



ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Presupuesto por resultados en el sector educación caso
Región Callao 2015**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
DOCTOR EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD**

AUTORA:

Mgtr. María Elena Tasayco Donoso

ASESOR:

Dra. Galia Susana Lescano López

SECCIÓN

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Control Administrativo

PERÚ - 2017

Dr. Edwin Martínez López
Presidente

Dr. Noel Alcas Zapata
Secretario

Dr. Fausto Mercado Pilco
Vocal

Dedicatoria:

Hoy hace tanto tiempo que te fuiste...
Si pudiera retroceder el tiempo
desearía revivir todo lo vivido a tu lado.
Si pudiera recompensar de alguna forma
todo el sacrificio que has hecho por mí.
Si pudiera abrir el cielo,
me aferraría a tus brazos fuertemente.
Si pudiera Dios concederme un deseo,
desearía estar juntos eternamente.
Hoy hace tanto tiempo que te fuiste...
Y aún no me resigno a tu ausencia.

A MI PADRE

Con eterno amor.

M.E.T.D.

Agradecimiento

A Dios porque ha estado conmigo en cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar.

A todos mis profesores de la Escuela de Posgrado de la universidad César Vallejo, que con sus magníficas enseñanzas han dejado en mí la semilla del saber.

A mis adorados hijos, por ellos el motor que me impulsa a ser mejor persona.

A mi amado esposo, por ser él quien lloró y rió en cada momento junto a mí y fue capaz de darme aliento y apoyo incondicional.

El autor.

Declaración de autenticidad

Yo, María Elena Tasayco Donoso, estudiante del Programa de Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificada con DNI 25563170, con la tesis titulada “Presupuesto por resultados en el sector educación caso Región Callao 2015”, 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 optar 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 presencia de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a 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 que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Lima, 20 de enero de 2017

.....

Mgtr. María Elena Tasayco Donoso.

DNI 25563170

Presentación

A los Señores Miembros del Jurado de la Escuela de Post Grado de la Universidad César Vallejo, Filial Los Olivos presento la Tesis titulada: “Presupuesto por resultados en el sector educación caso Región Callao 2015”; en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo; para obtener el grado de: Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad.

El documento consta de ocho capítulos. El primer capítulo lo constituye la Introducción, el segundo capítulo comprende el Problema de Investigación, el tercer capítulo el Marco Metodológico, El cuarto capítulo los Resultados, el quinto capítulo la Discusión, el sexto capítulo las Conclusiones, el séptimo capítulo las Recomendaciones y el octavo capítulo las Referencias Bibliográficas. Finalmente se presenta los Anexos.

Índice

Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Resumen	ix
Abstract	x
I. INTRODUCCIÓN	
1.1. Antecedentes	13
1.2. Marco teórico Referencial	17
1.3. Marco espacial	59
1.4. Marco temporal	59
1.3. Contextualización	60
II. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
2.1. Aproximación temática	64
2.2. Formulación del problema de investigación	70
2.3. Justificación	70
2.4. Relevancia	73
2.5. Contribución	74
2.6. Objetivos	74
2.6.1. Objetivo General	74
2.6.2. Objetivos Específicos	74
2.7. Hipótesis	75
III. MARCO METODOLÓGICO	
3.1. Metodología	78

3.1.1. Tipo de estudio	78
3.1.2. Diseño	78
3.2. Escenario de estudio	79
3.3. Caracterización de objetos	79
3.4. Trayectoria metodológica	79
3.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	79
3.6. Tratamiento de la Información	81
3.7. Mapeamiento	81
3.8. Rigor científico	82
IV. RESULTADOS	
4.1. Descripción de resultados	84
V. DISCUSIÓN	99
VI. CONCLUSIONES	107
VII. RECOMENDACIONES	109
VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	111
IX. ANEXOS	122

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo general describir la problemática del presupuesto por resultados en el sector educación en la Región Callao año 2015; la población la caracterizamos por el conjunto de documentación que analiza la problemática inmersa en la aplicación del presupuesto por resultados, en donde se tiene la pregunta general ¿Cuál es la problemática del presupuesto por resultados en el sector educación en la Región Callao año 2015?, en los cuales se han empleado las variables: Presupuesto por Resultados.

Esta investigación utilizó para su propósito, el enfoque cualitativo, lo que permitió comprender la problemática de la aplicación del presupuesto por resultados en el sector educación en la Región Callao, el diseño de la investigación documental y el método inductivo, que permitieron analizar mediante la codificación axial y el análisis documental la información existente.

La investigación concluye que existe evidencia para afirmar que: Existen una problemática inmersa en la aplicación del presupuesto por resultados en el sector educación en la Región Callao; que involucra al desconocimiento de propósito, liderazgo decisión política, desconocimiento de la normatividad, evaluación del proceso, falta seguimiento en los indicadores de logro

Palabras claves: Presupuesto por resultados

Abstract

This research has the general objective to describe the problem of budget results in the education sector in the Callao Region 2015; the population known for the set of documentation that analyzes the immersed problems in the implementation of results-based budgeting, where there is a general question: What is the problem of budget results in the education sector in the Callao Region?, 2015 in which the variables have been used: Budgeting for Results.

This research used for its purpose, the qualitative approach, allowing understand the problems of implementation of performance budgeting in the education sector in the Callao Region, the design of documentary research and inductive method, which allowed analysis by coding axial and documentary analysis of existing information.

The research concludes that there is evidence to state that: There is an absorbed problems in implementing the budget results in the education sector in the Callao Region; It is involving the lack of purpose, leadership political decision, ignorance of the regulations, process evaluation, lack monitoring indicators of achievement

Keywords: Budget results

Resumo

Esta pesquisa tem como objetivo geral para descrever o problema dos resultados orçamentais no sector da educação na Região Callao 2015; a população conhecido para o conjunto de documentação que analisa os problemas imerso na implementação da orçamentação baseada em resultados, onde há uma pergunta geral: Qual é o problema dos resultados orçamentais no sector da educação na Região Callao de 2015 em que foram utilizadas as variáveis: Orçamento para resultados.

Esta pesquisa usado para a finalidade, a abordagem qualitativa, permitindo compreender os problemas de implementação da orçamentação por desempenho no sector da educação na Região Callao, o projeto de pesquisa documental e método indutivo, o que permitiu a análise por codificação análise axial e documental das informações existentes.

A pesquisa conclui que existem evidências para afirmar que: Há um problema absorvidos na implementação dos resultados orçamentais no sector da educação na Região Callao; Ele está envolvendo a falta de propósito, liderança de decisão política, a ignorância dos regulamentos, a avaliação dos processos, indicadores de acompanhamento falta de realização

Palavras-chave: resultados orçamentais

I. Introducción

1.1. Antecedentes

1.1.1. Internacionales

Relacionado al problema de investigación, Duarte, (2013) en su Tesis Doctoral, de enfoque cualitativo documental, de diseño estudio de casos, cuyo objetivo fue destacar la importancia la transparencia en la ejecución de los presupuestos públicos; realizó un estudio en Madrid y concluyó: que existe una libertad económica y crecimiento económico de acuerdo a la tesis que sostiene porque hay una variación de sus indicadores relacionados con las mismas teorías; además las publicaciones según el autor se orientan al monitoreo y a las medidas que encaminan a un mercado libre de que sus propias decisiones además puede afirmar de los frutos de su trabajo sin intromisiones arbitrarias del sector público.

En esta misma dirección Mora, (2012) en su tesis Doctoral realizó un estudio en México; cuyo objetivo fue “interpretar el marco jurídico de la reforma constitucional, para aterrizarlos en los conceptos definidos en la metodología del marco lógico”, cuya herramienta de la administración estratégica sirve de contexto de “metodología del marco lógico”; Investigación de enfoque cualitativo documental, de diseño estudio de casos, lo que permitió definir los programas que se responsabiliza la secretaria de educación pública y concluye: el autor afirma que la investigación permitió establecer el marco jurídico para la elaboración del presupuesto basado en resultados y a cargo de los programas PER y PRONABES, utilizando la metodología de matriz FODA que contribuyó a detectar las áreas de oportunidad responsables de elaborar los presupuestos. Este hecho permitió actualizar para la evaluación la matriz de indicadores con base a los resultados de los programas PER y PRONABES que sirvió para la evaluación de los resultados utilizando la metodología del marco lógico y la actualización de la matriz de indicadores ayudaron a la mejora cualitativa de la estructura programática.

Escamilla, (2010) en su tesis Doctoral realizado en Querétaro – México; de enfoque cualitativo documental, de diseño estudio de casos, sostiene que

Blended Learning permite identificar cuestiones de mayor relevancia para el desarrollo institucional y profesional acerca de los datos del profesorado universitario de la Universidad Autónoma de Querétaro; esta situación ayuda la percepción favorable de los docentes sobre la dotación de tecnología de información y comunicación con un nivel de equidad y la formación profesional con una percepción satisfactoria aunque no totalmente suficiente, teniendo en cuenta que un tercio del profesorado están preocupados por el carácter innovador que necesariamente obliga utilizar estrategias profesionales; habiendo inquietudes profesionales para aplicar estrategias promocionales.

Con esta orientación, también Altaba, (2012), en su tesis Doctoral, realizó un estudio en Rovira I Virgili; de enfoque cualitativo documental, de diseño estudio de casos, cuyo objetivo es describir el contexto político ideológico de la reforma, contra reforma y reforma de la reforma que constituía un obstáculo epistemológico importante de la concepción científico social en el universo de estudio. Esta situación permitió contextualizar la futura línea de investigación en el sentido de que todo lo que pasa en las instituciones educativas depende de las prescripciones legislativas y de la postura que el profesorado adopta relacionado con las leyes educativas de la calidad de la escuela y la calidad de la enseñanza. Por esta situación el autor considera que el rol preeminente que juega el profesorado en el campo educativo constituye ser el agente de la educación en la categoría social siendo un factor determinante para el éxito o fracaso de las reformas educativas.

Por su parte Sánchez, (2012), en su tesis Doctoral, de enfoque cualitativo documental, de diseño estudio de casos, quien realizó un estudio en Buenos Aires afirma que la existencia de un mercado híbrido donde participan instituciones educativas de gestión estatal y privada que permiten las leyes argentinas. Esta situación crea una movilidad en los estudiantes por la aparición de organizaciones educativas con fines de lucro; más aún mercados supranacionales, nuevos docentes y futuros egresados de las instituciones educativas. Sobre esta situación, la educación sufre una presión de los países exportadores de cursos de docentes a través de la organización mundial de comercio donde muy pocas

veces se pueden aplicar restricciones arancelarias. Este fenómeno crea una situación problemática por la mayor oferta de educación universitaria privada en el país.

1.1.2. Nacionales

Existen estudios realizados a nivel nacional, que se han averiguado y permiten proponer en el siguiente orden:

Palacios, (2013) en su tesis Doctoral, realizado en Trujillo, tuvo como objetivo Determinar el presupuesto participativo basado en resultados de la municipalidad distrital de Casa Grande que contribuyen a mejorar la asignación y ejecución de los recursos del presupuesto de inversiones, en relación con el Plan de Desarrollo Concertado Distrital, 2012"; de enfoque cualitativo documental, de diseño estudio de casos, los resultados de la investigación muestran que fue realizado con base a la normativa nacional y de la municipalidad de casa grande, el presupuesto participativo con la preocupación en los resultados de la municipalidad, se realizó un análisis en las normas vigentes publicadas y con base al presupuesto que fueron asignados, ejecutados de acuerdo a las directivas emanadas del Ministerio de Economía y Finanzas y la asignación presupuestaria respectiva.

Otro estudio realizado por Delgado, (2013) en Lima; quién en su tesis Doctoral sostiene que la estrategia del presupuesto por resultados, de enfoque cualitativo documental, de diseño estudio de casos, contempla aspectos fundamentales; en este tipo de manejo, la distribución presupuestaria es el programa, generación y uso de información de desempeño e incentivos a los trabajadores aunque hay una estrategia interesante que adaptó para el arreglo institucional existente frente a las capacidades de Estado así mismo afirma que existe gradualidad en la implementación de los instrumentos de reforma a nivel de gobierno regional; que ha permitido la priorización de implementación de las políticas a nivel nacional que han permitido mayor eficiencias técnicas y se han logrado a nivel nacional que generen una mayor eficiencia técnica en dichas entidades se entiende que la política nacional sirve de base para producir mayor

eficiencia técnica en las entidades con lo que el autor indica que se han considerado los elementos principales de un presupuesto por resultados y se ha generado sinergias entre él; es decir ha habido una interrelación de capacidades y competencias profesionales para mejorar la aplicación del sistema del presupuesto por resultados.

Dentro de este contexto del trabajo de investigación, también Prieto, (2012), en su tesis Doctoral, realizó un estudio en los “departamentos de Lima, Junín y Ancash cuyo objetivo fue: “Demostrar cómo influye la gestión del Presupuesto por Resultados en la calidad del gasto, en las municipalidades” de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental descriptivo, cuyo objetivo fue demostrar cómo influye la gestión del Presupuesto por Resultados en la calidad del gasto, en las municipalidades; en este sentido sostiene que el proceso de aplicación del presupuesto por resultados en las diferentes municipalidades, se contribuye a la mejora de la calidad del gasto público porque están basados en el mejoramiento de calidad de vida de la población. Pero en un sentido contrario la toma de decisiones respecto al gasto público son destinados a favorecer los niveles de vida de la población; en consecuencia las decisiones que se toman relacionados al tema es insuficiente, teniendo en cuenta que generalmente se asignan a los gastos de infraestructura y no para gastar en la mejora de las condiciones de vida de la población.

Más adelante Tanaka, (2011), en su tesis Doctoral, realizó otro estudio en Lima; siendo su objetivo: “identificar la influencia de la aplicación progresiva del Presupuesto por Resultados – PpR, en la gestión financiera-presupuestal del Ministerio de Salud – MINSA”; con un trabajo descriptivo explicativo y un diseño correlacional sobre función presupuestal del MINSA; mediante la información teórica utilizando técnicas estadísticas sostiene, por tanto, requirió reordenar las prioridades en los dos últimos años donde la salud colectiva tiene poca participación en el programa de administración del presupuesto por resultados por lo que fue necesario organizar las prioridades; aunque se estableció una débil articulación con el planeamiento del presupuesto desde una perspectiva por resultados. A pesar de que se cumplen con diferentes niveles de coordinación

inmediata; a pesar de ello no asegura una sinergia natural entre los diferentes responsables de las oficinas de planificación y presupuesto, las técnicas utilizadas y los instrumentos necesarios de gestión, con los planes estratégicos sectoriales, los planes estratégicos territoriales, la programación multianual y los planes estratégicos institucionales.

1.2. Marco teórico Referencial

1.2.1. Fundamentación teórica del presupuesto por resultados

Definición conceptual

Conceptualmente el Presupuesto por Resultados es considerado: una estrategia de gestión pública que vincula la asignación de recursos a productos y resultados medibles a favor de la población, que requiere de la existencia de una definición de los resultados a alcanzar, el compromiso para alcanzar dichos resultados por sobre otros objetivos secundarios o procedimientos internos, la determinación de responsables, los procedimientos de generación de información de los resultados, productos y de las herramientas de gestión institucional, así como la rendición de cuentas (Ministerio de Economía y Finanzas, 2010; p.32).

Según el Ministerio de Economía y Finanzas, (2011) constituye una estrategia de gestión pública que vincula la asignación de recursos a productos y resultados medibles en favor de la población; en este sentido, requiere la existencia de una definición clara y objetiva de los resultados a alcanzar, el compromiso por parte de entidades para alcanzarlos, la determinación de responsables tanto para la implementación de los instrumentos del PpR como para la rendición de cuentas del gasto público, y el establecimiento de mecanismos para generar información sobre los productos, los resultados y la gestión realizada para su logro (p.33).

El Ministerio de Economía y Finanzas aplica estrategias para la implementación progresiva mediante: i) los Programas Presupuestales, ii) las acciones de Seguimiento del desempeño sobre la base de indicadores, iii) las

Evaluaciones Independientes, y iv) los Incentivos a la gestión; para cumplir con los requerimientos de implementación, utiliza otros instrumentos; donde participan la Dirección General de Presupuesto Público y otras entidades del Estado que participan colaborativamente. En el caso peruano la Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, dedica el capítulo IV para tratar sobre el presupuesto por resultados en el título III, referente a las normas complementarias para la gestión presupuestaria, que está tipificado objetivamente en la ley y que es de cumplimiento obligatorio (Ministerio de Economía y Finanzas, 2010; p.32).

El Presupuesto por Resultados, constituye una de las formas muy diferentes de ejecutar el proceso de asignación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación del Presupuesto Público con lo que se ha superado los métodos tradicionales que se realizaban dichos procesos indicados, centrados en las instituciones del Estado en otros casos con menor incidencia en el que el eje fundamental era el eje ciudadano y finalmente los resultados que estos requerían y valoraban; en consecuencia el presupuesto por resultados sintetiza y resume su estrategia metodológica en la visión clara del manejo presupuestario en función de logros de las metas físicas que se requiere para el desarrollo socioeconómico del país.

El trabajo de investigación requiere proponer un marco filosófico o epistemológico con la finalidad de buscar derroteros que le den base al estudio y que se presentan en el siguiente orden:

Relacionado con el trabajo de investigación, es Simons, (2011) quien sostiene que:

El ser humano tiene una capacidad de maravillarse en sí mismo constituyendo el germen del conocimiento; su asombro ante la vida misma y una relación armónica entre los seres humanos, con el mundo que lo rodea y la naturaleza de su entorno, comienza la construcción de su vida misma en un contexto de su cosmovisión en relación con el mundo donde vive; con lo que le da posibilidad de buscar caminos de

satisfacción que le van ayudar a situarse adecuadamente en el mundo, apareciendo rutas progresivas y adecuadas para satisfacer su convicción de una verdadera realización (p.15).

Por el derecho a la libertad que posee el ser humano, puede tomar decisiones de seguir un camino u otro, eligiendo libremente sin ningún tipo de coacción; por ser un hombre limitado e inacabado en el proceso de formación de su naturaleza, considerada desde su primer día de nacimiento hasta su muerte; eligiendo en el camino el tipo de persona que desea ser.

Como seres humanos tenemos una característica propia en las posibilidades que se nos presentan en la vida son múltiples como dice Simons, (2011), Podemos crecer, decrecer, ser diferentes de acuerdo a las posibilidades que nos da la vida; y que podríamos afirmar que depende de la decisión y de su elección para dar respuesta a su propio enigma de ser un hombre inacabado; así como, si el hombre es una perspectiva filosófica y antropológica, es probable resaltar que el hombre puede relacionarse con su entorno, con la sociedad, con sus características especiales en el campo social, político y cultural determinante; frente al contexto social se puede anteponer la concepción del ser humano inacabado que está en una permanente búsqueda poniendo en juego sus potencialidades y capacidades que podrá desarrollar el logro integral de un objetivo principal de gobernantes, de funcionarios, empresarios, profesionales, quienes encuentran oportunidades valiosas en la escena pública dentro de los límites de una sociedad con patria (p. 37).

Siguiendo la línea de análisis se puede afirmar, el ser humano desarrolla su existencia en un marco de circunstancias y diferentes acontecimientos, considerando que la felicidad es el objetivo del ser humano. En el contexto de esta reflexión, los filósofos encontraron el derrotero de la gestión presupuestaria por resultados teniendo en cuenta que es una herramienta básica para el manejo económico y financiero de los pueblos que la han adoptado y con los que han satisfecho las necesidades y han solucionado los problemas de la población beneficiaria de cada uno de los países.

Importancia del Presupuesto por Resultados

El presupuesto por resultados, desde el punto de vista teórico, se orienta por uno de los principios clave de la nueva gestión por resultados, consiste en la consecución de una gestión orientada a los resultados o simplemente gestión por resultados (GpR). Esta estrategia permite evaluar los resultados del financiamiento de una u otra obra sino también la calidad del gasto y no únicamente la evaluación de los insumos. Cuando un Estado adopta esta estrategia, los resultados son valorados y legitimados por los ciudadanos; así como se elevan el rendimiento de las instituciones públicas, proponiendo metas a alcanzar que muchas veces eleva el esfuerzo laboral. Se debe tener en cuenta, que estas metas deben responder a las necesidades y solución de problemas de la ciudadanía y no a los de la burocracia dorada. Por esta situación la gestión por resultados es un concepto más adecuado a la realidad con lo que se demuestra estrategias y métodos cada vez más novedosos en la gestión pública (Drucker, 1964).

Según la Mesa Redonda de Resultados, define la gestión por resultados como el mejoramiento sostenible proporcionando ayuda y previsión a la gestión del presupuesto por resultados; de esta manera estrategia práctica que contribuye a la evaluación de los resultados es operativa en cuanto a su aplicación de varios principios fundamentales de la nueva gestión de presupuesto que se va entendiendo en la mayoría de los países de América Latina y que hay una transmisión en la interacción de conocimientos, teorías y experiencias en la gestión por resultados constituyendo una corriente de pensamiento en el mundo moderno.

Algunos estudiosos acerca de la gestión por resultados sostienen que es difícil implantar una gestión por resultados en el sector público por lo complejo que es pasar de un sistema tradicional a un nuevo sistema por lo que requerirá un apoyo político, un liderazgo excelente, un cambio cultural, la aplicación de nuevos procesos, la pérdida de discrecionalidad, que antes existía en la mente de las personas; además se ha tenido que romper los obstáculos de una férrea

burocracia que impedía el cambio para la implementación del presupuesto por resultados. Estos problemas fueron la causa para la pérdida de credibilidad en la organización de las instituciones.

Frente al análisis de la problemática anterior es necesario distinguir las complejidades mayores que se presentan en la realidad presupuestaria. En este sentido será posible definir qué tipo de resultados se desea medir en las complejidades mayores que se presentan en la aplicación del presupuesto por resultados. O será posible distinguir analíticamente los problemas, cuyas acciones pueden vincularse o relacionarse a la función gerencial con el consiguiente planteamiento estratégico y esté relacionado directamente con la gestión del talento humano, y mucho más ideal sería con los trabajadores que tengan orientación en la gestión por resultados, tendría que incorporar e interrelacionar a los tres niveles de evaluación del presupuesto por resultados (Cunill y Ospina, 2003, p.43).

En el proceso del análisis del estudio es necesario realizar una interpretación del presupuesto por resultados como herramienta de gestión que sirva para operacionalizar y ejecutar estrategias del presupuesto por resultados (Robinson, 2007).

Paradigma del presupuesto por resultados

En esta perspectiva existen el modelo del Presupuesto por resultados; la concepción del PPR data de los años 90 que viene de la experiencia de los países neozelandeses y en América Latina Brasil, México, Chile, etc; en este sentido los presupuestos públicos, en el transcurso del tiempo se experimentaron formas de planificación en el Perú, la aprobación del presupuesto se realiza 15 de diciembre de cada año. Esta herramienta legal ha respaldado con sus propias características como “las etapas de programación, formulación, aprobación, ejecución, seguimiento del presupuesto, su periodicidad y las competencias de las agencias y poderes del Estado” (Alesina, Hausmann, Hommes y Stein, 1999).

Los presupuestos públicos se diferencian por sus propias características en cada uno de los países de la comunidad internacional, que se distinguen unos de otros: en este tipo de gastos se definen mayormente, según el mandato del Fondo Monetario Internacional, el interés puesto especialmente en la elaboración presupuestaria, anterior siempre con el criterio de su característica incrementalista que caracteriza al paradigma burocrático. Si se tienen una visión histórica este tipo de presupuesto tuvo una prevalencia mundialmente que abarcó durante la primera mitad del siglo XX; sin embargo, se va utilizando en la mayoría de los países de América Latina. Relacionado a este tipo de presupuesto Caiden, (1988) “afirma que este tipo de presupuesto tienen las características siguientes: a) generan persistentemente déficit fiscales como reflejo del crecimiento del Estado; b) resultan en presupuestos impredecibles y difíciles de controlar; (c) producen un aumento incremental de un presupuesto que además no está atado a estrategias; (d) se concentran en insumos y no en productos ni resultados; e) generan una perspectiva de corto plazo; f) producen rigideces y desperdicios debido al poco incentivo para la eficiencia; g) involucran una contabilidad de caja que origina un manejo de activos débil; y h) usan información débil sobre costos, productos y resultados”. En este tipo de presupuestos aparecen algunas actitudes y elementos del uso y abuso de la aplicación; lo que determina que pueden alinearse “a como dé lugar” teniendo en cuenta si es posible que en el gasto, siempre produce un presupuesto, que es necesario programar en el año fiscal, por falta de capacidad de gasto e inversión en las obras públicas, programas, proyectos y actividades que las instituciones educativas deben hacer.

Otra clase de presupuesto es por Programas (program budgeting). Fue estudiado por Kim (2007) aunque no tiene una definición precisa y consentida en la comunidad científica sobre lo que son y hacen los presupuestos por programas se puede conceptualizar simplemente: establece de acuerdo a sus políticas tiene característica muy importante, como un tipo de presupuesto que trata de realizar los cálculos totales de los costos de los productos obtenidos, utilizando las tecnologías de comunicación e información. Aunque es muy difícil implementarlo cuando es necesario resolver algunos detalles en la que se proponen alcanzar, que se encuentra para contabilizar programas con las unidades organizativas. En

esta dirección, cada país en la práctica si consideran aplicar con prioridad en los ministerios y pliegos, a veces sobrepasan en el concepto de decir importa más quién lo procedo que cómo se produce.

En la última década los países incluyendo al Perú realizaron una serie de reformas en el manejo presupuestario; por lo cual se implementó el Presupuestos por Resultados con base a las experiencias realizadas en Chile y Argentina. El presupuesto por resultados, constituye un instrumento basado en olas, que cuando se cambia el control interno relacionado, se obtienen resultados a partir de la ejecución de programas, proyectos y actividades y/o adquisición de bienes o servicios. Esta inversión que tiene mayor flexibilidad va junto con la rendición de cuentas porque es responsabilidad de los gerentes que manejan el dominio de quienes influyen. La aplicación adecuada y oportuna del presupuesto por resultados, por los responsables de la gestión gerencial, vinculados a la calidad de vida de la población refleja una mejora permanente y constante y permiten la valoración de los ciudadanos, la participación del control ciudadano en muchos casos definen la provisión del presupuesto por resultados utilizando mecanismos específicos como un financiamiento atado a las metas, los incentivos basados en el presupuesto por resultados (Robinson, 2007, p.11).

Tipos de Presupuestos

Por su lado, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), (2008, p.12) define a su vez tres tipos de presupuesto por resultados PpR:

- PpR Presentacionales, donde la información sobre resultados se presenta adjunta a los documentos presupuestarios. Esta información se refiere a metas o resultados y se incluye como referencia (background information) con fines de rendición de cuentas y material de diálogo con los legisladores y ciudadanos acerca de temas públicos. La información presentada no se emplea para la toma de decisiones presupuestarias.

- PpR Informativos, donde los recursos se relacionan indirectamente con los resultados pasados y futuros. La información de resultados juega un papel importante en el proceso presupuestario, pero no determina el monto de las asignaciones ni existe un peso predefinido para la toma de decisiones. La información de resultados se utiliza, entonces, junto con otro grupo de datos para el proceso de toma de decisiones (i.e es una variable más, pero no es determinante). Este es el tipo de PpR más común en los países de la OCDE.
- PpR Directos (o Decisionales), que implican la asignación de recursos basados en los resultados establecidos. Esta forma de presupuesto se emplea sólo en sectores específicos en un número limitado de países de la OCDE”.

La aplicación del presupuesto por resultados ya se va generalizando en diferentes países de América Latina aunque no existe una sola forma de implantar, hay experiencias internacionales donde van creando diversos conceptos según los criterios adecuados a la realidad nacional, van creando, técnicas e instrumentos o herramientas que permiten facilitar su aplicación reduciendo la complejidad; aunque es la lista de chequeo o lista de cotejo que facilita la implementación para aspectos descriptivos (Schick, 2011, p.21).

En este contexto como el sistema de planificación, presupuestación y evaluación que relaciona los recursos que se asignan con los resultados que se esperan obtener (en términos de productos ofrecidos y de impactos conseguidos) Es un mecanismo destinado a hacer más estrecho el vínculo entre la financiación de programas o intervenciones públicas y el resultado que se obtiene a través del uso sistemático de la información de resultados (que también recibe el nombre de información de cumplimiento), con el objetivo de mejorar la eficiencia, la eficacia y la transparencia Los resultados no se definen exclusivamente en términos de los impactos finales, sino que se extienden a toda la cadena de producción de valor público El término resultados se acostumbra asimilar a los outcomes e impactos Sin embargo, también hay un amplio sector en la literatura que incluye los outputs o productos e, incluso, las interacciones entre estos componentes (eficiencia, economía, eficacia y calidad) La idea de presupuesto por resultados no significa

solamente condicionar mecánicamente las asignaciones de recursos a los resultados, puede referirse, también, a tener una discusión presupuestaria que integra información sobre resultados. El presupuesto por resultados no se concreta en un único modelo, sino que admite diferentes modelos, según la finalidad que se priorice, de la forma en que se establezca la vinculación entre recursos y resultados y de la información de resultados en que se base (formulafunding) (Robinson, 2007, p.4).

En esta misma corriente de análisis es Curristine, (2007) quien plantea que Uno de los principales objetivos del presupuesto por resultados es la eficiencia, tanto la eficiencia asignativa como la operativa. Si bien todos los modelos mencionados persiguen la eficiencia, en el caso del presupuesto por programas se pone más énfasis en la eficiencia asignativa, mientras que en los contratos programa y en las fórmulas de financiación el acento se pone en la eficiencia operativa. En la práctica, sin embargo, en una organización conviven diferentes fórmulas de presupuestación por resultados, aunque el presupuesto por programas suele ser un componente de todos los modelos. La estructuración del presupuesto por programas permite visualizar los créditos presupuestarios agrupados según las finalidades del gasto. En este sentido, un programa presupuestario estaría compuesto por un conjunto de actividades, servicios y productos que consumen recursos para contribuir a alcanzar unos objetivos políticos. Los objetivos se tienen que poder identificar y medir, y estar definidos en términos de los problemas a los cuales se quiere hacer frente y a la cobertura de las necesidades detectadas. Estos objetivos, evidentemente, tienen que estar de acuerdo y ser coherentes con el plan o la estrategia del gobierno. En efecto, la planificación estratégica y el presupuesto son componentes integrados de la gestión por resultados. Mientras que los planes estratégicos señalan la orientación, el presupuesto facilita los recursos para poder implantar los planes. Uno de los pilares en que se sustenta el presupuesto por resultados, como en todos los componentes del ciclo de gestión, son los sistemas de información y, más concretamente, la información de resultados. La información de resultados se compone de dos elementos fundamentales: los indicadores de resultados y la evaluación (p.12).

Como se ha analizado acerca de qué es el presupuesto por resultados, cuáles son sus modalidades, qué tipos y formas de implementación existen, como funcionan la gestión por resultados en sus diferentes modalidades es necesario considerar los objetivos y metas que se desean alcanzar, de acuerdo a las políticas de Estado. Debidamente presupuestadas se acercan a la población mediante la ejecución presupuestaria y la satisfacción de las necesidades y problemas de la población. Así mismo como un instrumento de rendición de cuentas: porque los funcionarios que administraron el presupuesto de la república sea en la contratación de obras o la adquisición de bienes y servicios va permitir el control social de la población. En esta perspectiva el presupuesto por resultados crea un ambiente de gobernabilidad en un país, en la región y las localidades de base porque un presupuesto bien aplicado satisface las necesidades de la población, porque lleva a una situación de transparencia y manejo honesto del presupuesto.

Por eso es necesario “como el ejercicio de la autoridad económica, política y administrativa para administrar los asuntos de un país en todos los niveles, deben ser mecanismos, procesos e instituciones a través de los cuales los ciudadanos y grupos articulan sus intereses, ejercen sus derechos legales, cumplen con sus obligaciones y solucionan sus diferencias” (UNDP, 1997, p. 7).

Para el Banco Mundial, (2006) la Gobernabilidad es un concepto amplio que engloba relaciones de gobierno con la sociedad civil y el sector privado, vinculaciones entre poderes del Estado y niveles de gobierno, juegos democráticos entre partidos políticos. Todo lo anterior en un ambiente y cultura de rendición de cuentas y con un rol crucial de la sociedad civil, tanto fiscalizadora (watchdogs) como beneficiaria de los servicios y bienes públicos que recibe del Estado. Lo que hay que subrayar es que gobernabilidad requiere de actores además del gobierno, requiere de la participación de otros stakeholders como la sociedad civil, el sector privado, las ONGs y los medios de comunicación entre otros (p.1).

Al respecto Shack, (2006), sostiene que sin embargo, el esquema de gobernabilidad se sustenta en una gestión moderna y por resultados del sector público a cargo del gobierno, donde la herramienta de presupuesto público, y puntualmente el presupuesto por resultados se releva como aquella que justamente permite esa relación gobierno-sociedad. Basta con recordar que el presupuesto público es el instrumento que expresa el compromiso del gobierno de lo que va a ejecutar en términos financieros en un periodo determinado de acuerdo a las prioridades de la sociedad. El presupuesto público es tal vez el instrumento que mejor recoge las relaciones entre gobierno y sociedad pero, que además, unido a los atributos de participación y de obtención de resultados permite ejercer una vigilancia ad hoc y promover la rendición de cuentas, donde se sinceran las acciones concretas a ejecutarse, los indicadores del desempeño de las acciones y las metas a alcanzar. Los 4 pasos consecutivos del proceso presupuestario (formulación, debate y aprobación, ejecución y análisis). El elevado peso que tienen los gastos fijos hace que en la práctica el proceso presupuestario sea un trámite altamente inercial y burocratizado. Por otra parte, la sociedad civil juega un rol en cada una de las etapas (p.11).

Cuando se aplica la gestión por resultados se tiene que cumplir con todas las etapas que comprende esta estrategia. De acuerdo al presupuesto participativo, por ejemplo en las municipalidades, se tiene que cumplir con cada entidad que haga lo que le corresponda alrededor de su propia organización, si requieren de mayor presupuesto y como consecuencia de cómo realizar buena calidad de gasto.

En la programación del presupuesto por resultados, permite observar avances muy importantes, la Comisión de Presupuesto y Cuenta General de la República, y el Ministerio de Economía y Finanzas (2008), empezaron a construir el presupuesto por resultados con 5 programas estratégicos piloto representando el 5% del presupuesto total de la república del Perú. En este contexto se puede utilizar varios instrumentos metodológicos, eligiendo el uso de herramientas facilitadoras que estuvieron centrados en la lógica y la causalidad. En este sentido, cada programa presupuestal tiene sus propios instrumentos o

metodologías utilizando el marco lógico como herramienta que facilita la ejecución del programa presupuestal cumpliendo por lo menos con los siguientes:

- Que los programas sean pertinentes a las necesidades del país y se descompongan en objetivos claros.
- Que las intervenciones planteadas para alcanzar los objetivos sigan una lógica causal, que de ser posible se respalde en evidencia científica
- Que el conjunto de intervenciones o actividades sean susceptibles de ser medidas con indicadores claros y accesibles
- Que los sistemas de información permitan hacer seguimiento al gasto en relación con los objetivos y acciones sectoriales, con información confiable, en el tiempo debido y a costos razonables
- Que cada entidad del Estado al plantear sus objetivos institucionales, trace una línea de base para ver qué tan lejos se encuentra de las metas y se cuantifique los recursos que se necesitan.
- Finalmente que no exista riesgos mayores de carácter externo al programa que ponga en peligro la ejecución del programa (p.3).

El sector educación juntamente con el sector salud, fueron los primeros sectores que entraron en el Perú a la aplicación del presupuesto por resultados en consecuencia ya que se puede hablar que el sector educación está en un proceso de transición al presupuesto por resultados. Sin embargo, se puede verificar algunos logros en el sector educación obtenidos mediante el monitoreo del desempeño y el impacto en la educación. Para esta verificación se han utilizado algunos indicadores tales como la cobertura de matrícula en los estudiantes y de los que han evolucionado en su capacidad lectora, el número de alumnos graduados que culminaron la educación básica regular; otros estudiantes que adquirieron competencias y/o se hayan insertado en el mundo laboral. Así mismo si se tiene en cuenta a los estudiantes de educación superior que se insertaron en el mercado laboral. Pero, la calidad educativa en el país todavía tiene un bajo nivel, de acuerdo a las evaluaciones realizadas por la UNESCO. Por lo que se requiere que el presupuesto del sector educación se eleve por lo menos al 6% del PBI. Si la situación persiste en que el sector educación tenga bajos presupuestos,

siempre se ubicará en los últimos lugares del ranking mundial en la evaluación académica de matemática y comprensión lectora.

Como decíamos en el párrafo anterior se obtienen unos resultados intermedios es que en el Perú solo el 3% del PBI está dedicado al sector educación; a pesar de ello no logra una cobertura significativa a nivel nacional constituyéndose en términos poco importantes dentro de las políticas del Estado donde verdaderamente no se busca la calidad educativa a nivel de las regiones.

Existen diferencias muy marcadas en el nivel de educación inicial por regiones; por lo que todavía existen coberturas disimiles ya que el gasto por cada niño/a es muy precario más aún si se realiza un análisis por regiones de costa, sierra y selva, serán los niños de las zonas alto andinas y de la selva los que menos cobertura tendrán en la aplicación del presupuesto por resultados; siempre el favoritismo ha estado centrado en los niños/as de la zona costa preferentemente en las zonas urbanas.

Según el análisis que presenta Crouch, (2006), Perú estaría relativamente bien en términos de eficiencia, en comparación con otros países, considerando el nivel de financiamiento (3% del PBI) a nivel nacional y el amplio nivel de matrícula o cobertura logrado en primaria y secundaria, reflejando el alto nivel de producción logrado. A nivel regional no hay clara relación progresiva entre el nivel de gasto y el nivel de cobertura en el nivel de educación primaria. En particular podemos identificar regiones con un gasto de 685 soles y que tienen una cobertura superior al 98 por ciento (Huánuco), mientras otra que gasta 1,351 soles y con 94 por ciento de cobertura (Lima Metropolitana). Sin embargo, sí se observa una tendencia positiva entre mayor gasto por alumno y mayor cobertura en el nivel de educación secundaria. Evidentemente, también se puede explorar mucho más esta relación cruzando el análisis con el tamaño del mercado, relación alumno /docente, y otros dentro de cada región. Más allá de la relación entre gasto y cobertura, lo que se evidencia en educación secundaria es una brecha mayor entre regiones en su cobertura neta en educación secundaria (casi de 8:5 entre la de mayor y menor cobertura –Tacna y Huanuco, respectivamente) (p. 32).

En la cobertura educativa en los diferentes niveles y modalidades en el Perú existen pequeñas brechas que llenar porque las políticas educativas van permitiendo la universalización de la educación primaria y la educación secundaria; pero sigue existiendo en problema de calidad de la educación cuando se mide por el logro del desempeño estudiantil durante los estudios y cuando culmina los estudios de la educación básica regular. Mucho más son notorios en los niveles de desempeños obtenidos en la evaluación realizada en la comprensión lectora y comprensión matemática que obtuvieron muy bajos, aunque sin considerar el gasto y el nivel de pobreza interpretándose que el Perú presenta indicadores con resultados intermedios y altos en las diferentes regiones del país y en la región Callao.

El Ministerio de Economía y Finanzas, (2007) como un ente rector de la economía del país, establece “el presupuesto público debería representar el compromiso del gobierno no solo sobre el monto a invertir en las políticas implementadas, sino sobre la cantidad y calidad de los resultados que se espera de las políticas. Las fallas en lograrlo pueden ser consecuencia de la ineficiencia y la poca efectividad de su gestión, en algunos casos, o poca transparencia en los procesos. En el caso de educación, se necesita vincular los recursos del presupuesto con los resultados obtenidos, tanto en logros intermedios (cobertura) como finales (desempeño suficiente del alumnado). Conscientes de esta limitación, el gobierno del Perú, ha optado por migrar hacia el uso del PpR en un programa en educación en el segundo grado (III ciclo) al cual se le ha denominado estratégico. En el mismo se quiere vincular el monto asignado y ejecutado con los resultados logrados en el aprendizaje de III ciclo (MEF, 2007), Así:

- Control de asistencia de profesores y alumnos.
- Formación matemática y comprensión de lectura al final del primer ciclo de primaria.
- Atención educativa prioritaria a niños y niñas de 5 a 7 años.
- Supervisión, monitoreo, asesoría pedagógica.

- Capacitación docente.
- Atención a infraestructura Educativa en condiciones de riesgo.

Las estrategias operativas para el que se organizó, según dice el MEF: “por lo menos al inicio de la migración de un sistema a otro. El modelo del PpR ha establecido el marco lógico como herramienta para estructurar el presupuesto por programas vinculados a resultados concretos. De acuerdo a esta herramienta, la metodología exige primero definir los objetivos del programa como el fin, propósito, componentes y las actividades que se necesitan ejecutar para lograr los resultados, y segundo, definir los indicadores que medirán sus resultados”.

MEF, (2007) sostiene que el Perú ha logrado alcanzar relativamente altas tasas de cobertura bruta y neta de matrícula, pero ha mantenido indicadores pobres de desempeño reflejado en los preocupantes resultados que los alumnos peruanos han obtenido en las pruebas de rendimiento, nacionales o internacionales, en las que han participado. Más aún, esa pobre calidad se refleja en el bajo nivel del capital humano y su insuficiencia para encarar los retos laborales de esta época. De hecho, en la última encuesta realizada por el Foro Económico Mundial (FEM) a empresarios de 131 países, Perú resultó en el último lugar del ranking en cuanto a calidad de la educación primaria, y en el penúltimo lugar con respecto a la calidad de la educación en matemática y ciencias (p.12).

El Consejo Nacional de Educación (2006) afirma: Donde establece como uno de sus objetivos estratégicos el que los “estudiantes e instituciones educativas logren aprendizajes pertinentes y de calidad. Entonces, es claro que concentrarse en mejorar la calidad es acertado y además se trata de una preocupación compartida por casi todos los agentes de la sociedad, lo cual convierte este objetivo en una prioridad política. Con respecto al nivel educativo elegido como objetivo, el ciclo III o segundo grado es un nivel importante por tratarse de la base sobre la cual se irá construyendo la educación de los niños. Por ejemplo, es en ese grado donde los niños, asumiendo un desarrollo normal en su proceso de aprendizaje, empiezan a manejar la lectura (p.11).

La población y el sector educación en el Perú tienen una preocupación permanente sobre la calidad de la educación y se ha plasmado en el documento sobre “Logros de aprendizaje al finalizar el III ciclo” y con el uso del marco lógico: “incremento de las oportunidades de aprendizaje y del nivel de desarrollo humano”; estos documentos se han considerado como pautas que tiene una mirada directa al objetivo.

El MINEDU, (2005) se ha propuesto Diseñar una estrategia óptima es importante no sólo por el uso eficiente de recursos públicos escasos, sino para avanzar lo más rápidamente en la mejora del rendimiento estudiantil, que es el propósito principal del programa. El rendimiento académico es una variable clave para el bienestar de la sociedad, ya que desde el punto de vista económico ello repercutirá positivamente en los ingresos de la población, mejorando sus ingresos y aliviando la pobreza. Más aun, es de esperar que la mejora de la calidad de la educación pública permita la reducción de la desigualdad, ya que reduciría las brechas de capital humano entre quienes acceden al sistema público y privado de educación. Incluso considerando sólo a las instituciones públicas, los estudiantes más pobres y los de zonas rurales obtienen menores resultados de aprendizaje que sus contrapartes de mejor nivel socioeconómico y de zonas urbanas, respectivamente. Asimismo, el Banco Mundial ha encontrado que además de los menores resultados para los pobres, también hay gran desigualdad dentro de este grupo (p.21).

Es importante resaltar que los investigadores y estudiosos del sector educación han determinado los factores que acompañan el presupuesto por resultados entre los más importantes son los incentivos; entonces no cabe duda que las bondades y atributos del Presupuesto por Resultados (PpR) estriban en facilitar la rendición de cuentas del Ejecutivo hacia el Congreso y la Sociedad Civil y de hacer una mejor asignación funcional y distribución de recursos públicos. Lograr que la iniciativa de implementar el PpR en Perú tenga éxito y logre sostenibilidad requiere consideraciones como:

- El desarrollo de esquemas presupuestales orientados hacia resultados ha tenido éxito cuando ha ido acompañado de políticas u otros instrumentos de gestión moderna en el sector público que también han estado orientados a lograr resultados. Consideraciones para implementar incentivos bajo instrumentos contractuales, fiscales y meritocracia son importantes.
- Vinculado a lo anterior están las consideraciones de descentralización político administrativa y autonomía creciente de las agencias públicas en los estados. Mayor descentralización y autonomía se acompaña con la responsabilidad de rendir cuentas a través de los resultados obtenidos.
- Un elemento esencial para que realmente funcione el presupuesto por resultados es la existencia de una cultura de rendición de cuentas, tanto por el lado del que genera la información de desempeño como por el lado de la demanda de dicha información. Esto nos lleva inmediatamente a valorar la importancia de los sistemas de monitoreo como herramienta que facilita el intercambio de información y el apoyo político que garantiza la existencia de demanda de dicha información.

En este contexto el Estado peruano debe desplegar una voluntad política para la implementación del proceso teniendo en cuenta que es una metodología que requiere sintonizar entre varios y principales agentes administrativos y gestores del sistema educativo utilizan modelos mixtos pero con elementos constantes como la creación de incentivos que acompañan al presupuesto por resultados que debe ser una tendencia para otorgar más autonomía contra la entrega de resultados y un monitoreo sistemático muy vigoroso en un contexto de rendición de cuentas de todo lo invertido en las actividades educativas.

En cuanto a generación de incentivos mediante bonos a los docentes fueron utilizados por primera vez por Francia y Chile como medidas regionales o locales y otros incentivos relacionados que fueron aplicados mediante los contratos. Estos incentivos fueron elaborados y considerados de acuerdo al cumplimiento de funciones a nivel del gobierno nacional, regional y subregional, como parte viable de su sueldo; por ejemplo si cumplían las metas obtenían el 10% más y otra forma de incentivo fue por categorías.

Aplicación del Presupuesto por Resultados en el Perú

Acerca de aplicación presupuesto por resultados en el Perú fue Arroyo, (2002) quien se preocupó en la aplicación de estos instrumentos en el sector público y afirma: “en el Perú, la aplicación de estos instrumentos ha variado dependiendo del área del sector público en que se han implementado, como a sus características y objetivos. El ejemplo más claro es que algunas vertientes de este modelo no han considerado incentivos monetarios. Si bien un estudio del CIES del año 2000 señala que la aplicación de contratos de desempeño no acompañados de un proceso de reforma del Estado ha mermado sus impactos esperados, como se verá luego, han contribuido a generar cambios iniciales en las organizaciones que los han adoptado”.

El Presupuesto por Resultados como herramienta de gestión y sus tipologías de los presupuestos públicos fueron estudiados por los autores Alesina, Hausmann, Hommes y Stein, (1999), así como la Gestión por Resultados se convierte en una estrategia para operativizar los conceptos de la Nueva Gerencia Pública, la implementación de un Presupuesto por Resultados es una manera efectiva de interpretar y aplicar la estrategia de Gestión por Resultados. A lo largo del tiempo, los países han experimentado con diversas maneras de planificar los ingresos y gastos del sector público, elaborando un Presupuesto Público el cual, por lo general es preparado por el Poder Ejecutivo y aprobado por el Poder Legislativo antes del inicio del año fiscal. Esta herramienta a su vez es parte del Sistema Presupuestario, el cual normalmente está definido por ley y contiene, entre otros elementos, las características de las etapas de programación, formulación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación del Presupuesto, su periodicidad y las competencias de las agencias y poderes del Estado.

El presupuesto por Programas (program budgeting) fue propuesto por Kim, (2007) quien sostiene que “no existe una definición clara y acordada acerca de lo que son o hacen los Presupuestos por Programas, el concepto detrás de ellos es relativamente simple: la información contenida en los presupuestos debe estar

estructurada de acuerdos a los objetivos del gobierno (i.e. en programas del gobierno). Una característica importante del Presupuesto por Programas es su foco en productos y resultados de cada programa, lo que lo diferencia del Presupuesto por Línea. Asimismo, bajo esta clase de presupuesto se busca realizar un cálculo total de los costos de los productos (full costing), es decir, no sólo contabilizar los costos directos sino además, en la medida de lo posible dados los sistemas de información existentes, otros tipos de costos vinculados a cada producto, como los indirectos, financieros y overheads.

Según Robinson, (2007), los presupuestos por resultados fueron estudiados y propuestos para su aplicación, en este sentido sostiene: Las reformas más avanzadas sobre el sistema presupuestario se relacionan con el PpR, instrumento que basa las asignaciones presupuestarias en función a los resultados esperados y los productos requeridos para ello, otorgando una mayor flexibilidad en el uso de recursos corrientes al cambiar el ámbito de control de los insumos a los productos y resultados. A su vez, esa mayor flexibilidad va de la mano y justifica la rendición de cuentas, en vista de que los responsables o gerentes cuentan con las herramientas básicas para influir sobre el logro de los productos. Por su lado, los resultados a los que se refiere esta reforma se vinculan con la mejora de la calidad de vida de la población. Este tipo de presupuesto, a diferencia del Presupuesto por Programas antes descrito, exige la definición de los resultados que requieren y valoran los ciudadanos para, a partir de allí, definir los cursos de acción y estrategias para proveer los productos, independientemente de las instituciones que finalmente los proveen. Asimismo, en el PpR se emplean mecanismos específicos tales como la financiación atada a metas, los incentivos al nivel de agencia o la presupuestación basada en fórmulas de financiación.

Existen diversos instrumentos para la implementación del presupuesto por resultados aplicando diversos criterios identificando diversas herramientas o instrumentos presupuestarios; lo importante consiste en diseñarlos apropiadamente para poder implementar el presupuesto por resultados

La implementación de este tipo de presupuesto en cuanto a gastos se basará en los resultados y productos con la finalidad de superar sistemáticamente la esencial institucional – incremental de todos los presupuestos por línea que tuvieron su base únicamente en los insumos; después de obtener los productos, se deben implementar los costos a partir de las políticas educativas del Estado, a partir de la planificación estratégica, los planes de gobierno con priorización de objetivos y metas a alcanzar; los productos son definidos por el Ministerio de Economía y Finanzas y conjuntamente con los ministerios y los jefes de pliegos ejecutores (regiones y gobiernos locales).

En esta dirección, necesitará un cambio de actitudes donde la participación social en el control burocrático sea fluida; donde la población organizada sea el veedor y fiscalizador de los actos de gobierno en los diferentes niveles del Estado sean nacional, regional o local para aproximarse cerca a la aplicación verdadera del presupuesto y los productos alcanzados, mediante una administración del presupuesto con honestidad, transparencia y honradez por parte de los funcionarios públicos, con participación organizada de la población y de las organizaciones de padres de familia y evaluar los logros de los productos y objetivos obtenidos.

Los autores Thiel y Leeuw (2002) sostienen que la gestión por resultados debe ser una herramienta que brinde información precisa y oportuna para lo que se utilizan herramientas apropiadas para realizar el seguimiento y monitoreo, con base a los indicadores de calidad; así mismo evaluaciones a tiempo. La administración de los indicadores de desempeño que sostiene el presupuesto por resultados debe ser equilibrada con el fin de evitar que llame prioritariamente “sociedad de auditores” que muchas veces utilizan indicadores no adecuados que se aplican a una burocracia que solamente sabe de evaluación, inspección y auditoría.

En las épocas actuales los sistemas modernos que se han implementado mediante el presupuesto por resultados ha considerado los premios y castigos que se dirigen al cambio de actitud y conducta pernicioso de los burócratas

quienes no ven al entorno de la legalidad de sus acciones y el cumplimiento del deber traducido en sus funciones establecidas en las normas legales. Es necesario que los burócratas se orienten más al servicio del ciudadano que en servirse ellos mismo; a pesar de que se han generado incentivos a cambio de sus buenas aptitudes; en algunos países se han establecido los contratos por resultados, tendrán su base en la evaluación con la aplicación de un sistema de evaluación y monitoreo sistemático y permanente, que hace mucha falta en el Perú.

Gestión educativa

Sobre la gestión educativa los estudiosos han conceptualizado y definido desde diferentes perspectivas; unos consideran como un conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo que se ubica dentro de la planificación y los objetivos reales a obtener o como propósito de logro que se pretenden alcanzar. Al respecto MacGilchrist, (1995) asume “el término gestión como la disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados. Pudiera generalizarse como el arte de anticipar participativamente el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado de una organización; es una forma de alinear esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado”.

Su concepción está orientado a disponer y organizar recursos humanos y mediante ellos lograr los resultados que se esperan alcanzar; pero cuando trata del arte de anticipar recurre a la participación de varias personas en el cambio esperado, con la utilización de estrategias que posibiliten un futuro deseado en la organización educativa; para lo cual determina que es necesario unificar esfuerzos y recursos materiales para lograr los objetivos y metas propuestas en la planificación estratégica.

En el segundo aspecto comprende el campo de la investigación educativa en que una gestión educativa debe preocuparse por un proceso formal y sistemático en el proceso de la producción del conocimiento acerca de los hechos

observables en el contexto de la acción educativa, mediante la descripción, comprensión y explicación. En esta orientación sobre la gestión, la investigación reconoce procesos, pautas, un análisis crítico e interpretativo aprovechando las teorías, hipótesis y/o supuestos aceptados por la comunidad científica. Existen objetos y sujetos de investigación en la gestión educativa que permiten objetivar el trabajo de investigación cuyas propuestas de problemas es posible responder con hipótesis contrastables y demostrables, a la luz de las teorías y los resultados empíricos que se pueden obtener.

Es importante relatar el tercer campo de la gestión educativa consiste en “la innovación y el desarrollo”, a partir de las orientaciones y directivas sobre las actividades que intervienen para transformar y mejorar el Estado de cosas en una situación mejor para la institución educativa, enriqueciendo la acción y haciéndola más eficiente, utilizando los recursos disponibles logrando propósitos eficaces y persiguiendo fines propicios y adecuados al contexto social donde se desarrolla la gestión educativa.

La gestión educativa que ha tenido origen en la administración empresarial, en los últimos tiempos se ha convertido en un elemento fundamental para el cambio de las instituciones, en este caso de las instituciones educativas con una característica: “identificado, clasificado y estudiado. En esta perspectiva la excelencia, la calidad total, el logro del cero defecto, los círculos de calidad, la planificación por proyecto, la autonomía, el liderazgo, la innovación, hacen parte de los aspectos que forman la gestión (Grinberg, p. 108) (citado por Men, 2012); aunque estas exigencias constituyen la forma de planificación, aunque deben involucrar un cambio en el comportamiento de las personas en cuanto a su pensamiento, actuaciones personales, sentimientos, su forma de ser individual y como organización de grupo. Así, la gestión hace frente a una era del conocimiento y la información. Aunque su flexibilidad abierta contribuye en las personas a ser más responsables y capaces de tomar decisiones a través de las organizaciones e instituciones donde laboran que ayudan a la solución de problemas en una realidad donde la sociedad es rígida, estable y jerárquica que establecía una opresión vertical, tradicionalmente selecciona a la persona en

forma o en grupo. Como dice Grinberg (2010), “cada individuo será entonces llamado a construir su propio destino, toda esta nueva gramática del gobierno, enseña al management como una forma diferente de pensar y actuar en un mundo incierto (p. 110).

El elemento fundamental en el mundo moderno está relacionado con los conocimientos. Las preocupaciones permanentes del ser humano frente al conocimiento deben ser recreadas y reconstruidas en el proceso del desarrollo, que juega un papel importante y es el eje fundamental del saber. En los momentos actuales para constituirse un conocimiento tienen que saber diferenciarse en la gestión educativa, en la perspectiva de desprenderse de los valores para seguir una racionalización de la vida; en esta situación la posibilidad del cálculo bien determinado y conduce a una abstracción inferencial (Vilar, 1997).

Para los estudiosos de la administración Lacarrieu & Álvarez, (2002) sostiene que las formas Tayloristas o mecanicistas, dan mayor importancia a los procesos incluyendo, humanos y la toma de decisiones, con la utilización de las teorías organizacionales que necesariamente exigen la incorporación de formas novedosas y conceptos de dirección y administración a los recursos humanos, materiales y financieros (p. 227).

En este aspecto existen una serie de críticas acerca de la destrucción de la solidaridad de en las sociedades y culturas occidentales, que actúan con una conducta de coacción permanente; esta visión constituye una crítica a la gestión que muchas veces sólo se presta atención a la creciente economía mundial y latinoamericana descuidando el aspecto fundamental de la gestión educativa. Los críticos de esta concepción defienden una posición muchas veces olvidada en los discursos políticos; pero siempre de valides universal tales como: la emancipación. De esta manera nos encontramos frente a una discusión teórica que requiere de una posición política definida sobre la gestión educativa comprendiendo al responsable de la gestión con una perspectiva multidisciplinar y no encerrado en ciertas y pocas disciplinas; con un mayor acercamiento a la

realidad institucional, del talento humano y del contexto comunal en que se encuentra (Lacarrieu y Álvarez, 2002, p. 230).

De acuerdo al cambio de políticas educativas a lo largo de la historia de la educación peruana el concepto de traspasado de niveles y modalidades, tales como la gestión por resultados en cuanto el director de la institución educativa es uno de los gestores principales para el desarrollo institucional y el docente constituido como el gestor permanente del aprendizaje, gestor institucional, gestor del currículo, de la evaluación y de los sistemas educativos, orientados a un buen o mal desarrollo. Antes se conceptuaba como la administración, en la actualidad se denomina gestión; diferenciándose, que la administración se entendía que incorporaba un conjunto de medios con el objeto de la planificación para prevenir, ejecutando procesos. En esta situación la administración se considera ya un concepto obsoleto, que no es flexible, abierta, donde los agentes educativos, director, personal jerárquico, docentes, administrativos y estudiantes mediante la participación democrática en la toma de decisiones y la formulación de planes estratégicos, la ejecución y la evaluación.

El objetivo principal de la gestión educativa es la mejora de la calidad educativa donde intervienen experiencias creativas del cuerpo docente y de los gestores educativos quienes se encargan de crear “condiciones y estrategias” para lograr una educación de calidad. En este sentido la gestión hace una recolección de datos individuales, generando todo un cuerpo de saberes mediante un diagnóstico situacional de la realidad educativa del contexto social, que muchas veces sirven para enriquecer los procesos e ir reajustando las decisiones para reorientar cada vez más los procesos de gestión educativa.

Las concepciones tradicionales de gestionar como antes consistía en que otros lo hacían y como lo hacían, es decir dejando en las terceras personas las actividades de implementación; ahora bien, procesos muy importantes y especiales de la gestión educativa; cuya herramienta sirve para controlar el proceso, precisar y prevenir las fases, la aplicación de estrategias y evitar los errores. Por esta razón la lógica de la gestión educativa previene evitar los errores

que puedan cometerse y estar muy atento a que ello se produzca para evitar que se generalice en todo el sistema educativo (Bourdieu y Passeron, 1987).

Se observa frecuentemente que la educación ha salido fuera de las fronteras de la escuela porque las acciones educativas ya se pueden tramitar en otras esferas de la sociedad que no sean las instituciones educativas que debe dedicarse a la gestión de proyectos educativos más significativos e innovadores de acuerdo a los sistemas de modernización del sistema educativo, combinando con la gestión mixta (privado y público); esta situación permitirá establecer nuevas sinergias orientando a la sociedad, hacia una calidad de vida diferente a las tradicionales. Así, la sociedad exige una estructuración en situaciones más favorables que experimenta; aunque en muchos casos todavía mantienen sus formas tradicionales; sin embargo exigen nuevos objetivos, nuevas respuestas y nuevos resultados, con procesos definidos, productos del cumplimiento responsable profesional de la gestión educativa de acuerdo a las políticas públicas establecidas para el sector educación.

Según ASCOFADE, (2009):

El concepto de gestión debe incorporarse a una profesionalidad más acorde a la vida actual de los sectores sociales y de sus formas organizativas, también debe dar respuesta en forma cualificada a los nuevos retos que la sociedad tiene desde la adaptación a estas realidades sociales aunque mantengan estructuras tradicionales, para lo cual las teorías tradicionales definidas para otro contexto y alejadas de lo real, no logran entender o no les interesa esa nueva dimensión social (p.17).

Es José Carlos Mariátegui (1894-1930) un político peruano quien se preocupó por la epistemología del conocimiento científico después de realizar una reflexión y análisis sobre la realidad peruana quien entendió y comprendió la realidad “comunitaria” de la vida de la sociedad indígena e indicaba que: Desconocemos lo que es el pensar originario del pueblo peruano, no lo sabemos distinguir ni en su

raíz indígena, ni en su lógica mestiza. Suponemos con nuestra mentalidad occidental colonizada que el pensamiento lógico resulta del ejercicio de la razón y por el desarrollo del lenguaje, sin embargo, vemos que para la gran mayoría de los peruanos mestizos, el pensamiento es parte de la vivencia naturalista del ser indígena y que la lógica del mestizo, es una superposición de lo sincrético de la razón positivista y la intuición mágica. Suponemos, desde la visión occidentalista, que el pensamiento se constituye en el lenguaje.

Más adelante Salazar, (1967), un pedagogo y filósofo peruano sostenía que La comprensión de este fenómeno, sin embargo, no es totalmente dilucidado por Mariátegui y se mantiene como pregunta en las Universidades y también en la academia menos institucionalizada peruana. A fines de la década de los 70, emerge con fuerza otro pensador peruano, en este caso un Filósofo de profesión, que vuelve a la pregunta de Mariátegui ¿cómo entender desde la propia historia del pensar latinoamericano una identidad propia peruana, por la preocupación sobre la identidad del ser peruano? Son planteamientos reconocidos los de Augusto Salazar Bondy que desde su tiempo de estudiante de filosofía en Lima (1947-1954), busca permanentemente el sentido del ser y el pensar originario de Perú y de ahí, mirar para América Latina. Su preocupación por el ser es doblemente relevante para la epistemología: ¿qué es lo que conocemos del pensar propio? ¿Cuánto de ajeno constituye a la filosofía latinoamericana?, en definitiva ¿hay un pensar propio en la Filosofía Latinoamericana? ¿O es que siempre lo ajeno es lo que debe reproducir el pensar filosófico auténtico?.

Frente a la posición de los dos autores no se han encontrados respuestas afirmativas contundentes; teniendo en cuenta que las preguntas que enuncian, orientan al lector a la búsqueda importante de una razón fundamental del pensar latinoamericano que todavía no hemos logrado alcanzar sobre un contenido específico de la epistemología latinoamericana.

Según Kusch (1999), afirma que los pueblos ancestrales conocen para comprender su vivencia armónica y equilibrada con la naturaleza; procuran explicar desde la vivencia del territorio natural, la convivencia material y espiritual

del ser individual y comunitario a la vez. En síntesis, la razón del conocer es la necesidad de explicarse la vivencia del mundo natural para transformarlo, mediante el lenguaje, en un mundo cultural y social a la vez (p.2).

Los científicos sociales latinoamericanos, recientes han propuesto su aporte crítico en la preocupación epistemológica acerca del tipo de método hermenéutico a utilizar en la educación, y han producido números textos relacionados con la educación de adultos o educación popular con un análisis hermenéutico crítico, centrada desde la década de 1960, liderado por Paulo Freire; aunque la verdad para muchos autores es parcial (Gajardo, 1998, p.121).

Desde la perspectiva crítica que opta la educación, relacionado a una escuela popular, que sirva a la causa de la independencia republicana de todas las naciones latino americanas aunque era una posición de “Luces y Moral para los pueblos” (Santander 1990, p. 365). En cambio Rodríguez (1988), sostenía que la educación popular era un medio con lo que se podría lograr la ejecución de un proyecto republicano y determinar los principios fundamentales de los nuevos estados latinoamericanos.

De acuerdo a la posición de Sander, (1994), quien sostiene que, “Con los trabajos de sociólogos, administradores y psicólogos se empieza a determinar la estrecha relación de las teorías propuestas por autores como Weber, Taylor y Fayol a la GE; Max Weber, estudió la organización desde una perspectiva racionalista, por lo tanto, su enfoque estuvo orientado a la manera racional de los procesos propios de las organizaciones” (p. 4). Ahondando el análisis, enfatiza en la dimensión institucional del sistema educativo, se orienta por las expectativas, normas y reglamentos burocráticos, la organización educativa está concebida estructuralmente como un sistema cerrado de funciones o papeles a los cuales corresponden derechos y deberes institucionales. Las funciones o papeles se definen en términos de las expectativas o conceptos previos que las personas que se encuentran dentro de la organización educativa o fuera de ella esperan de quienes las desempeñan.

La administración, se caracteriza fundamentalmente, por los esfuerzos encaminados al cumplimiento de las leyes, obediencia y respeto irrestricto a las normas: realiza una descripción del enfoque gerencial de la GE; el autor considera que dicho enfoque se caracteriza por involucrar el proceso administrativo propuesto en la teoría administrativa clásica y que, posteriormente, los neoclásicos lo retomaron y lo adaptaron a un contexto actual, 1). Planificación, 2). Organización, 3). Dirección y 4). Control, con el fin de lograr las metas y los objetivos educacionales previstos. Respecto del proceso de planificación, Carrasco, afirma que dicha función administrativa propuesta por Henri Fayol y que hace parte del proceso administrativo en el campo de la educación, el autor, la vincula con los siguientes principios: 1). Racionalidad; 2). Previsión; 3). Integralidad; 4). Unidad; 5). Factibilidad; 6). Flexibilidad; 7). Objetividad; 8). Secuencialidad (Carrasco, 2002).

Los principios rectores constituyen los criterios y pilares fundamentales que guían la previsión y desarrollo de todo el trabajo de las instituciones educativas, que tiene como orientación y propósito lograr las metas y fines trazados en el plan de desarrollo educativo institucional, en relación directa con los grandes objetivos nacionales y las aspiraciones sociales y económicas de la población (Carrasco, 2002; p. 54).

Más adelante el mismo autor Carrasco, (2002), considera que la organización es un proceso clave que sigue a la planificación y tiene como propósito distribuir y dosificar racionalmente las actividades que se van a realizar dentro de la Institución educativa, así como la asignación de responsabilidades, recursos humanos y logísticos. Como componentes organizacionales, Carrasco hace referencia a: 1). Los Organigramas, 2). El Manual de Organización y Funciones, 3). El Manual de Procedimientos Administrativos, y 4). El Reglamento Interno (p. 11).

Para Casassus, (2007), lo más importante son los procesos de descentralización que asegura una gestión educativa de calidad; en esta dirección, la actividad de “gestión transita de la gestión del sistema en su

conjunto”, “a la gestión de un sistema que está compuesto por distintas entidades con distintos niveles de gestión” este hecho se deben a los cambios que se realizan en las estructuras del sistema que pasa de tener bases educativas institucionalizadas.

Sander, (1994), propone una administración integradora, que es una derivación conceptual de las teorías psicosociológicas de administración formuladas por Barnard y Simon y desarrolladas más tarde por Argyris, McGregor, Halpin, Griffiths, Getzels y sus asociados e intérpretes, aplicada a la gestión educativa. La perspectiva integradora se ocupa simultánea o alternativamente de los aspectos sociológicos y psicológicos del sistema educativo, sus escuelas y universidades; de la interacción entre la institución y el individuo, entre papel y personalidad, entre expectativas, necesidades y disposiciones personales, por lo tanto, la institución educativa está concebida como un sistema abierto.

Para Garbanzo y Orozco, (2007), en las actuales circunstancias las formas de administración consideran que la organización es un conjunto de personas que ocupan un ambiente que trabajan con una perspectiva y que cumplen funciones de gestión educativa. Los mismos autores la competitividad, debe estar en correspondencia con las necesidades de transformación social y económicas del país, para lo que se requiere de la articulación de estrategias y políticas educativas en conjunto con las políticas del Estado, en lo que se desea potenciar socialmente, a partir de un enfoque de equidad social; sólo así, podría el sistema educativo contribuir a producir el capital humano requerido (p. 99).

El Ministerio de Educación del Perú de acuerdo a la reforma establecida en las últimas normas educativas propone que la gestión en el campo educativo se ha clasificado, para su estudio, en tres categorías de acuerdo con el ámbito de su quehacer y niveles de concreción en el sistema: gestión institucional, gestión educativa y gestión pedagógica.

El Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPPE) de la UNESCO (2000), señala que la gestión educativa es un conjunto de procesos

teórico-prácticos integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación. Así, se entienden como gestión educativa, las acciones desplegadas por los gestores que dirigen amplios espacios organizacionales de un todo que integra conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración de procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, a la exploración y explotación de todas las posibilidades, y a la innovación permanente como proceso sistemático.

La gestión educativa es inherente a la política educativa del Estado donde marcan las pautas acerca de las relaciones, articulaciones y la sistematización de los factores y elementos que se involucran en la institución educativa; esta razón en sus contenidos abarcan las tres categorías antes señaladas ya que el conjunto de estos tres aspectos forman el sistema educativo. Con esta direccionalidad se concreta la gestión educativa estratégica y que se materializa a partir de las constantes mejoras en sus procesos y resultados previa implementación de los planes y programas, su acompañamiento y supervisión, con la respectiva evaluación de la calidad

En consecuencia la gestión educativa estratégica constituye una forma de emprendedurismo organizacional que conduce el sistema educativo como a la organización educativa mediante un liderazgo estratégico situacional y transformacional donde el acompañamiento juega un papel muy importante en la labor diaria de la enseñanza que llegando a ser un proceso generador práctico de decisiones e interacciones comunicacionales específicas entre directivos y docentes (Pozner de Weinberg, 2000, p.321).

El marco normativo inicial de la gestión educativa en el Estado Peruano es descentralizada: “la Ley de Bases de la Descentralización 27783 del año 2002, la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (LOGR) No. 27867 de 2002, la Ley General de Educación (LGE) No. 28044 del año 2003 en cuyo texto se planteaba una gestión descentralizada (artículo 63°) y la Ley Orgánica de Municipalidades (LOM) No. 27972 de 2003. Más allá de la confusión y las ambigüedades que

quedan pendientes por resolver, dicho diseño normativo plantea tres niveles de la gestión educativa en el país: nacional, regional y local. De acuerdo al mismo, el gobierno regional desarrolla la gestión educativa en su jurisdicción a través de dos instancias: la GDS y la DRE” (MINEDU, 2012, p.1).

De acuerdo a la política descentralizada del Estado y del sistema educativo nacional, las Direcciones Regionales de Educación forman parte de los gobiernos regionales a pesar de que tienen una dependencia técnico normativa del Ministerio de Educación; sin embargo las direcciones regionales son órganos especializados del gobierno regional pero están insertados en su estructura funcional, dependiendo administrativamente de los gobiernos descentralizados de los gobiernos regionales. Además toda Dirección Regional depende técnicamente del Ministerio de Educación por cuanto ejecutan las políticas y las directivas a nivel nacional orientados como propone la ley de organización de los gobiernos regionales en su artículo 29 –A. “Le corresponde ejercer las funciones específicas regionales de educación, cultura, ciencia y tecnología, recreación, deportes, salud, vivienda, trabajo, promoción del empleo, pequeña y micro empresa, población, saneamiento, desarrollo social e igualdad de oportunidades.

La Ley General de Educación establece como parte de las funciones de las DRE la de autorizar el funcionamiento de las instituciones educativas (IIEE), en coordinación con las Unidades de Gestión Educativa (UGEL); identificar prioridades de inversión y gestionar el financiamiento en infraestructura educativa; formular, ejecutar y evaluar presupuesto regional; e incentivar la creación de Centros de Recursos Educativos y Tecnológicos.

Ley Orgánica de Gobiernos Regionales No.27867 señala entre las funciones de las Direcciones Regionales de Educación las siguientes: “formular, ejecutar, evaluar y administrar las políticas regionales de educación; diseñar, ejecutar y evaluar el PER y los programas de cultura, ciencia, tecnología, deporte y recreación; promover, regular y supervisar los servicios de educación inicial, primaria, secundaria y superior no universitaria; consolidar información y elaborar reportes sobre necesidades de materiales educativos, y encargarse de la

distribución de los mismos a las UGEL; diseñar e implementar las políticas de infraestructura y equipamiento, en coordinación con los gobiernos locales; desarrollar los procesos de profesionalización, capacitación y actualización del personal docente y administrativo de la región, en concordancia con el plan nacional de formación continua; asesorar y monitorear en el campo pedagógico y administrativo a las UGEL; propiciar la formación de redes de IIEE; y promover permanentemente la educación intercultural y el uso de las lenguas originarias de la región.

PRODES (2010) y Consejo Nacional de Educación (2010, p. 51), sostienen que el avance del proceso de descentralización es muy desigual, cuando se estableció en el 2009 en el plan anual de transparencia a cargo de la presidencia del Consejo de Ministros, se propuso un enfoque descentralizado de los servicios públicos; lo que llevó a poner de relieve dos elementos fundamentales: a) pasar de un enfoque sectorial a un enfoque territorial de los servicios y b) la adecuación del diseño normativo institucional del Estado peruano en 3 niveles a nivel nacional, regional y local (p. 22).

Según ANUIES, (2001), propone que como todo campo científico, está conformado por tres claves o ejes, los cuales le otorgan coherencia, sentido, reflexión, decisión y liderazgo. Se afirma que todas las actividades que involucra una GEE pueden integrarse en estos tres ejes, los que operan interrelacionados y recíprocamente potenciados, dado que aquella gestión implica diversos saberes, prácticas y competencias. De otro modo, los ejes en cuestión actúan como poleas interconectadas para potenciar esta Gestión.

Los ejes de la gestión educativa según ANUIES, (2001) son: pensamiento sistémico y estratégico, liderazgo pedagógico y aprendizaje organizacional. Que a continuación se analizan: "Pensamiento sistémico y estratégico. Este comienza con la reflexión y la observación de la naturaleza del emprendimiento a enfrentar. Es fundamental comprender qué es lo esencial y luego aventurar las posibles dinámicas para alcanzar los objetivos, pues el aspecto más sutil del pensamiento estratégico consiste en saber qué debe suceder (p.12).

El mismo autor analiza que el liderazgo pedagógico. “En el proceso de cambio que se persigue se requieren prácticas de liderazgo para concertar, acompañar, comunicar, motivar y educar; esto es que la construcción de escuelas eficaces requiere de líderes pedagógicos pues no hay transformación sobre la base de autoridades formales, impersonales y reproductoras de conductas burocráticas” (ANUIES, p.112)

Y cierra en análisis con el aprendizaje organizacional, sosteniendo que hoy en día el trabajo es en equipo, y precisamente esto es la esencia de la GEE. Las actividades que implica esta gestión se apegan a la idea y práctica de un ciclo de aprendizaje organizacional o institucional, que permite adquirir, compartir y desarrollar nuevas competencias, sensibilidades y esquemas de observación y auto-observación.

En sí, el Aprendizaje organizacional se concibe como "la capacidad que tienen los miembros de una institución para aprender de manera colectiva, para convertir las experiencias en objeto de análisis institucional, para transformar en tema de debate los avances y obstáculos de la práctica pedagógica y sus resultados; este eje existe cuando la institución aprende de sí misma, cuando recupera su experiencia y la transforma en espacios de innovación y cambio. El aprendizaje organizacional se da en la medida en que las instituciones aumenten su radio de acción; esto es, que se expanda el ámbito en el que pueden diseñar e intervenir para transformar y mejorar prácticas y resultados. Este eje supone un conjunto de procesos que posibilitan la innovación y el cambio institucional, pues tal es el pensamiento de la GEE, que busca convertir a los centros educativos en entes inteligentes, que con cuya experiencia se conduzcan a la transformación (ANUIES, 2001).

Según Ornelas, (1997), las características de la gestión educativa estratégica son: considera la centralidad en lo pedagógico, partiendo de la concepción que las escuelas son las unidades claves de una organización del sistema educativo; la reconfiguración, donde se otorgan nuevas competencias y la profesionalización

docente teniendo en cuenta que los diversos elementos de la educación deben poseer mejor disposición para comprender los nuevos procesos, oportunidades y soluciones a situaciones divergentes; el trabajo en equipo, es decir determinar a dónde se quiere ir en la institución educativa de acuerdo a su visión y misión; innovación en el aprendizaje, implementado nuevas ideas para el logro de objetivos educacionales; asesoramiento y orientación hacia la actualización, propiciando espacios de reflexión para la formación permanente; culturas organizacionales que deben cohesionarse hacia una visión de futuro; intervención sistemática y estratégica donde la situación educativa pueda elaborar estrategias y articular acciones para el logro de objetivos y metas planteadas (121).

Existen acciones educativas que se orientan hacia la consecución de los resultados educativos; de esta manera el rol de los actores cobran mucha importancia por centralizar la creación en el proceso educativo y cuáles son los resultados que están obteniendo en el aprendizaje de calidad de los estudiantes; en este sentido compromete a los docentes su preocupación por mejorar sus actividades cada vez más no en forma individual, sino en una interrelación activa entre los agentes educativos.

Este enfoque supone al mismo tiempo, la construcción de una cultura de colaboración entre los actores, quienes basados en el convencimiento colectivo de su capacidad para gestionar el cambio hacia la calidad educativa”, según Harvey y Brown, (1996). Así mismo este enfoque requiere el empeño de “esfuerzos por hacer sostenible ese cambio al actuar de manera deliberada por la transformación de sus propias prácticas como condición para mejorar los aprendizajes de los alumnos”. Por lo que será necesario formar grupos de comunidades educativas y de estudiantes que tengan como fines principales el de aprender a hacer mejores acciones con lo que finalmente, señala Hopkins, “hacer una buena escuela depende de cada escuela (Bolívar, 2002, p.121).

La idea fundamental en una gestión institucional, gestión educativa y gestión pedagógica tienen como base de sostenimiento, cuando existen realidades inciertas y si las condiciones son muy cambiantes, es necesario recrear y

sistematizar en forma sistemática los objetivos, estrategias, prácticas y la cultura organizacional educativa en las diferentes regiones del país; orientando el modelo de la gestión educativa estratégica a su visión, misión, objetivos y valores en el contexto filosófico privilegiando mejores prácticas educativas.

La característica de la gestión educativa está centrado en las diferentes formas relacionadas con la innovación permanente del currículo, el mejoramiento permanente de la calidad docente así como el aseguramiento de un perfil de calidad del egresado según los estándares establecidos en la realidad educativa peruana, que tiene un sentido muy importante cuando los actores asumen su responsabilidad y su función, planteándose en forma sistemática y permanente los retos y fines a alcanzar en el mediano y largo plazo.

Según el IPE-UNESCO (2000), los componentes del modelo de gestión educativa estratégica tienen diferentes formas si se empieza con una reflexión cognitiva y el proceso para desarrollarlos. Sin embargo cada uno de los tipos de gestión educativa utilizan estrategias básicas para el logro de los objetivos de acuerdo a lo que suceden los hechos, con base a las ideas primigenias que son necesarias para tener en cuenta en la concepción del todo, en el proceso de la comprensión de la complejidad y poder analizar sus interrelaciones e interacciones; avanzado unidos el pensamiento sistemática, el pensamiento estratégico y la creatividad que van a dar como resultado la visión integral de la realidad; recuperando la razón del objeto de estudio, seleccionando alternativas a seguir y elaborar una ruta de gestión educativa estratégica, con acciones que se van implementando para lograr los objetivos que se proponen alcanzar; asiendo de la planificación estratégica un instrumento de trabajo básico diario para el funcionamiento y la organización considerando competencias básicas con el fin de orientar la intervención, cada vez más a la transformación hacia una educación de calidad.

En este sentido constituyen respuestas los problemas que presentan y que se identifican a todo nivel nacional, regional y local, cuya intervención se convierte en proactiva y como función para los logros educativos reales en las diferentes

instancias del ámbito educativo, así como coyunturales que le va a permitir reorientar los cambios, la transformación hacia una educación de calidad.

Según Muñoz, (1983), los componentes de la gestión educativa son:

Liderazgo compartido: se asocia con el desempeño del directivo porque se considera al director de la institución educativa, un líder por excelencia; que es necesario el reconocimiento de la existencia de una estructura organizativa donde se establecen micro políticas de gestión educativa que determina la función de los actores. Pensar acerca del liderazgo en forma, solamente como desarrollar la gestión educativa; a pesar de la existencia de líderes en una institución educativa a veces no reconocidos o que tienen una influencia compartida, que cuenta con cualidades excepcionales dentro de la organización educativa cuyas potencialidades se pueden aglutinar en función de un liderazgo conjunto entre directivos y docentes. Por eso existen líderes potenciales en el cuerpo docente que se desarrollan y construyen en el quehacer diario y en los eventos especiales nos demuestran y tienen ascendencia natural y no oficial porque posee atributos personales que trascienden en el grupo de docentes en diferentes circunstancias y probablemente existan más valores del liderazgo en los demás docentes (p.11).

El mismo autor afirma: “ahora bien, en la literatura existen definiciones, estilos y tipologías del liderazgo, que para el caso de este documento no es necesario desglosar, no obstante se aborda el liderazgo transformacional como paradigma vigente para los fines del Modelo que se propone. El líder transformacional se define como aquel que considera las condiciones individuales, que estimula el desarrollo intelectual; que inspira. En el caso de la organización educativa, se agrega un factor más, denominado tolerancia psicológica. Factores interdependientes que se manifiesta en conductas tales como el hecho de que motivan a sus colaboradores para que hagan más de lo que en principio esperaban hacer, elevan los niveles de confianza y consiguen además, superar

sus propios intereses inmediatos en beneficio de la misión y visión de la organización”.

Existen una serie de implicaciones que necesitan reconocer, esto se presenta mediante la existencia en la conformación de liderazgos, los objetivos que se proponen lograr los grupos, el establecimiento de tareas colectivas y el aporte individual para la construcción colectiva de los conocimientos. En este sentido este componente importante visualiza la dinámica de trabajo para que se caracterice y represente al equipo y que sus logros sean trascendentes trastocando todo tipo de obstáculos, mediante el trabajo de grupo que permiten la cohesión de los individuos que generan perspectivas de desarrollo colectivo que se constituyen en elementos fundamentales.

En este aspecto es necesario tomar en cuenta las características, capacidades, estilos y ritmos de aprendizaje de los estudiantes que, definitivamente da ocasión a propiciar oportunidades pedagógicas de acuerdo a la psicología diferencial de los estudiantes. En este sentido la gestión pedagógica, contexto donde se concretan los aprendizajes del estudiante es necesario que este componente se asocie con el desempeño del personal docente atendiendo a los estudiantes de acuerdo a su situación diversificada, con el uso de múltiples recursos y medios y materiales didácticos. Si los docentes realizan prácticas flexibles como requiere el Ministerio de Educación; las formas y los fines de la práctica de enseñanza diaria, logra el conjunto de contenidos curriculares y asegura que los estudiantes desarrollen actitudes de integración y desenvolvimiento con plenitud en los niveles educativos posteriores y en la vida diaria.

Loera, (2006) sostiene que existen prácticas docentes flexibles en este tipo de actividades los docentes tratan de asegurar el aprendizaje en sus estudiantes asociando el ambiente del aula, los procesos de enseñanza y aprendizaje y la gestión de los recursos didácticos. Por consiguiente, el docente debe tener una disposición a aprender de sus estudiantes o de su propia práctica docente con la

finalidad de que pueda acumular saberes, el saber hacer, realizar actividades en diferentes circunstancias muy complejas (p.12).

Cuando se desarrolla un plan estratégico, es muy importante tener en cuenta los componentes interrogándose sobre el sentido del qué, del cómo, del cuándo y el para qué se planea. Este plan estratégico debe dinamizar los demás componentes; así mismo facilitarán la intervención acerca de la gestión educativa, desde la perspectiva de los actores educativos y que en el futuro pueden plantear la transformación educativa en el ámbito de la estructura actual; construyendo propuestas claras y adecuadas desde la supervisión educativa, mediante el plan estratégico de transformación en calidad educativa.

Todo plan estratégico sigue un proceso sistémico y sistemático dirigido hacia la mejora continua de la gestión educativa desde la autoevaluación y basado en consensos; la planificación tiene características participativas, en su estructuración participan los directivos, docentes, padres de familia y estudiantes de acuerdo a su nivel de capacidad y formación; en consecuencia su diseño, ejecución y seguimiento es responsabilidad de todos los agentes educativos, mostrando los mejores deseos y formas desde el punto de vista de la idoneidad.

La evaluación para mejora continua, consiste en la valoración colectiva y crítica de los procesos implementados de la gestión educativa, que arribarán a la adecuada toma de decisiones, los agentes educativos al igual que la institución educativa, realizan levantando juicios, valorando a los participantes orientados a un destino predeterminado es decir al futuro proceso educativo superando el enfoque de la evaluación que debe adecuarse a la realidad de la institución educativa.

Según muchos autores la “evaluación” siempre se confunde con el sinónimo de pruebas, exámenes, test; aunque todos los instrumentos de evaluación constituyen instrumentos de medición. En este sentido la evaluación se asocia a la actividad de calificar, a su vez está relacionado con la acreditación. Aunque la conceptualización se refiere a la recolección de datos sobre el rendimiento escolar

con lo que el docente puede formular estudios, además los juicios de valor; a su vez se utilizan en las instituciones educativas porque son necesarias para el uso de la comunidad educativa (Ruiz, 2008, p.11).

El componente participación social responsable, corresponde a las opiniones de la sociedad y sus organizaciones como entes evaluadores de las políticas públicas en el campo educativo y recomiendan que sean modificadas o reelaboradas cuando ejercen presión con base al manejo del bien común. En el caso de la institución educativa la participación se da a través de los padres de familia, la comunidad y organizaciones interesadas en los acontecimientos que se producen en la institución educativa, para cooperar con el grupo de profesores; educativo institucional; y en otros casos realizando tareas de control de las actividades educativas. Las APAFAs constituyen entes de participación y en otros casos la asociación de egresados de la institución educativa debidamente reconocidos son los que operan el apoyo de la institución educativa; atendiéndose tácitamente que también forman parte de la comunidad educativa.

Una de las características de un buen gobierno y liderazgo en la institución educativa de hoy se caracteriza por la rendición de cuentas que comprende las actividades de aula, los procesos de enseñanza - aprendizaje de los estudiantes y la participación colaborativa de los docentes y padres de familia. Utilizada en el término anglosajón *accountability*; que últimamente se está utilizando en la cultura occidental y que se utiliza en la ejecución de un plan de desarrollo del plan estratégico de las instituciones educativas, programas o proyectos financiado por el presupuesto público. En el sector educación generalmente se caracterizan por los siguientes aspectos: la caracterización educativa, la propuesta, y adecuación a los diferentes organismos descentralizados en la institución educativa.

Acercas de la libertad en la toma de decisiones, sobre las políticas educativas han estado orientados a la recuperación de la capacidad y calidad interna de las instituciones educativas, para tomar sus decisiones sobre la solución de problemas internos que le aquejan; de este modo los actores presentan una organización fuerte, privilegiando, considerando con independencia según su

visión y misión que permiten promover la innovación de estrategias y acciones desde la concepción de su realidad problemática inherente a la institución educativa. En este sentido la toma de decisiones se convierte en un proceso complejo y de múltiples dimensiones que tienen responsabilidad, muchos generan una serie de procesos para la toma de decisiones en forma consciente y racional.

La perspectiva de transformación que se propone alcanzar el ministerio de educación en los diferentes niveles y modalidades del sistema educativo, requiere de la apertura, comprometida de los agentes educativos, de esta manera, el modelo de gestión se complementa implicando una correlación y una muestra de interdependencia de todos los actores en la gestión educativa con lo que se puede lograr una nueva cultura educacional donde el quehacer diario transcurre en un ambiente innovador y que conduzca al desarrollo de la vida humana. Cada componente tiene como objetivo la interdependencia con otros componentes que pueda señalar los factores claves del éxito educativo en el proceso de transformación (Perrenoud, 1999).

En el contexto de la dimensiones de la gestión educativa es necesario decidir qué procesos deben permanecer en la institución educativa, qué procesos se deben cumplir; teniendo en cuenta que la dinámica educativa es amplia y muy compleja; a veces no se pueden identificar los elementos básicos que intervienen en la totalidad necesaria de la gestión educativa. Pero hay formas de establecer partes de la esa totalidad, teniendo en cuenta criterios para subdividirlas en fragmentos pequeños, que permitan emitir juicios de valor para la toma de decisiones concretas. Desde esta perspectiva es que la realidad educativa hace una clasificación de cuáles sirven y cuáles no y cuáles se pueden realizar en el acontecimiento de la escuela.

Stoll y Fink, (1999) establecen las siguientes dimensiones de la gestión educativa. La dimensión pedagógica curricular, se refiere al trabajo que se realiza en el aula; “como su nombre lo indica, analiza la relación que tiene el docente con los contenidos curriculares, la forma en que transmite conocimientos, desarrolla habilidades y destrezas en sus alumnos y establece un conjunto de valores al

interior del aula. Considera las formas de hacer e interactuar entre maestro, alumno y padres de familia para desarrollar las competencias de los estudiantes y tiene una estrecha relación con la gestión pedagógica que se realiza en la escuela”.

Los estudiantes, tienen el deber de partir del conocimiento que tienen ellos y de las necesidades y problemas que aquejan a los estudiantes. Las formas o estrategias que utiliza cada docente se puede visualizar en la planeación didáctica que elabora, en los cuadernos de los estudiantes y en la autoevaluación de la práctica docente y con una posición reflexiva será necesario pensar acerca de las oportunidades que le brinda al estudiante para aprender con calidad. En esta perspectiva el docente debe ser capaz de crear ambientes o climas de aprendizaje exitosos para mejorar las capacidades y condiciones propias en circunstancias objetivas de cada comunidad educativa. Por esta razón es importante tener en consideración que cada uno debe diferenciar contenidos que pueden desarrollar con mayor vocación utilizando herramientas cognitivas consistentes en la observación, razonamiento, análisis, síntesis, retención, el desarrollo del pensamiento superior y el desarrollo del pensamiento crítico.

La dimensión organizativa tiene en cuenta al grupo y cada grupo tiene ideas prevalecientes, concepciones educativas; en muchos casos se traducen en actitudes que ayudan a servir a la organización educativa en la toma de decisiones para enfrenar diferentes situaciones. Así, las organizaciones profesionales de acuerdo a su código de ética aseguran determinar sus obligaciones para cumplirlas; sin embargo el núcleo central se relacionan con los docentes en cuanto giren alrededor del aprendizaje de estudiantes, hecho que mejorará sus resultados que serán superiores a los que actualmente logran; porque la institución educativa siempre busca la mejora de los objetivos fundamentales.

La dimensión administrativa, contribuye al logro de la finalidad, mejorar el rendimiento educativo de los estudiantes, mejorar las prácticas docentes en

relación a los directivos y docentes de aula, así como al personal administrativo y de servicios.

La dimensión comunitaria permite en el ámbito de la institución educativa, la importancia de analizar que conozcan y comprendan la satisfacción necesaria para conocer la forma como la educación puede favorecer el aprendizaje (Stoll y Fink, 1999).

Presupuesto por resultados

Según el Ministerio de Economía y Finanzas, (2007), el PpR consiste en una estrategia de gestión pública que tiene por función la asignación de recursos a los productos y resultados que son medibles en favor de la satisfacción de necesidades más sentidas de la población. Es preciso una definición clara de los resultados que se desea alcanzar, un compromiso real de los funcionarios públicos y entidades para lograrlos, con una determinada responsabilidad tanto en la implementación instrumental de PpR, como para la ejecución de la programación presupuestaria y la rendición de cuentas del gasto público realizado, con el fin de lograr la transparencia y honestidad en el manejo del bien común (p.1)

Aplicación del presupuesto por resultados en el Perú

La aplicación de la programación presupuestaria estratégica, en el marco de la programación y formulación del presupuesto implica intensas jornadas de trabajo entre los ministerios correspondientes, pliegos y gobiernos regionales, conjuntamente con la direccional nacional de presupuesto público del Ministerio de Economía y Finanzas en Lima y provincias para la superación de la pobreza y exclusión en el país. Ej. Salud: Programa articulado nutricional para reducir la desnutrición crónica en niños de 5 años; salud materno neonatal en salud, educación programa PELA para reducir el déficit en lecto-escritura y matemática” (Ministerio de Economía y Finanzas, 2008, p.1).

El Presupuesto por Resultados como herramienta de gestión

Implica un cambio en la cultura de la gestión pública prevaleciente, el nuevo sistema debe ser capaz de adaptarse a las características particulares del país, por lo que las experiencias internacionales en cuanto al proceso de implantación no pasan de ser útiles referencias por lo que la implantación del presupuesto por resultados PpR género la necesidad de desarrollar instrumentos Adoc a la realidad y las restricciones nacionales; estas cuatro herramientas complementarias son: a) programación presupuestaria estratégica, b) el sistema integrado de gestión, c) el seguimiento de los indicadores de resultado y de producto y d) las evaluaciones de diseño y ejecución presupuestaria” (Ministerio de Economía y Finanzas, 2010, p.1).

Instrumentos para la implementación del presupuesto por resultados

Los instrumentos necesarios para la implementación del presupuesto por resultados son la formulación de indicadores del desempeño, la evaluación de programas públicos y el balance anual de gestión pública; con lo que se podrá implementar el presupuesto por resultados en los ministerios correspondientes” (Ministerio de Hacienda, 2011, p.14).

1.3 Marco Espacial

Respecto al Marco Espacial, que involucra a la presente investigación, esta es referida al análisis de la problemática de presupuesto por resultados en el sector educación en la Región Callao año 2015.

1.4. Marco temporal

La presente investigación analiza las implicancias de una ejecución adecuada del Presupuesto por Resultados en el Sector Educación en el Perú en el Año 2015.

1.5. Contextualización

1.5.1. Histórica

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) introdujo desde 1990 el concepto de desarrollo humano que, en su representación más reciente, tiene una formulación ambiciosa y amplia: sostiene que las personas constituyen la verdadera riqueza de las naciones, y que el desarrollo, por lo tanto se refiere a la ampliación de las opciones que tiene la gente para vivir en la forma que valora; de esta forma, es mucho más que el crecimiento económico, que es sólo un medio aunque muy importante de ampliar las opciones de la gente; en este contexto, el presupuesto público constituye el instrumento primordial para promover el desarrollo económico y social del país y elevar el bienestar de la población. Si es manejado con eficiencia puede contribuir a reducir los altos niveles de pobreza y la inequidad social persistente en el país (Córdova, 2015, p.2).

En este sentido desafortunadamente, la ejecución presupuestal del último siglo no ha producido cambios significativos en la calidad de vida de los peruanos, pues las inversiones nacionales han girado más bien en torno a grandes obras de infraestructura que han tenido escaso o ningún impacto en la generación de mayor bienestar para la población.

1.5.2. Política

En cuanto a la contextualización política, las Políticas Públicas se orientan a garantizar la eficiencia del estado en sus diversos ámbitos; en este sentido Mesinas, (2012), refiere que:

La característica más relevante para el desarrollo del PpR es la generación de información sistemática sobre la eficiencia y eficacia del gasto público. Sin embargo, únicamente si esta información es confiable y está disponible en el momento adecuado, será posible tomar decisiones

informadas. En este sentido, uno de los desafíos principales en el desarrollo del PpR es mantener la información de desempeño simple y utilizable. Y acá hay que diferenciar entre generar la información y usarla. No hay un completo PpR si es que se tiene la información pero no se usa para tomar decisiones. La experiencia de varios países, incluidos países desarrollados, nos revela que este objetivo es difícil de conseguir por lo que nosotros debemos ser más persistentes si queremos conseguirlo (p. 3)

En este orden de ideas, la eficiencia en el gastos no solo implica que se cumplan las metas, sino que la información sobre el mismo esté en disponible (transparencia) en el momento oportuna al ser requerida.

1.5.3. Cultural Social

El diseño sobre el cual se sostiene el PpR se basa en que la gestión pública tiene como eje central el bienestar del ciudadano y no la eficiencia o efectividad de las agencias públicas per-se; así, el ciudadano es un cliente más que un simple consumidor o usuario; en este sentido, es necesario crear o promover los espacios de interacción entre el Estado y sus ciudadanos de una manera sistemática y ordenada, con canales de comunicación fluidos y con un respeto mutuo que no degenera en demandas ciudadanas omitidas ni en listas insostenibles de pedidos (Díaz, 2010, p.10)

Los sistemas modernos de PpR incluyen mecanismos de premios y castigos dirigidos a cambiar la conducta tradicional de los burócratas, apegados a no mirar más allá de la legalidad de sus acciones y del cumplimiento de sus funciones; en este sentido, se requiere que la burocracia piense más en el ciudadano que en sí misma y para ello es posible generar incentivos que faciliten este cambio; una manera de apoyar al PpR son los contratos de resultados, es decir, acuerdos formales que especifiquen los resultados en términos de productos o servicios, los premios y castigos acordados, así como los medios en

que se basará la evaluación, para lo cual se requiere de un sistema de seguimiento y monitoreo eficaz (Díaz, 2010, p.10)

1.5.4. Supuestos teóricos

La presente investigación parte de supuesto teórico de que existe una problemática inmersa en el entendimiento y aplicación del presupuesto por resultados en el sector educación en la Región Callao año 2015

II Problema de Investigación

2.1. Aproximación temática

Aunque la gestión de las instituciones educativas fueron descubriéndose paulatinamente en los diferentes países, durante las tres últimas décadas del siglo XX y la primera década del siglo XXI, originalmente se dieron para la formación inicial de profesores, bajo la modalidad de organización educativa, iniciándose en Francia, Inglaterra, Suecia posteriormente en España; estos modelos se trasladaron a los países de América Latina y el Perú. En este contexto la gestión educativa ha constituido siempre un problema para las instituciones educativas de educación básica regular, el nivel de educación inicial y el de educación superior no universitaria como son los institutos tecnológicos y los institutos pedagógicos. En este sentido se puede considerar que la gestión educativa es concepto emergente y el acceso a cargos directivos a profesores mediante un concurso de competencias en el Perú, en las últimas décadas; estableciendo un escalafón personal para directivo.

El Banco Mundial (2010), categoriza la descentralización educativa, mediante 3 enfoques: desconcentración que en perspectiva reasigna ciertas funciones y competencias a los niveles regionales o locales de un gobierno central. En enfoque de devolución donde transfiere funciones y competencias educativas a los niveles regionales y locales en forma permanente. El enfoque por delegación, en que transfiere funciones administrativas o legales a los niveles sub-nacionales o a la institución educativa misma (Winkler & Boon – Link Yeo, 2007, p.32).

Bolivia y Colombia, la característica principal consistió en la aplicación de un esquema de “responsabilidad sub-nacional compartida” por la existencia de niveles de gobiernos intermedios en que se distribuyen responsabilidades de nivel educativo en forma complementaria. Brasil descentralizó la educación primaria, aunque antes fue administrada por los Estados y luego los gobiernos municipales. Chile, Bulgaria y Polonia también descentralizaron la educación primaria y secundaria a partir del nivel nacional a nivel municipal. En otros casos muchos países descentralizaron algunas funciones específicas como al compra de libros

de texto y materiales educativos o materiales de renovación de la infraestructura educativa, el mantenimiento del local escolar, etc. (Di Gropello, 2004, p. 123).

Sin embargo el Perú tuvo un retraso en la adopción de políticas descentralización educativa a lo largo de muchos años; a pesar de que en varios países ya hubieran adoptado las formas de descentralización compartida entre las distintas instancias del gobierno, nacional, regional y local. Esta situación el Perú a través de las últimas décadas fue muy lento; a pesar de que existe una ley de descentralización económica y administrativa y en el actual gobierno muchas funciones y políticas económicas se vuelto a centralizar; más aún el manejo del presupuesto que deben ser administrados por las regiones y las municipalidades, el gobierno central administra más del 70% del presupuesto nacional del periodo 2015 al 2016 para financiar los programas, proyectos y actividades así como los proyectos sociales con fines de político – partidaristas.

Posteriormente se utilizó el financiamiento con base a fórmulas de capital, asignando el gasto con base al número o características de los estudiantes, los gobiernos asignan un monto fijo o variable por cada alumno matriculado. Otra forma de financiamiento es el financiamiento basado en resultados o presupuesto por resultados, que tiene una relación directa con la asignación de recursos económicos asociados al logro de productos medibles de acuerdo a las políticas priorizadas (Sanz, 2008). Por esta razón el presupuesto por resultados es un instrumento para establecer y gestionar prioridades estrategias del gobierno y transformarlas en productos estratégicos, como la adquisición de competencias en cada uno de los estudiantes (Patrinos, 2002, p. 171).

A pesar de que el Estado se empeña en la formación y capacitación de directores de los diferentes niveles y modalidades del sistema educativo peruano, en muchos casos los directivos no cumplen con las características de la gestión educativa consistentes en las deficiencias en la centralidad en lo pedagógico en el cumplimiento de sus funciones; limitaciones en la reconfiguración dentro del esquema de la carrera magisterial donde le asignan nuevas competencias y actividades educativas de profesionalización directiva. Sin embargo muy poco se

práctica, donde el estudiante debe ser el eje central de la función directiva de los docentes que ocupan estos cargos; muy poco se cumplen con las actividades de liderazgo, asesoramiento y orientación a los docentes para la profesionalización; sin la preocupación permanente de imprimir acciones pedagógicas hacia el logro de objetivos, mediante la supervisión, monitoreo sistemático y estratégico.

En estas condiciones, la gestión constituye un ejercicio de mando y de dirección de acuerdo con un tipo específica de pensamiento directivo; guiando las decisiones del personal responsable de la gerencia; en el ejercicio del liderazgo orientando a la articulación de los ámbitos convencionales de la administración con los elementos de la organización estructurada, orientando hacia el cumplimiento de visión y misión institucional. Este concepto es aplicable en cualquier país de América Latina y especialmente en el Perú.

En esta línea de análisis se estarían aplicando limitadamente, con una falta de liderazgo compartido, en que se promueva el trabajo colaborativo; donde los docentes realicen prácticas docentes flexibles, con base a una planeación estratégica y que les permita la evaluación de la gestión educativa; mediante las acciones en los aspectos del ámbito pedagógico – curricular, organizativo, administrativo y de una participación social comunitaria con las asociaciones de padres de familia como elementos o factores del quehacer educativo.

Esta situación se estaría generando por la falta de una administración adecuada del presupuesto por resultados, donde no se estaría privilegiando la importancia de la gestión por resultados en la región de educación del Callao; en que la aplicación presupuestal por resultados tienen una serie de requisitos fundamentales en que los directivos y trabajadores responsables se estarían descuidando de aplicar evidencias científicas y no se estaría dando importancia a la aplicación del presupuesto por resultados, sin prevenir la existencia de riesgos mayores de carácter externo al programa del presupuesto por resultados que ponga en peligro la ejecución del mismo programa y el logro de los resultados estratégicos establecidos.

Estas circunstancias no estarían permitiendo la evaluación en el sector educación, su proceso, donde se comprueben los logros tangibles, los objetivos donde los factores que acompañan el presupuesto por resultados se verifiquen claramente en cuanto a los incentivos, autonomía y rendición de cuentas. Así mismo se tendría poca valoración a las diferentes tipologías de presupuestos públicos, como el presupuesto por línea, el presupuesto por programas y los presupuestos por resultados; menos aun no se estarían considerando los instrumentos de la ejecución presupuestaria y el informe de los incentivos.

Existen motivos suficientes para determinar la realización de un trabajo de investigación, con base al siguiente problema de investigación a nivel general y específicos:

2.1.2. Estudios relacionados

Huaita, (2012); por encargo del Ministerio de Economía y Finanzas, Realizó la presente investigación. En camino de un presupuesto por resultados (ppr): una nota sobre los avances recientes en la programación presupuestaria; en ella concretamente:

Hay que destacar principalmente que el interés de pensar y ejecutar un presupuesto público que tenga como eje central el ciudadano, está intacto. La DGPP sigue trabajando por dejar atrás la mirada inercial de solicitud de recursos y reforzar la idea de tener una construcción del presupuesto con información sobre bienes y servicios a entregar (productos) y resultados por alcanzar, así como sobre sus características de eficiencia y eficacia. Creemos que el esfuerzo de estos años ha tenido buenos resultados. Al día de hoy, podemos observar en diferentes niveles de gobierno que ya se tiene conocimiento del PpR y se entiende sus objetivos principales. Hubo esfuerzos por mejorar la información a través de la identificación de productos en varias de las instituciones del gobierno nacional, y se tomó conciencia de la importancia de contar con indicadores de los resultados propuestos para la posterior toma de

decisiones. En el cumplimiento de su rol normativo, la DGPP ha seguido un agudo proceso de revisión de sus métodos e instrumentos que le ha llevado a seguir algunas modificaciones necesarias para alcanzar los objetivos planteados. Este documento quiere reforzar los principales objetivos que se manifestaron cuando se inició esta reforma y dejar bien establecidos cuáles han sido los ajustes en la visión que han llevado a tomar algunas medidas distintas de las iniciales, en la permanente búsqueda por mejorar. En este documento se trata de explicar las modificaciones impuestas y darle cuerpo al enfoque que se tiene para lo que conocemos como PpR (p.1)

Virgili (2013); en un investigación titulada “El Presupuesto Por Resultados: ¿factor de transformación?”, precisa que:

Desde el punto de vista económico el principal beneficio que podemos esperar del funcionamiento de los presupuestos participativos es la consecución de una mayor eficiencia y eficacia en la gestión pública municipal. La eficacia se asegura si la actuación municipal se adecua a las demandas y prioridades salidas de las asambleas, es decir a través de la democracia participativa. Las inversiones o actuaciones a realizar responden a necesidades reales y son los problemas que más preocupan a la ciudadanía por lo que su resolución aumentará el nivel de bienestar de la población. Al mismo tiempo evitará que la gestión municipal se utilice (más o menos disfrazada de interés general) según los intereses económico de los políticos, como tantas veces hemos visto y que solo benefician a la minoría próxima a los gobernantes. La eficiencia se consigue a través del control de la actuación municipal que realiza la asamblea o los delegados elegidos directamente para ello. Las autoridades municipales deben responder ante la asamblea de ciudadanos sobre los medios empleados (diseño y presupuesto elegido, empresas contratadas, recursos puestos a disposición, etc.) para la consecución de los objetivos aceptados. La transparencia que ello exige puede evitar la corrupción y también el favoritismo y el clientelismo. A

pesar de la importancia de conseguir eficacia y eficiencia en la gestión municipal, la principal cualidad del presupuesto participativo es de carácter social, como factor de transformación social. La posibilidad de que las personas participen en la toma de decisiones que afectan a sus vidas les confiere dignidad y autoestima de la que muchas veces se sienten privadas y que es un elemento esencial para la felicidad y bienestar. Se reconocen capaces, al mismo nivel que el resto de la comunidad, para participar en las asambleas, determinar los principales problemas y buscar y promover las mejores soluciones. “La participación en las normas e instituciones que configuran la propia comunidad es un derecho humano básico y forma parte del desarrollo humano” (PNUD 2012; p. 3).

2.1.3. Preguntas orientadoras

Pregunta Orientadora 1

¿Cuál es la problemática del presupuesto por resultados en cuanto al desconocimiento o propósito en el sector educación en la Región Callao año 2015?

Pregunta Orientadora 2

¿Cuál es la problemática del presupuesto por resultados en cuanto a la falta de liderazgo de los directores en el sector educación en la Región Callao año 2015?

Pregunta Orientadora 3

¿Cuál es la problemática del presupuesto por resultados en cuanto a la decisión política en el sector educación en la Región Callao año 2015?

Pregunta Orientadora 4

¿Cuál es la problemática del presupuesto por resultados en cuanto al desconocimiento de la normatividad en el sector educación en la Región Callao año 2015?

Pregunta Orientadora 5

¿Cuál es la problemática del presupuesto por resultados en cuanto a la evaluación del proceso en el sector educación en la Región Callao año 2015?

Pregunta Orientadora 6

¿Cuál es la problemática del presupuesto por resultados en cuanto a la falta de seguimiento de los indicadores de logro en el sector educación en la Región Callao año 2015?

2.2. Formulación del problema de investigación

¿Cuál es la problemática del presupuesto por resultados en el sector educación en la Región Callao año 2015?

2.3. Justificación**2.3.1. Justificación Teórica**

Se ha organizado las variables de estudio en secuencias lógicas, orgánicas y deductivas, cuyos temas ejes, presupuesto por resultado, el mismo que forma parte del marco teórico en que se contextualiza la variable. Es decir, se establece un dominio teórico donde los temas que explican y definen cada una de las categorías propias del problema que se investiga, estén plenamente relacionados unos con otros.

En este sentido desde el punto de vista teórico permitirá abordar las principales teorías que involucran al presupuesto por resultados desde el sector educativo, conceptualizando el término.

2.3.2. Justificación Metodológica

Es importante indicar que todas las investigaciones deben responder a objetivos bien definidos, en el cual se debe señalar la importancia y los beneficios que otorgará el nuevo conocimiento que se adquiere, generando nuevos conocimientos válidos y confiables.

Galán (2010) explica la justificación metodológica de la siguiente manera: Desde luego que la investigación del problema tiene una justificación metodológica, en plantear que existe un nuevo método o una nueva estrategia para generar conocimiento válido y confiable y por lo tanto para investigar y observar durante un proceso que implica varias fases (p.32), por tanto se tratará la variable presupuesto por resultados, desde un enfoque cualitativo, lo que permitirá validar los instrumentos de análisis documental y registro de codificación axial; lo que podrán ser utilizados para definir categorías, sub categorías, permitiendo extraer textos codificados, útiles para el análisis documental.

En este sentido la metodología aborda, será un material de referencia útil para la consulta, en aquellos interesados en abordar investigación con enfoque cualitativo.

Justificación Epistemológica

El presente trabajo se realiza a través de los postulados planteados por Sanguinetti (1994, p. 167) donde afirmó que el conocimiento: "... es el conocimiento ordenado y mediato de los entes y sus propiedades, por medio de sus causas". Lo que comprende, en la presente investigación, conocer, y explicar

por medio de sustento de documentos y opiniones las razones de forma por la que existe una problemática en la elaboración del presupuesto por resultados en las instituciones del sector educación: además, hacerlo de modo metódico, aplicando el rigor en la búsqueda de las causas.

Así mismo adoptó conceptos, definiciones, principios, leyes del derecho positivo y postulados para darle un sustento teórico a la investigación. Así mismo los resultados de la investigación llenarán un vacío existente en el sistema de conocimientos teóricos carentes en esta área del conocimiento.

Igualmente el trabajo de investigación tuvo su base epistemológica la corriente filosófica de Karl Popper, las teorías económicas sobre presupuesto por resultados y las teorías administrativas de la gestión educativa.

Justificación Práctica

Los hallazgos científicos servirán como un marco orientador a la región de educación del Callao, para una buena administración por resultados que tengan efectos positivos en la gestión educativa de los diferentes niveles y modalidades del sistema educativo. Para la Universidad César Vallejo servirá como fuente de información a los futuros investigadores del doctorado en temas relacionados con el problema de investigación.

Justificación Social

El trabajo de investigación se justificó por la importancia que tiene de estudiar a los elementos de la muestra que participaron en la investigación como son los directivos y trabajadores de la región de educación del Callao y los directores de las instituciones educativas de la misma región; quienes se constituyeron en los informantes para el estudio de las variables e indicadores y mediante los resultados lograr los objetivos propuestos.

Fundamentación Legal.

Constitución Política del Perú

Ley N° 27783 - Ley de Bases de la Descentralización

Directiva N° 005-2012-EF/50.01 Publicado el 01 Julio 2016

Directiva para la evaluación semestral y anual de los Presupuestos Institucionales de las Entidades del Gobierno Nacional y Gobiernos Regionales para el Año Fiscal 2016

RESOLUCION DIRECTORAL N° 019-2016-EF/50.01

Ley N° 27923, Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública, disposiciones complementarias y modificatorias.

DIRECTIVA N° 001-2016-EF/50.01 Publicado el 21 Junio 2016

Directiva para la Formulación, Suscripción, Ejecución y Seguimiento de Convenios de Apoyo Presupuestario a los Programas Presupuestales

Directiva N° 001-2013-EF/50.01 “Directiva para los Programas Presupuestales en el marco de la Programación y Formulación del Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2014”, aprobada con Resolución Directoral N° 003-2013-EF-50.01.

2.4. Relevancia

El trabajo de investigación es relevante por su importancia de estudiar la variable (eje temático) presupuesto por resultados, que es una nueva corriente de manejo presupuestal implementado por el Estado peruano y la gestión educativa donde se medirán sus resultados. En consecuencia sus resultados darán una visión amplia acerca de la realidad de la gestión educativa, caso Región Callao en relación al presupuesto por resultados, con una perspectiva fundamentalmente cualitativa.

2.5. Contribución

Sus resultados de la investigación tendrán un aporte positivo para el manejo del presupuesto por resultados en la Dirección Regional del Callao y su fortalecimiento de la gestión educativa con base a las dimensiones y componentes necesarios para implementar, ejecutar y evaluar una gestión de calidad en beneficio de las instituciones educativas y la comunidad de Callao.

2.6. Objetivos

2.6.1. Objetivo General

Describir la problemática del presupuesto por resultados en el sector educación en la Región Callao año 2015.

2.6.2. Objetivos Específicos

Objetivo específico 1

Explicar la problemática del presupuesto por resultados en cuanto al desconocimiento o propósito en el sector educación en la Región Callao año 2015

Objetivo específico 2

Explicar la problemática del presupuesto por resultados en cuanto a la falta de liderazgo de los directores en el sector educación en la Región Callao año 2015

Objetivo específico 3

Explicar la problemática del presupuesto por resultados en cuanto a la decisión política en el sector educación en la Región Callao año 2015

Objetivo específico 4

Explicar la problemática del presupuesto por resultados en cuanto al desconocimiento de la normatividad en el sector educación en la Región Callao año 2015

Objetivo específico 5

Explicar la problemática del presupuesto por resultados en cuanto a la evaluación del proceso en el sector educación en la Región Callao año 2015

Objetivo específico 6

Explicar la problemática del presupuesto por resultados en cuanto a la falta de seguimiento en el sector educación en la Región Callao año 2015

2.7. Hipótesis**2.7.1. Hipótesis General**

Existe una problemática inmersa en la aplicación del presupuesto por resultados en el sector educación en la Región Callao año 2015

2.7.2. Hipótesis Específicas**Hipótesis Específica 1**

El desconocimiento del propósito genera una problemática en cuanto a la aplicación del presupuesto por resultados en el sector educación en la Región Callao.

Hipótesis Específica 2

La falta de liderazgo de los directores genera una problemática en cuanto a la aplicación del presupuesto por resultados en el sector educación en la Región Callao.

Hipótesis Específica 3

La falta de decisión política genera una problemática en cuanto a la aplicación del presupuesto por resultados en el sector educación en la Región Callao.

Hipótesis Específica 4

El desconocimiento de la normatividad genera una problemática en cuanto a la aplicación del presupuesto por resultados en el sector educación en la Región Callao.

Hipótesis Específica 5

La inadecuada evaluación del proceso genera una problemática en cuanto a la aplicación del presupuesto por resultados en el sector educación en la Región Callao.

Hipótesis Específica 6

La falta de seguimiento en los indicadores de logro genera una problemática en cuanto a la aplicación del presupuesto por resultados en el sector educación en la Región Callao.

III. Marco Metodológico

3.1. Metodología

3.1.1. Tipo de estudio

El enfoque de la investigación cualitativa; al respecto la investigación cuantitativa es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables. La investigación cualitativa evita la cuantificación. Los investigadores cualitativos hacen registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas como la observación participante y las entrevistas no estructuradas. La diferencia fundamental entre ambas metodologías es que la cuantitativa estudia la asociación o relación entre variables cuantificadas y la cualitativa lo hace en contextos estructurales y situacionales. La investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones, su estructura dinámica. La investigación cuantitativa trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede. Tras el estudio de la asociación o correlación pretende, a su vez, hacer inferencia causal que explique por qué las cosas suceden o no de una forma determinada (Pita, 2012, p.4).

3.1.2. Diseño

La presente investigación es de diseño Hermenéutico Interpretativo; “El paradigma interpretativo o hermenéutico de la investigación se construye como una respuesta a las insuficiencias heurísticas de la investigación positivista o científicista en la comprensión de la complejidad de los problemas sociales” (Martínez, 2010; p. 1). Así mismo el autor destaca que:

El enfoque interpretativo el investigador ve al escenario y al objeto de estudio en una perspectiva holística, como una totalidad ecológica, compleja y contradictoria; el investigador es sensible a los efectos que ellos mismos provocan en la interpretación del objeto de estudio; todas las perspectivas son valiosas; se afirma el carácter humanista de la

investigación, y se pondera la visión intersubjetiva en el quehacer científico; los estados de conocimiento por su carácter valorativo se insertan en el paradigma interpretativo, además, como interpretación del discurso, es una investigación hermenéutica. (Martínez, 2010; p. 2).

3.2. Escenario de estudio

La selección del escenario desde el cual se intenta recoger información pertinente para dar respuesta a las cuestiones de investigación, está dado por el análisis de campo de la investigación documental que comprende normatividad y documentos de gestión en el sector educación.

3.3. Caracterización de objetos

Respecto a la caracterización de objetos sería en conjunto de documentación analizada.

3.4. Trayectoria metodológica

En la presente investigación se estableció un diseño de investigación hermenéutico interpretativo, un tipo de investigación de enfoque cualitativo; un método inductivo con el propósito de explicar la problemática en cuanto a la gestión del presupuesto por resultados en el sector educación.

3.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

3.4.1. Técnicas

Análisis Documental

El análisis documental es un trabajo mediante el cual por un proceso intelectual extraemos unas nociones del documento para representarlo y facilitar el acceso a los originales. Analizar, por tanto, es derivar de un documento el conjunto de

palabras y símbolos que le sirvan de representación. En este amplio concepto, el análisis cubre desde la identificación externa o descripción física del documento a través de sus elementos formales como autor, título, editorial, nombre de revista, año de publicación, etc., hasta la descripción conceptual de su contenido o temática, realizada a través de los lenguajes de indización, como palabras clave o descriptores del tesoro. El concepto de indización se identifica con el análisis del contenido en la medida que dichos lenguajes se utilizan para elaborar los índices temáticos por los que se recupera la información. (Rubio, 2014, p. 1).

El análisis documental es un trabajo mediante el cual por un proceso intelectual extraemos unas nociones del documento para representarlo y facilitar el acceso a los originales. Analizar, por tanto, es derivar de un documento el conjunto de palabras y símbolos que le sirvan de representación. En este amplio concepto, el análisis cubre desde la identificación externa o descripción física del documento a través de sus elementos formales como autor, título, editorial, nombre de revista, año de publicación, etc., hasta la descripción conceptual de su contenido o temática, realizada a través de los lenguajes de indización, como palabras clave o descriptores del tesoro. El concepto de indización se identifica con el análisis del contenido en la medida que dichos lenguajes se utilizan para elaborar los índices temáticos por los que se recupera la información. (Rubio, 2014, p. 2).

Codificación Axial

El propósito de la codificación axial es el de identificar las posibles relaciones entre las dimensiones de las propiedades de las categorías; la integración de las categorías y propiedades, se concibe como un proceso de organización o de articulación caracterizado por el desarrollo creciente de los elementos que conforman la teoría; una teoría está estructurada por diferentes elementos básicos, ellos son: las categorías, las propiedades de las categorías y las hipótesis; estos elementos pueden ser observados tanto en una teoría sustantiva, como en una formal (Inciarte, p.14).

3.4.2. Instrumentos

Guía de análisis de documentos.

Es un instrumento que permite captar información valorativa sobre los documentos técnicos pedagógicos y administrativos relacionados con el objeto motivo de investigación, a través de la aplicación de la técnica de análisis de documentos; la Guía se presenta en el Anexo 2

Ficha de Codificación Axial.

La que permite establecer las categorías, sub categorías y códigos; se presenta en el Anexo 2

3.6. Tratamiento de la Información

La presente investigación empleará dentro del análisis documental la codificación axial que es un “conjunto de procedimientos, según los cuales los datos se vuelven a colocar en su sitio, reagrupados de nuevas maneras, después de la codificación abierta, estableciendo conexiones entre las categorías. Esto se hace utilizando un paradigma de codificación que involucra condiciones, contexto, estrategias de acción/interacción y consecuencias” (Strauss y Corbin, 1990, p.96).

3.7. Mapeamiento

Al respecto, Abanto (2013) refiere que:

Tiene como objetivo situarse mentalmente en el terreno o escenario en el cual se va a llevar a cabo la investigación, es decir, lograr un acercamiento a la realidad social o cultural que está siendo objeto de estudio, donde se tengan claramente identificados los actores o

participantes, los eventos y situaciones en los que interactúan dichos actores, las variaciones de tiempo y lugar de las acciones que estos desarrollan; en fin, un cuadro completo de los rasgos más relevantes de la situación o fenómeno objeto de análisis. Es, en definitiva, un trabajo de "cartografía social". (p.54)

Para el caso de la presente investigación el Mapeamiento está dado por las fuentes donde se recurrirá para obtener la información base legal pertinente: Documentos que comprenden el presupuesto por resultados y la problemática del mismo.

3.8. Rigor científico

Al respecto del rigor científico la presente investigación está dado por:

Validez Interna

Esta investigación presenta que se trata de una serie de documentos que demuestran una serie de hechos históricos y normas que existen, existieron y prevalecen a través del tiempo.

Validez Externa

Los hallazgos encontrados en la presente investigación podrán ser aplicados a otras realidades instituciones puesto que busca entender la problemática del valor estimado y referencial en las contrataciones del estado.

IV. Resultados

4.1. Descripción de resultados

Respecto al Análisis documental

Documentos Analizados: “En camino de un presupuesto por resultados (PPR): una nota sobre los avances recientes en la programación presupuestaria”

Autor: Ministerio de Economía y Finanzas (Rodolfo Acuña, Franklin Huaita, Jorge Mesinas) - 2012

Codificación Axial y Categorización

Categoría	Sub categoría	Texto Codificado
Desconocimiento de propósito	Eficiencia	El PpR debe ser entendido por todos ⁶ como un contrato, un compromiso, en el que las entidades reciben una transferencia de recursos por la entrega adecuada (eficiente y eficaz) de bienes y servicios que redundan en un mayor bienestar social.
	Eficacia	
	Trasferencias	
Liderazgo	Gasto Público	El PpR es una estrategia de gestión pública que viene liderando la DGPP, con el objetivo de contribuir a una mayor eficiencia y eficacia del gasto público a través de una completa vinculación entre los recursos públicos asignados y los productos y resultados propuestos para favorecer a la población
	Recursos Públicos	
Decisión política	Reformas	Desde hace varios años el Estado peruano en general, y el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) en particular, han tratado de hacer reformas
	Convenios	
	Articulación	

		<p>sustantivas en la gestión pública. Inicialmente, la participación del MEF y de la DGPP en estos esfuerzos estuvo en la suscripción de los Convenios de Administración por Resultados (los llamados CAR)⁹ desde el año 2002 y en el intento de tener un Sistema de Seguimiento y Evaluación del Gasto Público a fines del año 2004. Fue a partir de estas iniciativas que se comenzó a crear las bases para la articulación entre una gestión pública por resultados y su expresión en el presupuesto público</p>
Desconocimiento de la normatividad	Estrategias Enfoque integral	<p>Como parte de este impulso de promoción de la PPE, en los años siguientes (2009-2010), las leyes de presupuesto identificaron las prioridades que se debían abordar y los programas presupuestales que se iban a crear durante el año fiscal correspondiente (lo que le daba el nivel de estratégicos), además señalaban los ministerios o entidades encargados de conducir las estrategias y de identificar a todos los actores involucrados independientemente del nivel de gobierno. A través de las leyes de presupuesto entre los años 2007-2010, se crearon más de 25 PPEs; ciertamente, unos con mayor nivel de desarrollo que otros en los diseños e instrumentos esperados. La aplicación del enfoque integral y la metodología significaron un desafío casi inalcanzable para las instituciones encargadas, por lo que la DGPP tuvo que apoyar el desarrollo de los diseños y la aplicación metodológica a través de la disposición de consultores especializados. Por otro lado, el desafío</p>

		de poder generar alianzas exitosas entre los distintos sectores fue una permanente agenda pendiente.
Evaluación del proceso	Impacto Resultados Evaluaciones Independientes Vinculación	Consiste en el análisis sistemático y objetivo de un proyecto, programa o política en curso o concluido, en razón a su diseño, ejecución, eficiencia, eficacia e impacto en la población, sin perjuicio de las normas y procesos establecidos por el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) relativos a los proyectos de inversión. Los resultados de las evaluaciones vinculan a las entidades cuyas acciones han sido objeto de las mismas, las cuales deberán asumir compromisos formales de mejora sobre su desempeño. Actualmente, se viene implementando las llamadas evaluaciones independientes, que son realizadas por personas naturales o jurídicas, sin vinculación o distintas a las entidades que son objeto de las evaluaciones.
Falta seguimiento en los indicadores de logro	Decisiones Responsabilidad	La DGPP en esta reforma de PpR tiene una participación fundamental, no sólo por ser la autoridad normativa que puede imponer nuevas metodologías de programación presupuestaria o de generación de información a través de indicadores y evaluaciones del gasto, sino que al tener la responsabilidad de preparar el anteproyecto de la ley de presupuesto, puede proponer decisiones de asignación de recursos públicos entre los pliegos. Hubo esfuerzos por mejorar la información a través de la identificación de productos en varias de las instituciones del gobierno nacional, y se tomó conciencia de la importancia de contar con indicadores de los resultados

propuestos para la posterior toma de decisiones.

Principal Interpretación:

La clasificación del presupuesto en base a programas presupuestales facilita la priorización del gasto público, adicionalmente pretende imponer presión sobre las entidades para mejorar el desempeño de su ejecución del gasto. Sin embargo, es necesario que se produzca información sistemática de los programas presupuestales. Los avances recientes que se han producido en la programación presupuestaria, han seguido las recomendaciones de la literatura existente y han sido bien evaluados por expertos internacionales que han tenido la oportunidad de revisarlos. Los avances recientes en la programación estimulan el desarrollo de la capacidad gerencial, permiten asociar los esfuerzos y responsabilidades desde los objetivos más elevados de desarrollo para el país hasta el de los ministerios y entidades. Adicionalmente, la mayor cobertura de los programas presupuestales permite proyectar una gestión pública basada en resultados, en la que el PpR es uno de sus componentes principales pero no el único. Este avance en cobertura ha permitido poner en perspectiva que los cambios necesarios en modernización de la gestión, estructuras organizacionales, planificación estratégica, medición de resultados y evaluaciones, entre otros, pueden usar como base a los programas presupuestales.

Respecto al Análisis documental

Documentos Analizados: “Presupuesto por Resultados: una perspectiva comparativa para la experiencia peruana”

Autor: Ministerio de Economía y Finanzas

Codificación Axial y Categorización

Categoría	Sub categoría	Texto Codificado
Desconocimiento de propósito	Priorización	Mejorar la elección de qué gasto priorizar. Impulsar a que los operadores gasten más eficiente y eficazmente
	Gatos eficiente Operadores	
Liderazgo	Capacidades	Desarrollar capacidades para el diseño, implementación y ejecución de los PP.
Decisión política	Ciudadano	Coloca al ciudadano como objetivo principal. Vincula planificación con presupuesto. Permite identificar duplicidades. Prioriza lo potencialmente efectivo (reduce la inercia). Mejora la focalización (cobertura de brechas de productos). Genera una agenda de definición y seguimiento de indicadores. La da “evaluabilidad” al gasto público (se esclarece la lógica causal y la
	Inercia	
	Focalización	
	Medición	

		<p>forma en que se van a medir las cosas).</p> <p>Señaliza las prioridades y la articulación de los niveles de gobierno hacia el logro de resultados nacionales.</p>
Desconocimiento de la normatividad	Resultados	Mecanismos que señalizan a las entidades públicas a esforzarse hacia el logro de resultados en temas prioritarios, para acelerarlos.
Evaluación del proceso	Indicadores de desempeño	Consolidar la medición continua de los indicadores de desempeño ya validados
Falta seguimiento en los indicadores de logro	<p>Información oportuna</p> <p>Información útil</p>	<p>Información de desempeño confiable, oportuno y útil (desempeño: efectividad, eficiencia y calidad). Seguimiento y evaluación de programas presupuestales</p> <p>Indicadores de desempeño</p> <p>Indicadores/metas de desempeño - Presupuesto/gasto (Σ prods.)</p> <p>Indicador/meta de producción física</p> <p>-Indicadores de desempeño -</p> <p>Definición operativa -</p> <p>Presupuesto/gasto (Σ activs.)</p> <p>Indicador/meta de producción física</p> <p>-Definición operativa -Tipología de proyectos -Presupuesto/gasto (Σ insumos</p>

Principal Interpretación:

En este análisis se tiene que existen avances (información sobre resultados, definición de objetivos y medición de indicadores, mejora en los procedimientos de control, etc.), la capacidad de evaluación de resultados sigue siendo insuficiente (debilidad de los sistemas de información, poca utilidad de los mecanismos de control, el escaso uso de los Informes de evaluación, etc); la asignación de recursos en función de los resultados a alcanzar es una propuesta, atractiva y bien conocida pero con la que no se ha conseguido avanzar todo lo esperado. Por tanto, lograr que la gestión del sector público sea más comprometida con los resultados ciertamente representa una tarea de gran envergadura que requiere del diseño de políticas, de líneas de acción programadas e incluso de la movilización de los recursos humanos del aparato público

Respecto al Análisis documental

Documentos Analizados: “Descentralización y Presupuesto por Resultados en Educación”

Autor: Departamento de Desarrollo Humano - Sector Educación Oficina Subregional para Bolivia, Chile, Ecuador, Perú y Venezuela Región de América Latina y el Caribe. Banco Mundial (2010).

Codificación Axial y Categorización

Categoría	Sub categoría	Texto Codificado
Desconocimiento de propósito	Descentralización	El reciente impulso en la mejora de los aprendizajes acompaña el tránsito de una etapa de descentralización centrada en procesos a otra etapa en la que se introduce la gestión centrada en resultados. En la primera etapa (2002-2007), el énfasis estuvo en el desarrollo de la normatividad y en la transferencia gradual de funciones y recursos a instancias sub nacionales, bajo modelos paralelos de regionalización y municipalización. Pero esto se hizo sin redefinir sustantivamente las condiciones de la organización, financiación y
	Condiciones	
	Fortalecimiento	

		<p>gestión del sistema educativo. En contraste, la segunda etapa (2008-presente) está marcada por la introducción de cambios orientados directamente a incidir en la mejora de la calidad educativa, principalmente a través de la aplicación del enfoque de presupuesto por resultados en educación y el fortalecimiento de la autonomía escolar. Estos cambios fueron impulsados no sólo por el gobierno central sino también por los gobiernos regionales</p>
Liderazgo	Programación y participación	<p>La Ley otorga el liderazgo de este proceso a la Dirección Nacional del Presupuesto Público (DNPP) del MEF que funciona como el órgano encargado de programar, dirigir, coordinar y evaluar la gestión del proceso presupuestario. En los últimos ocho años, Perú ha mantenido un permanente y significativo nivel de crecimiento (5-6% promedio) que lo ha posicionado como una de las economías más dinámicas de la región. Este crecimiento económico se ha traducido en un incremento en el gasto educativo que, sumado a la descentralización, ha resultado en</p>

		una importante participación de los gobiernos sub-nacionales en el gasto educativo total.
Decisión política	Calidad Información Metas	Las pruebas estandarizadas proporcionan información valiosa para la toma de decisiones a nivel de políticas, en particular respecto de cómo asignar recursos de manera más eficiente para mejorar la calidad y reducir la desigualdad en la educación. En ese sentido, los hacedores de política y los encargados de la gestión educativa necesitan información sobre el rendimiento general del sistema educativo, las diferencias existentes entre las escuelas y subgrupos de estudiantes, de los progresos realizados por las escuelas o distritos escolares con sus recursos disponibles, y el impacto de programas alternativos. Contando con la ECE, por ejemplo, el MED estableció metas agresivas para mejorar los resultados del aprendizaje en los primeros grados. Se espera que en el año 2011, el 35% de los estudiantes alcancen un nivel de suficiencia en comprensión lectora al final de segundo grado, y 30% debe alcanzar un desempeño

		<p>suficiente en matemáticas. Estas metas dieron lugar al Programa Estratégico Logros de Aprendizaje, un esfuerzo conjunto del MEF, MED y los gobiernos regionales para alcanzar las metas trazadas bajo un enfoque de presupuesto por resultados</p>
<p>Desconocimiento de la normatividad</p>	<p>Pertinencia Sostenibilidad Eficiencia Modernización Recuperación</p>	<p>En Perú, los PIP deben cumplir con todos los requerimientos, normas técnicas, métodos y procesos del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), que fue creado para asegurar la pertinencia, sostenibilidad y eficiencia de los PIP, así como para optimizar el uso de los recursos públicos destinados a la inversión, fundamentalmente en cuanto a proyectos de infraestructura y adquisición de activos no financieros.³⁵ En este contexto, un PIP es una intervención limitada en el tiempo que utiliza recursos públicos con el fin de crear, ampliar, mejorar, modernizar o recuperar la capacidad productora de servicios públicos para el bien común</p>
<p>Evaluación del proceso</p>	<p>Apoyo Político Seguimiento</p>	<p>La descentralización educativa complejiza y dificulta la aplicación del PpR, pero al mismo tiempo puede ser fortalecida por este</p>

modelo. 76 La experiencia internacional muestra que para implementar exitosamente un modelo de presupuesto por resultados se requiere de: (a) un marco institucional y normativo adecuado, (b) el apoyo político en los más altos niveles, (c) una implementación progresiva, sostenida y participativa, (d) sistemas adecuados de información y evaluación, y (e) ajustes y aportes adicionales a lo largo del proceso (Guerra-García, Bazán e Iguíñiz, 2009). La implementación del PpR en el Perú se ha visto obstaculizada principalmente por los arreglos institucionales actuales, en particular las condiciones precarias de operación de los gobiernos regionales, la rigidez del marco legal, administrativo y presupuestario, y la debilidad de los sistemas de información y seguimiento

Falta seguimiento en los indicadores de logro	Programación estratégica Costo-Eficaz Revisión Permanente	Llegar a definir la estructura del PELA con sus componentes e indicadores ha sido un proceso largo y complejo. A los desafíos de aplicar una nueva metodología como la Programación Presupuestal Estratégica, se
---	--	--

suman las dificultades propias del sector educación, que, a diferencia de salud, telecomunicaciones o electrificación rural, carece de evidencias empíricas que identifiquen los insumos y procesos que producirán los resultados esperados de la manera más eficaz y costo-eficiente, así como de indicadores confiables y válidos para medir el logro de dichos resultados. Por esta razón, el diseño del PELA se basó fundamentalmente en los modelos pedagógicos vigentes, la literatura y los resultados de algunas experiencias piloto, pero aún continúa en proceso de revisión para consolidar su diseño, y en particular, la cadena causal que lo sustenta

Principal Interpretación:

La normatividad de la descentralización educativa está compuesta por dos marcos legales que descansan en enfoques diferentes. Las leyes asociadas a la descentralización política establecen que la provisión y gestión de los servicios educativos son competencias compartidas entre los gobiernos regionales, provinciales y distritales. En contraste, la Ley General de Educación (LGE) define cuatro instancias de gestión educativa: la Institución Educativa (IE), la Unidad de

Gestión Educativa Local (UGEL), la Dirección Regional de Educación (DRE) y el Ministerio de Educación (MED). Esta diferenciación ambigua entre niveles de gobierno e instancias de gestión educativa dificulta la clara asignación de funciones. Las principales dificultades están en la definición de las responsabilidades a nivel local, pues existen algunas funciones que la LGE asigna a la UGEL y la Ley Orgánica de Municipalidades (LOM) asigna al municipio. El presupuesto por resultados (PpR) ofrece la posibilidad de asignar recursos asociados al logro de resultados medibles, que a su vez están relacionados muy cercanamente a políticas priorizadas (Robert, 2003; Scott, 2008; Pollitt, 1999). En un contexto de descentralización de la gestión pública, el enfoque de PpR tiene una serie de ventajas adicionales: (i) contribuye a clarificar y difundir las prioridades nacionales, sectoriales e institucionales, (ii) incentiva una mayor eficiencia y efectividad del gasto público, evitando su excesiva fragmentación, y (iii) facilita la transparencia y la rendición de cuentas hacia el ciudadano y hacia las distintas instancias del Estado.

V. Discusión

5.1. Discusión

Del análisis de la codificación axial se establece que La clasificación del presupuesto en base a programas presupuestales facilita la priorización del gasto público, adicionalmente pretende imponer presión sobre las entidades para mejorar el desempeño de su ejecución del gasto. Sin embargo, es necesario que se produzca información sistemática de los programas presupuestales. Los avances recientes que se han producido en la programación presupuestaria, han seguido las recomendaciones de la literatura existente y han sido bien evaluados por expertos internacionales que han tenido la oportunidad de revisarlos. Los avances recientes en la programación estimulan el desarrollo de la capacidad gerencial, permiten asociar los esfuerzos y responsabilidades desde los objetivos más elevados de desarrollo para el país hasta el de los ministerios y entidades. Adicionalmente, la mayor cobertura de los programas presupuestales permite proyectar una gestión pública basada en resultados, en la que el PpR es uno de sus componentes principales pero no el único. Este avance en cobertura ha permitido poner en perspectiva que los cambios necesarios en modernización de la gestión, estructuras organizacionales, planificación estratégica, medición de resultados y evaluaciones, entre otros, pueden usar como base a los programas presupuestales.

Igualmente del análisis de la codificación axial y documental, se establece que se tiene que existen avances (información sobre resultados, definición de objetivos y medición de indicadores, mejora en los procedimientos de control, etc.), la capacidad de evaluación de resultados sigue siendo insuficiente (debilidad de los sistemas de información, poca utilidad de los mecanismos de control, el escaso uso de los Informes de evaluación, etc); la asignación de recursos en función de los resultados a alcanzar es una propuesta, atractiva y bien conocida pero con la que no se ha conseguido avanzar todo lo esperado. Por tanto, lograr que la gestión del sector público sea más comprometida con los resultados ciertamente representa una tarea de gran envergadura que requiere

del diseño de políticas, de líneas de acción programadas e incluso de la movilización de los recursos humanos del aparato público

Así mismo la normatividad de la descentralización educativa está compuesta por dos marcos legales que descansan en enfoques diferentes. Las leyes asociadas a la descentralización política establecen que la provisión y gestión de los servicios educativos son competencias compartidas entre los gobiernos regionales, provinciales y distritales. En contraste, la Ley General de Educación (LGE) define cuatro instancias de gestión educativa: la Institución Educativa (IE), la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL), la Dirección Regional de Educación (DRE) y el Ministerio de Educación (MED). Esta diferenciación ambigua entre niveles de gobierno e instancias de gestión educativa dificulta la clara asignación de funciones. Las principales dificultades están en la definición de las responsabilidades a nivel local, pues existen algunas funciones que la LGE asigna a la UGEL y la Ley Orgánica de Municipalidades (LOM) asigna al municipio. El presupuesto por resultados (PpR) ofrece la posibilidad de asignar recursos asociados al logro de resultados medibles, que a su vez están relacionados muy cercanamente a políticas priorizadas (Robert, 2003; Scott, 2008; Pollitt, 1999). En un contexto de descentralización de la gestión pública, el enfoque de PpR tiene una serie de ventajas adicionales: (i) contribuye a clarificar y difundir las prioridades nacionales, sectoriales e institucionales, (ii) incentiva una mayor eficiencia y efectividad del gasto público, evitando su excesiva fragmentación, y (iii) facilita la transparencia y la rendición de cuentas hacia el ciudadano y hacia las distintas instancias del Estado.

En este orden de ideas se puede analizar respecto al objetivo 1: explicar la problemática del presupuesto por resultados en cuanto al desconocimiento o propósito en el sector educación en la Región Callao año 2015; se puede indicar que la implementación del PpR en el Perú se ha visto obstaculizada por un desconocimiento del propósito educativo regional y de cómo el sector educación puede contribuir de manera eficiente y efectiva con el fin supremo del Estado en lograr bienestar en la población para lo cual se debe tener pleno conocimiento de la meta regional propuesta, la cual es elevar el nivel educativo de los estudiantes

valiéndose para ello de diversos instrumentos como el PpR, el cual ayuda a priorizar y optimizar el gasto público haciéndolo más eficiente, eficaz, oportuno y equitativo generando así cambios positivos en la población.

Este orden de ideas se puede analizar respecto al objetivo 2: explicar la problemática del presupuesto por resultados en cuanto a la falta de liderazgo de los directores en el sector educación en la Región Callao año 2015; se puede indicar que la implementación del PpR en el Perú se ha visto obstaculizada ya que el director debe ser uno de los principales gestores en impulsar las políticas públicas del sector educación a nivel institucional debido a que de él depende unificar criterios de trabajo para el mejor desenvolvimiento de toda la comunidad educativa. Pero la falta de liderazgo de algunos directores que no cuentan con los conocimientos, capacidades, destrezas, actitudes, para crear situaciones de mejora permanente hace peligrar la optimización del sector y de la aplicación del PpR el cual no es visto como una estrategia de gestión pública capaz de lograr resultados concretos y medibles.

Este orden de ideas se puede analizar respecto al objetivo 3: explicar la problemática del presupuesto por resultados en cuanto a la decisión política en el sector educación en la Región Callao año 2015; se puede indicar que la implementación del PpR en el Perú se ha visto obstaculizada en algunas instancias del gobierno nacional, regional o local donde se aprecia que no existe una decisión política en cumplir las metas, o no se vincula la planificación con el presupuesto planteado peligrando de esta manera el cumplimiento de los logros de aprendizaje propuestos.

Este orden de ideas se puede analizar respecto al objetivo 4: Explicar la problemática del presupuesto por resultados en cuanto al desconocimiento de la normatividad en el sector educación en la Región Callao año 2015; se puede indicar que la implementación del PpR en el Perú se ha visto obstaculizada por el

desconocimiento de la normatividad del sector educación haciendo peligrar la modernización, eficiencia y sostenibilidad de las metas planteadas en el PpR.

Este orden de ideas se puede analizar respecto al objetivo 5: Explicar la problemática del presupuesto por resultados en cuanto a la evaluación del proceso en el sector educación en la Región Callao año 2015; se puede indicar que la implementación del PpR en el Perú se ha visto obstaculizada entre otras cosas por la descentralización educativa la cual ha tenido que pasar por una serie de etapas de implementación, acomodo y reacomodo principalmente por la falta de seguimiento en las diferentes etapas del proceso de implementación del presupuesto y la falta de criterio adecuado del marco legal, administrativo y presupuestario.

Este orden de ideas se puede analizar respecto al objetivo 6: Explicar la problemática del presupuesto por resultados en cuanto a la falta de seguimiento de los indicadores de logro en el sector educación en la Región Callao año 2015; se puede indicar que la implementación del PpR en el Perú se ha visto obstaculizado por la falta de seguimiento en los indicadores de logro en la implementación del programa PELA, ya que muchas veces se priorizaban puntos intrascendentes para el logro del producto final, produciéndose así un retardo en las metas planteadas.

Así mismo de análisis de la codificación axial y documental, la presente investigación corrobora lo planteado por Relacionado al problema de investigación, Duarte, (2013), puesto coincide en afirmar que existe una libertad económica y crecimiento económico de acuerdo a la tesis que sostiene porque hay una variación de sus indicadores relacionados con las mismas teorías; además las publicaciones según el autor se orientan al monitoreo y a las medidas que encaminan a un mercado libre de que sus propias decisiones además puede afirmar de los frutos de su trabajo sin intromisiones arbitrarias del sector público.

Así mismo de el análisis de la documentación se corrobora lo planteado por Mora, (2012), puesto que se coincide en afirmar que existes instrumentos como la matriz de indicadores con base a los resultados que pueden servir para la evaluación de los resultados utilizando la metodología del marco lógico y la actualización de la matriz de indicadores ayudaron a la mejora cualitativa de la estructura programática.

Así mismo del análisis de la documentación se corrobora lo planteado por Escamilla, (2010), puesto que se coincide en afirmar que la aplicación progresiva de la metodología del Presupuesto por Resultados incorporó instrumentos, tales como: los Programas Presupuestales Estratégicos, las evaluaciones independientes y el seguimiento del gasto público, que han contribuido con mejorar la calidad y gestión del gasto en la entidades públicas, es por ello que, siguiendo la implementación de nuevos instrumentos del Presupuesto por Resultados, para el año fiscal 2012 se ha iniciado la introducción de un nuevo enfoque de financiamiento de las intervenciones públicas a través del Programa Presupuestal.

Igualmente se corrobora lo planteado por Altaba, (2012), puesto que se coincide en afirmar que el presupuesto público (PP) es probablemente la herramienta más poderosa de un gobierno para plasmar su estrategia de país. Aún más, es el medio por el cual el Estado concreta la reasignación de recursos: los tributos que pagan las personas y empresas se transforman en inversión dirigida a mejorar la calidad de vida de la población.

Igualmente del análisis documental se corrobora lo planteado por Sánchez, (2012), puesto que se coincide en afirmar que cada vez más entidades definen no solo los montos que requieren para sus actividades sino que determinan claramente los productos que brindarán a la población, siendo en presupuesto participativa, quien garantizará, la calidad del gastos; sean estos en número de

escuelas mejoradas, kilómetros de carreteras construidas o número de niños con vacunas completas, entre otros

Igualmente del análisis documental se corrobora lo planteado por Palacios, (2013), puesto que se coincide en afirmar que en realidad en el caso del Perú la normatividad pueden ser la mas conveniente, pero falta decisión política en las propias instituciones para hacer mas eficiente el gastos público.

Igualmente se corrobora lo planteado por Delgado, (2013), puesto que se coincide en afirmar que La aplicación de la estrategia PpR, a diferencia del modelo tradicional de presupuesto, requiere avanzar en el cumplimiento de lo siguiente: Superar la naturaleza inercial de los presupuestos tradicionales para pasar a cubrir productos que benefician a la población. Entidades verdaderamente comprometidas con alcanzar sus resultados propuestos. Responsabilidad en el logro de resultados y productos que posibilite la rendición de cuentas. Producción de información de desempeño sobre resultados, productos y el costo de producirlos. Hacer uso de la información generada en el proceso de toma de decisiones de asignación presupuestaria, y hacerlo con transparencia hacia las entidades y los ciudadanos

Igualmente del análisis documental se corrobora lo planteado por Prieto, (2012), puesto que se coincide en afirmar que el éxito de la eficiencia en la gestión del presupuesto por resultados está en la gestión de los gestores en la diversas áreas.

Igualmente del análisis de la codificación axial se corrobora lo planteado por Tanaka, (2011), puesto que se coincide en afirmar que el seguimiento es una actividad continua y extensiva, que permite verificar el logro de metas establecidas en los resultados y productos de los programas presupuestales. De esta manera, los administradores y actores a cargo de un programa pueden conocer los avances y el logro de objetivos, además de cómo se están usando los

fondos asignados. Sus principales productos son los Reportes de Línea de Base y de Progreso de Indicadores, de periodicidad anual; y los Reportes de Avance Físico y Financiero, de periodicidad semestral. Por su parte, la Evaluación es una actividad periódica y selectiva, que permite aprender sobre la consistencia en el diseño y los avances en la implementación de las intervenciones públicas, así como del grado de desempeño observado y sus causas; lo cual a su vez permite identificar acciones de mejora en la gestión. Para garantizar su objetividad son realizadas por personas naturales o jurídicas diferentes de las que diseñan o ejecutan las acciones que son objeto de evaluación. Sus principales productos son los informes finales de evaluación y las matrices de compromiso de mejora del desempeño, las cuales traducen las recomendaciones de la evaluación en mejoras concretas en la gestión del programa evaluado, con líneas de acción, medios de verificación y plazos de cumplimiento.

VI. Conclusiones

Conclusiones

- Primera:** El desconocimiento del propósito genera una problemática en cuanto a la aplicación del presupuesto por resultados en el sector educación en la Región Callo.
- Segunda:** La falta de liderazgo de los directores genera una problemática en cuanto a la aplicación del presupuesto por resultados en el sector educación en la Región Callo.
- Tercera:** La falta de decisión política genera una problemática en cuanto a la aplicación del presupuesto por resultados en el sector educación en la Región Callo.
- Cuarta:** El desconocimiento de la normatividad genera una problemática en cuanto a la aplicación del presupuesto por resultados en el sector educación en la Región Callo.
- Quinta:** La inadecuada evaluación del proceso genera una problemática en cuanto a la aplicación del presupuesto por resultados en el sector educación en la Región Callo.
- Sexta:** La falta de seguimiento en los indicadores de logro genera una problemática en cuanto a la aplicación del presupuesto por resultados en el sector educación en la Región Callo.

VII. Recomendaciones

Recomendaciones

- Primera:** Siendo que la clasificación del presupuesto en base a programas presupuestales facilita la priorización del gasto público, adicionalmente pretende imponer presión sobre las entidades para mejorar el desempeño de su ejecución del gasto. Es necesario fortalecer los mecanismos que permitan que se produzca información sistemática de los programas presupuestales, actualizadas y oportunas.
- Segunda:** Siendo que en el sector educación, la programación presupuestaria falta todavía mejorar la articulación entre los diversos órganos que forman parte del sector educación, desde los colegios, hasta la región, es necesario asegurar una rutina de recojo de información que asegure su disponibilidad en los momentos de toma de decisiones.

VIII. Referencia Bibliográficas

Referências Bibliográficas

- Abanto, V. (2013), Diseño y desarrollo del proyecto de investigación, Universidad César Vallejo. Trujillo Perú.
- Alesina, A. Hausmann, R. Hommes, R. & Stein, E. (1999). Budget institutions and fiscal performance in Latin America. *Journal of Development Economics*. Elsevier, vol. 59(2), pages 253-273.
- Alesina, A., Hausmann, R. Hommes, R. y Stein, E. (1999). Budget institutions and fiscal performance in Latin America. *Journal of Development Economics*. Elsevier, vol. 59(2). p. 253-273.
- Altaba, E. (2012). La nueva gestión pública y la gestión por competencias. Tesis Doctoral. Reus: Universitat Rovira I Virgili.
- ANUIES (2001). La educación superior en el siglo XXI. México: ANUIES.
- Arroyo, J. (2002). La salud peruana en el siglo XXI. Lima: CIES, DFID Ministerio Británico para el Desarrollo Internacional, Proyecto POLICY.
- ASCOFADE. (2009). Cartografía sobre capacidades de formación y de investigación en educación y pedagogía en Colombia. Bogotá: Ascofade.
- Banco Mundial, (2006). Strengthening Bank Group Engagement on Governance and Anticorruption. Washington D.C: World Bank Policy Report.
- Banco Mundial, (2010). Strengthening Bank Group Engagement on Governance and Anticorruption. Washington D.C: World Bank Policy Report.
- Bolívar, A. (2002). Cómo mejorar los centros educativos. España: Síntesis educación. Didáctica y organización escolar.
- Bourdieu, P. & Passeron, J. (1987). Los Estudiantes y la Cultura. Barcelona España: Edit. Labor.

- Caiden, N. (1988). Budgeting in Poor Countries: Ten Common Assumptions Re-examined. *Public Administration Review*.
- Carrasco, S. (2002). *Gestión Educativa y Calidad de la formación profesional en la Facultad de Educación de la UNSACA*. Tesis de Maestría en Educación. Lima – Perú.
- Casassus, J. (2007). Problemas de la gestión educativa en América Latina: la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B. Versión preliminar UNESCO.
- Cebreiro, B. y Fernández, M. (2014) Estudio de casos, en F. Salvador Mata, J. L. Rodríguez Diéguez y A. Bolívar Botia, *Diccionario enciclopédico de didáctica*. Málaga, Aljibe.
- CNE (2010). *Propuestas de políticas de educación del Consejo Nacional de Educación: educación para la sostenibilidad del crecimiento económico y la mejora de la calidad de vida de los peruanos*. Lima: CNE. [Acceso 2016 Abr. 01]. Recuperado de: <http://www.cne.gob.pe/images/stories/BANDERASFINAL.pdf>
- Consejo Nacional de Educación (2006). *Proyecto Educativo Nacional al 2021. La educación que queremos para el Perú*. Lima: CNE.
- Córdova, F. (2015). *El presupuesto por resultados: un instrumento innovativo de gestión pública*. Recuperado de: http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/2/36342/presupuestoporresultados_F_CORDOVA.pdf
- Crouch, Luis (2006). *Por una educación de calidad para el Perú: Estándares, rendición de cuentas y fortalecimiento de capacidades*. Washington, D.C: Banco Mundial.
- Cunill N. & Ospina, S. (2003). *Evaluación de resultados para una gestión pública moderna y democrática*. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo CLAD

- Curristine, T. (2007). Experience of OECD Countries with Performance Budgeting. Performance Budgeting. Linking Funding and Results. Edited by Marc Robinson.
- Delgado, I. (2013). Avances y perspectivas en la implementación del presupuesto por resultados en Perú. Tesis Doctoral. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Di Gropello, (2004). Educación, descentralización y las relaciones en América Latina. Documentos de investigación en políticas N° 3453. Washinotng D.C.: The Word Bank.
- Diaz, R. (2010). De las Instituciones al Ciudadano: La Reforma del Presupuesto por Resultados en el Perú. Recuperado de: http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/1/41751/mayra_ugarte_Presupuesto_por_Resultados_Peru_doc.pdf
- Drucker, P. (1964). Managing for Results, Harper and Row Publishers.
- Duarte, J. (2013). La gestión de la política económica en un estado descentralizado: el caso de México. Tesis Doctoral. Madrid: Universidad Complutense De Madrid
- Escamilla, M. (2010). Identificación y valoración de variables vinculadas al uso de las TIC´s como estrategia de enseñanza-aprendizaje en la Universidad Autónoma de Querétaro, México. Especial referencia al uso del Blended Learning. Tesis Doctoral. Salamanca: Universidad de Salamanca.
- Gajardo, M. (1998). La Educación Popular en América Latina. Santiago de Chile: Ediciones PIIE.
- Galán, A. (2010). Justificación y Limitaciones de la Investigación. Recuperado de: <http://manuelgalan.google-academico.com/2010/02/justificacion-y-limitaciones-en-la.html> Peruana Los Andes. Perú.

- Garbanzo, M. & Orozco, H. (2007). Desafíos del sistema educativo costarricense: un nuevo paradigma de la administración de la educación. *Revista Educación*, año/vol. 31, número 002. Universidad de Costa Rica. Ciudad Universitaria Rod, Costa Rica.
- Gómez, M (2011). *Un Espacio Para La Investigación Documental*. Universidad Manuela Beltrán. Recuperado de: <file:///C:/Users/DIAZ/Downloads/Dialnet-UnEspacioParaLaInvestigacionDocumental-4815129.pdf>
- Harvey, D. y Brown, D. (1996). *An Experiential Approach to Organization Development*. Englewood Cliff: Prentice Hall.
- Huaita, F. (2012). En camino de un presupuesto por resultados (ppr): una nota sobre los avances recientes en la programación presupuestaria. Recuperado de: https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publico/estudios/En_camino_de_un_PpR.pdf
- IPE-UNESCO, (2000). *Planeamiento de la educación. Desafíos de la educación, Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Buenos Aires.
- Inciarte, A. (2011). *Generación de Teoría Fundamentada*. Universidad del Zulia Facultad de Humanidades y Educación División De Estudios Para Graduados Doctorado en Ciencias Humanas. Mexico D. F. (s.e).
- Kim, J. (2007). *From Line-item to Program Budgeting, global lessons and the Korean case*. Korea Institute of Public Finance and the World Bank.
- Kim, S. (2007). Desafíos a la capacidad pública en la era de una administración pública en evolución y reforma del gobierno. *Gestión y Política Pública*. Volumen XVI, número 2, II semestre.
- Kusch, R. (1999). *América Profunda*. Buenos Aires (Argentina): Editorial Biblos.

- Lacarrieu, M. & Álvarez, M. (2002). La (indi) gestión Cultural. Una cartografía de los procesos culturales contemporáneos. Buenos Aires: Ciccus- La Crujía.
- Loera, A. (2006). Planeación estratégica y política educativa. Buenos Aires.
- MacGilchrist, B. (1995). Planning Matter. The Impact of Development Planning in Primary Schools, Institute of Education. University of London, Paul Chapman Educational Publishing.
- Mariátegui, J. (1979). Siete Ensayos de Interpretación de la realidad peruana. Ayacucho: Editorial "Biblioteca".
- Martínez, R. (2010). Los estados de conocimiento de la investigación educativa: Su objeto, su método y su epistemología. Recuperado de: www.geocities.ws/linea_grh_de/IS/Enfoque_Hermeneutico.doc
- MEF (2005). Sistema de Seguimiento y Evaluación del Gasto Público. Lima: MEF.
- MEF (2007). Plan de implementación de Presupuesto por Resultados. [Acceso 2016 Feb. 01]. Recuperado de: <http://www.mef.gob.pe/DNPP/PpR/documentos/PlandeImplementaciondePpR>.
- Men, M. (2012). Política y Sistema Colombiano de Formación y Desarrollo Profesional de Educadores. Bogotá: MEN.
- Mesinas, J. (2012). En camino de un presupuesto por resultados (ppr): una nota sobre los avances recientes en la programación presupuestaria. Recuperado de: https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/estudios/En_camino_de_un_PpR.pdf
- MINEDU (2005). IV Evaluación Nacional Del Rendimiento Estudiantil -2004 Resultados. Lima: MINEDU: (UMC).
- MINEDU (2012). Marco Normativo Legal. Lima: MINEDU: (UMC).

Ministerio de Economía y Finanzas (2007). Ley N° 28411. Ley general del sistema nacional de presupuesto. Capítulo IV Presupuesto por resultados. Lima: MEF.

Ministerio de Economía y Finanzas (2008). Aplicación del presupuesto por resultados. Lima: MEF.

Ministerio de Economía y Finanzas (2010). De las instituciones al ciudadano: La reforma del presupuesto por resultados en el Perú. Lima: MEF.

Ministerio de Economía y Finanzas, (2011). Que es el presupuesto por resultados. Lima: MEF.

Ministerio de Economía y Finanzas. (2010). El presupuesto por resultados. Lima: MEF.

Ministerio de Educación (2011). Manual de gestión para directores de instituciones educativas. Lima: MINEDU.

Ministerio de Hacienda, (2011). Implementación del presupuesto por resultados en Paraguay. Paraguay: Ministerio de hacienda.

Mora, A. (2012). Plan estratégico para instrumentar el presupuesto basado en resultados en la secretaría de educación pública con el fin de mejorar la calidad del gasto público. Tesis Doctoral. México: Instituto Politécnico Nacional.

Muñoz, C. (1983). El problema de la educación en México: ¿Laberinto sin salida? México: CEE.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE (2008). El presupuesto. [Acceso 2016 Feb. 01]. Recuperado de: <http://www.oecd.org/dataoecd/32/0/40357919.pdf>

Ornelas, C. (1997). El sistema educativo mexicano. México: CIDE/NF/FCE.

- Palacios, L. (2013). El presupuesto participativo basado en resultados como instrumento para la toma de decisiones en la asignación y ejecución del presupuesto de inversiones de la municipalidad distrital de casa grande, 2012. Tesis Doctoral. Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego.
- Patrinós, H. (2002). Revisión de las demandas del financiamiento de iniciativas en educación. Washington D.C. Di Work Bank.
- Perrenoud, P. (1999). Construir competencias desde la escuela. Chile: Océano-Dolmen, Pedagogía.
- Pita, F. (2012). Metodología de la Investigación. Recuperado de: http://www.postgradoune.edu.pe/documentos/cuanti_cuali2.pdf
- Gómez, L. (2011). Un espacio para la investigación documental. Recuperado. [file:///C:/Users/DIAZ/Downloads/Dialnet-UnEspacioParaLaInvestigacionDocumental-4815129%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/DIAZ/Downloads/Dialnet-UnEspacioParaLaInvestigacionDocumental-4815129%20(1).pdf)
- Pozner de Weinberg, P. (2000). Competencias para la profesionalización de la gestión educativa, capítulo II. Buenos Aires: IIPE.
- Prieto, M. (2012). Influencia de la gestión del presupuesto por resultados en la calidad del gasto en las municipalidades del Perú (2006-2010) “caso: Lima, Junín y Ancash. Tesis Doctoral. Lima: Universidad San Martín de Porres.
- PRODES (2010). Mapa de políticas y normas de la descentralización al 31 de julio de 2010. Lima: PRODES. USAID. [Acceso 2016 Abr. 01]. Recuperado de: <http://www.prodcentralizacion.org.pe/downloads/documentos/0951837001286815566.pdf>
- Robinson, M. (2007). Gestión de resultados la conveniencia de no añadir complejidad innecesaria y, por lo tanto, es partidario de ser selectivo con los indicadores. [Acceso 2016 Abr. 06]. Recuperado de: <http://blog.pfmresults.com/wordpress/?p=105>

- Robinson, M. (2007). *Performance Budgeting, Linking Funding and Results* - Palgrave Macmillan.
- Rodríguez, S. (1988). *Obras Completas*. Universidad Central de Venezuela. Caracas: Ediciones del Congreso de la República.
- Rubio, C. (2014). El análisis documental. Recuperado de: [https://www.google.com.pe/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=El+concepto+de+indizaci%C3%B3n+se+identifica+con+el+an%C3%A1lisis+del+contenido+en+la+medida+que+dichos+lenguajes+se+utilizan+para+elaborar+los+%C3%ADndices+tem%C3%A1ticos+por+los+que+se+recupera+la+informaci%C3%B3n.+\(Rubio](https://www.google.com.pe/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=El+concepto+de+indizaci%C3%B3n+se+identifica+con+el+an%C3%A1lisis+del+contenido+en+la+medida+que+dichos+lenguajes+se+utilizan+para+elaborar+los+%C3%ADndices+tem%C3%A1ticos+por+los+que+se+recupera+la+informaci%C3%B3n.+(Rubio)
- Ruiz, J. (2008). La autoevaluación institucional en un centro de educación primaria. *Revista Iberoamericana de Educación*, núm. 8
- Salazar, B. (1967). *¿Existe una Filosofía en nuestra América?*. México: Siglo XXI Editores, S.A.
- Sánchez, M. (2012). *Bases para el diseño de un modelo de gestión en instituciones de educación superior estatales de ciencias económicas*. Tesis Doctoral. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
- Sander, B. (1994). *Gestión educativa y calidad de vida*. [Acceso 2016 Abr. 06]. Recuperado de: <http://www.iacd.oas.org/La%20Educa%20118/sander.htm>.
- Sanguinetti, J. J. (1994). *Lógica*. Pamplona España: Ediciones Universidad de Navarra.
- Sanz, T. (2008). *Sistematización del proceso de diseño, implementación y evaluación del programa de mantenimiento preventivo básico de locales escolares a nivel nacional*. Lima: GTZ.

- Schick, A. (2001). The changing role of the central budget office. OECD, Journal of Budgeting.
- Shack (2006). El presupuesto en el Perú. Lima.
- Simons, A. (2011). El ser humano. Ensayo de antropología cristológica. Lima – Perú: Fondo Editorial de la PUCP.
- Stoll, L. y Fink, D. (1999). Para cambiar nuestras escuelas. Reunir la eficacia y la mejora. España: Colección Repensar la Educación, Octaedro.
- Strauss, A. y Corbin, J. (1990). Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques, London: Sage.
- Tanaka, E. (2011). Influencia del presupuesto por resultados en la Gestión Financiera Presupuestal del Ministerio de Salud. Tesis Doctoral. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Thiel, S. y Leeuw, F. (2002). The Performance Paradox in the Public Sector. Public Performance and Management Review. Vol. 25. No 3.
- UNESCO, (2000). Educación para todos: Cumplir nuestros compromisos comunes, texto aprobado por el Foro Mundial sobre la Educación. Dakar. Senegal. [Acceso 2016 Feb. 01]. Recuperado de: http://www.unesco.org/education/efa/ed_for_all/dakfram_spa.html
- UNDP (1997) Tools to Support Transparency in local Governance. Urban Governance Toolkit Series. Nairobi. United Nations Human Settlements Programme, Transparency Internacional
- Vilar, S. (1997). La nueva racionalidad. Comprender la complejidad con métodos transdisciplinarios. Barcelona: Cairós.
- Virgili, T. (2013). El Presupuesto Participativo: ¿factor de transformación?. Facultad de Empresa y Comunicación Universitat de Vic Departamento de Política Económica y Estructura Económica Mundial Universitat de

Barcelo Recuperado de:
http://datos.eparticipa.com/repofile_57612e2209156

Winkler & Boon - Link Yeo (2007). Identificación del impacto de la descentralización en la calidad educativa. Documento de investigación preparado para el programa de mejoramiento de la calidad educativa (EQUIP 2). De la agencia de los Estados Unidos de América para el desarrollo internacional. Washintong D.C.: USAID.

Anexos

Anexo 1 Instrumentos

GUÍA DE ANÁLISIS DE DOCUMENTOS

FICHA DE REGISTRO INFORMACIÓN

Ficha. Tarjeta de 14 x 8 cm. En ella se anotan los datos correspondientes a la obra y el autor, preferentemente con base en un código internacional.

Objetivo. Ubicar, registrar y localizar la fuente de información.

Orden de los datos:

1. Título documento (Libro, Ley)
2. Serie o colección, entre paréntesis, así como volumen
3. Si se trata de una obra traducida, el nombre del traductor
4. Editorial
5. País en el que fue impreso
6. Año de publicación
7. Número de edición
8. Número total de páginas del documento.

FICHA CODIFICACIÓN AXIAL**DOCUMENTO****PROCEDENCIA:****CODIFICACIÓN AXIAL Y CATEGORIZACIÓN**

Categoría	Sub categoría	Texto Codificadas

Principal conclusión

Anexo 2 Validación de Documentos

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO ANÁLISIS DOCUMENTAL										
Nº	DIMENSIONES / Items	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias		
		SI	No	SI	No	SI	No			
1	<p style="text-align: center;">Anexo 1 Instrumentos</p> <p style="text-align: center;">GUÍA DE ANÁLISIS DE DOCUMENTOS FICHA DE REGISTRO INFORMACIÓN</p> <p>Ficha. Tarjeta de 14 x 8 cm. En ella se anotan los datos correspondientes a la obra y el autor, preferentemente con base en un código internacional. Objetivo. Ubicar, registrar y localizar la fuente de información. Orden de los datos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Título documento (Libro, Lxv) 2. Serie o colección, entre paréntesis, así como volumen 3. Si se trata de una obra traducida, el nombre del traductor 4. Editorial 5. País en el que fue impreso 6. Año de publicación 7. Número de edición 8. Número total de páginas del documento. 	X		X		X				

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable [] 22 de Setiembre del 2016

Apellidos y nombres del juez evaluador: DR. JORGE RAFAEL DIAZ DUMONT DNI 08698815
Especialidad del evaluador: LIC. EDUCACIÓN, ING. INDUSTRIAL.

1. Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
2. Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.
3. Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del construido

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO CODIFICACIÓN AXIAL																																			
Nº	DIMENSIONES / ítems	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias																											
		SI	No	SI	No	SI	No																												
1	<p>FICHA CODIFICACIÓN AXIAL</p> <p>DOCUMENTO</p> <p>PROCEDENCIA:</p> <p>CODIFICACIÓN AXIAL Y CATEGORIZACIÓN</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Sub categoría</th> <th>Texto Codificadas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>	Categoría	Sub categoría	Texto Codificadas																									X		X		X		
Categoría	Sub categoría	Texto Codificadas																																	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____ SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] No aplicable [] 22 de Setiembre del 2016

Apellidos y nombre s del juez evaluador: DR. JORGE RAFAEL DIAZ DUMONT DNI 08698815



- ¹ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
- ² Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.
- ³ Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

CERTIFICADO DE VALÍDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO ANÁLISIS DOCUMENTAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	<p align="center">Anexo 1 Instrumentos</p> <p align="center">GUÍA DE ANÁLISIS DE DOCUMENTOS FICHA DE REGISTRO INFORMACIÓN</p> <p>Ficha: Tarjeta de 14 x 8 cm. En ella se anotan los datos correspondientes a la obra y el autor, preferentemente con base en un código internacional. Objetivo: Ubicar, registrar y localizar a fuente de información.</p> <p>Orden de los datos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Título documento (Libro, Ley) 2. Serie o colección, entre paréntesis, así como volumen 3. Si se trata de una obra traducida, el nombre del traductor 4. Editorial 5. País en el que fue impreso 6. Año de publicación 7. Número de edición 8. Número total de páginas del documento. 	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SUFICIENCIA
 Opinión de aplicabilidad: Aplicable No aplicable No aplicable []
 22 de Setiembre del 2016

Apellidos y nombres del juez evaluador: **VERTIZ OSORES JOAQUIN**

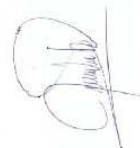
Especialidad del evaluador: **DOCTOR**

1. Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

2. Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

3. Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimen



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO CODIFICACIÓN AXIAL

N°	DIMENSIONES / ítems		Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
	SI	No	SI	No	SI	No	SI	No	
1	FICHA CODIFICACIÓN AXIAL		X		X		X		
	DOCUMENTO								
	PROCEDENCIA:								
	CODIFICACIÓN AXIAL Y CATEGORIZACIÓN								
	Categoría	Sub categoría	Texto Codificadas						

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SUFICIENCIA
 Opinión de aplicabilidad: Aplicable No aplicable 22 de Setiembre del 2016

Apellidos y nombres del juez evaluador: **VERTIZ OSORES JOAQUIN**

Especialidad del evaluador: **DOCTOR**

¹ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

² Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión

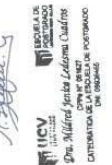
³ Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimen

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO ANALISIS DOCUMENTAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
1	<p align="center">Anexo 1 Instrumentos</p> <p align="center">GUÍA DE ANÁLISIS DE DOCUMENTOS FICHA DE REGISTRO INFORMACIÓN</p> <p>Ficha. Tarjeta de 14 x 8 cm. En ella se anotan los datos correspondientes a la obra y el autor, preferentemente con base en un código internacional. Objetivo. Ubicar, registrar y localizar a fuente de información.</p> <p>Orden de los datos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Título documento (Libro, Láy) 2. Serie o colección, entre paréntesis, así como volumen 3. Si se trata de una obra traducida, el nombre del traductor 4. Edicional 5. País en el que fue impreso 6. Año de publicación 7. Número de edición 8. Número total de páginas del documento. 	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SUFICIENCIA
 Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] No aplicable []
 Apellidos y nombres del juez evaluador: DR. MILDRED JENICA LEDESMA CUADROS DNI 09936465
 Especialidad del evaluador: ADMINISTRACIÓN 22 de Setiembre del 2016



¹ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
² Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.
³ Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO CODIFICACIÓN AXIAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias																											
		Si	No	Si	No	Si	No																												
1	<p align="center">FICHA CODIFICACIÓN AXIAL</p> <p>DOCUMENTO</p> <p>PROCEDENCIA:</p> <p>CODIFICACIÓN AXIAL Y CATEGORIZACIÓN</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Sub categoría</th> <th>Texto Codificadas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>	Categoría	Sub categoría	Texto Codificadas																									X		X		X		
Categoría	Sub categoría	Texto Codificadas																																	

Observaciones (p recisar si hay suficiencia): SUFICIENCIA
 Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable [] **22 de Setiembre del 2016**
 Apellidos y nombre s del juez evaluador: **DR. MILDRED JENICA LEDESMA CUADROS DNI 09936465**
 Especialidad del evaluador: **ADMINISTRACION**



¹ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
² Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.
³ Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del construido

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Anexo 3

ARTÍCULO CIENTÍFICO**1. TÍTULO**

Presupuesto por resultados en el sector educación caso Región Callao 2015.

2. AUTOR

María Elena Tasayco Donoso

mariatasaycodonoso@gmail.com

Estudiante del Programa de Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad de la Escuela de Postgrado de la Universidad Cesar Vallejo.

3. RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general el describir la problemática del presupuesto por resultados en el sector educación en la Región Callao año 2015; constituido por un conjunto de documentación, la muestra considera a toda la población, en los cuales se ha empleado la variable: Presupuesto por resultados.

El método empleado en la investigación fue el deductivo, esta investigación utilizó para su propósito el diseño de tipo cualitativo, que recogió la información en un período específico, que se desarrolló al aplicar el instrumento: Guía de Análisis de Documentos, que brindó información acerca del presupuesto por resultados en sus distintas dimensiones, cuyos resultados se presentan gráfica y textualmente.

La investigación concluye que existe evidencia significativa para afirmar que: el desconocimiento del propósito genera una problemática en cuanto a la aplicación del presupuesto por resultados en el sector educación en la Región Callao.

4. PALABRAS CLAVE

Presupuesto por resultados.

5. ABSTRACT

The present research had as general objective to describe the problematic of the budget by results in the education sector in the Region Callao year 2015; Constituted by a set of documentation, the sample considers the entire population, in which the variable: Budget by results has been used.

The method used in the research was the deductive, this research used for its purpose the qualitative type design, which collected the information in a specific period, that was developed when applying the instrument: Document Analysis Guide, which provided

information about the Budget for results in its different dimensions, whose results are presented graphically and verbatim.

The research concludes that there is significant evidence to affirm that: the lack of awareness of the purpose generates a problem regarding the application of the results budget in the education sector in the Callao Region.

6. KEYWORDS

Budget by results.

7. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación titulado: Presupuesto por resultados en el sector educación caso Región Callao 2015. Fue desarrollado con un diseño de tipo cualitativo, tuvo como punto de partida el presupuesto por resultados en la Región Callao. La presente investigación consta de VI capítulos los cuales son detallados a continuación. Estos son: Capítulo I Constituido por los antecedentes de la investigación, bases teóricas y la fundamentación científica, el marco conceptual, el planteamiento del problema, que comprende el problema de investigación, formulación del problema, que son interrogantes a los cuales responde la investigación; objetivos de la investigación; En el Capítulo 2: Se presenta el marco metodológico, que comprende las variable, la opercionalización de las variables, la metodología, el tipo de estudio, el diseño de investigación, la población muestra y muestreo, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, método de análisis de datos y los aspectos éticos. En el Capítulo 3: Se presentan los resultados de la investigación, los mismos que dan cuenta de los hallazgos logrados con sus respectivos análisis. En el Capítulo 4: Se procede a la discusión de los resultados de la investigación. En el Capítulo 5: Se exponen a las conclusiones a las cuales arribó investigación. En el Capítulo 6: Se detallan las recomendaciones que se brindan. En el Capítulo 7: Se presentan las referencias bibliográficas utilizadas en la investigación.

8. METODOLOGÍA

El método empleado en la investigación fue el deductivo, esta investigación utilizó para su propósito el diseño de tipo cualitativo, que recogió la información en un período específico, que se desarrolló al aplicar el instrumento: Guía de Análisis de Documentos, que brindó información acerca del presupuesto por resultados en sus distintas dimensiones, cuyos resultados se presentan gráfica y textualmente.

9. RESULTADOS

Respecto al Análisis documental

Documentos Analizados: “En camino de un presupuesto por resultados (PPR): una nota sobre los avances recientes en la programación presupuestaria”

Categoría	Sub categoría	Texto Codificado
Desconocimiento de propósito	Eficiencia Eficacia Trasferencias	El PpR debe ser entendido por todos ⁶ como un contrato, un compromiso, en el que las entidades reciben una transferencia de recursos por la entrega adecuada (eficiente y eficaz) de bienes y servicios que redundan en un mayor bienestar social.
Liderazgo	Gasto Público Recursos Públicos	El PpR es una estrategia de gestión pública que viene liderando la DGPP, con el objetivo de contribuir a una mayor eficiencia y eficacia del gasto público a través de una completa vinculación entre los recursos públicos asignados y los productos y resultados propuestos para favorecer a la población
Decisión política	Reformas Convenios Articulación	Desde hace varios años el Estado peruano en general, y el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) en particular, han tratado de hacer reformas sustantivas en la gestión pública. Inicialmente, la participación del MEF y de la DGPP en estos esfuerzos estuvo en la suscripción de los Convenios de Administración por Resultados (los llamados CAR) ⁹ desde el año 2002 y en el intento de tener un Sistema de Seguimiento y Evaluación del Gasto Público a fines del año 2004. Fue a partir de estas iniciativas que se comenzó a crear las bases para la articulación entre una gestión pública por resultados y su expresión en el presupuesto público
Desconocimiento de la normatividad	Estrategias Enfoque integral	Como parte de este impulso de promoción de la PPE, en los años siguientes (2009-2010), las leyes de presupuesto identificaron las prioridades que se debían abordar y los programas presupuestales que se iban a crear durante el año fiscal correspondiente (lo que le daba el nivel de estratégicos), además señalaban los ministerios o entidades encargados de conducir las estrategias y de identificar a todos los actores involucrados independientemente del nivel de gobierno. A través de las leyes de presupuesto entre los años 2007-2010, se crearon más de 25 PPEs; ciertamente, unos con mayor nivel de desarrollo que otros en los diseños e instrumentos esperados. La aplicación del enfoque integral y la

		<p>metodología significaron un desafío casi inalcanzable para las instituciones encargadas, por lo que la DGPP tuvo que apoyar el desarrollo de los diseños y la aplicación metodológica a través de la disposición de consultores especializados. Por otro lado, el desafío de poder generar alianzas exitosas entre los distintos sectores fue una permanente agenda pendiente.</p>
Evaluación del proceso	<p>Impacto</p> <p>Resultados</p> <p>Evaluaciones Independientes</p> <p>Vinculación</p>	<p>Consiste en el análisis sistemático y objetivo de un proyecto, programa o política en curso o concluido, en razón a su diseño, ejecución, eficiencia, eficacia e impacto en la población, sin perjuicio de las normas y procesos establecidos por el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) relativos a los proyectos de inversión. Los resultados de las evaluaciones vinculan a las entidades cuyas acciones han sido objeto de las mismas, las cuales deberán asumir compromisos formales de mejora sobre su desempeño. Actualmente, se viene implementando las llamadas evaluaciones independientes, que son realizadas por personas naturales o jurídicas, sin vinculación o distintas a las entidades que son objeto de las evaluaciones.</p>
Falta seguimiento en los indicadores de logro	<p>Decisiones</p> <p>Responsabilidad</p>	<p>La DGPP en esta reforma de PpR tiene una participación fundamental, no sólo por ser la autoridad normativa que puede imponer nuevas metodologías de programación presupuestaria o de generación de información a través de indicadores y evaluaciones del gasto, sino que al tener la responsabilidad de preparar el anteproyecto de la ley de presupuesto, puede proponer decisiones de asignación de recursos públicos entre los pliegos. Hubo esfuerzos por mejorar la información a través de la identificación de productos en varias de las instituciones del gobierno nacional, y se tomó conciencia de la importancia de contar con indicadores de los resultados propuestos para la posterior toma de decisiones.</p>

Respecto al Análisis documental

Documentos Analizados: “Presupuesto por Resultados: una perspectiva comparativa para la experiencia peruana”

Autor: Ministerio de Economía y Finanzas

Codificación Axial y Categorización

Categoría	Sub categoría	Texto Codificado
Desconocimiento de propósito	Priorización	Mejorar la elección de qué gasto priorizar.
	Gatos eficiente	Impulsar a que los operadores gasten más eficiente y eficazmente
	Operadores	
Liderazgo	Capacidades	Desarrollar capacidades para el diseño, implementación y ejecución de los PP.
Decisión política	Ciudadano	Coloca al ciudadano como objetivo principal.
	Inercia	Vincula planificación con presupuesto. Permite identificar duplicidades. Prioriza lo potencialmente efectivo (reduce la inercia). Mejora la focalización (cobertura de brechas de productos).
	Focalización	Genera una agenda de definición y seguimiento de indicadores. La da "evaluabilidad" al gasto público (se esclarece la lógica causal y la forma en que se van a medir las cosas).
	Medición	Señaliza las prioridades y la articulación de los niveles de gobierno hacia el logro de resultados nacionales.
Desconocimiento de la normatividad	Resultados	Mecanismos que señalizan a las entidades públicas a esforzarse hacia el logro de resultados en temas prioritarios, para acelerarlos.
Evaluación del proceso	Indicadores de desempeño	Consolidar la medición continua de los indicadores de desempeño ya validados
Falta seguimiento en los indicadores de logro	Información oportuna	Información de desempeño confiable, oportuno y útil (desempeño: efectividad, eficiencia y calidad).
	Información útil	Seguimiento y evaluación de programas presupuestales Indicadores de desempeño Indicadores/metas de desempeño -Presupuesto/gasto (Σ prods.) Indicador/meta de producción física -Indicadores de desempeño -Definición operativa - Presupuesto/gasto (Σ activs.) Indicador/meta de producción física -Definición operativa -Tipología de proyectos - Presupuesto/gasto (Σ insumos)

10. DISCUSIÓN

De los hallazgos encontrados la presente investigación corrobora lo planteado por Duarte, (2013), puesto coincide en afirmar que existe una libertad económica y crecimiento económico de acuerdo a la tesis que sostiene porque hay una variación de sus indicadores relacionados con las mismas teorías; además las publicaciones según el autor se orientan al

monitoreo y a las medidas que encaminan a un mercado libre de que sus propias decisiones además puede afirmar de los frutos de su trabajo sin intromisiones arbitrarias del sector público.

11. CONCLUSIONES

Se demuestra que el desconocimiento del propósito genera una problemática en cuanto a la aplicación del presupuesto por resultados en el sector educación; la falta de liderazgo de los directores genera una problemática en cuanto a la aplicación del presupuesto por resultados en el sector educación; la falta de decisión política genera una problemática en cuanto a la aplicación del presupuesto por resultados en el sector educación; el desconocimiento de la normatividad genera una problemática en cuanto a la aplicación del presupuesto por resultados en el sector educación; la inadecuada evaluación del proceso genera una problemática en cuanto a la aplicación del presupuesto por resultados en el sector educación en la Región Callao.

12. REFERENCIAS

- Duarte, J. (2013). La gestión de la política económica en un estado descentralizado: el caso de México. Tesis Doctoral. Madrid: Universidad Complutense De Madrid
- Kim, J. (2007). From Line-item to Program Budgeting, global lessons and the Korean case. Korea Institute of Public Finance and the World Bank.
- MEF (2007). Plan de implementación de Presupuesto por Resultados. [Acceso 2016 Feb. 01]. Recuperado de: <http://www.mef.gob.pe/DNPP/PpR/documentos/PlandeImplementaciondePpR>.
- MEF (2005). Sistema de Seguimiento y Evaluación del Gasto Público. Lima: MEF.

DECLARACIÓN JURADA

DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA Y AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DEL ARTÍCULO CIENTÍFICO

Yo, María Elena Tasayco Donoso, estudiante (X), egresado (), docente (), del Programa de Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado(a) con DNI N° 25563170, con el artículo titulado: “Presupuesto por resultados en el sector educación caso Región Callao 2015”

Declaro bajo juramento que:

- 1) El artículo pertenece a mi autoría.
- 2) El artículo no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.

- 3) El artículo no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para alguna revista.
- 4) De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a 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 que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.
- 5) Si, el artículo fuese aprobado para su publicación en la Revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Postgrado, de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Lugar y fecha: Los Olivos 14 de diciembre de 2016

Nombres y apellidos: María Elena Tasayco Donoso