



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

La Gestión Institucional según los Compromisos de Desempeño: 2016-2018, Unidad de  
Gestión Educativa Local 03 - Lima.

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestra en Gestión Pública

**AUTORA:**

Br. Pachas Requena, Maria Mercedes (ORCID: 0000-0002-0733-5212)

**ASESORA:**

Dra. Castañeda Nuñez, Eliana Soledad (ORCID: 0000-0003-3516-1982)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Modernización del Estado

**LIMA – PERÚ**

**2020**

### **Dedicatoria:**

A mis padres Juan y Dacia a mi querido hijo José Rodrigo, a mi hermano José Eduardo, a ellos por su tiempo, motivación, apoyo e inmenso amor y comprensión.

## **Agradecimiento**

A la Universidad César Vallejo por su contribución en mi formación profesional.

A mi asesora la Dra. Eliana Castañeda Núñez, por su orientación y enseñanza en la elaboración de la presente tesis.

A la Dirección Regional de Lima Metropolitana por permitirme realizar la presente investigación.

## DECLATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, PACHAS REQUENA MARIA MERCEDES estudiante de la Escuela de Posgrado, Maestría en Gestión Pública, de la Universidad César Vallejo, Sede Ate; declaro el trabajo académico titulado: "La Gestión Institucional según los Compromisos de Desempeño: 2016-2018, Unidad de Gestión Educativa Local 03 - Lima", en 85 folios para la obtención del grado académico de Maestra en Gestión Pública.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 11 de enero de 2020

  
PACHAS REQUENA MARIA MERCEDES  
DNI: 21862178

## Índice

Título	i
Dedicatoria:	ii
Agradecimiento	iii
Página de jurado	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Índice	vi
Índice de tablas	vii
Índice de figuras	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MÉTODO	15
2.1. Tipo y diseño de investigación.	15
2.2. Operacionalización de las variables	16
2.3. Población, muestra y muestreo (Incluir criterios de selección)	17
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	17
2.5. Procedimiento	18
2.6. Método de análisis de datos	18
2.7. Aspectos éticos	18
III. RESULTADOS	19
3.1 Resultados descriptivos	19
IV. DISCUSIÓN	28
V. CONCLUSIONES	34
VI. RECOMENDACIONES	35
REFERENCIAS	36
ANEXOS	41

## Índice de tablas

Tabla 1 Operacionalización de la variable gestión institucional	17
Tabla 2 Validez de instrumento por juicio de expertos para la variable Clima organizacional	18
Tabla 3 Resultados de los compromisos de desempeño de asistencia	19
Tabla 4 Resultado del compromiso llegada oportuna de materiales educativos	20
Tabla 5 Resultados del compromiso pago oportuno de servicios básicos	21
Tabla 6 Resultados de logros de aprendizajes	22
Tabla 7 Tendencia del resultado de la gestión institucional según los compromisos, periodo 2016 al 2018.	23

## Índice de figuras

Figura 1: Resultados de los compromisos de desempeño de asistencia	19
Figura 2: Resultado del compromiso llegada oportuna de materiales educativos	20
Figura 3: Resultados del compromiso pago oportuno de servicios básicos	21
Figura 4: Resultados de logros de aprendizajes	22
Figura 5: Tendencia del resultado de la gestión institucional según los compromisos, periodo 2016 al 2018	23
Figura 6: Mejora de logros de aprendizaje Vs Presencia de docentes	24
Figura 7: Mejora de logros de aprendizaje Vs Asistencia de estudiantes	25
Figura 8: Mejora en los logros de aprendizaje Vs Llegada oportuna de materiales educativos	26
Figura 9: Mejora en logros de aprendizaje Vs Pago oportuno de servicios básicos	26

## **Resumen**

El objetivo de la presente investigación es comparar la evaluación de la gestión institucional según los compromisos de desempeño, periodo 2016-2018 en la UGEL 03-Lima. Se realizó un estudio basado en un modelo paradigma positivista con enfoque cuantitativo.

La investigación fue del tipo sustantiva, diseño no experimental y longitudinal, ya que se realizó la evaluación en el periodo del 2016 al 2018 y el método fue el deductivo. Se utilizó para la recolección de datos una ficha de recojo de información sobre los principales resultados de los compromisos de desempeño de los años 2016, 2017 y 2018.

Los resultados mostraron comportamientos variables de los compromisos evaluados, siendo la entrega oportuna de materiales educativos el que mostró tendencias similares a los logros de aprendizaje. Se concluyó que los resultados de los compromisos de desempeño como medida de evaluación de la gestión institucional favorecen su desarrollo y mejora

Palabras clave: Gestión institucional, compromisos de desempeño

## **Abstract**

The objective of the present investigation is to compare the evaluation of the institutional management according to the performance commitments, period 2016-2018 in the UGEL 03-Lima. A study based on the positivist paradigm model with quantitative approach was carried out.

The research was of the substantive type, non-experimental and longitudinal design, since the evaluation was carried out in the period from 2016 to 2018 and the method was the deductive. A data collection sheet on the main results of the performance commitments of the years 2016, 2017 and 2018 was used for data collection.

The results showed variable behaviors of the evaluated commitments, being the timely delivery of educational materials which showed similar trends to learning achievements. It was concluded that the results of the performance commitments as a measure of institutional management evaluation favor their development and improvement

Keywords: Institutional management, performance commitments

## **I. Introducción**

Según los datos estadísticos del Foro Económico Mundial, el Perú es uno de los países que se encuentra en los últimos lugares de calidad del sistema educativo. El problema contiene varios componentes que van desde los resultados no tan favorables en las pruebas PISA, los pocos avances en la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) que se realizan cada año, el índice de analfabetismo, hasta la inadecuada oferta de educación superior y educación alternativa, especial y técnico productiva. Si bien el país ha presentado índices de crecimiento en los últimos años en ciertos aspectos, la educación aún requiere de mucha atención, ya que los últimos resultados del Informe global de competitividad 2017-2018 mostraron que nuestro país, en relación a la calidad del sistema educativo, ocupa el lugar 127 de un total de 137 países analizados. Así también el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), presentó datos estadísticos del Perú en los cuales resultó ser el país en Sudamérica que menos porcentaje de su PBI invierte en educación (3.7%), teniendo en consideración que el presupuesto promedio por alumno alcanza el valor de 459 soles, y esto en comparación con otros países de la región como Venezuela, Bolivia y Brasil, resulta ser inferior, pues estos invierten por encima del 6% de su PBI para la educación, por lo tanto esto sería un indicador de los resultados desfavorables que se tienen en el Perú.

Por otro lado, en relación a los resultados de evaluación de estudiantes, la prueba PISA, la cual es una prueba que se realiza cada 3 años a fin de medir el nivel educativo de jóvenes de 15 años en distintos países, mostró desde el año 2012 hasta el 2018 que el Perú viene presentado mejoras en los resultados de las evaluaciones tanto en ciencias matemáticas y comprensión lectora, sin embargo en términos generales el país se mantiene dentro de los puestos más bajos de un total de 79 países evaluados. Esta situación es originada por distintos agentes vinculados con la calidad educativa, las metodologías de enseñanza, el nivel de preparación de los profesores, entre otros. En adición a lo indicado, también se debe agregar que según los datos del Ministerio de Cultura los peruanos en promedio leen menos de un libro al año.

Es en ese sentido, que el Ministerio de Educación, dentro de su política de fortalecimiento del sector y con el fin de atender de manera oportuna las necesidades que la educación requiere, viene impulsando distintos procesos, destinados a modernizar la gestión institucional y administrativa en el sector, con el fin de agilizar procesos, acelerar

la ejecución de las inversiones y mejorar la calidad del gasto, con la expectativa que los resultados mejoren año tras año.

En dicho aspecto los Compromisos de Desempeño son herramientas que mediante incentivos otorgan recursos presupuestales adicionales a las direcciones regionales de educación, así también como a las unidades de gestión educativa local (UGEL), por el cumplimiento de metas establecidas cada año, todas ellas vinculadas a la mejor gestión educativa; y de esa manera se busca promover una gestión por resultados en el sector. Mediante esta herramienta se promueve el mejor desempeño en la gestión en la Direcciones Regionales y Unidades de Gestión y de esa forma brindar servicios educativos de calidad y oportunos asegurando las condiciones necesarias para el buen inicio del año escolar, mejorando la eficiencia y agilidad de la gestión educativa, mejorando los resultados de los aspectos prioritarios del sector.

Estas medidas impulsadas desde el sector se vinculan directamente con la gestión institucional de las Unidades de Gestión Educativas Locales (UGEL), quienes son las encargadas de asegurar las condiciones del servicio educativo en el territorio de su competencia, mediante la gestión pedagógica, institucional y administrativa. Los resultados obtenidos en base a la evaluación en el sector muestran que para lograr un adecuado desarrollo institucional es necesario que exista una gestión institucional de calidad, consiguiendo brindar servicios educativos también de calidad. Es por ello que la mejora de la gestión institucional se convierte en un elemento estratégico de estudio en tanto los resultados en el sector no vienen siendo favorables, siendo necesario identificar los componentes de la gestión que pueden tener mayor implicancia o relevancia, considerando los resultados obtenidos en los compromisos de desempeño en el periodo del 2016 al 2018 a fin de evaluar la gestión institucional. De esa manera se logrará establecer mejores condiciones para el desarrollo del servicio educativo.

Se puede estimar que los aspectos más relevantes para mejorar estos bajos resultados en el sector, se encuentran relacionados con los recursos humanos, infraestructura, condiciones, curricular escolar, materiales educativos, entre otros, todos ellos vinculados a la gestión institucional por lo que resulta importante la evaluación de resultados de la gestión en el periodo de 2016 al 2018 de manera que permita obtener información que conlleve a la implementación de medidas de fortalecimiento, en la búsqueda de brindar un mejor servicio a los niños y jóvenes de la Ugel 03. Como consecuencia de ello, una gestión ineficiente traería consigo que los resultados que se esperan de la educación en el país sean cada vez menos favorables; que los escasos recursos destinados, no sean

aprovechados al máximo y que los niños y jóvenes no cuenten con una educación adecuada para afrontar los problemas de su entorno. La presente investigación tiene como propósito evaluar la Gestión Institucional según los compromisos de desempeño y los resultados obtenidos por la UGEL 03 en el periodo 2016-2018 a fin de poder obtener información que permita implementar medidas que conlleven a mejorar la calidad del servicio en beneficio de nuestros estudiantes.

Sobre el particular se han revisado antecedentes a nivel nacional e internacional correspondientes a estudios similares al planteado, a fin de que puedan servir de referencia y evaluación de nuestros resultados. Al respecto Almeida (2019), en su investigación realizó un análisis de la gestión institucional en base a las variables evaluación y control presupuestal en la Universidad de Investigación de Tecnología Experimental Yachay enfocándolo como herramienta para la mejora. Para ello se tomó un modelo basado en las dimensiones del Programa Nacional de Excelencia, del Ecuador. Se pudo hallar que la gestión institucional se relaciona de manera significativa con la asignación presupuestal. En ese sentido se pudo considerar que la eficiencia de la gestión se encuentra relacionada con el grado de ejecución presupuestal alcanzado tanto en los programas como en los proyectos. Se utilizó un análisis cualitativo, con una metodología sistémica, mediante la aplicación de una encuesta a las áreas de planificación y finanzas. Como resultado se pudo evidenciar que el personal fue la variable con mayor influencia, mientras que la variable con mayor autonomía fue el control presupuestario, comprobándose que existe influencia entre la evaluación y el control en la gestión institucional.

Por su lado Uribe (2019) en su estudio analizó la manera como propiciar una mejora de la gestión institucional de un colegio de educación básica, para lo cual se planteó la creación de un proceso de gestión basado en estrategias organizacionales, considerando un diagnóstico con la participación de los padres, los alumnos, los docentes y los directivos. A fin de generar un proceso de planificación participativo, mediante la metodología mixta por medio de la estrategia secuencial transformadora. Los resultados del estudio muestran que la estrategia favoreció la gestión de la institución y el cumplimiento de los objetivos del modelo educativo 2017 de la Secretaria de Educación Pública mediante un modelo situacional, que busca la calidad total y ser comunicacional,

favoreciendo la integración colaborativa de todos los actores para la asesoría en la toma de decisiones.

Así también, Santizo (2018) en su investigación estudió la manera como la asignación de recursos humanos y materiales se relaciona con la gestión institucional y los resultados de logro de las escuelas públicas primarias generales en México. El estudio reveló prioridades que muchas veces no se visibilizan en la política educativa como las interacciones con el contexto social de las familias y el rezago escolar. Se analizó la gestión institucional centralizada en los componentes materiales y humanos los con los resultados de los logros del desempeño escolar, estos últimos con la prueba estandarizada enlace de 2012. A través de un modelo con indicadores que vinculan los recursos, la gestión y los resultados, se pudo evidenciar que el rezago escolar condiciona el desempeño de los colegios y que una mejor oferta de educación pública compensa desventajas sociales y escolares, concluyendo que el logro de los desempeños de las escuelas es resultado de la gestión (institucional) adecuada de recursos materiales y humanos y de los procesos de gestión. En el estudio de Berrasconi (2018) se realizó una exploración de la relación de la calidad del servicio brindado por la universidad, según su nivel de acreditación y la gestión institucional. Se utiliza la metodología de réplica teórica y literal en tres universidades, dos de las cuales presentaban un alto nivel de acreditación y una con bajo nivel de acreditación. Se consideró como dimensiones de la gestión institucional la planificación y análisis institucional, la estructura organizativa, la definición de misión y propósitos, la gestión de los recursos humanos, la gestión de los recursos materiales y la gestión financiera. Los resultados mostraron que la forma como se realiza la evaluación de la gestión institucional presenta una baja relación con el nivel de acreditación obtenido por las instituciones.

Por otro lado, Vázquez y Leyva (2017) en su estudio analizaron la implementación del Modelo de Gestión Regional, que fuera ejecutado como propuesta de gestión institucional educativa a nivel básico en la provincia de Yucatán. Se realizó un análisis que relaciona los contenidos de la regionalización educativa, mediante entrevistas aplicadas a supervisores escolares y asesores técnicos-pedagógicos, sobre la percepción de los cambios en las diferentes dimensiones. El diseño fue transversal, con una muestra estadística aleatoria, teniendo como criterio de selección para dicha muestra que esté conformada por personal activo dentro del sistema educativo básico estatal, así como

supervisores escolares y asesores técnicos-pedagógicos. Los resultados reflejan un fortalecimiento de la gestión institucional en cuanto la mejora de la infraestructura física y operativa destinadas a la supervisión escolar lo cual constituye un avance para el equilibrio funcional entre la gestión educativa y el acceso a la educación básica con criterios de calidad y equidad.

En relación a los antecedentes a nivel nacional se tiene a Ñañez (2019) analizó la relación entre el liderazgo del director y la gestión institucional en instituciones educativas de Cañete. Mediante el método descriptivo y correlacional, no experimental, utilizó la encuesta y la observación no sistematizada como técnicas de recolección dirigida a una muestra intencionada de directores, docentes y personal administrativo de instituciones educativas del distrito de Imperial de la provincia de Cañete. Los resultados indicaron que las características personales del director mejoran el aspecto pedagógico, administrativo, organizacional y socio comunitario de las instituciones a su cargo en un grado alto de significancia. Asimismo Quispe (2018) buscó determinar la relación entre las variables Gestión institucional y la variable calidad educativa en las instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ate (Ugel 06) Mediante un análisis cuantitativo correlacional no experimental, y de corte transversal se realizó el levantamiento de información en base a cuestionarios aplicado a un muestra de 72 docentes de las instituciones educativas emblemáticas, dando como resultados que existe una relación moderada entre la gestión institucional y la calidad educativa.

Llamo (2018) elaboró una investigación que buscó determinar la relación entre la Gestión institucional de las instituciones emblemáticas del distrito Ate, UGEL 06 con la calidad educativa, mediante un análisis correlacional, no experimental y transversal, se aplicaron cuestionarios para poder recabar la información para la determinación de la validez de la hipótesis, llegando a la conclusión que existe una relación moderada entre la gestión institucional y la calidad educativa, destacándose lo que afirma Uribe (2000), en el sentido que si no se cuenta con las condiciones son favorables es difícil lograr mejora en los aprendizajes Así también Hurtado (2017) realizó una investigación a fin de determinar la existencia de la relación entre la gestión institucional en la institución educativa Tomas Alva Edison del Distrito y la calidad de servicio. Se realizó un análisis cuantitativo, correlacional, no experimental de corte transversal con una muestra de 80 personas. Se aplicó cuestionarios de 30 preguntas para ambas variables graduado en la

escala Likert. Los resultados mostraron que el comportamiento de las dimensiones de la gestión institucional está evaluado como regular o malo, dando una clara muestra de la necesidad de intervenir en estrategias de mejora de esta variable. Finalmente, la estadística inferencial permitió concluir que la gestión institucional se relaciona con la calidad de servicio de manera significativa en la institución educativa Tomas Alva Edison del distrito de San Juan de Lurigancho 2017, verificando que presenta una correlación de 0.893.

Por su lado Claros (2016) analizó la relación de la gestión institucional con la calidad educativa en las instituciones educativas de Sayán – Huaura, mediante un estudio de tipo básico, de diseño transversal, no experimental, descriptivo correlacional, de enfoque cuantitativo se recolectó datos mediante un instrumento aplicado 182 docentes a fin de determinar el grado de gestión institucional así como el grado de calidad educativa, teniendo como resultado que existe relación directa y significativa entre la gestión institucional y la calidad educativa con un coeficiente de correlación de Spearman  $\rho = 0.728$  y un valor  $p = 0.000$ . Así también De la Cruz (2016), analizó la relación de la gestión institucional en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Peruana Los Andes con la calidad del servicio educativo, mediante un estudio del tipo científico, inductivo, deductivo, de tipo aplicada, diseño no experimental de nivel explicativo y correlacional con una muestra compuesta por 291 personas entre docentes, estudiantes y personal administrativo. Los resultados indicaron que la gestión institucional se relaciona con la calidad del servicio educativo de manera directa y significativa según la percepción de las personas encuestadas, debido a que la Rho de Spearman calculado fue de 0,622.

El estudio de Damas y Oliva (2017) buscó determinar la relación de la gestión educativa institucional en las instituciones educativas de la Ugel N° 01 y la satisfacción de los estudiantes en el distrito San Juan de Miraflores, Lima, mediante un análisis descriptivo correlacional utilizando cuestionarios, y la técnica de la encuesta aplicado a 267 alumnos del 4° año de educación secundaria de los colegios de la jurisdicción. Los resultados muestran la existencia de una relación significativa entre las variables del estudio, recomendándose mejorar la gestión educativa institucional, en tanto es un aspecto importante para asegurar la mejora de la calidad de los servicios educativos. Se sugiere realizarlo mediante la participación democrática, activa y coordinada,

contribuyendo con la gestión educativa institucional para que esta se desarrolle óptimamente y con ello satisfacer a los estudiantes en general.

Luego de revisados los antecedentes tanto internacionales y nacionales se procedió a identificar las teorías sobre la variable gestión institucional. Al respecto, Vázquez Leyva (2017) establecieron que la gestión institucional se encuentra caracterizada por prácticas que involucran la planeación, la evaluación y establecer políticas y programas educativos y en donde el Gobierno central y municipios son sus principales actores a través de su administración, dirección, coordinación y supervisión a directores y maestros en los diferentes niveles y modalidades educativos. Es importante considerar en estos tipos de evaluación de la gestión institucional tiene que ir de la mano con el involucramiento de padres familia y docentes, pues el involucramiento de ambos interfiere de manera positivamente para los logros académicos. (Acevedo, 2017).

Así también la gestión institucional, es considerada como aquel factor que favorece en la calidad del servicio educativo; mediante los procesos, instancias y agentes tanto a nivel directivo como a nivel medio a través de la cual se organiza, administra y dirige el apoyo institucional y los esfuerzos de los involucrados en la búsqueda de la mejora de los servicios y programas educativos de las escuelas (Pozner, 2009; Villareal, 2000). Sobre ello es importante tener en consideración que los recursos financieros son parte esencial en el logro de los objetivos del servicio, por lo que es necesario que las políticas en este aspecto sean claras y que sean coherentes con las necesidades del País. (Pantoja, 2019) Por su parte Sovero (2007) definió la gestión institucional como las operaciones y acciones aplicadas para la dirigir las acciones administrativas las cuales sirven como apoyo para la gestión pedagógica. Así también, destaca a la planificación como uno de los factores de más importancia de la dirección, conjuntamente con la organización, la participación, comunicación y control, las cuales deben de ser aplicadas con liderazgo y creatividad, ya que actualmente es necesario revisar los puntos débiles de la gestión tradicional en la que el estudiante es un receptor pasivo, y que requiere una gestión orientada hacia la formación de un estudiante hábil, que se preocupe por investigar y participar en la formación de su aprendizaje, con el fin de ser identificado y respetado en el aspecto social y con una actitud crítica frente a los cambios.

Al respecto Aguerrondo (1996), se refiere a la importancia de la gestión institucional como la unidad de transformación de la educación basado en los modelos de organización los cuales cada vez adquieren más importancia al convertirse en los facilitadores o condicionantes de una eficiente gestión educativa. La adecuada gestión institucional garantiza decisiones eficaces (es decir que se lleven a cabo) para el mejoramiento de la educación, mediante el logro de resultados y que conduzca a la institución hacia los objetivos prefijados. Carrasco (2002), precisó que la política educativa institucional se formula desde las Instituciones Educativas y sirven para guiar las actividades académicas, así como las administrativas para la conducción de su funcionamiento y desarrollo. Así también deben encontrarse vinculadas con la política educativa en todos los niveles y con la normativa vigente en materia educativa. La gestión institucional es por tanto un proceso articulado de acciones de conducción planificadas mediante los proyectos de una institución educativa con el fin de lograr los objetivos establecidos en el Proyecto Educativo Institucional.

Así también Ruiz (2007), definió a la gestión institucional como la realización y el seguimiento de los procedimientos de las actividades y las cantidades necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la organización o dirección; en tal sentido, los miembros de la institución deben cultivar virtudes y fundamentos con el fin de obtener actividades ejecutadas de acuerdo al plan de ejecución de forma eficacia y obtener resultados con el menor tiempo y con la utilización de pocos recursos. Blejmar B. (2005), precisó que gestionar es hacer que las cosas sucedan, esto implica una gran dificultad en la responsabilidad de los directores, más aún cuando muchas veces no hay presupuestos asignados para la institución; y aun así se tenga que cumplir las metas y objetivos de la institución. Por su lado, Buitrón (2006) destacó que dentro de los aspectos que resultan determinantes para la calidad del servicio educativo en las instituciones de enseñanza se encuentran la disponibilidad de materiales educativos, la dirección y gestión administrativa, los recursos humanos y la gestión académica, así también involucra el desarrollo de aspectos del orden pedagógico, los contenidos, los objetivos, la evaluación y el tratamiento de la metodología didáctica para la implementación de los procesos pedagógicos. Se precisa que la mejora de la gestión conlleva al logro de la mejora de la calidad educativa. Cuando se refiere a gestión institucional, corresponde al manejo y conducción de los recursos humanos que forman parte de la institución educativa y que se tienen como fin el logro de los objetivos y metas propuestas, constituyéndose en un

aspecto importante para la formación de futuros colaboradores en generaciones determinadas de una sociedad.

Por otro lado, Miranda (2016) sostuvo que el liderar o gestionar instituciones educativas parte de la base de conocer como potenciar el talento de las demás personas, planear estratégicas, orientar a los demás para el logro de los objetivos realizar acciones de seguimiento, evaluar y retroalimentar los procesos, haciéndolo mediante el trabajo en equipo, propiciando el diálogo y en conjunto con la comunidad educativa. De esta manera gestionar se vuelve un ejercicio de actitud y la suma de capacidades administrativas y pedagógicas de quienes dirigen. Es desarrollar procesos educativos profundizándose en el contexto de los estudiantes desde su realidad y en base a la ejecución de los procesos. Es así que las gestiones del director se enmarcan en las acciones para la consecución de los objetivos y propósitos de una entidad que nacen desde su administración y se enfoca en facilitar la coordinación de una organización. La relación entre esta definición de la gestión y dirección, se vincula con el ser y el hacer, que significa liderar procesos y procedimientos que se desarrollarán a nivel convivencial, administrativo y académico.

La gestión institucional visto desde el enfoque sistémico permite equiparar la educación y su gestión como un conjunto de elementos que se integran e interactúan en torno a propósitos y objetivos concretos. Es decir que toda la acción educativa puede concebirse como un proceso mediante el cual los diversos recursos tales como profesores, materiales, alumnos, currículo, etc, se organizan e integran para hacerlos interactuar armónica y coordinadamente en aras del logro de los objetivos educativos” (Alvarado, 1999). Así también Alvarado (1999) definió la gestión institucional como la implementación de un conjunto de procedimientos, instrumentos y técnicas para la gestión de los recursos y el desarrollo de las actividades institucionales, es decir, que la gestión institucional se encuentra relacionado con el manejo de estrategias, a través de instrumentos de gestión aplicados a las distintas actividades con el fin de obtener el logro de lo planificado en la gestión institucional.

De acuerdo con Alvarado (1999), se considera que las acciones educativas pueden crearse como un proceso a razón del cual los elementos humanos, técnicos y materiales que constituyen a la institución educativa se organizan y se integran para la consecución de los objetivos de la misma. En ese orden de ideas, Alvarado (1999) identifica cuatro áreas principales en los procesos de gestión educativa institucional: (1) Área de recursos académicos, que corresponde el campo pedagógico tales como los métodos, materiales, proyecto curricular, supervisión, investigación, orientación y bienestar estudiantil,

proyección social, evaluación pedagógica e institucional. (2) Área de recursos humanos, que incluye el reclutamiento, selección, nombramiento, inducción, análisis de puestos, salario, capacitación, motivación, servicio médico, relaciones laborales, movimiento de personal, seguridad e higiene. (3) Área de recursos materiales que incluye los recursos materiales o físicos que abarca la infraestructura educativa, aulas, equipamiento, instalaciones, material educativo. (4) Área de recursos financiero, que está comprendido por el presupuesto, la contabilidad, costos educativos como gastos previstos o ejecutados y financiamiento.

Por otro lado, la gestión institucional puede ser analizada a través de las competencias del directivo, se vuelve importante a fin de asegurar el soporte para su ejecución eficiente y el mantenimiento de la misma. Sobre ellos, las competencias son rasgos de carácter, o conceptualizaciones de una persona, así como valores o actitudes, capacidades o conocimientos u otra característica individual que sea posible medir confiablemente y que permita diferenciar de manera clara a los mejores trabajadores de los demás (Hooghiemstra, 1996). También se entiende por competencias a la característica subyacente de un trabajador, que se encuentra relacionada de manera causal con su accionar exitoso en su lugar de trabajo. Son el grupo de cualidades y conocimientos profesionales que un trabajador necesita para desempeñarse con éxito en sus objetivos propios y de la organización. (Aguilera, 1996). La gestión educativa debe procurar promover la autonomía del individuo, ofrecer programas de estudio más flexibles y diversificados, con contenidos que incluyan las condiciones con las que se opera en la realidad, atributos de la competencia: habilidades, conocimientos, aptitudes, actitudes y valores.

Luego de expuestos los conceptos de la gestión institucional se realizó su evaluación mediante los compromisos de desempeño como herramientas que brindarán información sobre el desempeño de la gestión institucional fundamentado en las áreas de acción del gestión institucional propuestos por Alvarado (1999). El periodo analizado para dicho propósito será del 2016-2018. Según lo dispuesto en la RM N° 020-2019-ED, los Compromisos de desempeño son una herramienta de incentivos que mediante la entrega de recursos adicionales a las direcciones regionales y gerencias regionales de educación (DRE/GRE), así como a las Unidades de Gestión Educativa local (UGEL), se incentiva el logro de cumplimiento de determinadas metas educativas, con la finalidad de propiciar la gestión por resultados en el sector educación, mediante la promoción de una gestión

educativa orientada a resultados, que permita la entrega oportuna de servicios educativos de calidad.

A través de estos Compromisos se busca:

- Reconocen el mejor desempeño de la gestión educativa descentralizada.
- Buscan fortalecer procesos en la gestión educativa a lo largo del año escolar

A través de los Compromisos de desempeño se espera propiciar un mejor desempeño de la gestión en las UGEL y DRE con el fin de brindar servicios educativos de manera de calidad y oportunos, asegurando las condiciones para el buen inicio del año escolar, así como efectivizar y agilizar la gestión educativa durante el año escolar y acelerar el logro de resultados prioritarios del sector.

La cantidad de compromisos de desempeño evaluados a lo largo de cada periodo ha variado según las normas aprobadas cada año, sin embargo, a fin de realizar el análisis para el periodo 2016-2018 se considera los siguientes compromisos que han sido considerados y evaluados en los tres años precisados. Estos son: (1) Compromisos relacionados a la asistencia de directores, docentes y alumnos Corresponde a aquellas mediciones para determinar el nivel de asistencia de directores y Alumnos, así como la presencia de docentes en las Instituciones Educativas visitadas en el periodo de medición y que pertenecen a la jurisdicción de la UGEL.

La medición se realiza mediante la estrategia “Semáforo Escuela” del Ministerio de Educación y dependiendo del año de evaluación las mediciones se realizar en uno, dos o tres periodos a lo largo del año escolar. El cálculo de estos compromisos se realiza dividiendo el total de personas presentes en el momento de la visita de inspección (sea directores, docentes o alumnos según corresponda), entre el número total de personas que se encuentran registradas por cada Institución Educativa.

Los compromisos relacionados son:

- Asistencia de directores en la Institución Educativa
- Asistencia de estudiantes en la Institución educativa
- Presencia de docentes en la Institución Educativa

(2) Compromisos relacionados a los pagos de servicios básicos, tiene como objetivo determinar el porcentaje de Instituciones Educativas cuyos pagos de servicios de Luz y Agua que realiza la UGEL se encuentren al día y sin riesgo de interrupción del servicio educativo por corte de servicios básicos por falta de pago. Se calcula comparando cuantas Instituciones educativas cuentan con pagos realizados oportunamente sobre el total de Instituciones cuyos gastos se encuentran previstos para el pago desde la UGEL. El compromiso de desempeño es el siguiente:

- Pago oportuno mensual de los servicios básicos de luz y agua en las IIEE

(3) Compromisos relacionados a la distribución de materiales educativos, corresponden a la determinación del número de Instituciones Educativas que recibieron los materiales educativos que les corresponden antes del inicio del año escolar, con el fin que los alumnos cuenten con este material desde el primer día de clases. Se calcula dividiendo este número de Instituciones que recibieron el integro de materiales, entre el total de Instituciones educativas previstas para la entrega en la jurisdicción de la UGEL.

El compromiso de desempeño es el siguiente:

- Llegada oportuna de los materiales educativos a la IIEE

(4) Compromisos relacionados al logro de aprendizaje, estos compromisos de desempeño evalúan el porcentaje de alumnos evaluados en el año respectivo mediante la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE), que lograron alcanzar el nivel satisfactorio en dicha prueba. Esta prueba es aplicada a alumnos del 4to grado de primaria y del 2do grado de secundaria de los colegios públicos y privados a nivel nacional. Para el presente estudio se considerará los resultados de las evaluaciones a nivel primaria pues esta evaluación se encuentra presente en los tres años del análisis.

Los compromisos de desempeño respectivos son los siguientes:

- Mejora de logros de aprendizaje en matemáticas
- Mejora de logros de aprendizaje en comunicación

Según Alvarado las áreas que componen la gestión institucional son 4, la primera de ellas es el área de recursos académicos, la cual se encuentra vinculado con los compromisos de desempeño de logros de aprendizaje, asistencia de docentes, alumnos y entrega de materiales educativos, mientras que la segunda área recursos humanos está vinculada directamente con los compromisos de asistencia de directivos y docentes. El

Área de recursos materiales, se vincula con el pago oportuno de servicios básicos y también con los materiales educativos y finalmente el área de recursos financieros, se relaciona con el pago oportuno de servicios básicos pero también con la transferencias de recursos que se obtienen por cumplimiento de los compromisos.

De esta manera la gestión institucional enfocada en sus 4 áreas fueron analizadas mediante los resultados de los compromisos de desempeño

Ante lo expuesto se plantea los problemas a tratar siendo el problema principal del estudio: ¿En qué medida se da la gestión institucional según los compromisos de desempeño, entre el periodo 2016-2018 en la UGEL 03-Lima? Los problemas específicos son los siguientes: (1) ¿En qué medida se da la gestión institucional según los compromisos de desempeño relacionados a la asistencia de directores, estudiantes y presencia de docentes, periodo 2016-2018 en la UGEL 03-Lima? (2) ¿En qué medida se da la gestión institucional según los compromisos de desempeño relacionados al pago de servicios básicos, entre el periodo 2016-2018 en la UGEL 03-Lima? (3) ¿En qué medida se da de la gestión institucional según los compromisos de desempeño relacionados con la entrega oportuna de materiales educativos, entre el periodo 2016-2018 en la UGEL 03-Lima? (4) ¿En qué medida se da de la gestión institucional según los compromisos de desempeño relacionados a los logros de aprendizaje, entre el periodo 2016-2018 en la UGEL 03-Lima?

De esta manera el objetivo general es : Comparar el nivel de cumplimiento de la gestión institucional según los compromisos de desempeño, entre periodo 2016-2018 en la UGEL 03-Lima, Los objetivos específicos se plantean de la siguiente manera (1) Comparar el nivel de cumplimiento de la gestión institucional según los compromisos de desempeño en la asistencia de directores, estudiantes y presencia de docentes, entre periodo 2016-2018 en la UGEL 03-Lima (2) Comparar el nivel de cumplimiento de la gestión institucional según los compromisos de desempeño en el pago de servicios básicos, entre periodo 2016-2018 en la UGEL 03-Lima. (3) Comparar el nivel de cumplimiento de la gestión institucional según los compromisos de desempeño en la entrega oportuna de materiales educativos, entre el periodo 2016-2018 en la UGEL 03-Lima (4) Comparar el nivel de la gestión institucional según los compromisos de desempeño relacionados a los logros de aprendizaje entre periodo 2016-2018 en la UGEL 03-Lima

La presente investigación se justifica teóricamente porque se basa en teorías existentes sobre el enfoque por competencias de la gestión institucional, el mismo que se encuentra sustentado en el marco del desempeño directivo del órgano ejecutor del ministerio de educación además de contar con los conceptos de Alvarado (1999), así mismo se justifica metodológicamente porque cuenta con un instrumento validado que garantizan los resultados de la investigación. Además, está respaldado la carta de autorización de uso de la información requerida para los fines establecidos. Y la justificación práctica está fundamentado porque los resultados han permitido dar alternativas de solución con el propósito de plantear mejoras en los aspectos críticos determinados. Este se proyecta a largo plazo.

## **II. Método**

### **2.1. Tipo y diseño de investigación.**

#### **Paradigma.**

La presente investigación se enmarca en el modelo paradigma positivista que según Martínez (2013) es un tipo de investigación que busca los hechos o causas de los problemas sociales sin incluir subjetividades; estableciendo que el único conocimiento aceptable es el científico que obedece a ciertos principios metodológicos.

#### **Enfoque.**

El enfoque de la investigación es cuantitativo, al respecto Hernández, Fernández y Baptista, (2014), describen este enfoque como aquel que utiliza los datos recolectados con el fin de probar hipótesis, basados en mediciones numéricas y el análisis estadístico y de esa manera establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

#### **Tipo de investigación.**

La presente investigación es del tipo sustantiva, porque procura atender los problemas sustanciales por ello se orienta a explicar, describir y predecir la realidad, (Sánchez y Reyes,2015)

Por otro lado Sabino (2000) define la investigación descriptiva como aquella que trabaja sobre realidades o hechos concretos y sobre su interpretación. Busca descubrir características fundamentales de los fenómenos mediante el uso de criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su comportamiento o estructura y de esa manera conseguir la información que caracteriza al fenómeno estudiado. En esta investigación busca describir y explicar la gestión institucional a través de sus compromisos de gestión institucional, en su evolución en los tres años y su influencia en la gestión institucional en la Ugel 3.

#### **Diseño.**

El diseño de la investigación es no experimental, al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2014), precisan que estos diseños del tipo no experimentales son investigaciones que se realizan sin alterar las variables en su origen. Se observan los hechos en un

ambiente tal como son con el fin de analizarlos.

Asimismo, el diseño es longitudinal, por que obtiene la información de la misma población en dos o más periodos de tiempo con la finalidad de examinar las variaciones, lo que permitió alcanzar una conclusión valedera. (Sánchez y Reyes, 2015). Y es descriptiva comparativa porque permite comparar el comportamiento de una variable en sus diferentes dimensiones con respecto a un mismo fenómeno.

Por su lado Bernal (2010) precisa que el diseño longitudinal obtiene datos de la misma población en distintas oportunidades o momentos y en un lapso de tiempo determinado de tiempo, con la finalidad de examinar sus variaciones en transcurso del tiempo establecido.

### **Método.**

El desarrollo de la presente investigación se enmarca dentro del método deductivo, que según Sánchez y Reyes (2015) pasa de lo general a lo particular, es además una demostración o inferencia de una aseveración particular. (p.58)

## **2.2. Operacionalización de las variables**

### **Variable 1; Definición Conceptual de Gestión institucional**

Alvarado (1999) define la gestión institucional como la implementación de un conjunto de técnicas, procedimientos e instrumentos para la gestión de los recursos y el desarrollo de las actividades institucionales, es decir que la gestión institucional se encuentra relacionado con el manejo de estrategias, a través de instrumentos de gestión aplicados a las distintas actividades con el fin de obtener el logro de lo planificado en la gestión institucional.

### **Definición Operacional de la gestión institucional**

Se operacionalizó la variable a través de cuatro dimensiones: Compromisos de asistencia, compromisos de pagos de servicios básicos, compromisos de materiales educativos y compromisos de logros de aprendizaje y cuenta con siete. Indicadores. Asimismo, los valores obtenidos se encuentran expresados en porcentaje de cumplimiento.

Tabla 1  
Operacionalización de la variable gestión institucional

Dimensiones	Ítems	Escalas y valores	Rangos y niveles
Compromisos relacionados a la asistencia de directores, docentes y alumnos	Asistencia de directores en la Institución Educativa Asistencia de estudiantes en la Institución educativa Presencia de docentes en la Institución Educativa	No corresponde	Compromiso no cumplido
Compromisos relacionados a los pagos de servicios básicos	Pago oportuno mensual de los servicios básicos de luz y agua en las IIEE		Compromiso c
Compromisos relacionados a la distribución de materiales educativos	Llegada oportuna de los materiales educativos a la IIEE		
Compromisos relacionados al logro de aprendizaje	Mejora de logros de aprendizaje en matemáticas Mejora de logros de aprendizaje en comunicación		

### 2.3. Población, muestra y muestreo (Incluir criterios de selección)

#### Población.

Para el presente caso la población son instituciones educativas y sus alumnos atendidos en los periodos 2016 al 2018, de la jurisdicción de la Ugel 3, cuyos números estuvieron en 88,832 estudiantes en el 2016 hasta 94,284 en el 2018 y en relación a las instituciones educativas en un promedio de 350 en los tres años.

### 2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

#### Técnica.

La técnica es un medio que permite recopilar datos relacionados a hechos o fenómenos que tiene que ver con los objetivos de la investigación, están puede ser de manera directa o indirecta y va a variar de acuerdo al tipo de investigación que, en este caso el tesista asume. (Sánchez y Reyes, 2015) La técnica que se aplicó es de la observación estructurada.

#### Instrumento.

Según Sánchez y Reyes (2015) Son herramientas específicas que se emplean en el proceso de recolección de datos; por lo que se utilizó la ficha de registro de datos recogidos para

los resultados de los compromisos de desempeño en la Ugel 03 en los años 2016, 2017 y 2018.

### **Validación y confiabilidad del instrumento.**

Para Hernández, Fernández y Baptista (2014), la validez de un instrumento se refiere al grado en que este mide realmente la variable que pretende medir. En el presente caso, el instrumento está validado por el juicio de 03 expertos, quienes revisaron el instrumento y determinaron su aplicabilidad del instrumento.

Tabla 2

*Validez de instrumento por juicio de expertos para la variable Clima organizacional*

Nº	Grado académico	Nombres y apellidos del experto	Dictamen
1	Dra.	Eliana Castañeda Núñez	Aplicable
2	Dr.	Conde Aldude Ricardo	Aplicable
3	Dr.	Richard López Juro	Aplicable

### **2.5. Procedimiento**

El procedimiento que se siguió para la realización de la investigación fue el siguiente: Organización de los materiales, recolección de la información, consolidación de los datos, Ingreso de datos en el programa SPSS. V.25., Análisis estadístico descriptivo de las variables y finalmente la obtención de resultados.

### **2.6. Método de análisis de datos**

El análisis se realizó mediante un análisis descriptivo que estudió cada una de las variables según sus dimensiones y en base a los resultados de frecuencia y porcentajes.

### **2.7. Aspectos éticos**

Toda la información recabada es en base a los cuestionarios aplicados a la misma que fue procesada de forma adecuada sin adulteraciones. Además, contó con el consentimiento informado sobre el uso de datos de la entidad inmediata superior del cual depende la Ugel 03. Y se consideró las referencias respectivas de los autores citados.

### III. Resultados

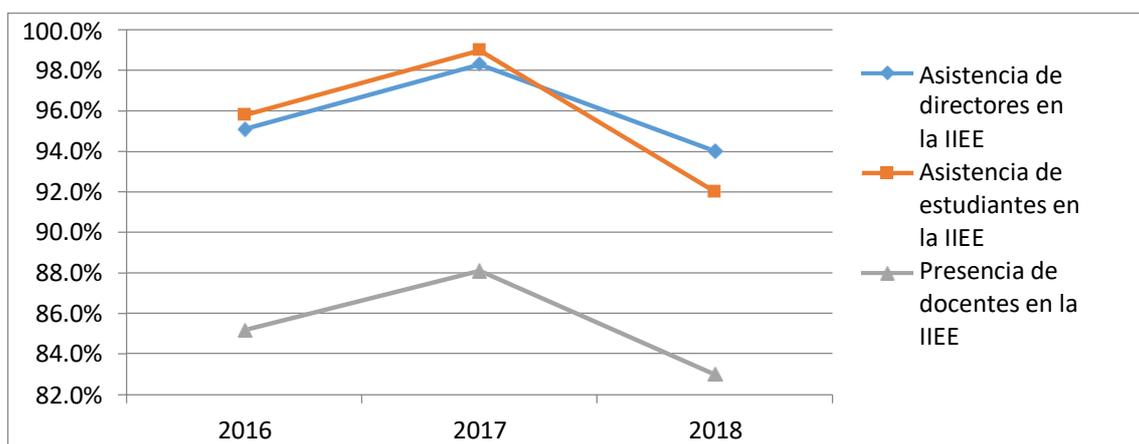
#### 3.1 Resultados descriptivos

##### Dimensión 1. Compromisos de desempeño de asistencia, de la gestión institucional

Tabla 3

*Resultados de los compromisos de desempeño de asistencia*

Compromiso de desempeño	Porcentaje de cumplimiento logrado		
	2016	2017	2018
Asistencia de directores en la IIEE	95.10%	98.30%	94.00%
Asistencia de estudiantes en la IIEE	95.80%	99.00%	92.00%
Presencia de docentes en la IIEE	85.20%	88.10%	83.00%



*Figura 1: Resultados de los compromisos de desempeño de asistencia*

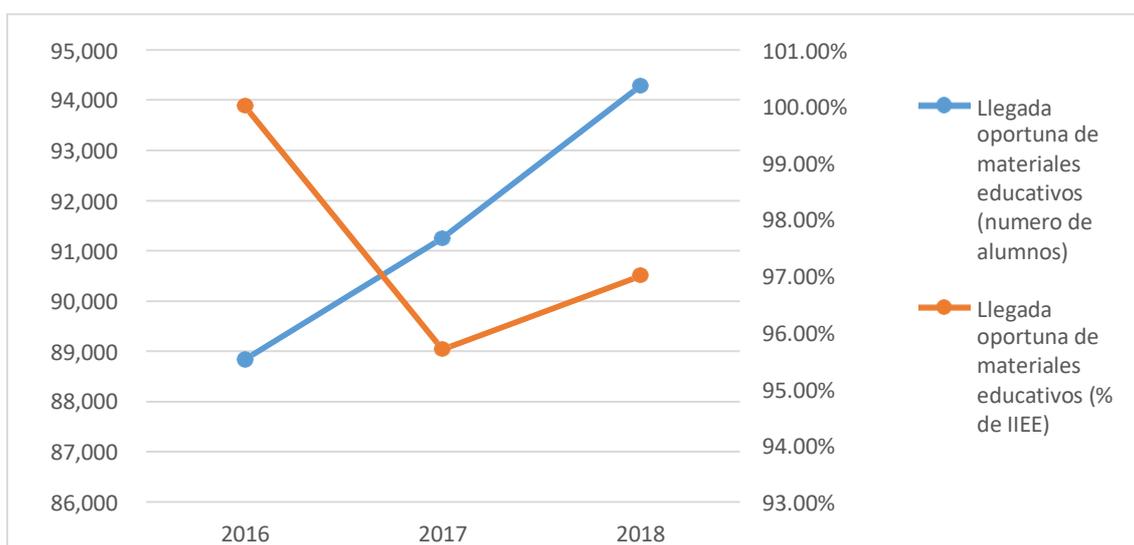
Se puede observar que los resultados relacionados a los compromisos de asistencia de directores, docentes y estudiantes, mostraron valores que oscilan entre el 92% y el 98% en los años analizados, siendo el año 2017 en el que se obtuvo un resultado más alto. Por el lado de la presencia del docente los valores se encuentran entre 83% y el 88%, siendo también que en el año 2017 se obtuvieron los mejores resultados.

## Dimensión 2. Compromiso sobre llegada oportuna de materiales educativos, de la gestión institucional

Tabla 4

*Resultado del compromiso llegada oportuna de materiales educativos*

Compromiso de desempeño	2016	2017	2018
Llegada oportuna de materiales educativos (número de alumnos)	88,832	91,246	94,284
Llegada oportuna de materiales educativos (% de IIEE)	100.00%	95.70%	97.00%



*Figura 2: Resultado del compromiso llegada oportuna de materiales educativos*

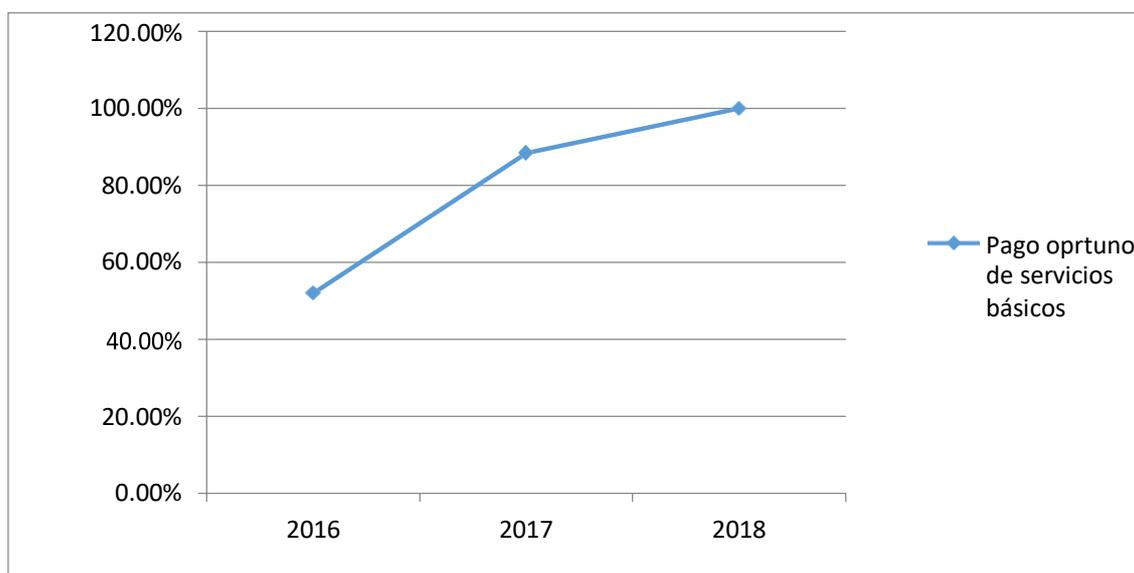
Se puede que el compromiso obtuvo valores entre 95% y 100% en el periodo analizado, siendo que el año 2016 se obtuvo el máximo valor, sin embargo, si se considera el número de estudiantes a las cuales se entregaron materiales educativos, el año 2018 presenta un mayor número, a pesar que no se llegó al 100 %, esto se debe a que para dicho año se proyectó un número mayor de estudiantes para la entrega.

### Dimensión 3. Compromiso pago oportuno de servicios básicos

Tabla 5

*Resultados del compromiso pago oportuno de servicios básicos*

Compromiso de desempeño	Porcentaje de cumplimiento logrado		
	2016	2017	2018
Pago oportuno de servicios básicos	52.00%	88.40%	100.00%



*Figura 3: Resultados del compromiso pago oportuno de servicios básicos*

Los resultados en este compromiso nos muestran una evolución favorable en los tres años, tanto, ya que el porcentaje de cumplimiento paso de 52% en el año 2016 hasta el 100% en el 2018, significando más del doble de la cobertura en el periodo estudiado.

#### Dimensión 4. Compromiso de desempeño logros de aprendizajes (matemáticas y comprensión lectora)

Tabla 6  
Resultados de logros de aprendizajes

Compromiso de desempeño	Porcentaje de cumplimiento logrado		
	2016	2017	2018
Mejora de los logros de aprendizaje en matemáticas según ECE	34.00%	20.00%	34.20%
Mejora de los logros de aprendizaje en comprensión lectora según ECE	68.00%	31.30%	42.90%

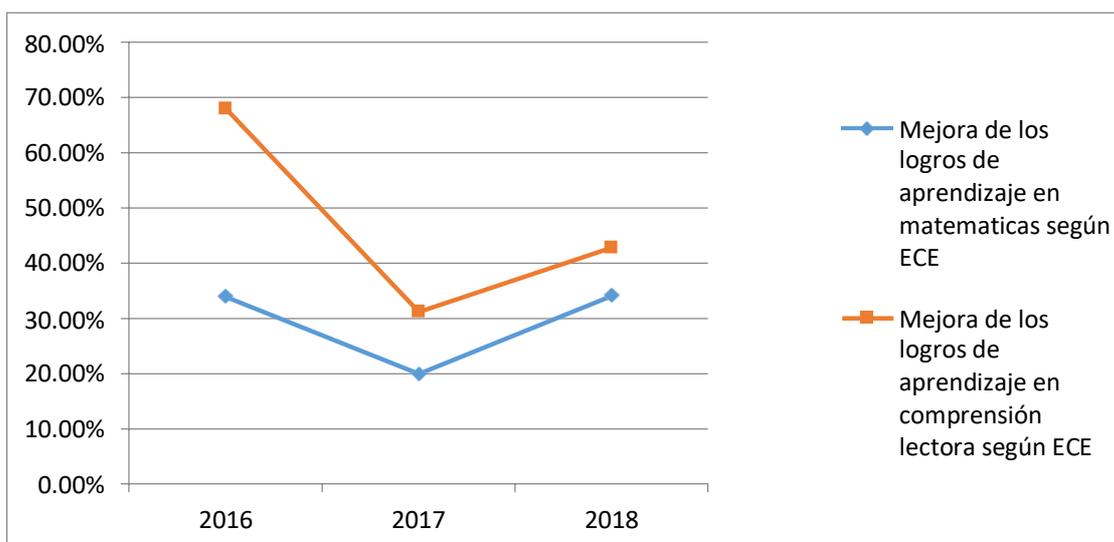


Figura 4: Resultados de logros de aprendizajes

Los resultados obtenidos en los años de evaluación de los logros de aprendizajes nos muestran un comportamiento variable con sus mejores porcentajes en el año 2016 para comprensión lectora y en el año 2018 en matemáticas, teniendo en ambos casos los menores valores en el año 2017.

## Variable. Gestión institucional según los compromisos

Tabla 7

Tendencia del resultado de la gestión institucional según los compromisos, periodo 2016 al 2018.

compromisos	2016		2017		2018	
	% logrado	% no logrado	% logrado	% no logrado	% logrado	% no logrado
Asistencia:						
docentes, estudiantes y directores	92.03%	7.97%	95.13%	4.87%	89.67%	10.33%
Llegada oportuna de materiales educativos	100.00%	0.00%	95.70%	4.30%	97.00%	3.00%
Pago oportuno de servicios básicos	52.00%	48.00%	88.40%	11.60%	100.00%	0.00%
Logros de aprendizaje matemáticas	34.00%	66.00%	20.00%	80.00%	34.20%	65.80%
Logros de aprendizaje comprensión lectora	68.00%	32.00%	31.30%	68.70%	42.90%	57.10%

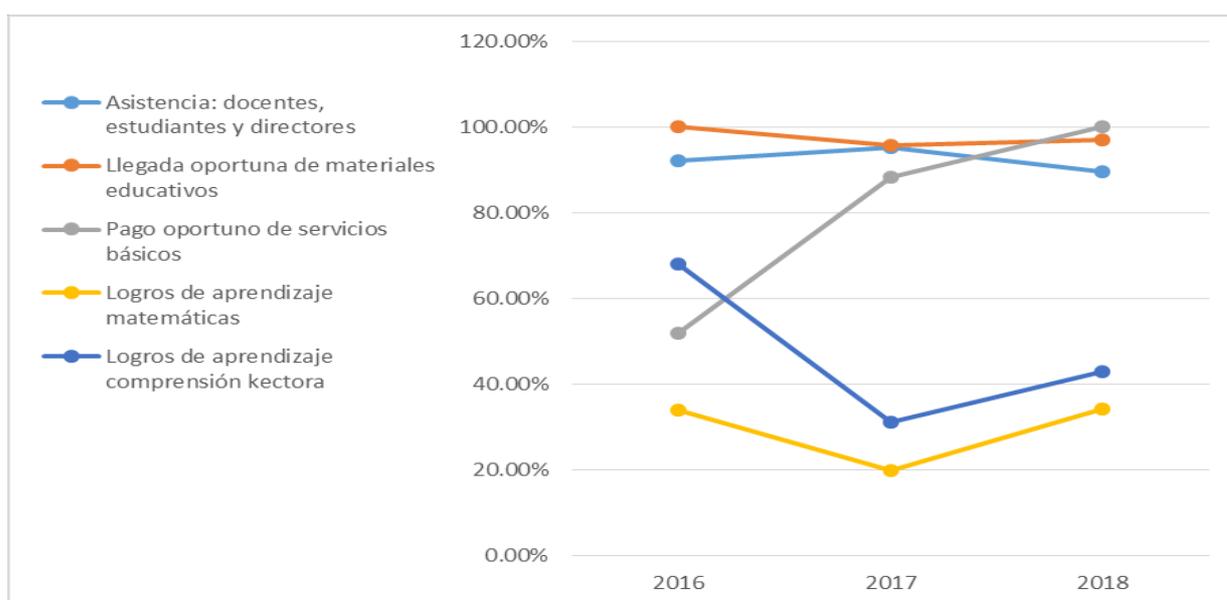


Figura 5: Tendencia del resultado de la gestión institucional según los compromisos, periodo 2016 al 2018

Los resultados presentados nos muestran que, en el caso de asistencia de directores, docentes y estudiantes, si bien existe una variación de los resultados en el periodo analizado, esta variación se da en un rango mínimo (del 89 % al 95%). Situación similar se da en el caso de la llegada oportuna de materiales, en el cual se observa que la variación en los tres años oscila entre el 96% y el 100%). En ambos casos además de que el rango de variación es menor, estos rangos presentan valores altos, es decir en ambos casos los valores están ubicados principalmente por encima del 90%. Con relación al pago oportuno de servicios básicos, existe una variación importante, sobre todo del año 2016 al 2017, presentado un crecimiento en casi el 36%, manteniendo la tendencia al crecimiento en el 2018, lo cual nos da muestra de una gestión particular implementada para poder lograr mejorar estos indicadores. Finalmente, en lo relacionado a los logros de aprendizaje, este presenta un comportamiento variable, iniciando con valores relativamente medios para luego descender y luego recuperarse, hasta llegar a los valores del 2016. Es importante destacar además que este indicador se desenvuelve en un rango del 20% al 34% para matemáticas y entre 31% y 68% en comprensión lectora, por lo que se encuentra por debajo de los valores resultantes de los demás compromisos.

Es prioridad precisar que dentro de la gestión institucional el compromiso logros de aprendizaje tiene importancia para los resultados obtenidos en este periodo por lo que es necesario ver que tanto los compromisos mencionados han influido en este desempeño Logros de aprendizaje:

En relación con el primer compromiso

#### A. Presencia de docentes

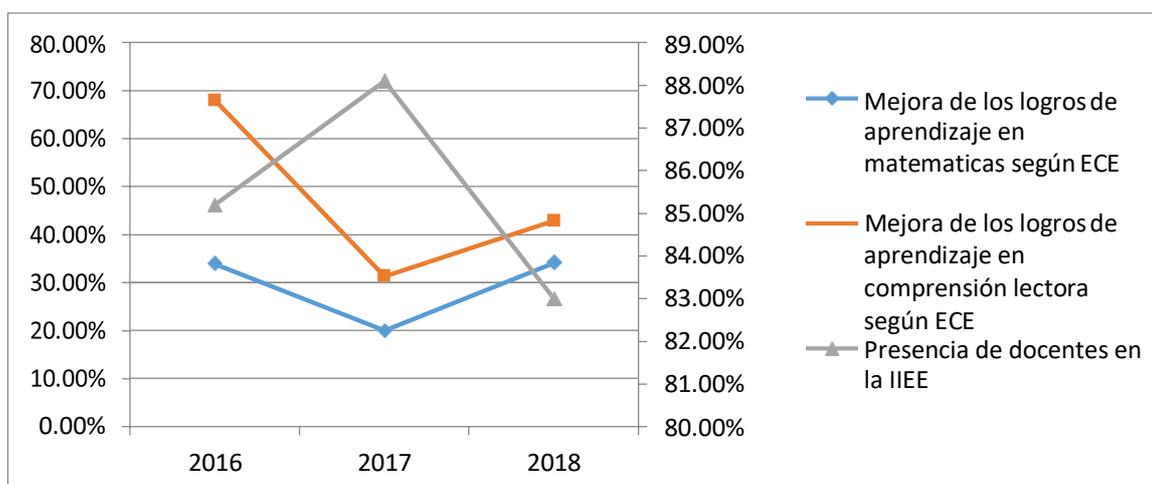


Figura 6: Mejora de logros de aprendizaje Vs Presencia de docentes

Al revisar la comparación entre los resultados de estos compromisos en los tres años se puede apreciar que la presencia de docentes no tiene un comportamiento similar con los logros de aprendizaje, por lo que no se podría establecer en este caso una vinculación directa de este compromiso con los resultados de la gestión educativa. Sin embargo, es necesario indicar que el factor docente en el logro de los objetivos educativos tiene un papel esencial, pues es a través del docente que el alumno obtiene los conocimientos y capacidades para su desarrollo. Así también, si bien la variación es oscilante en el periodo estudiado, estos resultados se mantienen dentro de un rango alto (83 % al 85%)

### B. la asistencia de estudiantes

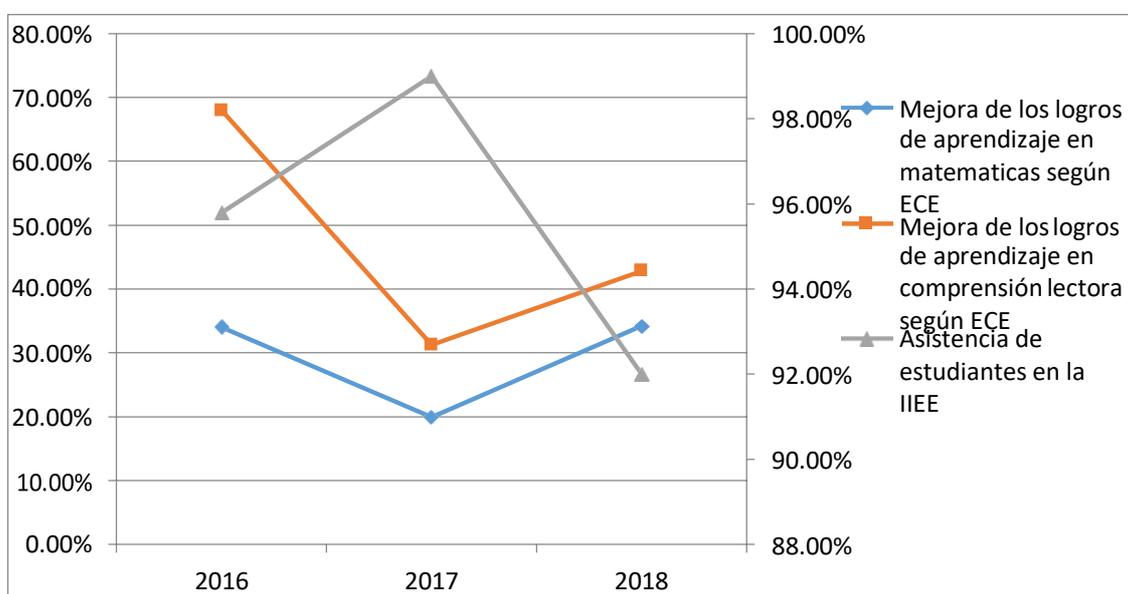


Figura 7: Mejora de logros de aprendizaje Vs Asistencia de estudiantes

Al revisar la comparación entre los resultados de los logros de aprendizaje en los tres años se puede apreciar que la presencia de alumnos no tiene un comportamiento similar con los logros de aprendizaje, por lo que no se podría establecer en este caso una vinculación directa de este compromiso con los resultados de la gestión educativa, sin embargo el rango de desarrollo de este indicador se mantiene en un rango elevado (92% al 98%), lo cual es importante de considerar pues los resultados que se obtengan depende en gran medida de que los estudiantes estén presentes en las aulas

### Con relación al segundo compromiso la llegada oportuna de materiales educativos

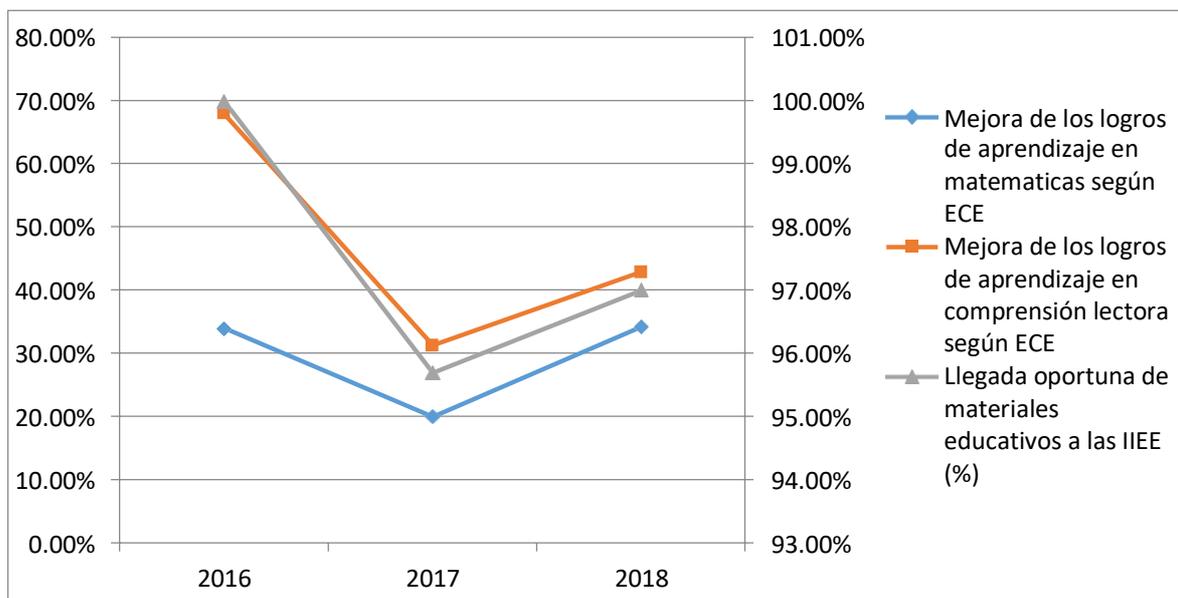


Figura 8: Mejora en los logros de aprendizaje Vs Llegada oportuna de materiales educativos

Al revisar los resultados de la comparación de los logros de aprendizaje con la llegada oportuna de materiales educativos, se puede apreciar que existe un comportamiento muy similar en el periodo de estudio. Por ello se podría indicar que existe una vinculación entre el resultado del compromiso de entrega de materiales y los logros de aprendizaje.

### Con relación el compromiso pago oportuno de los servicios básicos

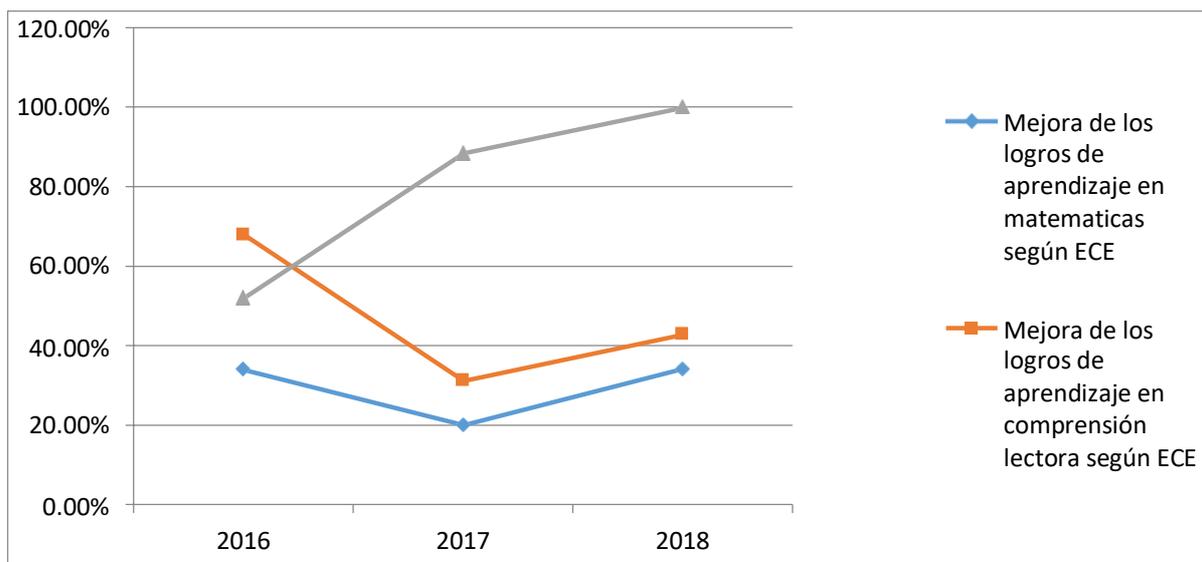


Figura 9: Mejora en logros de aprendizaje Vs Pago oportuno de servicios básicos

Al revisar la comparación entre los resultados de estos compromisos en los tres años se puede apreciar que el pago oportuno de los servicios básicos no tiene un comportamiento similar con los logros de aprendizaje, por lo que no se podría establecer en este caso una vinculación directa de este compromiso con los resultados de la gestión educativa. Sin embargo, el aseguramiento de las condiciones e infraestructura educativa constituye un factor importante en el logro de los objetivos, mucho más considerando que este indicador es el que ha logrado mejores resultados de crecimiento en el periodo estudiado

#### **IV. Discusión**

El objetivo de la presente investigación es Comparar la evaluación de la gestión institucional según los compromisos de desempeño, periodo 2016-2018 en la UGEL 03. Sobre ello los Compromisos de Desempeño se constituyen como una herramienta importante para la gestión institucional ya que permiten establecer objetivos en la gestión para cada inicio de año de manera progresiva y en dirección ascendente, impulsando la organización de las actividades propias de los órganos intermedios de la administración y orientados al cumplimiento específico de metas. Así también, la presencia de los Compromisos de desempeño ha propiciado la mejora del trabajo articulado dentro de la UGEL y en coordinación con los demás actores como son la Dirección Regional y los directores de los colegios con el fin de cumplir con dichos compromisos. Esto es concordante con lo estudiado por Almeida (2019) en su investigación quien realizó un análisis de las variables evaluación y control presupuestal enfocándolo como herramienta para la mejora de la gestión institucional, tomando como modelo el Programa Nacional de Excelencia, del Ecuador. Dicha investigación determinó que la gestión institucional se relaciona de manera significativa con la evaluación y control presupuestal. En ese sentido se pudo considerar que la eficiencia de la gestión se encuentra relacionada con el grado de los avances en la ejecución presupuestal alcanzado tanto en los programas como en los proyectos, comprobándose que existe influencia entre la evaluación y el control en la gestión institucional

Los resultados muestran que el periodo evaluado el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño han tenido un comportamiento variado lo cual nos permite entender que el nivel de organización en la gestión institucional debe adecuarse de acuerdo a las circunstancias del entorno, sin embargo en todos los casos el seguimiento y monitoreo para el cumplimiento de dichos compromisos han generado dentro de la Ugel cambios e implementaciones muy productivas, en comparación a los años anteriores en los que no se trabajaba con la estrategia de los compromisos de desempeño. Esto ha permitido que mediante una mejor gestión institucional se pueda llegar a brindar un mejor servicio de calidad. Al respecto Berrasconi (2018) realizó una investigación sobre la relación de la calidad del servicio brindado por una universidad, según su nivel de acreditación y su gestión institucional, considerando para la gestión institucional las dimensiones de planificación, análisis institucional, estructura organizativa, la definición

de misión y propósitos, la gestión de los recursos humanos, la gestión de los recursos materiales y la gestión financiera, los cuales para nuestro estudio son considerados en gran parte por los compromisos de desempeño analizados.

Así también Quispe (2018) en su estudio buscó determinar la relación entre las variables Gestión institucional y la variable calidad educativa en las instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ate (Ugel 06) dando como resultados la existencia de una relación moderada entre la gestión institucional y la calidad educativa. Es necesario precisar que uno de los factores más importantes en la gestión institucional con respecto a los compromisos de desempeño fue el fortalecimiento de la conformación de equipos de trabajo para el cumplimiento de metas. Así también se ha fortalecido las acciones de monitoreo y seguimiento desde la Ugel y se ha establecido más y mejores usos de la información mediante los sistemas informáticos y que han sido de gran utilidad para la toma de decisiones

El trabajo articulado entre las áreas responsables de la gestión educativa ha permitido el orden en el desarrollo de las actividades, guiados por las fechas de evaluación y corte, así como el destino de los recursos asignados, lo cual ha propiciado que la gestión del presupuesto sea también mejor coordinada entre dichas áreas para su mejor disposición. La organización generada para el cumplimiento de los Compromisos de desempeño ha dependido de las condiciones internas dentro de la organización, por lo que se ha logrado optimizar los recursos con los que se cuenta. El monitoreo ha permitido además crear una política de seguimiento y alertas no solo para los compromisos en sí sino para todas aquellas situaciones también importantes y que anteriormente no realizaba seguimiento. También el seguimiento te permite realizar una mejor programación del presupuesto institucional incluso a nivel pedagógico y administrativo, todo ello en la búsqueda de asegurar servicios mejores y de calidad para el estudiante.

La importancia de una adecuada gestión institucional para el logro de mejores servicios se puede apreciar también en la investigación de Hurtado (2017) quien realizó una investigación a fin de determinar la existencia de la relación entre la gestión institucional y la calidad de servicio, concluyendo que la gestión institucional se relaciona con la calidad de servicio de manera significativa en la institución educativa evaluada. Así también Claros (2016) analizó la relación entre la gestión institucional con la calidad educativa en un grupo de instituciones educativas, teniendo como resultado que existe relación directa y significativa entre la gestión institucional y la calidad educativa. Similar

resultado a la investigación de De la Cruz (2016), quien analizó la relación de la gestión institucional con la calidad del servicio educativo en una facultad de una universidad, estudio que incluía la participación de docentes, estudiantes y personal administrativo. Los resultados indicaron que la gestión institucional se relaciona con la calidad del servicio educativo de manera directa y significativa según la percepción de las personas encuestadas.

Por otro lado, en relación al primer objetivo específico que es comparar la evaluación de la gestión institucional según los compromisos de desempeño relacionados a la asistencia de directores, estudiantes y presencia de docentes, periodo 2016-2018 en la UGEL 03-Lima, es importante mencionar que, si los tres miembros del colegio asisten, entonces se cumple con los compromisos de enseñanza y las metas proyectadas en el plan anual de trabajo. Sobre los resultados obtenidos en los tres compromisos relativos a la asistencia de estudiantes y directores y presencia de docentes, los resultados se han mostrado variados, mostrando un valor mayor en el año 2017 para los tres casos, sin embargo es necesario precisar que la variación entre año y año fue mínima, (entre 2 a 4 %). Así también al realizar la comparación del comportamiento de estos indicadores con los resultados en los logros de aprendizajes, se pudo observar que no tienen un comportamiento similar, sin embargo, se debe considerar que estos tres componentes son esenciales para la mejora de los logros de aprendizaje, por lo que es importante asegurar que los resultados se mantengan siempre en un porcentaje elevado.

En relación a ello, Uribe (2019) realizó un estudio en que se destaca la creación de un proceso de gestión educativa en base a estrategias organizacionales, considerando la participación de los padres, los alumnos, los docentes y los directivos. A fin de generar un proceso de planificación participativo. Los resultados del estudio muestran que la estrategia favoreció la gestión de la institución y el cumplimiento de los objetivos del modelo educativo comunicacional, favoreciendo la integración colaborativa de todos los actores los cuales componen los actores principales para el logro de los objetivos.

Así también Ñañez (2019) analizó la relación entre el liderazgo del director y la gestión institucional, dando como resultado que las características personales del director mejoran el aspecto pedagógico, administrativo, organizacional y socio comunitario de las instituciones a su cargo en un grado alto de significancia. Esto refuerza la necesidad de la presencia permanente del director en la escuela, pues con ello se aseguran mejores logros

En relación a la asistencia de estudiantes el objetivo es promover un promedio de asistencia de alumnos superior al 92% según estándares internacionales como Estados Unidos, Inglaterra y Pakistán., lo cual se enmarca dentro de las gestiones del orden institucional. Además, sobre estos compromisos es necesario indicar que las metas son fijadas por UGEL y DRE lo cual. al constituirse en cantidades no similares para todos los casos no deja un cierto concepto de equidad, sin embargo dicha diferenciación originó que cada Ugel, dependiendo de las características particulares de sus grupos de estudios puedan identificar los comportamientos estacionales a lo largo del año, tanto de sus alumnos como de sus docentes y directores , con lo cual se generó hacia el interior políticas y decisiones que propiciaron una mejor seguimiento para asegurar el cumplimiento de los compromisos. Disposiciones sobre horarios de atención de directivos, calendarización de actividades de los mismo, procesos para el control de asistencia de maestros y trabajos con los padres de familia, entre otros favorecieron la generación de condiciones para asegurar el cumplimiento del compromiso y con ello garantizar que los tres actores se encuentren presentes en la búsqueda d los logros proyectados. Todo ello conllevó a una intervención eficaz dela gestión institucional en la búsqueda del logro de los objetivos.

En relación al segundo objetivo específico que es comparar la evaluación de la gestión institucional según los compromisos de desempeño relacionados al pago de servicios básicos, periodo 2016-2018 en la UGEL 03-Lima. Los resultaron mostraron un crecimiento favorable en los tres años en relación a este compromiso. Ello se generó en base a estrategias desde la UGEL para propiciar el incremento del cumplimiento oportuno de estos pagos que van a favor de las condiciones para que todas la Instituciones Educativas de la Jurisdicción de la UGEL puedan en relación a ello Vázquez y Leyva (2017) en su estudio analizaron la implementación del Modelo de Gestión Regional, que fuera ejecutado como propuesta de gestión institucional educativa a nivel básico en la provincia de Yucatán. Los resultados reflejan un fortalecimiento de la gestión institucional en cuanto la mejora de la infraestructura física y operativa destinadas a la supervisión escolar lo cual constituye un avance para el equilibrio funcional entre la gestión educativa y el acceso a la educación básica con criterios de calidad y equidad. Lo indicado por Vázquez y Leyva, refuerza la importancia que tiene el aseguramiento de las condiciones de infraestructura y servicios que requieren las instituciones educativas para garantizar que el servicio educativo s epoda brindar de manera óptima. El aseguramiento

de esas condiciones es parte de la Gestión institucional la cual se viene ejecutando como se ve en los resultados de este compromiso, de manera adecuada, generando mejoras en cada año evaluado.

Con relación al tercer objetivo específico que es comparar la evaluación de la gestión institucional según los compromisos de desempeño relacionados con la entrega oportuna de materiales educativos, periodo 2016-2018 en la UGEL 03-Lima, los resultados obtenidos muestran un comportamiento variado en el periodo evaluado, con resultados distintos a nivel absoluto y porcentual, ya que mientras porcentualmente el comportamiento bajo en el año 2017 y luego subió en el 2018, esa situación no fue así si se considera el número de estudiantes que se vieron beneficiados por esta entrega, en cuyo caso el valor se incrementó año a año. También es importante destacar que el comportamiento a nivel porcentual de los resultados de este compromiso se asocia a los resultados en los logros de aprendizaje, lo cual nos da una idea de la vinculación estrecha que tendría la llegada oportuna de estos materiales con los resultados obtenidos en los logros.

Sobre el particular se debe precisar que los materiales educativos ayudan para una mejor enseñanza y aprendizaje, ya que estimula la a los sentidos y con ello facilita el acceso de conocimientos, conceptos, actitudes y habilidades. Estos materiales son herramientas pedagógicas utilizadas para facilitar el proceso de aprendizaje. Utilizados de manera adecuada permiten completar y fortalecen la práctica del profesor, facilitando la implementación del currículo, con un enfoque pedagógico que pone por delante al estudiante en su proceso formativo y exige de él una mente permanentemente activa, reflexiva y crítica. Mediante la aplicación de este compromiso se han mejorado el mapeo de la línea de producción del producto, estableciéndose hitos estratégicos para la adecuada planificación del producto y entrega final. Desde la aprobación del currículo, elaboración y diseño de los textos, la impresión, la elaboración de las listas de distribución, la distribución al MINEDU y del MINEDU a las UGEL y su entrega final a los colegios.

El mapeo de los hitos, y la vinculación de los mismos al SIGA es muy favorable dado se accede a información oportuna, que permite el seguir un orden de acciones que ayuda a una mejor organización, así como cumplir con los servicios educativos a tiempo. En este aspecto se identificó como buena práctica la organización para el cumplimiento de este compromiso mediante la articulación al interior de las UGEL, para cumplir con los hitos del flujo de procesos, y ha ayudado a que se tenga una base de datos, para definir mejor la cantidad de alumnos y materiales que se necesitan. Lo cual ha evidenciado la

importancia del manejo de información suficiente y oportuna para brindar atención adecuada a las escuelas desde la Ugel

Finalmente en relación al cuarto objetivo específico que es comparar la evaluación de la gestión institucional según los compromisos de desempeño relacionados a los logros de aprendizaje periodo 2016-2018 en la UGEL 03-Lima, los resultados mostraron un comportamiento variado con el valor más bajo en el año 2017, para ambos compromisos de comprensión lectora y matemáticas. El compromiso de comprensión lectora tuvo su mayor valor en el 2016 y luego recuperó en el 2018 pero sin llegar al valor obtenido dos años atrás. En relación a matemáticas también hubo un descenso, pero sin embargo en el 2018 pudo llegar alcanzar los índices del 2016.

Es importante mencionar que los resultados de estos compromisos es una sumatoria de varios componentes entre los cuales la gestión institucional juega un rol principal, es así que en el estudio de Santizo (2018) se investiga sobre la asignación de recursos humanos y materiales y su vinculación con el desempeño de escuelas públicas primarias generales en México. El estudio reveló prioridades que no son visibles en la política educativa. Esos recursos, además, interactúan con el contexto social de las familias y el rezago escolar. Se analizó el desempeño escolar a través de los resultados de la prueba estandarizada enlace de 2012. A través de un modelo con indicadores que vinculan los recursos y el contexto, dando como resultado que el rezago escolar condiciona el desempeño de los colegios y que la oferta de educación pública compensa desventajas sociales y escolares, concluyendo que el desempeño de las escuelas es resultado de la gestión de recursos y de los procesos de gestión.

## V. Conclusiones

- Primera.** La comparación de los resultados obtenidos para los compromisos de desempeño en el periodo evaluado se obtuvieron valores que no denotan un comportamiento definido, los porcentajes se mantuvieron en valores altos (entre 95% a 100%) y en otros casos fue ascendente (de 52% a 100%), lo que implica una gestión adecuada del manejo de la asistencia, materiales, servicios y logros de aprendizaje.
- Segunda.** Los compromisos relacionados con la asistencia de directores, alumnos y presencia de docentes, mantuvieron en los tres años un comportamiento similar para las tres dimensiones, oscilando entre 90% y 95%, siendo en el año 2017 donde se obtuvo el mayor porcentaje, Además se pudo observar que los resultados en este compromiso no se asemejan a los resultados obtenidos en logros de aprendizaje en el periodo de estudio.
- Tercera.** El compromiso de entrega oportuna de materiales educativos se mantuvo en un rango elevado de 97% a 100% en el periodo de estudio, cabe precisar que tuvo porcentualmente un comportamiento distinto al resultado en base a las cantidades absolutas de colegios que recibieron estos materiales lo cual fue ascendente. Además, se pudo observar que los resultados en este compromiso se asemejan a los resultados obtenidos en logros de aprendizaje en el periodo de estudio.
- Cuarta.** El compromiso de pago oportuno de servicios básicos presenta en periodo de los tres años un comportamiento creciente, pasó de 52% en el 2016 al 100% en el 2018. Además, se pudo observar que los resultados en este compromiso no se asemejan a los resultados obtenidos en logros de aprendizaje en el periodo de estudio.
- Quinta.** Los compromisos relacionados con los logros de aprendizaje en matemáticas y comprensión lectora, mantuvieron en los tres años un comportamiento similar para ambas, siendo en el año 2016 donde se obtuvo el mayor porcentaje (68% para comprensión lectora y 34% para matemáticas) en el 2017 ambos sufrieron un descenso importante y en el 2018 se recuperó en matemáticas obteniendo 34% y comprensión lectora llegó al 43%.

## **VI. Recomendaciones**

**Primera:** Se recomienda a la Ugel elaborar un documento que consolide todos los resultados obtenidos en los compromisos de desempeño desde su creación hasta el año 2019, con resultados detallados que permitan contar con información relevante de los resultados obtenidos y también del crecimiento o desarrollo de las Instituciones educativas en la Ugel, que sirva como herramienta informativa para la toma de decisiones en la búsqueda de mejorar el servicio educativo

**Segunda:** Difundir los resultados obtenidos en asistencia de estudiantes, directores y presencia de docentes a nivel de toda la Ugel para incentivar que los resultados futuros aseguren un incremento del porcentaje de asistencia y de esa manera proporcionar condiciones para el desarrollo del conocimiento de los estudiantes

**Tercero.** Realizar una evaluación de los servicios básicos en las instituciones educativas que aún no cuentan con un servicio formal a fin de gestionar su implementación en el más breve plazo

**Cuarto:** Realizar un mantenimiento permanente a los registros de distribución de materiales educativos a fin de asegurar que el cumplimiento del compromiso asegurará que los materiales lleguen al 100 % de los estudiantes de la jurisdicción

**Quinto:** Realizar pruebas de inicio y de medio año previos a las evaluaciones censales a fin de monitorear y fortalecer la gestión pedagógica en las instituciones educativas identificadas y que necesiten un mayor asesoramiento o acompañamiento.

## Referencias

- Acevedo, C., Valenti, G., y Aguiñaga, E. (2017). *Gestión Institucional, Involucramiento Docente Y De Padres De Familia en Escuelas Públicas De México*. *Calidad En La Educación*, (46), 53–95. <https://doi.org/10.31619/caledu.n46.3>
- Aguilera, F. y Reyes, J (1996) *Gestión Dinámica de los Recursos humanos. Gestión por competencias y ocupaciones*: 1996:203. págs. 201-216. ISBN 84-8088-130-5,
- Almeida, T. (2019) *Control y evaluación presupuestaria como herramienta de mejora de gestión institucional en la Universidad de Investigación de Tecnología Experimental Yachay*. (Tesis de maestría) Instituto de Altos Estudios Nacionales Universidad de Postgrado del Estado. Ecuador
- Altinay, F., Basari, G., Altinay, M., Dagli, G., & Altinay, Z. (2019). *An Evaluation of Strategies and Policies in Higher Education Management in Internationalization Process: New Pedagogy*. *Romanian Journal for Multidimensional Education / Revista Romaneasca Pentru Educatie Multidimensionala*, 11(4), 304–320. <https://doi.org/10.18662/rrem/171>
- Alvarado, O. (1999). *Gestión Educativa. Enfoques y procesos*. Lima. Udegraf
- Anderson, S. (2003). *The school district role en educational change: A review of the literature* (ICEC Working Paper, 2). Ontario: Ontario Institute for Studies in Education.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson Educación.
- Bernasconi, A. y Rodriguez, E. (2018) *Importancia de la gestión institucional en los procesos de acreditación universitaria en Chile*. (2018). *Opción*, Año 34, No. 86
- Branch, G., Hanushek, E., & Rivkin, S. (2013). *School leaders matter: Measuring the impact of effective principals*. *Education Next*, 1(13),62-69.
- Buitrón, L. (2006). *Influencia de la Gestión Administrativa como soporte para elevar la Calidad Educativa de los Centros Educativos Estatales de la Urb. Los 111 Ficus del distrito de Santa Anita – Lima*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional. Federico Villarreal. Lima.
- Carrasco, D. (2006). *Metodología de la Investigación*. Lima: San Marcos.

- Claros, F. (2016). *Gestión institucional y calidad educativa en las instituciones educativas de Sayán – Huaura 2015*. (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo. Perú.
- Coburn, C. & Rusell, J. (2008). *District policy and teachers's social networks*. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 3(30), 203-235. <https://doi.org/10.3102/0162373708321829>
- Damas, G., Oliva, J. (2017). *Gestión educativa institucional y la satisfacción de los estudiantes en las instituciones educativas de la Ugel N° 01, distrito San Juan de Miraflores, Lima, 2015*. (Tesis de doctorado). Universidad Cesar Vallejo. Perú.
- De la Cruz, W. (2016). *Gestión institucional y su relación con la calidad del servicio educativo en la facultad de ciencias administrativas y contables de la Universidad Peruana los Andes*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional del Centro del Perú.
- De la Vega, V. (2017). *Pagos Por Desempeño Para Mejorar El Estado Nutricional Infantil: Impacto De Los Convenios De Apoyo Presupuestario en Tres Regiones Peruanas Con Alta Prevalencia De Desnutrición Crónica Infantil, 2010-2014*. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 34(3), 365–376. <https://doi.org/10.17843/rpmesp.2017.343.2987>
- Farro, F. (2001). *Planeamiento Estratégico para Instituciones Educativas de Calidad*. Lima, Perú: UDEGRAF
- Fuller, B. & Clarke, P. (1994). *Raising school effects while ignoring the culture? Local conditions and the influence of classroom tools, rules and pedagogy*. *Review of Educational Research*, 1(64), 119-157. <https://doi.org/10.2307/1170747>
- Gómez, R. (2004). *Evolución científica y metodológica de la economía*. Málaga UNED. ISBN: 84-688-0959-4
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: McGraw-Hill Education
- Hurtado, C. (2017). *Gestión institucional y calidad de servicio en la institución educativa Tomas Alva Edison del Distrito de San Juan de Lurigancho, 2017* (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo. Perú.
- Kuncheng Li. (2019). *The Application of People-oriented Thinking in the Management of College Students' Ideological and Political Education*. *International Journal of Social Science and Education Research*, (7), 115. [https://doi.org/10.6918/ijosser.201910\\_2\(7\).0020](https://doi.org/10.6918/ijosser.201910_2(7).0020)

- Lee V. & Smith, J. (1996). *Collective responsibility for learning and its effects on gains in achievement for early*. American Journal of Education, 2(104), 103-147.  
<https://doi.org/10.1086/444122>
- Lopez, N., Sanchez, V. & Rojas, J. (2015). *La gestión institucional en un centro de educación superior mexicano en el proceso de construcción de confianza desde los enfoques de atención al sujeto*. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos, 45(1), 109–139.
- Llamo, J (2018) *Gestión institucional y calidad educativa de las instituciones educativas emblemáticas del distrito Ate, UGEL 06*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle. Lima
- Malone, H. (2011). *Building an expanded learning time and opportunities school: Principals' perspectives*. New Directions for Youth Development, 131, 107-117.  
 Recuperado de: <https://doi.org/10.1002/yd.412>
- Malone, H. & Noam, G. (2011). *Next Steps in the Expanded Learning Discourse*. New Directions for Youth Development, 131, 119-135.  
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/yd.413/abstract>
- McCulla, N. & Degenhardt, L. (2015). *Journeys to school leadership. How action learning identified what participants valued in a year-long Australian leadership development program centered on principles of good practice*. Educational Management Administration & Leadership, 4(44), 558–577  
<https://doi.org/10.1177/1741143214558574>
- Navarro A., Zuñiga, A., y Arenas, L. (2018). *El uso de la evidencia en las políticas públicas: el caso de las Evaluaciones de Desempeño y Ejecución Presupuestal en el sector Educación en el Perú*. Politai. Revista de Ciencia Política, 9(17), 119.
- Nye, B., Konstantopoulos, S., & Hedges, L. (2004). *How large are teacher effects?* Educational Evaluation and Policy Analysis, 3(26), 237-25.  
<https://doi.org/10.3102/01623737026003237>
- Ñañez, M. y Lucas, G. (2019). *Liderazgo del director en la calidad de la gestión institucional: un reto en la educación actual*. Investigación y posgrado (24) Vol. 34, N°.1, págs. 167-180. ISSN 1316-0087.
- Ocampo, A. (2015). *The Management of Inclusive School and its Institutional Intervention: tensions between the appropriateness of its actions and the necessity of a new epistemic paradigm*. Retrieved from <https://doi.org/10.4995/reinad.2015.3331>

- Pantoja, M. (2019). *Indicadores de desempeño académico como predictores de captación de recursos financieros*. *Convergencia: Revista de Ciencias Sociales*, (79), 1–27. <https://doi.org/10.29101/crcs.v0i79.9222>
- Patrucco, A., Pellizzoni, E.& Buganza, T.(2017). *The design process of corporate universities: a stakeholder approach*. *Journal of Workplace Learning*, Vol.29, No.: 4: 304-318. (Reino Unido).
- Pitman, T., Koshy, P. & Phillimore, J. (2015). *Does accelerating access to higher education lower its quality? The Australian experience*. *Higher Education Research & Development*, Vol. 34, No.: 3: 609-623. (Australia).
- Peñaloza, K., Gutierrez, A., Prado, M. (2017). *Evaluaciones De Diseño Y Ejecución Presupuestal, Un Instrumento Del Presupuesto Por Resultados: Algunas Experiencias Aplicadas en Salud*. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 34(3), 521–527. <https://doi.org/10.17843/rpmesp.2017.343.3074>
- Pennie, I. (2001). *Managing Quality in Higher Education: An International Perspective on Institutional Assessment and Change*. *Quality Assurance in Education*, Vol. 9 No. 2, pp. 116-117. <https://doi.org/10.1108/qae.2001.9.2.116.1>
- Puga, I., Polanco, D., y Corvalán, D. (2015). *Segregación de la formación y carrera docente y su rol en la reproducción social de la desigualdad*. *Calidad en la Educación*, 42, 57-102. <https://doi.org/10.4067/s0718-45652015000200003>
- Quispe, A. (2018). *Gestión institucional y calidad educativa de las instituciones educativas emblemáticas del distrito Ate, UGEL 06*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle. Perú.
- Rojas, M. y López, D. (2016). *La acreditación de la gestión institucional en universidades chilenas*. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, Vol. 18, Núm. 2
- Rivkin, S. (2005). *Teachers, schools, and academic achievement*. *Econometric Society*, 2(73), 417-458.
- Santizo, C., y Romero, C. (2018). *Desempeño de las escuelas públicas primarias en México*. *Gestión y Política Pública*, 27(2), 341–373.
- Schacter, J. & Thum, Y. (2003). *Paying for high- and low-quality teaching*. *Economics of Education Review*, 23, 411-430. <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2003.08.002>

- Schindler, L., Puls, E., Welzant, S., Heather, Y. & Crawford, L. (2015). *Definitions of Quality in Higher Education: A Synthesis of the Literature*. Higher Learning Research Communications, Vol. 5, No.: 3: 3-13. Baltimore (Estados Unidos).
- Sovero, F. (2007). *Cómo dirigir una Institución Educativa*. Lima, Perú: Editores Importadores S.A.
- Sudarman, E. (2019). *Facing a Situation of Uncertainty for the Performance of Higher Education Management through Strengthening Leadership Power, External Collaboration, and Financial Management in Jakarta, Indonesia*. *International Journal of Education & Psychology in the Community*, 9(1/2), 71–86.
- Tamayo y Tamayo, M. (2011). *Proceso de investigación científica*. 5. Editorial Limusa. Mexico.
- Tolozano, M., Ferrer, M. y Forgas, J.(2017). *Proyecto de gestión educativa institucional para la formación de técnicos de salud basado en competencias*. *Medisan* vol.21 no.4 Santiago de Cuba abr. 2017 (4). ISSN 1029-3019
- Uribe, A., Arredondo, S. y López, M. (2019). *Diagnóstico de Gestión Institucional: Un Estudio de Caso en Educación Básica*. *Revista de La Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas*, v. 4, n. 7, p. 9-22, feb. 2019. ISSN 2448-6051.
- Vázquez, Á, Cerecedo, M y Topete, C. (2017). *Gestión institucional educativa: la regionalización educativa en Yucatán* *Gestión y Estrategia*, 51, 33–48.
- Versiani, F., Rezende, F. & Pereira, C. (2016). *The Educational Management from Institutional Perspective: A Case Study of a Brazilian Public Successful School in Elementary Education*. *Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 22(1), 193–224. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.0312015.57041>
- Villareal, C. y Abreu, J. (2018). *Sistemas Educativos Líderes a Nivel Mundial, su Desempeño, Metodología y Rangos Aprobatorios*. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 13(1), 97–112.
- Zorrilla, S. y M. Torres (1994). *Guía para elaborar La Tesis*, 2ª. ed., Ed. McGraw-Hill, México.

**Anexo 1: Matriz de consistencia**

**TITULO: Impacto en la Gestión Institucional según los Compromisos de Desempeño, periodo 2016-2018 en la UGEL 03- Lima.**

<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÒTESIS</b>	<b>VARIABLES E INDICADORES</b>			
<b>PROBLEMA PRINCIPAL</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>HIPÒTESIS GENERAL</b>	<b>Variable 1:GESTION INSTITUCIONAL</b>			
<b>PROBLEMAS ESPECÌFICOS</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÌFICOS</b>		<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Items</b>	<b>Niveles o rangos</b>
¿Cómo es la evaluación de la gestión institucional según los compromisos de desempeño, periodo 2016-2018 en la UGEL 03-Lima?	Comparar la evaluación de la gestión institucional según los compromisos de desempeño, periodo 2016-2018 en la UGEL 03-Lima	No corresponde	Compromisos relacionados a la asistencia de directores, docentes y alumnos	Asistencia de Directores en la Institución Educativa	<b>1</b>	
				Asistencia de estudiantes en la Institución educativa	<b>2</b>	
				Presencia de docentes en la Institución Educativa	<b>3</b>	
				Pago oportuno mensual de los servicios básicos de luz y agua en las IIEE	<b>4</b>	
				Llegada oportuna de los materiales educativos a la IIEE	<b>5</b>	
¿Cómo es la evaluación de la gestión institucional según los compromisos de desempeño relacionados a la asistencia de directores, estudiantes y presencia de docentes, periodo 2016-2018 en la UGEL 03-Lima?	Comparar la evaluación de la gestión institucional según los compromisos de desempeño relacionados a la asistencia de directores, estudiantes y presencia de docentes, periodo 2016-2018 en la UGEL 03-Lima		Compromisos relacionados a los pagos de servicios básicos			
¿Cómo es la evaluación de la gestión institucional según los compromisos de desempeño relacionados al	Comparar la evaluación de la gestión institucional según los compromisos de desempeño relacionados al		Compromisos relacionados a la distribución de materiales educativos			

pago de servicios básicos, periodo 2016-2018 en la UGEL 03-Lima?	pago de servicios básicos, periodo 2016-2018 en la UGEL 03-Lima.					
¿Cómo es la evaluación de la gestión institucional según los compromisos de desempeño relacionados con la entrega oportuna de materiales educativos, periodo 2016-2018 en la UGEL 03-Lima?	Comparar la evaluación de la gestión institucional según los compromisos de desempeño relacionados con la entrega oportuna de materiales educativos, periodo 2016-2018 en la UGEL 03-Lima		Compromisos relacionados al logro de aprendizaje	Mejora de logros de aprendizaje en matemáticas	6	
¿Cómo es la evaluación de la gestión institucional según los compromisos de desempeño relacionados a los logros de aprendizaje, periodo 2016-2018 en la UGEL 03-Lima?	Comparar la evaluación de la gestión institucional según los compromisos de desempeño relacionados a los logros de aprendizaje periodo 2016-2018 en la UGEL 03-Lima			Mejora de logros de aprendizaje en comunicación	7	

## Anexo 2: Instrumentos

### Ficha de recolección de datos

		PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO LOGRADO		
N°	CUMPLIMIENTO DE DESEMPEÑO 2016 2017 2018			
1	Asistencia de directores en la IIEE			
2	Asistencia de estudiantes en la IIEE			
3	Presencia de docentes en la IIEE			
4	Llegada oportuna de materiales educativos a las IIEE			
5	Pago oportuno de servicios básicos			
6	Mejora de los logros de aprendizaje en matemáticas según ECE			
7	Mejora de los logros de aprendizaje en comprensión lectora según ECE			

PAGOS POR DESEMPEÑOS	1ra etapa	2a etapa	3ra etapa
Trasferencias recibidas en el año 2016			
Trasferencias recibidas en el año 2017			
Trasferencias recibidas en el año 2018			

DATOS DEMOGRAFICOS	2016	2017	2018
Número total de escuelas			
Número de alumnos			
Número de docentes			
Número de directores			
Número de IIEE que reciben materiales educativos			
Número de IIEE para pago de servicios básicos			

## Validación del instrumento

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

N°	COMPROMISO DE DESEMPEÑO	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO LOGRADO		
		2016	2017	2018
1	Asistencia de directores en la IIEE			
2	Asistencia de estudiantes en la IIEE			
3	Presencia de docentes en la IIEE			
4	Llegada oportuna de materiales educativos a las IIEE			
5	Pago oportuno de servicios básicos			
6	Mejora de los logros de aprendizaje en matemáticas según ECE			
7	Mejora de los logros de aprendizaje en comprensión lectora según ECE			

PAGOS POR DESEMPEÑOS	1ra etapa	2da etapa	3ra etapa
Trasferencias recibidas en el año 2016			
Trasferencias recibidas en el año 2017			
Trasferencias recibidas en el año 2018			

DATOS DEMOGRAFICOS	2016	2017	2018
Número total de escuelas			
Número de alumnos			
Número de docentes			
Número de directores			
Numero de IIEE que reciben materiales educativos			
Número de IIEE para pago de servicios básicos			

Observaciones (precisar si hay suficiencia): EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:    **Aplicable**        **Aplicable después de corregir**        **No aplicable**      
Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: DR. RICARDO CANDE ALDUDE    DNI: 07087813  
Especialidad del validador: SESION PUBLICA

09 de DIC de 2017



Firma del Experto Informante.  
DNI 07087813

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL**

N°	COMPROMISO DE DESEMPEÑO	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO LOGRADO		
		2016	2017	2018
1	Asistencia de directores en la IIEE			
2	Asistencia de estudiantes en la IIEE			
3	Presencia de docentes en la IIEE			
4	Llegada oportuna de materiales educativos a las IIEE			
5	Pago oportuno de servicios básicos			
6	Mejora de los logros de aprendizaje en matemáticas según ECE			
7	Mejora de los logros de aprendizaje en comprensión lectora según ECE			

PAGOS POR DESEMPEÑOS	1ra etapa	2da etapa	3ra etapa
Trasferencias recibidas en el año 2016			
Trasferencias recibidas en el año 2017			
Trasferencias recibidas en el año 2018			

DATOS DEMOGRAFICOS	2016	2017	2018
Número total de escuelas			
Número de alumnos			
Número de docentes			
Número de directores			
Numero de IIEE que reciben materiales educativos			
Número de IIEE para pago de servicios básicos			

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:      Aplicable       No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Dr. Richard Lopez Juro      DNI: 21.554.001

Especialidad del validador: Administración de la Educación

.....de.....del 20.....

- <sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

  
Firma del Experto Informante.  
DNI: 21.554.001

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL**

N°	COMPROMISO DE DESEMPEÑO	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO LOGRADO		
		2016	2017	2018
1	Asistencia de directores en la IIEE			
2	Asistencia de estudiantes en la IIEE			
3	Presencia de docentes en la IIEE			
4	Llegada oportuna de materiales educativos a las IIEE			
5	Pago oportuno de servicios básicos			
6	Mejora de los logros de aprendizaje en matemáticas según ECE			
7	Mejora de los logros de aprendizaje en comprensión lectora según ECE			

PAGOS POR DESEMPEÑOS	1ra etapa	2da etapa	3ra etapa
Trasferencias recibidas en el año 2016			
Trasferencias recibidas en el año 2017			
Trasferencias recibidas en el año 2018			

DATOS DEMOGRAFICOS	2016	2017	2018
Número total de escuelas			
Número de alumnos			
Número de docentes			
Número de directores			
Numero de IIEE que reciben materiales educativos			
Número de IIEE para pago de servicios básicos			

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable |     No aplicable |   
Aplicable después de corregir |     No aplicable |   
Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Eleonora Constanza Yáñez    DNI: 08104562  
Especialidad del validador: Cursos de la educación - Maestría UCV

.....de Dic.....del 2020



Firma del Experto Informante.  
DNI: 08104562

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

## Ficha técnica del instrumento

---

### Instrumento para medir la gestión institucional

---

Nombre del instrumento	:	Compromisos de desempeño para medir la gestión institucional
Autor	:	Minedu.
Adaptado por	:	María Pachas Requena
Año	:	2019
Lugar	:	Cercado de Lima
Objetivo	:	Medir la gestión institucional
Administración	:	Individual
Tiempo de duración	:	40 min

La ficha de recolección de datos recoge información sobre los porcentajes de cumplimientos de 7 compromisos de desempeño (Items) durante los años 2016, 2017 y 2018

### Baremo de la variable

dimensiones	rango	categoría
Compromisos de asistencia	0% a 89%	no cumplió
	90% - 100%	cumplió
Compromisos de pagos de servicios básicos	0% 94%	no cumplió
	95% - 100%	cumplió
Compromiso de materiales educativos	0% a 89%	no cumplió
	90% - 100%	cumplió
Compromisos de logros de aprendizaje		no cumplió
		cumplió

---

### Anexo 3: Base de datos para análisis estadístico

N°	COMPROMISO DE DESEMPEÑO	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO LOGRADO		
		2016	2017	2018
1	Asistencia de directores en la IIEE	95.10%	98.30%	94.00%
2	Asistencia de estudiantes en la IIEE	95.80%	99.00%	92.00%
3	Presencia de docentes en la IIEE	85.20%	88.10%	83.00%
4	Llegada oportuna de materiales educativos a las IIEE	100.00%	95.70%	91.00%
5	Pago oportuno de servicios básicos	52.00%	88.40%	100.00%
6	Mejora de los logros de aprendizaje en matemáticas según ECE	34.00%	20.00%	34.20%
7	Mejora de los logros de aprendizaje en comprensión lectora según ECE	68.00%	31.30%	42.90%

PAGOS POR DESEMPEÑOS		1ra etapa	2da etapa	3ra etapa	4ta etapa
Trasferencias recibidas en el año 2016	492,000.00	0.00	688,236.00	2'199,587.00	
Trasferencias recibidas en el año 2017	278,200.00	0.00	850,500.00	362,300.00	
Trasferencias recibidas en el año 2018	- 700,000.00	0.00	800,000.00		

DATOS DEMOGRAFICOS		2016	2017	2018
Número total de escuelas		350	356	356
Número de alumnos		88,832	91,246	94,284
Número de docentes		6483	6652	6148
Número de directores		324	341	340
Número de IIEE que reciben materiales educativos		350	356	356
Número de IIEE para pago de servicios básicos		120	145	175

## Anexo 4 Autorización de aplicación de instrumentos



PERÚ

Ministerio  
de Educación

Viceministerio de  
Gestión Institucional

Dirección Regional  
de Educación  
de Lima Metropolitana

"Decreto de la igualdad de oportunidades para  
mujeres y hombres"

"Año de la Universalización de la Salud"

mejor  
educación  
mejores  
peruanos

Lima, 24 Ene. 2020

**URGENTE**

**OFICIO N° 0093-2020-MINEDU/VMGI-DRELM-DIR**

Señora:

Dra. HELGA RUTH MAJO MARRUFO

Jefa de la Escuela de Posgrado -Campus Ate de la Universidad Cesar Vallejo

Kilómetro 8.2 de la Carretera Central (Antes de la entrada de Huachipa)

Ate

Presente. -

Asunto : Facilidades para el desarrollo del trabajo de investigación relacionado con el impacto en la gestión institucional de los compromisos de desempeño durante el periodo 2016-2018.

Referencia : a) Carta de Presentación N° 77-2019-II-EPG-UCV ATE  
Expedientes N° 0062665-2019 y N° 0065356-2019

Tengo el agrado de dirigirme a usted, en atención al documento de la referencia, mediante el cual comunica que la estudiante MARIA MERCEDES PACHAS REQUENA, identificada con DNI N° 21862178, es estudiante de la Maestría en Gestión Pública de vuestra universidad y que requiere facilidades para el desarrollo del trabajo de investigación relacionado con el impacto en la gestión institucional de los compromisos de desempeño durante 2016-2018.

Al respecto, le informo que esta Sede Regional tiene a bien a otorgar las facilidades de la señalada estudiante, para el desarrollo del trabajo de investigación.

Atentamente,

Documento firmado digitalmente

**KILLA SUMAC SUSANA MIRANDA TRONCOS**  
Directora Regional de Educación  
de Lima Metropolitana

KSMT/D.DRELM  
GPPF/LURH  
Adj: { 4 folios }

## Anexo 5. Acta de conformidad del Turniti

Feedback Studio - Google Chrome  
turnitin.com/apps/carta/s/flow/12477025705ca180aa10880124826e0e16380lang/es

feedback studio La Gestión Institucional según los Compromisos de Desempeño: 2016-2018. Unidad de Gestión Educativa Local 03 - Lima.

**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRIA EN GESTIÓN PÚBLICA  
La Gestión Institucional según los Compromisos de Desempeño: 2016-2018, Unidad de Gestión Educativa Local 03 - Lima

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestría en Gestión Pública

AUTORA:  
Br. María Mercedes Pachas Requena (ORCID: 00084000-0733-5212)

ASESOR(a):  
Dra. Eliana Soledad Castañeda Núñez (ORCID: 0000-0003-3516-1982)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:  
Modernización del Estado

LIMA - PERÚ

Página: 1 de 37 Número de palabras: 10967 2020 Text-only Report High Resolution Turnitin.com 11/20 20/07/2020

**Resumen de coincidencias**

**22 %**

De están viendo fuertes estándar

Ver fuentes en origen (Beta)

Coincidencias:

1	Entregado a Universidad	8 %
2	repositorio.ucc.edu.pe	4 %
3	Entregado a Universidad	2 %
4	repositorio-digital.colep	1 %
5	Entregado a Universidad	1 %
6	produccion.cerificabot	1 %
7	www.minedu.gob.pe	1 %
8	repositorio.unhval.edu	1 %
9	virtual.procedentes.org	<1 %
10	repositorio.unq.edu.pe	<1 %
11	www.direp.urmas.gov	<1 %

*Castañeda*

## Anexo 6. Artículo Científico

### **La Gestión Institucional según los Compromisos de Desempeño: 2016-2018, Unidad de Gestión Educativa Local 03 - Lima.**

Institutional Management according to the Performance Commitments:  
2016-2018, Local Educational Management Unit 03 - Lima.

Autora: Br. Maria Mercedes Pachas Requena

Filiación institucional

Correo (institucional o personal)

#### **Resumen**

El objetivo de la presente investigación es comparar la evaluación de la gestión institucional según los compromisos de desempeño, periodo 2016-2018 en la UGEL 03-Lima. Se realizó un estudio basado en un modelo paradigma positivista con enfoque cuantitativo, diseño no experimental y longitudinal, Se utilizó para la recolección de datos una ficha de recojo de información sobre los principales resultados de los compromisos de desempeño de los años 2016, 2017 y 2018. Los resultados mostraron comportamientos variables de los compromisos evaluados, siendo la entrega oportuna de materiales educativos el que mostró tendencias similares a los logros de aprendizaje. Se concluyó que los resultados de los compromisos de desempeño como medida de evaluación de la gestión institucional favorecen su desarrollo y mejora

**Palabras claves:** Gestión institucional, compromisos de desempeño, gestión de competencias

#### **Abstract**

The objective of the present investigation is to compare the evaluation of the institutional management according to the performance commitments, period 2016-2018 in the UGEL 03-Lima. A study based on a positivist paradigm model with quantitative approach, non-experimental and longitudinal design was carried out. A data collection sheet on the main results of the performance commitments of the years 2016, 2017 and 2018 was used for data collection. The results showed variable behaviors of the evaluated commitments, being the timely delivery of educational materials the one that showed similar tendencies to the learning achievements. It was concluded that the results of the performance commitments as a measure of institutional management evaluation favor their development and improvement

**Keywords:** Institutional management, performance commitments, skills management

## **Introducción**

Según los datos estadísticos del Foro Económico Mundial, el Perú es uno de los países que se encuentra en los últimos lugares de calidad del sistema educativo. El problema contiene varios componentes que van desde los resultados no tan favorables en las pruebas PISA, los pocos avances en la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) que se da cada año y el índice de analfabetismo, hasta la inadecuada oferta de educación superior y educación alternativa, especial y técnico productivo.

Si bien el país ha presentado índices de crecimiento en los últimos años en ciertos aspectos, la educación aún requiere de mucha atención, ya que los últimos resultados del Informe global de competitividad 2017-2018 mostraron que nuestro país en relación a la calidad del sistema educativo ocupa el lugar 127 de un total de 137 países analizados

Así también el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), presentó datos estadísticos del Perú en los cuales el Perú resultó ser el país en Sudamérica que menos porcentaje de su PBI invierte en educación (3.7%), teniendo en consideración que el presupuesto promedio por alumno alcanza el valor de 459 soles, y esto en comparación con otros países de la región como Venezuela, Bolivia y Brasil, resulta muy inferior, pues estos invierten por encima del 6% de su PBI para la educación, por lo tanto esto sería un indicador de los resultados desfavorables que se tienen en el Perú

Es en ese sentido, que el Ministerio de Educación, dentro de su política de fortalecimiento del sector y con el fin de atender de manera oportuna las necesidades que la educación requiere, viene impulsando distintos procesos, destinados a modernizar la gestión institucional y administrativa en el sector, con el fin de agilizar procesos, acelerar la ejecución de las inversiones y mejorar la calidad del gasto, con la expectativa que los resultados mejoren año tras año.

En dicho aspecto los Compromisos de Desempeño son herramientas que mediante incentivos otorgan recursos presupuestales adicionales a las direcciones regionales de educación, así también como a las unidades de gestión educativa local (UGEL), por el cumplimiento de metas establecidas cada año, todas ellas vinculadas a la mejor gestión educativa; y de esa manera se busca promover una gestión por resultados en el sector. Mediante esta herramienta se promueve el mejor desempeño en la gestión en la Direcciones Regionales y Unidades de Gestión y de esa forma brindar servicios educativos de calidad y oportunos asegurando las condiciones necesarias para el buen inicio del año escolar, mejorando la eficiencia y agilidad de la gestión educativa, mejorando los resultados de los aspectos prioritarios del sector.

Estas medidas impulsadas desde el sector vinculan directamente en la gestión institucional de las Unidades de Gestión Educativas Locales (UGEL), quienes son las encargadas de asegurar las condiciones del servicio educativo en el territorio de su competencia, mediante la gestión pedagógica, institucional y administrativa.

Los resultados obtenidos en base a la evaluación en el sector muestran que para se logre un adecuado desarrollo institucional es necesario que exista una gestión institucional de calidad, consiguiendo brindar servicios educativos también de calidad. Es por ello que el desarrollo de la gestión institucional se convierte en un elemento estratégico de estudio en tanto los resultados en el sector no vienen siendo favorables, siendo necesario identificar los componentes de la gestión que pueden tener mayor implicancia o relevancia considerando los resultados obtenidos en los compromisos de desempeño en el periodo del 2016 al 2018 a fin de evaluar la gestión institucional. De esa manera se logrará establecer mejores condiciones para el desarrollo del servicio educativo.

Sobre el particular se han revisado antecedentes a nivel nacional e internacional correspondientes a estudios similares al planteado, a fin de que puedan servir de referencia y

evaluación de nuestros resultados. Al respecto Almeida (2019), en su investigación realizó un análisis de la gestión institucional en base a las variables evaluación y control presupuestal en la Universidad de Investigación de Tecnología Experimental Yachay enfocándolo como herramienta para la mejora. Para ello se tomó un modelo basado en las dimensiones del Programa Nacional de Excelencia, del Ecuador. Se pudo hallar que la gestión institucional se relaciona de manera significativa con la asignación presupuestal. En ese sentido se pudo considerar que la eficiencia de la gestión se encuentra relacionada con el grado de ejecución presupuestal alcanzado tanto en los programas como en los proyectos. Se utilizó un análisis cualitativo, con una metodología sistémica, mediante la aplicación de una encuesta a las áreas de planificación y finanzas. Como resultado se pudo evidenciar que el personal fue la variable con mayor influencia, mientras que la variable con mayor autonomía fue el control presupuestario, comprobándose que existe influencia entre la evaluación y el control en la gestión institucional.

En relación a los antecedentes a nivel nacional se tiene a Ñañez (2019) analizó la relación entre el liderazgo del director y la gestión institucional en instituciones educativas de Cañete. Mediante el método descriptivo y correlacional, no experimental, utilizó la encuesta y la observación no sistematizada como técnicas de recolección dirigida a una muestra intencionada de directores, docentes y personal administrativo de instituciones educativas del distrito de Imperial de la provincia de Cañete. Los resultados indicaron que las características personales del director mejoran el aspecto pedagógico, administrativo, organizacional y socio comunitario de las instituciones a su cargo en un grado alto de significancia. Asimismo Quispe (2018) buscó determinar la relación entre las variables Gestión institucional y la variable calidad educativa en las instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ate (Ugel 06) Mediante un análisis cuantitativo correlacional no experimental, y de corte transversal se realizó el levantamiento de información en base a cuestionarios aplicado a un muestra de 72

docentes de las instituciones educativas emblemáticas, dando como resultados que existe una relación moderada entre la gestión institucional y la calidad educativa

Luego de revisados los antecedentes tanto internacionales y nacionales se procedió a identificar las teorías sobre la variable gestión institucional. Al respecto, Vázquez Leyva (2017) establecieron que la gestión institucional se encuentra caracterizada por prácticas que involucran la planeación, la evaluación y establecer políticas y programas educativos y en donde el Gobierno central y municipios son sus principales actores a través de su administración, dirección, coordinación y supervisión a directores y maestros en los diferentes niveles y modalidades educativos. Es importante considerar en estos tipos de evaluación de la gestión institucional tiene que ir de la mano con el involucramiento de padres familia y docentes, pues el involucramiento de ambos interfiere de manera positivamente para los logros académicos. (Acevedo, 2017).

Así también Alvarado (1999) definió la gestión institucional como la implementación de un conjunto de procedimientos, instrumentos y técnicas para la gestión de los recursos y el desarrollo de las actividades institucionales, es decir, que la gestión institucional se encuentra relacionado con el manejo de estrategias, a través de instrumentos de gestión aplicados a las distintas actividades con el fin de obtener el logro de lo planificado en la gestión institucional. Al respecto Aguerrondo (1996), se refiere a la importancia de la gestión institucional como la unidad de transformación de la educación basado en los modelos de organización los cuales cada vez adquieren más importancia al convertirse en los facilitadores o condicionantes de una eficiente gestión educativa La adecuada gestión institucional garantiza decisiones eficaces (es decir que se lleven a cabo) para el mejoramiento de la educación, mediante el logro de resultados y que conduzca a la institución hacia los objetivos prefijados. Carrasco (2002), precisó que la política educativa institucional se formula desde las Instituciones Educativas y sirven para guiar las actividades académicas así como las administrativas para la conducción

de su funcionamiento y desarrollo. Así también deben encontrarse vinculadas con la política educativa en todos los niveles y con la normativa vigente en materia educativa. La gestión institucional es por tanto un proceso articulado de acciones de conducción planificadas mediante los proyectos de una institución educativa con el fin de lograr los objetivos establecidos en el Proyecto Educativo Institucional. Por otro lado Miranda (2016) sostuvo que el liderar o gestionar instituciones educativas parte de la base de conocer como potenciar el talento de las demás personas, planear estratégicas, orientar a los demás para el logro de los objetivos realizar acciones de seguimiento, evaluar y retroalimentar los procesos, haciéndolo mediante el trabajo en equipo, propiciando el diálogo y en conjunto con la comunidad educativa. De esta manera gestionar se vuelve un ejercicio de actitud y la suma de capacidades administrativas y pedagógicas de quienes dirigen. Es desarrollar procesos educativos profundizándose en el contexto de los estudiantes desde su realidad y en base a la ejecución de los procesos. Es así que la gestión del director se enmarca en las acciones para la consecución de los objetivos y propósitos de una entidad que nacen desde su administración y se enfoca en facilitar la coordinación de una organización. La relación entre esta definición de la gestión y dirección, se vincula con el ser y el hacer, que significa liderar procesos y procedimientos que se desarrollarán a nivel convivencial, administrativo y académico

En base a ello se pueden determinar una serie de conocimientos, capacidades y habilidades que debe poseer el directivo para desenvolverse en este complicado asunto de la gestión directiva. Esos aspectos principalmente son el liderazgo positivo, con visión humana para comprender a los demás y a sí mismo, tener conocimientos teóricos en administración educativa, así como capacidad pedagógica y de investigación y capacidad estratégica. Comunicación asertiva, facilitador y conciliador en los momentos que se requieran. Desarrollando dichas características el líder propositivo posee convicción de sus habilidades, vocación y competencias, profesionalismo y ética comprometido en los objetivos, responsable

y con autodominio. El directivo debe ser capaz de gerenciarse a sí mismo, capaz de autoevaluarse para de esa manera poder transformarse y poder ayudar a la transformación de los demás, debe saber hacer en relación al direccionamiento estratégico, manejar temas de legislación laboral y educativa. Debe conocer la manera de gestionar la participación y manejar conflictos. Finalmente, por encima de todo lo anterior, debe ser un ejemplo en valores de sinceridad y honestidad.

De esta manera la gestión directiva, es una tarea que implica acciones de índole administrativo, pero también de formación y sentido del humano que constituye el ser y el hacer de los planteles educativos y representan su naturaleza y su tarea de responsabilidad ante la sociedad.

El MINEDU definió la Gestión educativa como la función cuyo fin es generar y mantener en la institución educativa, las estructuras administrativas y pedagógicas, incluyendo los procesos internos eficientes, equitativos y democráticos para conseguir que los niños, jóvenes y adultos puedan desarrollarse y con ello convertirse en ciudadanos responsables, plenos y eficaces; con capacidad de construir desarrollo y democracia vinculando sus proyectos personales con el proyecto colectivo. (RM 168-2002-ED). En ese mismo sentido la RVM 011-2019-ED precisó sobre la Gestión Educativa que es el conjunto de acciones planificadas y relacionadas entre sí que moviliza a la comunidad educativa con el fin de conseguir el logro de los objetivos que abarca los logros de aprendizaje, aseguramiento del acceso y permanencia en la Educación básica, mediante el liderazgo del director en temas pedagógicos de la Institución educativa; y en ese sentido la consolidación del rol directivo, lo cual implica orientar los esfuerzos hacia las áreas del actuar directivo en el marco del Buen Desempeño del Directivo.

Luego de expuestos los conceptos de la gestión institucional es necesario presentar los conceptos sobre los compromisos de desempeño que desde esa perspectiva va siendo evaluada la gestión institucional y sus componentes en el periodo 2016-2018.

Según lo dispuesto en la RM N° 020-2019-ED, los Compromisos de desempeño son una herramienta de incentivos que mediante la entrega de recursos adicionales a las direcciones regionales y gerencias regionales de educación (DRE/GRE), así como a las Unidades de Gestión Educativa local (UGEL), se incentiva el logro de cumplimiento de determinadas metas educativas, con la finalidad de propiciar la gestión por resultados en el sector educación, mediante la promoción de una gestión educativa orientada a resultados, que permita la entrega oportuna de servicios educativos de calidad.

A través de estos Compromisos se busca:

- Reconocen el mejor desempeño de la gestión educativa descentralizada.
- Buscan fortalecer procesos en la gestión educativa a lo largo del año escolar

A través de los Compromisos de desempeño se espera propiciar un mejor desempeño de la gestión en las UGEL y DRE con el fin de brindar servicios educativos de manera de calidad y oportunos, asegurando las condiciones para el buen inicio del año escolar, así como efectivizar y agilizar la gestión educativa durante el año escolar y acelerar el logro de resultados prioritarios del sector.

La cantidad de compromisos de desempeño evaluados a lo largo de cada periodo ha variado según las normas aprobadas cada año, sin embargo, a fin de realizar el análisis para el periodo 2016-2018 se considera los siguientes compromisos que han sido considerados y evaluados en los tres años precisados. Estos son: (1) Compromisos relacionados a la asistencia de directores, docentes y alumnos. Corresponde a aquellas mediciones para determinar el nivel de asistencia de directores y Alumnos, así como la presencia de docentes en las Instituciones Educativas visitadas en el periodo de medición y que pertenecen a la jurisdicción de la UGEL.

(2) Compromisos relacionados a los pagos de servicios básicos (3) Compromisos relacionados a la distribución de materiales educativos, (4) Compromisos relacionados al logro de aprendizaje, estos compromisos de desempeño evalúan el porcentaje de alumnos evaluados en el año respectivo mediante la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE).

### **Materiales y métodos**

La presente investigación se enmarca en el modelo paradigma positivista que según Martínez (2013) es un tipo de investigación que busca los hechos o causas de los problemas sociales sin incluir subjetividades; estableciendo que el único conocimiento aceptable es el científico que obedece a ciertos principios metodológicos.

El enfoque de la investigación es cuantitativo y tipo sustantiva, porque procura atender los problemas sustanciales por ello se orienta a explicar, describir y predecir la realidad, en esta investigación busca describir y explicar la gestión institucional a traves de sus compromisos de gestión institucional, en su evolución en los tres años y su influencia en la gestión institucional en la Ugel 3.

El diseño de la investigación es no experimental, al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2014), precisan que estos diseños del tipo no experimentales son investigaciones que se realizan sin alterar las variables en su origen. Se observan los hechos en un ambiente tal como son con el fin de analizarlos.

Asimismo, el diseño es longitudinal, por que obtiene la información de la misma población en dos o más periodos de tiempo con la finalidad de examinar las variaciones, lo que permitió alcanzar una conclusión valedera. (Sánchez y Reyes, 2015). Y es descriptiva comparativa porque permite comparar el comportamiento de una variable en sus diferentes dimensiones con respecto a un mismo fenómeno.

Para el presente caso la población son instituciones educativas y sus alumnos atendidos en los periodos 2016 al 2018, de la jurisdicción de la Ugel 3, cuyos números estuvieron en 88,832

estudiantes en el 2016 hasta 94,284 en el 2018 y en relación a las instituciones educativas en un promedio de 350 en los tres años.

La técnica que se aplicó es de la observación estructurada, y como instrumento se utilizó la ficha de registro de datos recogidos para los resultados de los compromisos de desempeño en la Ugel 03 en los años 2016, 2017 y 2018.

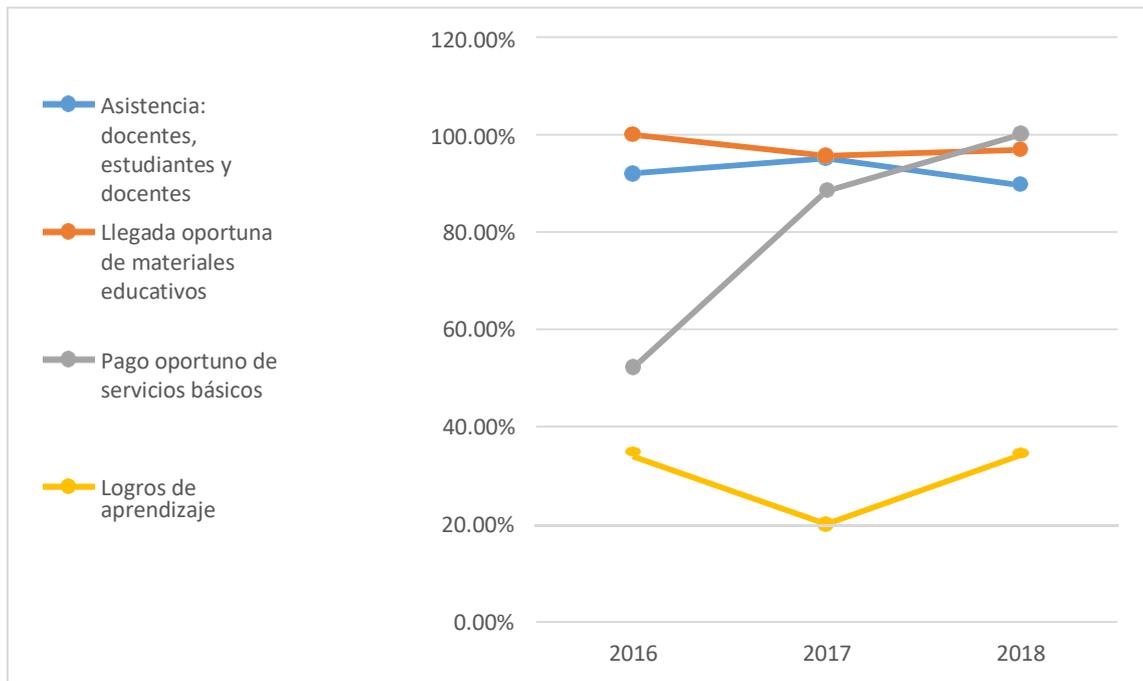
El procedimiento que se siguió para la realización de la investigación fue el siguiente: Organización de los materiales, recolección de la información, consolidación de los datos, Ingreso de datos en el programa SPSS. V.25., Análisis estadístico descriptivo de las variables y finalmente la obtención de resultados. El análisis se realizó mediante un análisis descriptivo que estudió cada una de las variables según sus dimensiones y en base a los resultados de frecuencia y porcentajes.

## Resultados

### Tabla

Tendencia del resultado de la gestión institucional según los compromisos, periodo 2016 al 2018

compromisos	2016		2017		2018	
	% lograd	% no logrado	% logrado	% no logrado	% lograd	% no logrado
Asistencia: docentes, estudiantes y docentes	92.03%	7.97%	95.13%	4.87%	89.67%	10.33%
Llegada oportuna de materiales educativos	100.00%	0.00%	95.70%	4.30%	97.00%	3.00%
Pago oportuno de servicios básicos	52.00%	48.00%	88.40%	11.60%	100.00%	0.00%
Logros de aprendizaje	34.00%	66.00%	20.00%	80.00%	34.20%	65.80%



*Figura:* Tendencia del resultado de la gestión institucional según los compromisos, periodo 2016 al 2018

Los resultados presentados nos muestran que en el caso de asistencia de directores, docentes y estudiantes, si bien existe una variación de los resultados en el periodo analizado, esta variación se da en un rango mínimo (del 89 % al 95%).

Situación similar se da en el caso de la llegada oportuna de materiales, en el cual se observa que la variación en los tres años oscila entre el 96% y el 100%).

En ambos casos además de que el rango de variación es menor, estos rangos presentan valores altos, es decir en ambos casos los valores están ubicados principalmente por encima del 90%.

Con relación al pago oportuno de servicios básicos, existe una variación importante, sobre todo del año 2016 al 2017, presentado un crecimiento en casi el 36%, manteniendo la tendencia al crecimiento en el 2018, lo cual nos da muestra de una gestión particular implementada para poder lograr mejorar estos indicadores.

Finalmente en lo relacionado a los logros de aprendizaje, este presenta un comportamiento variable, iniciando con valores relativamente medios para luego descender y luego recuperarse, hasta llegar a los valores del 2016. Es importante destacar además que este indicador se desenvuelve en un rango del 20 al 34%, por lo que se encuentra por debajo de los valores resultantes de los demás compromisos

## **Discusión**

El objetivo de la presente investigación es Comparar la evaluación de la gestión institucional según los compromisos de desempeño, periodo 2016-2018 en la UGEL 03-

Sobre ello los Compromisos de Desempeño se constituyen como una herramienta importante para la gestión institucional ya que permiten establecer objetivos en la gestión para cada inicio de año de manera progresiva y en dirección ascendente, impulsando la organización de las actividades propias de los órganos intermedios de la administración y orientados al cumplimiento específico de metas.

Así también la presencia de los Compromisos de desempeño ha propiciado la mejora del trabajo articulado dentro de la UGEL y en coordinación con los demás actores como son la Dirección Regional y los directores de los colegios con el fin de cumplir con dichos compromisos.

Esto es concordante con lo estudiado por Almeida (2019) en su investigación quien realizó un análisis de las variables evaluación y control presupuestal enfocándolo como herramienta para la mejora de la gestión institucional, tomando como modelo el Programa Nacional de Excelencia, del Ecuador. Dicha investigación determinó que la gestión institucional se relaciona de manera significativa con la evaluación y control presupuestal. En ese sentido se pudo considerar que la eficiencia de la gestión se encuentra relacionada con el grado de los avances en la ejecución presupuestal alcanzado tanto en los programas como en los proyectos, comprobándose que existe influencia entre la evaluación y el control en la gestión institucional

Los resultados muestran que el periodo evaluado el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño han tenido un comportamiento variado lo cual nos permite entender que el nivel de organización en la gestión institucional debe adecuarse de acuerdo a

las circunstancias del entorno, sin embargo en todos los casos el seguimiento y monitoreo para el cumplimiento de dichos compromisos han generado dentro de la Ugel cambios e implementaciones muy productivas, en comparación a los años anteriores en los que no se trabajaba con la estrategia de los compromisos de desempeño. Esto ha permitido que mediante una mejor institucional se pueda llegar a brindar un mejor servicio de calidad. Al respecto Berrasconi (2018) realizó una investigación sobre la relación de la calidad del servicio brindado por una universidad, según su nivel de acreditación y su la gestión institucional, considerando para la gestión institucional las dimensiones de planificación, análisis institucional, estructura organizativa, la definición de misión y propósitos, la gestión de los recursos humanos, la gestión de los recursos materiales y la gestión financiera, los cuales para nuestro estudio son considerados en gran parte por los compromisos de desempeño analizados.

Así también Quispe (2018) en su estudio buscó determinar la relación entre las variables Gestión institucional y la variable calidad educativa en las instituciones educativas emblemáticas del distrito de Ate (Ugel 06) dando como resultados la existencia de una relación moderada entre la gestión institucional y la calidad educativa.

Es necesario precisar que uno de los factores más importantes en la gestión institucional con respecto a los compromisos de desempeño fue el fortalecimiento de la conformación de equipos de trabajo para el cumplimiento de metas. Así también se ha fortalecido las acciones de monitoreo y seguimiento desde la Ugel y se ha establecido más y mejores usos de la información mediante los sistemas informáticos y que han sido de gran utilidad para la toma de decisiones

El trabajo articulado entre las áreas responsables de la gestión educativa ha permitido el orden en el desarrollo de las actividades, guiados por las fechas de evaluación y corte, así

como el destino de los recursos asignados, lo cual ha propiciado que la gestión del presupuesto sea también mejor coordinada entre dichas áreas para su mejor disposición.

La organización generada para el cumplimiento de los Compromisos de desempeño ha dependido de las condiciones internas dentro de la organización, por lo que se ha logrado optimizar los recursos con los que se cuenta

El monitoreo ha permitido además crear una política de seguimiento y alertas no solo para los compromisos en sí sino para todas aquellas situaciones también importantes y que anteriormente no realizaba seguimiento. También el seguimiento te permite realizar una mejor programación del presupuesto institucional incluso a nivel pedagógico y administrativo, todo ello en la búsqueda de asegurar servicios mejores y de calidad para el estudiante.

La importancia de una adecuada gestión institucional para el logro de mejores servicios se puede apreciar también en la investigación de Hurtado (2017) quien realizó una investigación a fin de determinar la existencia de la relación entre la gestión institucional y la calidad de servicio, concluyendo que la gestión institucional se relaciona con la calidad de servicio de manera significativa en la institución educativa evaluada. Así también Claros (2016) analizó la relación entre la gestión institucional con la calidad educativa en un grupo de instituciones educativas, teniendo como resultado que existe relación directa y significativa entre la gestión institucional y la calidad educativa. Similar resultado a la investigación de De la Cruz (2016), quien analizó la relación de la gestión institucional con la calidad del servicio educativo en una facultad de una universidad, estudio que incluía la participación de docentes, estudiantes y personal administrativo. Los resultados indicaron que la gestión institucional se relaciona con la calidad del servicio educativo de manera directa y significativa según la percepción de las personas encuestadas.

## Conclusiones.

En términos generales, en la comparación de los resultados obtenidos para los compromisos de desempeño en el periodo evaluado se obtuvieron valores que no denotan un comportamiento definido, sin embargo los rangos sobre los cuales se ubicaron los resultados, en la mayoría de ellos se mantuvo, lo que implica una gestión adecuada del manejo de la asistencia, materiales, servicios y logros de aprendizaje.

## Referencias

- Acevedo, C., Valenti, G., y Aguiñaga, E. (2017). *Gestión Institucional, Involucramiento Docente Y De Padres De Familia en Escuelas Públicas De México*. *Calidad En La Educación*, (46), 53–95. <https://doi.org/10.31619/caledu.n46.3>
- Aguilera, F. y Reyes, J (1996) *Gestión Dinámica de los Recursos humanos. Gestión por competencias y ocupaciones*: 1996:203. págs. 201-216. ISBN 84-8088-130-5,
- Almeida, T. (2019) *Control y evaluación presupuestaria como herramienta de mejora de gestión institucional en la Universidad de Investigación de Tecnología Experimental Yachay*. (Tesis de maestría) Instituto de Altos Estudios Nacionales Universidad de Postgrado del Estado. Ecuador
- Altinay, F., Basari, G., Altinay, M., Dagli, G., & Altinay, Z. (2019). *An Evaluation of Strategies and Policies in Higher Education Management in Internationalization Process: New Pedagogy*. *Romanian Journal for Multidimensional Education / Revista Romaneasca Pentru Educatie Multidimensionala*, 11(4), 304–320. <https://doi.org/10.18662/rrem/171>
- Alvarado, O. (1999). *Gestión Educativa. Enfoques y procesos*. Lima. Udegraf
- Anderson, S. (2003). *The school district role en educational change: A review of the literature* (ICEC Working Paper, 2). Ontario: Ontario Institute for Studies in Education.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson Educación.
- Bernasconi, A. y Rodriguez, E. (2018) *Importancia de la gestión institucional en los procesos de acreditación universitaria en Chile*. (2018). *Opción*, Año 34, No. 86
- Branch, G., Hanushek, E., & Rivkin, S. (2013). *School leaders matter: Measuring the impact of effective principals*. *Education Next*, 1(13),62-69.
- Buitrón, L. (2006). *Influencia de la Gestión Administrativa como soporte para elevar la*

- Calidad Educativa de los Centros Educativos Estatales de la Urb. Los 111 Ficus del distrito de Santa Anita – Lima.* (Tesis de maestría). Universidad Nacional. Federico Villarreal. Lima.
- Carrasco, D. (2006). *Metodología de la Investigación.* Lima: San Marcos.
- Claros, F. (2016). *Gestión institucional y calidad educativa en las instituciones educativas de Sayán – Huaura 2015.* (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo. Perú.
- Coburn, C. & Russell, J. (2008). *District policy and teachers's social networks. Educational Evaluation and Policy. Analysis,* 3(30), 203-235. <https://doi.org/10.3102/0162373708321829>
- Damas, G., Oliva, J. (2017). *Gestión educativa institucional y la satisfacción de los estudiantes en las instituciones educativas de la Ugel N° 01, distrito San Juan de Miraflores, Lima, 2015.* (Tesis de doctorado). Universidad Cesar Vallejo. Perú.
- De la Cruz, W. (2016). *Gestión institucional y su relación con la calidad del servicio educativo en la facultad de ciencias administrativas y contables de la Universidad Peruana los Andes.* (Tesis de maestría). Universidad Nacional del Centro del Perú.
- De la Vega, V. (2017). *Pagos Por Desempeño Para Mejorar El Estado Nutricional Infantil: Impacto De Los Convenios De Apoyo Presupuestario en Tres Regiones Peruanas Con Alta Prevalencia De Desnutrición Crónica Infantil, 2010-2014.* *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública,* 34(3), 365–376. <https://doi.org/10.17843/rpmesp.2017.343.2987>
- Farro, F. (2001). *Planeamiento Estratégico para Instituciones Educativas de Calidad.* Lima, Perú: UDEGRAF
- Fuller, B. & Clarke, P. (1994). *Raising school effects while ignoring the culture? Local conditions and the influence of classroom tools, rules and pedagogy. Review of Educational Research,* 1(64), 119-157. <https://doi.org/10.2307/1170747>
- Gómez, R. (2004). *Evolución científica y metodológica de la economía.* Málaga UNED. ISBN: 84-688-0959-4
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación.* México, D.F.: McGraw-Hill Education
- Hurtado, C. (2017). *Gestión institucional y calidad de servicio en la institución educativa Tomas Alva Edison del Distrito de San Juan de Lurigancho, 2017* (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo. Perú.
- Kuncheng Li. (2019). *The Application of People-oriented Thinking in the Management*

- of College Students' Ideological and Political Education*. International Journal of Social Science and Education Research, (7), 115.  
[https://doi.org/10.6918/ijosser.201910\\_2\(7\).0020](https://doi.org/10.6918/ijosser.201910_2(7).0020)
- Lee V. & Smith, J. (1996). *Collective responsibility for learning and its effects on gains in achievement for early*. American Journal of Education, 2(104), 103-147.  
<https://doi.org/10.1086/444122>
- Lopez, N., Sanchez, V. & Rojas, J. (2015). *La gestión institucional en un centro de educación superior mexicano en el proceso de construcción de confianza desde los enfoques de atención al sujeto*. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos, 45(1), 109–139.
- Llamo, J (2018) *Gestión institucional y calidad educativa de las instituciones educativas emblemáticas del distrito Ate, UGEL 06*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle. Lima
- Malone, H. (2011). *Building an expanded learning time and opportunities school: Principals' perspectives*. New Directions for Youth Development, 131, 107-117.  
 Recuperado de: <https://doi.org/10.1002/yd.412>
- Malone, H. & Noam, G. (2011). *Next Steps en the Expanded Learning Discourse*. New Directions for Youth Development, 131, 119-135.  
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/yd.413/abstract>
- McCulla, N. & Degenhardt, L. (2015). *Journeys to school leadership. How action learning identified what participants valued in a year-long Australian leadership development program centered on principles of good practice*. Educational Management Administration & Leadership, 4(44), 558–577  
<https://doi.org/10.1177/1741143214558574>
- Navarro A., Zuñiga, A., y Arenas, L. (2018). *El uso de la evidencia en las políticas públicas: el caso de las Evaluaciones de Desempeño y Ejecución Presupuestal en el sector Educación en el Perú*. Politai. Revista de Ciencia Política, 9(17), 119.
- Nye, B., Konstantopoulos, S., & Hedges, L. (2004). *How large are teacher effects?* Educational Evaluation and Policy Analysis, 3(26), 237-25.  
<https://doi.org/10.3102/01623737026003237>
- Ñañez, M. y Lucas, G. (2019). *Liderazgo del director en la calidad de la gestión institucional: un reto en la educación actual*. Investigación y posgrado (24) Vol. 34, N°.1, págs. 167-180. ISSN 1316-0087.
- Ocampo, A. (2015). *The Management of Inclusive School and its Institutional*

- Intervention: tensions between the appropriateness of its actions and the necessity of a new epistemic paradigm.* Retrieved from <https://doi.org/10.4995/reinad.2015.3331>
- Pantoja, M. (2019). *Indicadores de desempeño académico como predictores de captación de recursos financieros.* *Convergencia: Revista de Ciencias Sociales*, (79), 1–27. <https://doi.org/10.29101/crcs.v0i79.9222>
- Patrucco, A., Pellizzoni, E. & Buganza, T. (2017). *The design process of corporate universities: a stakeholder approach.* *Journal of Workplace Learning*, Vol.29, No.: 4: 304-318. (Reino Unido).
- Pitman, T., Koshy, P. & Phillimore, J. (2015). *Does accelerating access to higher education lower its quality? The Australian experience.* *Higher Education Research & Development*, Vol. 34, No.: 3: 609-623. (Australia).
- Peñaloza, K., Gutierrez, A., Prado, M. (2017). *Evaluaciones De Diseño Y Ejecución Presupuestal, Un Instrumento Del Presupuesto Por Resultados: Algunas Experiencias Aplicadas en Salud.* *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 34(3), 521–527. <https://doi.org/10.17843/rpmpesp.2017.343.3074>
- Pennie, I. (2001). *Managing Quality in Higher Education: An International Perspective on Institutional Assessment and Change.* *Quality Assurance in Education*, Vol. 9 No. 2, pp. 116-117. <https://doi.org/10.1108/qae.2001.9.2.116.1>
- Puga, I., Polanco, D., y Corvalán, D. (2015). *Segregación de la formación y carrera docente y su rol en la reproducción social de la desigualdad.* *Calidad en la Educación*, 42, 57-102. <https://doi.org/10.4067/s0718-45652015000200003>
- Quispe, A. (2018). *Gestión institucional y calidad educativa de las instituciones educativas emblemáticas del distrito Ate, UGEL 06.* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle. Perú.
- Rojas, M. y López, D. (2016). *La acreditación de la gestión institucional en universidades chilenas.* *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, Vol. 18, Núm. 2
- Rivkin, S. (2005). *Teachers, schools, and academic achievement.* *Econometric Society*, 2(73), 417-458.
- Santizo, C., y Romero, C. (2018). *Desempeño de las escuelas públicas primarias en México.* *Gestión y Política Pública*, 27(2), 341–373.
- Schacter, J. & Thum, Y. (2003). *Paying for high- and low-quality teaching.* *Economics of Education Review*, 23, 411-430.

- Schindler, L., Puls, E., Welzant, S., Heather, Y. & Crawford, L. (2015). *Definitions of Quality in Higher Education: A Synthesis of the Literature*. Higher Learning Research Communications, Vol. 5, No.: 3: 3-13. Baltimore (Estados Unidos).
- Sovero, F. (2007). *Cómo dirigir una Institución Educativa*. Lima, Perú: Editores Importadores S.A.
- Sudarman, E. (2019). *Facing a Situation of Uncertainty for the Performance of Higher Education Management through Strengthening Leadership Power, External Collaboration, and Financial Management in Jakarta, Indonesia*. *International Journal of Education & Psychology in the Community*, 9(1/2), 71–86.
- Tamayo y Tamayo, M. (2011). *Proceso de investigación científica*. 5. Editorial Limusa. Mexico.
- Tolozano, M., Ferrer, M. y Forgas, J.(2017). *Proyecto de gestión educativa institucional para la formación de técnicos de salud basado en competencias*. *Medisan* vol.21 no.4 Santiago de Cuba abr. 2017 (4). ISSN 1029-3019
- Uribe, A., Arredondo, S. y López, M. (2019). *Diagnóstico de Gestión Institucional: Un Estudio de Caso en Educación Básica*. *Revista de La Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas*, v. 4, n. 7, p. 9-22, feb. 2019. ISSN 2448-6051.
- Vázquez, Á, Cerecedo, M y Topete, C. (2017). *Gestión institucional educativa: la regionalización educativa en Yucatán* *Gestión y Estrategia*, 51, 33–48.
- Versiani, F., Rezende, F. & Pereira, C. (2016). *The Educational Management from Institutional Perspective: A Case Study of a Brazilian Public Successful School in Elementary Education*. *Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 22(1), 193–224. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.0312015.57041>
- Villareal, C. y Abreu, J. (2018). *Sistemas Educativos Líderes a Nivel Mundial, su Desempeño, Metodología y Rangos Aprobatorios*. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 13(1), 97–112.
- Zorrilla, S. y M. Torres (1994). *Guía para elaborar La Tesis*, 2ª. ed., Ed. McGraw-Hill, México.