles son las actividades programadas por la UGEL SAN MARTIN en función a la política educativa actual?</p> <p>2. ¿Cuáles son las actividades con mayor y menor logro de metas programadas?</p>	<p>Específicos</p> <p>1 Conocer las actividades programadas por la UGEL SAN MARTIN en función a la política educativa actual</p> <p>2 Identificar actividades con mayor y menor logro de metas programadas</p>	<p>Específicas</p> <p>1 Las actividades programadas por la UGEL SAN MARTIN están en función a la política educativa actual</p> <p>2 El 50% de actividades programadas tienen un menor logro de metas.</p>	<p>Falta de presupuesto</p> <p>INDICADORES:</p> <p>-Cantidad de presupuesto asignado</p> <p>V. DEPENDIENTE</p> <p>Ineficacia e Ineficiencia</p> <p>INDICADORES</p> <p>-Porcentaje de ejecución presupuestal de las metas programadas</p> <p>-Porcentaje de logro de metas</p>	<p>7 autoridades que a saber son:</p> <p>-Jefe de Gestión Institucional</p> <p>-Jefe de Gestión Pedagógica</p> <p>-Jefe de Gestión Administrativa</p> <p>-Jefe de Control</p>	

3. ¿Cuáles son las actividades con mayor y menor asignación presupuestal en las metas programadas?

3 Determinar las actividades con mayor y menor asignación presupuestal en las metas programadas

3 Las actividades con mayor asignación presupuestal son las programadas por Gestión Pedagógica y las de menor asignación son las Gestión Institucional.

físicas programadas

Interno
-Planificador
-Responsable
de
Abastecimiento
-Responsable
de Presupuesto

Muestra:
Universo
Muestral

ANEXO N° 04: DIFICULTADES PARA EL LOGRO DE METAS DE LA UGEL SM

ACTIVIDADES	DIFICULTADES
1. Ampliar la cobertura de la educación inicial con énfasis en la primera infancia.	Ausencia de personal docente, distancia geográfica
2. Asegurar la atención en las II.EE. del nivel primaria y secundaria con énfasis en las zonas rurales.	Ausencia de personal docente, distancia geográfica
3. Promover una educación pertinente para las personas con necesidades educativas especiales.	Recursos económicos innecesarios, mal diseño del plan de cobertura
4. Mejorar el acceso y la calidad de la educación intercultural y lingüística.	Recursos económicos innecesarios, Ausencia de personal docente, mal diseño del plan de capacitación
5. Garantizar la continuidad de la educación básica alternativa y reducir el analfabetismo.	Recursos económicos innecesarios, Ausencia de personal docente, logística innecesaria

<p>6. Asegurar la aplicación de un currículo regional diversificado que articule los niveles educativos con pertinencia al desarrollo local.</p>	<p>Ausencia de personal docente, mal diseño del plan de capacitación</p>
<p>7. Lograr aprendizajes pertinentes y de calidad en los estudiantes de la EBR con énfasis en el nivel inicial.</p>	<p>Ausencia de personal docente</p>
<p>8. Mejorar la infraestructura y equipamiento de las II.EE.</p>	<p>Recursos económicos innecesarios</p>
<p>9. Incrementar el compromiso de la sociedad con la educación, incorporando aspectos de gestión ambiental, turismo educativo y escuelas saludables.</p>	<p>Escaso número de capacitaciones, mal diseño del plan de cobertura</p>

10. Fortalecer la formación en competencias laborales e impulsar la investigación científica y tecnológica vinculada al desarrollo local.	Mal diseño del plan de capacitación, mal diseño del plan de cobertura
11. Mejorar el desempeño profesional y personal de los docentes	Recursos económicos innecesarios
12. Construir una gestión educativa descentralizada, ética y eficiente, con el compromiso de los gobiernos locales y la sociedad	Envío de información a destiempo o escasa por parte de las II.EE
13. Desarrollar una cultura de planificación, evaluación, vigilancia social y rendición de cuentas de la gestión educativa.	Barreras burocráticas

Realizadas las entrevistas a las autoridades de la UGEL San Martín, asocian estos resultados con las siguientes dificultades:

La causa principal que impide el logro de las metas es la asignación de recursos económicos innecesarios sumado a esto el mal diseño de los planes de

capacitación y monitoreo que se refleja en el desempeño tanto de los docentes como el de los alumnos así como las barreras burocráticas que impiden la llegada del dinero a la UGEL SM.

