



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN  
PÚBLICA**

Plan estratégico y gestión por resultados del equipo directivo de  
instituciones educativas en El Agustino, Lima

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

Maestra en Gestión Pública

**AUTORA:**

Bejar Rodriguez, Ruth Edith (ORCID: 0000-0002-3680-2767)

**ASESOR:**

Dr. Guerra Torres, Dwithg Ronnie (ORCID: 0000-0002-4263-8251)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Reforma y Modernización del Estado

LIMA – PERÚ

2021

### **Dedicatoria**

Mi tesis la dedico con todo mi amor y cariño a mi querido hijo, por ser mi motivación e inspiración para seguir adelante.

A mi amada madre, hermanos y demás familiares, por el cariño, apoyo y sobre todo las palabras de aliento que siempre me brindaron para cumplir mis metas.

### **Agradecimiento**

Muy agradecida a Dios padre por darme la fortaleza y permitirme cumplir una más, de mis metas en la vida.

Gracias a cada uno de los maestros en especial a mi asesor de la Universidad Cesar Vallejo que fueron parte de este proceso de formación para alcanzar nuestros objetivos.

Finalmente agradezco a todos mis colegas y amistades que me apoyaron y permitieron concretar esta tesis.

## Índice de contenidos

	pág.
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de gráficos y figuras	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	6
III. METODOLOGÍA	23
3.1 Tipo y diseño de investigación	23
3.2 Variables y operacionalización	23
3.3 Población, muestra y muestreo	24
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	25
3.5 Procedimientos	27
3.6 Métodos de análisis de datos	30
3.7 Aspectos Éticos	30
IV. RESULTADOS	31
V. DISCUSIÓN	51
VI. CONCLUSIONES	56
VII. RECOMENDACIONES	58
REFERENCIAS	1
ANEXOS	1

## Índice de tablas

	pág.
Tabla 1. Ficha Técnica de la variable 1.....	26
Tabla 2. Ficha Técnica de la variable 2.....	27
Tabla 3. Validez por Juicio de expertos del cuestionario plan estratégico. ....	27
Tabla 4. Validez por juicio de expertos del cuestionario gestión por resultados. ....	28
Tabla 5. Resultados de la prueba de fiabilidad de Alfa de Cronbach para Plan estratégico. .....	29
Tabla 6. Resultados de la Prueba de fiabilidad de Alfa de Cronbach para gestión por resultados.....	29
Tabla 7. Frecuencias y porcentajes de plan estratégico.....	31
Tabla 8. Frecuencia y porcentaje de gestión por resultados.....	32
Tabla 9. Frecuencia y porcentajes de identidad. ....	33
Tabla 10. Frecuencia y porcentajes de propuesta pedagógica. ....	34
Tabla 11. Frecuencias y porcentajes de propuesta de gestión.....	35
Tabla 12. Frecuencia y porcentajes de diagnóstico. ....	36
Tabla 13. Frecuencia y porcentajes de Objetivos y metas. ....	37
Tabla 14. Frecuencia y porcentajes de progreso de los aprendizajes.....	38
Tabla 15. Frecuencia y porcentajes de acceso y permanencia en las instituciones educativas.....	39
Tabla 16. Frecuencias y porcentajes de calendarización y gestión. ....	40
Tabla 17. Frecuencia y porcentajes de acompañamiento y monitoreo. ....	41
Tabla 18. Frecuencias y porcentajes de gestión de la convivencia. ....	42
Tabla 19. Tabla cruzada de las variables Plan estratégico y Gestión por resultados. ....	43
Tabla 20. Prueba de normalidad .....	44
Tabla 21. Prueba de hipótesis general.....	45
Tabla 22. Prueba de hipótesis específica 1 .....	46
Tabla 23. Prueba de hipótesis específica 2.....	47
Tabla 24. Prueba de hipótesis específica 3.....	48
Tabla 25. Prueba de hipótesis específica 4.....	49
Tabla 26. Prueba de hipótesis específica 5.....	50

## Índice de figuras

pág.

Figura 1. Gráfico de barras de plan estratégico.....	31
Figura 2. Gráfico de barras de gestión por resultados.....	32
Figura 3. Gráfico de barras de identidad.....	33
Figura 4. Gráfico de barras de propuesta pedagógica.....	34
Figura 5. Gráfico de barras de propuesta de gestión.....	35
Figura 6. Gráfico de barras de diagnóstico.....	36
Figura 7. Gráfico de barras de objetivos y metas. ....	37
Figura 8. Gráfico de barras de progreso de los aprendizajes.....	38
Figura 9. Gráfico de barras de acceso y permanencia en las instituciones educativas. ....	39
Figura 10. Gráfico de barras de calendarización y gestión. ....	40
Figura 11. Gráfico de barras de acompañamiento y monitoreo.....	41
Figura 12. Gráfico de barras de gestión de la convivencia. ....	42
Figura 13. Gráfico de barras de la tabla cruzada de las variables plan estratégico y gestión por resultados. ....	43

## RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre el plan estratégico y la gestión por resultados de las instituciones educativas del distrito de El Agustino, Lima. La investigación tiene un enfoque cuantitativo, tipo básica, de diseño no experimental y de alcance correlacional. La muestra de la investigación se realizó con 55 directivos a quienes se les aplicó dos cuestionarios de 30 ítems (0,889 y 0,873). Como resultado de la investigación se ha encontrado que, en la gestión por resultados, el 18.2% de los encuestados, indicó que existe un nivel de ineficiencia, el 52% regular y el 29.08% eficiencia. Para la prueba de hipótesis se aplicó el estadístico de Rho de Spearman donde presenta una correlación de 0,312 con un 95% de confianza y un Sig. de 0,020 menor al p valor 0,050 con lo que se rechaza la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna. Por lo que se concluye que existe una relación significativa entre el plan estratégico y la gestión por resultados en las instituciones educativas de El Agustino, Lima.

Palabras claves: Plan estratégico, Gestión, Resultados

## **ABSTRACT**

The present study aimed to determine the relationship between the strategic plan and results-based management of educational institutions in the district of El Agustino, Lima. The research has a quantitative approach, basic type, non-experimental design and correlational scope. The research sample was carried out with 55 managers to whom two questionnaires of 30 items (0.889 and 0.873) were applied. As a result of the research, it has been found that, in results-based management, 18.2% of those surveyed observe that there is a level of inefficiency, 52% regular and 29.08% state that there is a level of efficiency. For the hypothesis test, the Spearman Rho statistic was applied where it presents a correlation of 0.312 with 95% confidence and a Sig. Of 0.020 less than 0.050, thus rejecting the null hypothesis, and accepting the hypothesis. alternates. Therefore, it is concluded that there is a significant relationship between the strategic plan and results-based management in the educational institutions of El Agustino, Lima.

**Keywords:** Strategic plan, Management, Results



## I. INTRODUCCIÓN

Los avances educativos que se han venido ejecutando en América Latina, han permitido cambios relevantes en la gestión de las instituciones educativas. El fin es asegurar la calidad del servicio que brinda. En este contexto la planificación estratégica y el proyecto educativo Institucional como herramienta de gestión a mediano plazo adquiere mucha importancia.

A inicios de los años ochenta, según Ojeda- Ramírez (2013), consideró la planificación estratégica una panacea como herramienta necesaria que requería condiciones organizacionales y de una exigente aplicación para garantizar resultados óptimos; es por ello que alcanzó notoriedad en los campos administrativos y de gestión. En Estados Unidos se utilizó la planificación estratégica de forma temprana en los años 60, sin embargo, su aplicación formal en el marco educativo se relaciona con los aportes de Kotler y Murphy (1981) y Keller (1983). Estos investigadores afirmaban que sin planificación estratégica los institutos de educación no podrían resistir dada la evolución social que exigía eficiencia y calidad.

En este sentido, los organismos mundiales, como la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), y las asociaciones internacionales que imparten la educación, han tratado de impulsar en los países políticas públicas que apliquen planes estratégicos para garantizar un servicio de calidad y los niveles de eficiencia acordes al tiempo que estamos atravesando (UNESCO, 1999). Es por ello que hubo acuerdos internacionales como la Declaración Mundial de Educación para Todos, en Jomtien, cuyo acuerdo principal era velar por la calidad o que los resultados de aprendizaje sean satisfactorios, útiles y den beneficio a la persona y a la sociedad.

Es así también que se dio el Informe Delors, planteando los pilares de la educación: aprender a conocer, aprender a hacer, a convivir y aprender a ser. Del mismo modo, el Foro mundial en el marco de acción de Dakar (Senegal 2000), donde se declara que todos los países se comprometen a trazar una meta de logro consolidando sus planes nacionales hasta el año 2015. Y en la Declaración del Milenio, se apuntaba a lograr objetivos concretos relacionados directamente con lograr mejoras de enseñanza. De esto se desprende el Marco de acción Regional

Educación para todos en América, la Declaración de Cochabamba donde se planteó el proyecto principal de Educación en América Latina y el Caribe.

Fue así que en el marco de los acuerdos suscritos por el Perú se plantea las políticas de acción en miras al logro de los objetivos propuestos en Jomtiem y Dakar surgiendo así el Proyecto Educativo Nacional, cuyo planeamiento estratégico a largo plazo, delimitó los procesos a seguir teniendo en cuenta la visión, políticas y objetivos verificables que darían cuenta de una gestión por resultados de modo que es posible visibilizar la integralidad de la IE, a través de logros de aprendizaje, retención de los estudiantes, cumplimiento de las actividades previstas, realización del acompañamiento a la práctica pedagógica y la sana convivencia entre los miembros actores de la educación. En este sentido es importante considerar a Kich, Simón, Pereira y Costa (2012) que definen a la Planificación Estratégica como herramienta de gestión para mostrar dónde se encuentra la organización y en la mirada de Affeldt y Vant (2009), representa la formalización que nos permite visualizar elementos estratégicos como objetivos, metas, debilidades evaluadas y fortalezas de las instituciones, oportunidades y amenazas del entorno externo, cuyos aspectos, no se tomó en cuenta en décadas pasadas conduciendo hacia un desbalance de calidad de todo el sistema educativo.

A nivel de las instituciones educativas, de El Agustino, organizadas en 3 redes educativas, que alberga 45 instituciones públicas de los niveles de inicial, primaria y secundaria, con una población aproximada de 6735 estudiantes cuyo planeamiento estratégico pretende ayudar a identificar factores y recuperar información relevante y vital que influye en la calidad de los servicios educativos. Asimismo, describir algunas condiciones sociales y culturales que permitan comprender mejor la complejidad de este espacio y de cómo estas características influyen en la realidad educativa. (Proyecto Educativo de la Red 13-2015, p. 8)

Las escuelas cuyos liderazgos van de la mano con los resultados de gestión, más de la mitad de las escuelas no muestran la eficacia del servicio y sus planes estratégicos no se alinean a las necesidades escolares y no se resuelve los problemas principales de la comunidad. Las deficiencias en cuanto a gestión por resultados son mayores ya que el resultado de aprendizaje nos muestra que solo el 20% y 17% han logrado resultados favorables en las áreas de matemáticas y

comprensión lectora respectivamente y que el 80% aún están en niveles de proceso e inicio fuente (SICRECE 2019) y cuyo accionar en proyectos que establezca conexión con la comunidad no se hace evidente.

Cabe mencionar que las Redes educativas del estudio cuentan con un plan estratégico institucional muchas veces desarrollado por la exigencia del cumplimiento y no responde a un diagnóstico real, donde se debieron recoger indicios de un diagnóstico basado en evidencias referidas a la promoción del desarrollo en un marco de aprendizajes basados en competencias.

Es así que se evidencia ciertas limitaciones de intervenciones para la mejora de logros de aprendizaje alineado al compromiso uno de gestión; respecto a la retención y permanencia de los estudiantes se registran dificultades en la matrícula oportuna, índices de deserción aspectos que abarcan el compromiso dos; respecto a las actividades programadas en la calendarización existen cierto incumplimiento de las mismas, debido a factores internos de organización de las mismas instituciones y sobre todo tomando en cuenta en contexto de emergencia sanitaria a la que están afectos el sistema educativo respecto el compromiso tres; es también menester mencionar que existen limitantes respecto al monitoreo y acompañamiento pedagógico dado que se ha podido evidenciar puntos críticos sobre la planeación, adecuación y retroalimentación como proceso del trabajo remoto que actualmente se realiza en las IIEE, esto alineado al compromiso cuatro; y finalmente, el referido a la convivencia escolar han experimentado algún sesgo de violencia física, psicológica y casos de cyberbullying, cuyos protocolos de atención oportuna en los centros educativos aún están en proceso de asimilación esto en concordancia con el compromiso cinco de la gestión escolar.

Ante este panorama que se presenta es necesario revertir estos resultados que no permiten dar un servicio eficiente y de mejora, es por ello que se plantea como problemas de investigación: ¿En qué medida se relaciona el plan estratégico y la gestión por resultados del equipo directivo de instituciones educativas en El Agustino, Lima? ¿En qué medida se relaciona el plan estratégico y el compromiso uno progreso de los aprendizajes de las y los estudiantes en las instituciones educativas en El Agustino, Lima? ¿En qué medida se relaciona el plan estratégico y el acceso y permanencia de las y los estudiantes compromiso dos en las

instituciones educativas en El Agustino, Lima? ¿En qué medida se relaciona el plan estratégico y la calendarización y gestión de las condiciones operativas del compromiso tres en las instituciones educativas en El Agustino, Lima? ¿En qué medida se relaciona el plan estratégico y monitoreo-acompañamiento para la mejora de las prácticas pedagógicas compromiso cuatro en las instituciones educativas en El Agustino, Lima? y ¿En qué medida se relaciona el plan estratégico y gestión de la convivencia escolar del compromiso cinco en las instituciones educativas en El Agustino, Lima?

El análisis propuesto se justifica mediante los fundamentos teóricos que permiten explicar la relevancia de las variables en la gestión por resultados considerando las dimensiones que han sido aplicadas a la población gestora de un planeamiento estratégico. Estos presupuestos teóricos serán validados cuando los resultados producto de la observación se sistematicen. En el plano del método, la relevancia de la investigación consiste en la obtención de datos actualizados en nuestra población de estudio, que permitan confirmar o rechazar lo propuesto en la planificación metodológica.

Esta investigación también se plantea como objetivo general: Determinar en qué medida se relacionan el plan estratégico y la gestión por resultados del equipo directivo de instituciones educativas en El Agustino, Lima. Y como objetivos específicos se plantea: Determinar en qué medida se relaciona el plan estratégico y el compromiso uno progreso de los aprendizajes de las y los estudiantes del equipo directivo de instituciones educativas en El Agustino, Lima. Determinar en qué medida se relaciona el plan estratégico y el acceso y permanencia de las y los estudiantes compromiso dos del equipo directivo de instituciones educativas en El Agustino, Lima; Determinar en qué medida se relaciona el plan estratégico y la calendarización y gestión de las condiciones operativas del compromiso tres del equipo directivo de instituciones educativas en El Agustino, Lima; Determinar en qué medida se relaciona el plan estratégico y monitoreo - acompañamiento para la mejora de las prácticas pedagógicas compromiso cuatro del equipo directivo de instituciones educativas en El Agustino, Lima, Determinar en qué medida se relaciona el plan estratégico y gestión de la convivencia escolar del compromiso cinco del equipo directivo de instituciones educativas en El Agustino, Lima.

Se plantea la hipótesis general: Existe relación significativa entre el plan estratégico y la gestión por resultados del equipo directivo de instituciones educativas en El Agustino, Lima. Y como hipótesis específicas se planten: Existe relación significativa entre el plan estratégico y el compromiso uno progreso de los aprendizajes de las y los estudiantes del equipo directivo de instituciones educativas en El Agustino, Lima; Existe relación significativa entre el plan estratégico y el acceso y permanencia de las y los estudiantes compromiso dos del equipo directivo de instituciones educativas en El Agustino, Lima; Existe relación significativa entre el plan estratégico y la calendarización y gestión de las condiciones operativas del compromiso tres del equipo directivo de instituciones educativas en El Agustino, Lima, Existe relación significativa entre el plan estratégico y monitoreo - acompañamiento para la mejora de las prácticas pedagógicas compromiso cuatro del equipo directivo de instituciones educativas en El Agustino, Lima y Existe relación significativa entre el plan estratégico y gestión de la convivencia escolar del compromiso cinco del equipo directivo de instituciones educativas en El Agustino, Lima.

## II. MARCO TEÓRICO

Entre los antecedentes a considerar para este estudio tenemos investigaciones divididas en dos grandes grupos: nacionales e internacionales. En primer lugar, en cuanto a las investigaciones nacionales, Balois-López (2020) realizó el estudio sobre gestión por resultados y calidad de gasto en la UGEL Sihuas 2019. El objetivo en este trabajo fue determinar la relación existente entre la gestión por resultados y la calidad de gasto. El diseño fue no experimental, descriptivo y correlacional. La muestra fue de 60 trabajadores, considerando cuatro dimensiones, y verificó como estas se relacionan significativamente con la calidad del gasto. La conclusión a la que aterrizó el estudio confirmó que la gestión por resultados se relaciona significativamente con la calidad del gasto en un  $r_{xy}=0,706$ . Esta investigación aporta significativamente a la variable gestión por resultados del presente estudio.

De igual modo tenemos la investigación de Abarca Suma, (2018) quien propone: “El PEI y su relación con el desarrollo Institucional en escuelas públicas, de Primaria, Cusco”. El objetivo propuesto en este estudio fue determinar la relación entre el proyecto educativo institucional y su influencia en el desarrollo institucional. El enfoque fue cuantitativo, de diseño correlacional y tipo aplicada. Se utilizó una encuesta y el instrumento empleado fue un cuestionario aplicado en una muestra 118 alumnos. La conclusión a la que arribó este estudio fue que la estadística obtenida respecto al PEI y el desarrollo Institucional de las Instituciones Educativas Públicas del nivel primario es significativa. Este dato obtenido permitirá comparar el análisis respecto a la variable gestión por resultados

Asimismo, tenemos a Saravia-Tasayco (2018) en su investigación: “Planeamiento estratégico y la calidad de gestión en las instituciones educativas de la UGEL N°07 San Borja-Lima”. Dicha investigación planteó como objetivo determinar la relación existente entre el planeamiento estratégico y la calidad de gestión en las instituciones educativas. El enfoque utilizado fue cuantitativo, tipo básica, de diseño no experimental, transversal. La muestra consideró a 196 de tipo no probabilística. La conclusión de este trabajo sostiene la relación directa entre las variables planeamiento estratégico y la calidad de gestión. Es decir que al mejorar el planeamiento se obtienen resultados esperados en la gestión.

Es importante también tomar en cuenta la investigación realizada por Rodríguez-Benites (2018), la cual considera como objetivo determinar si el planeamiento estratégico influye en la gestión administrativa de la UGEL N° 13, Yauyos. De enfoque cuantitativo, explicativo y de nivel no experimental de corte transversal. La conclusión de este estudio se resume en que se puede establecer una relación positiva y alta entre las variables de estudio. Este estudio será de aporte dado que maneja teorías de las variables de la presente investigación.

Para Palomino-Mamani (2018), la investigación “Planeamiento estratégico y gestión por resultado orientada en el Centro Mejor Atención al Ciudadano a nivel nacional, 2018”, tuvo como objetivo determinar cómo se relacionan las variables del enfoque cuantitativo. El tipo fue básica, descriptiva y correlacional; utilizó el diseño no experimental, transversal; con una muestra de 80 trabajadores. Los resultados que se obtuvieron fueron que al aplicar el estadístico de Spearman se estableció una correlación positiva entre las variables de estudio con un coeficiente de 0.815, indicando una significancia muy fuerte de  $p= 0.000 < 0.05$ . Este trabajo concluye que el planeamiento estratégico contribuye a una mejor gestión por resultados. La investigación aporta a las dos variables de este estudio.

Cuya-Barreda (2017) realizó el estudio titulado “Planeamiento estratégico y la gestión educativa en San Juan de Lurigancho”. Se planteó como objetivo determinar la relación entre planeamiento estratégico y la gestión educativa. Los resultados obtenidos permiten verificar la hipótesis investigada; utilizando el coeficiente de correlación de Spearman se confirma que la relación es altamente significativa entre las variables de este estudio. Esta correlación muestra que el 0,751 del estadístico de Spearman, por lo que se concluye que hay una relación directa y proporcional entre el planeamiento estratégico y la gestión educativa, variables de este estudio. Ante estas conclusiones, afirmamos que este estudio realizado contribuye de manera significativa a la utilización del planeamiento estratégico como una variable que puede ser el mecanismo para la mejora de la calidad del servicio educativo donde se realizó nuestro estudio.

Zavaleta y Vargas (2020) examinan la calidad de gasto y gestión para resultados en base a un trabajo realizado con los 83 gobiernos locales de la Región La Libertad en Perú, utilizando el estudio del contenido como principal técnica de

investigación. La investigación tuvo un diseño no experimental, longitudinal y correlacional predictivo. El objetivo fue establecer un diagnóstico de la gestión del presupuesto, que concluyó arrojando como resultados una escala de ejecución de un 84% a nivel de la región, lo que evidencia un contraste con la ejecución de presupuesto logrado por los distritos cuya ejecución solo alcanza un 66%. El estudio se centró en medir la calidad del gasto, ubicando los indicadores que marcan el mejoramiento de los niveles de vida de la población, tanto en salud y educación. Si bien se pueden observar mejoras realmente significativas, la brecha que persiste es importante. En conclusión, los autores confirman que hay una relación directa y significativa entre la gestión del presupuesto por resultados y la calidad del gasto; lo cual se comprueba mediante el nivel de significancia global del modelo estadístico [Prob (F Statistic) = 0.0000], y también con el coeficiente de correlación de 0.69, siendo útiles los indicadores de programas de Programa de Acceso y Uso adecuado de Servicios de Telecomunicaciones, Saneamiento Urbano y Rural, y por último, el Programa de Logros de Aprendizaje de Educación Básica Regular.

Díaz, Núñez y Cáceres (2018) nos presentan el estudio titulado “Influencia de las competencias gerenciales y la gestión por resultados en la imagen institucional”. El objetivo del estudio fue determinar la existencia de cierta relación entre las competencias gerenciales y la gestión por resultados, para analizar su influencia en la imagen institucional de la Unidad de Gestión Educativa Local 05 en Lima (la cual congrega múltiples instituciones educativas públicas en cuatro distritos de la capital peruana). El estudio fue orientado en el paradigma positivista de enfoque cuantitativo y de diseño correlacional causal. La investigación expuesta en este artículo fue realizada entre setiembre del 2017 y mayo del 2018. La conclusión a la que llegaron los autores es que sí existe influencia de las variables competencias gerenciales y gestión por resultados en la imagen institucional, en este sentido, es recomendable que se considere a los docentes como sujetos activos de la imagen institucional. Finalmente, se recalca constantemente la necesidad de tener dirigentes con una formación adecuada en competencias gerenciales para desarrollar de manera satisfactoria su gestión, entendiendo cada paso del proceso y cumpliendo los objetivos señalados en el Plan Estratégico.



Córdoba (2017) nos presenta su artículo “Del management empresarial a la gestión por resultados en las Contrataciones con el Estado” donde analiza la aplicación de la gestión por resultados al campo de las contrataciones del estado, en base a la Ley de Contrataciones Estatales y a los postulados de gestión por resultados expuestos por Pedro Makón. El objetivo del estudio es encontrar los aspectos que se contradicen y fracasan entre la ejecución correcta de la ley y la implementación de los planes estratégicos y la gestión por resultados (también llamada administración por objetivos en algún momento), lo cual no solo genera una pérdida importante de tiempo en la ejecución de múltiples proyectos, sino que también dificulta la determinación de metas realistas, a la vez que no se consigue ninguno de los objetivos planteados. La conclusión es que ambas cosas tienen que ir en conjunto si se busca una mejora significativa en los procesos y sistemas de gestión.

A nivel internacional existen investigaciones que han aportado a las variables de planeamiento estratégico y gestión de resultados. En primer lugar, Alvarado -. Como objetivo principal consideró desarrollar un planeamiento estratégico mediante el uso de una herramienta gerencial, usada por altos funcionarios para posicionarse en los mercados, y conforme a la visión de la institución, en márgenes de mediano y largo plazo. Es por esta razón que la planificación permite resultados óptimos en los diferentes procesos de programación para obtener mejoras.

García (2014) nos presenta una investigación realizada en varias escuelas rurales de Venezuela, justo en la frontera con Colombia. El artículo titulado “La planificación estratégica para el fortalecimiento de la autogestión en las escuelas rurales”, tiene como objetivo general reconocer el importante valor de la autogestión educativa, la cual parte del uso eficiente de la planificación estratégica en las escuelas rurales con el fin de darle cierta continuidad a la formulación, ejecución, y dinamización de proyectos que benefician a la institución educativa y a la comunidad, tanto en lo pedagógico como en lo económico. Por su parte, la autora hace referencia a tres objetivos específicos: 1) establecer un diagnóstico del proceso de planificación y ejecución de los proyectos de autogestión en las instituciones educativas referidas; 2) buscar características específicas de las potencialidades que existen en los diferentes contextos y que pueden ser útiles para

promocionar proyectos de autogestión educativa; 3) elaborar un modelo de plan estratégico para fortalecer y dinamizar el proceso de dichos proyectos de autogestión educativa. La metodología empleada para el desarrollo de esta investigación fue cualitativa en la modalidad de la Investigación-Proyectiva. Por otro lado, el enfoque escogido fue Fenomenológico-Crítico. Su selección obedece a la necesidad de recoger la mayor información posible en el contexto en que se generan los problemas, entrevistando a seis profesores rurales con amplia experiencia en la autogestión educativa. El estudio concluye con que la planificación estratégica acaba creando un sistema unificado y flexible, detallando sus objetivos y las estrategias a llevar a cabo para concretarlos.

Chang (2008) nos presenta múltiples enfoques para abordar la planeación estratégica en la educación. En su artículo "Strategic planning in education: some concepts and methods" expone las razones por las cuales se ha sumado el planeamiento estratégico a la implementación de proyectos de desarrollo educativo. Según el autor, este hecho se da por tres razones puntuales: 1) la planificación puede abordar múltiples aristas y no siempre es necesario llegar a cumplir todas las metas para obtener resultados; 2) tener los recursos necesarios no siempre conlleva buenos resultados, es importante tener un plan detallado para una ejecución eficiente de dichos recursos; 3) existe mucha dificultad al momento de elegir directamente lo que se tiene que hacer, es mucho más razonable tomarse el tiempo necesario para evaluar las diferentes variables que pueden afectar la obtención de resultados. También se menciona que, en el sector educativo, las operaciones de gestión necesarias para concretar el trabajo de planificación "ascendente" consisten en el análisis del sistema, la formulación de políticas y la planificación de acciones. Es el recorrido necesario para establecer una base sólida que de origen a un buen plan estratégico. Por otro lado, el análisis sectorial radica en la recopilación de datos, el análisis crítico del desarrollo y correcto funcionamiento del sistema educativo (dinámica interna) y el análisis de los múltiples factores contextuales (el entorno del sistema). La planificación es un proceso por el que se traducen las orientaciones políticas en acciones ejecutables, medibles y responsables.

Es importante también considerar a Peñaranda-García (2015), con su investigación “Diseño de un plan estratégico para la empresa QS Consultores”, en la Universidad Industrial de Santander. El objetivo era analizar la situación externa empleando auditorías, con las matrices que evalúan factores externos, denominadas las cinco Fuerzas de Porter, de Perfil Competitivo, y el Benchmarking para procesos sistemáticos y continuos. La metodología utilizada es de tipo diagnóstico-propositivo, que utiliza la observación directa para los diferentes procesos.

Alba-López (2016) ahonda en explicar, de forma teórica y práctica, el modelo de gestión orientado a resultados que considera adecuado para el caso de la gestión pública en Puerto Rico, a la vez que plantea diferentes ramas donde falta consolidar la planificación estratégica y la voluntad política para alcanzar los objetivos propuestos en los planes estratégicos. Utiliza como ejemplo la situación del Centro de Gobernanza Política y Corporativa, señalando desde el primer momento que el país se encuentra rezagado en la realización de procesos y sistemas de gestión pública. La autora propone un diagnóstico bastante detallado de las razones del atraso en dichos campos, y concluye que es necesario dar un giro hacia los que considera los tres pilares de una eficiente gestión pública: la planificación estratégica, el presupuesto (que necesariamente tiene que estar acompañado de una voluntad política) y la gestión por resultados.

Demir, Mi Kim, Current y Jahnke (2019) analizan la situación de la planeación estratégica en las escuelas de Estados Unidos, las cuales se someten recurrentemente a reformas, las cuales implican la integración de procesos de gestión, intensificando el uso de datos en la formación de planes estratégicos de mejora. En su artículo “Strategic improvement planning in schools: A sociotechnical approach for understanding current practices and design recommendations” sostienen que este proceso requiere la constante implementación de sistemas digitales para establecer objetivos, crear intervenciones, utilizar y analizar los datos recogidos de los docentes y los alumnos, para optimizar los procesos e informar al respecto la mayor cantidad de veces que sea posible. El objetivo de este estudio explora cómo los profesores y los alumnos se benefician de los planes estratégicos de mejora, ya que están focalizados en su desarrollo. La investigación aplica el

recorrido sociotécnico, un método cualitativo que combina un modelado de notación de datos y entrevistas a grupos de discusión focalizados.

Tsiakkiros-Pashiardis (2002) examinan los alcances de la planificación estratégica en el sistema educativo de Chipre. En su artículo “Strategic planning and education: the case of Cyprus” analizan el proceso de planificación estratégica y definen sus componentes y momentos específicos. En este sentido, concluyen que los principales elementos del proceso son: el análisis estratégico, la elección estratégica y aplicación de la estrategia. Por su parte, la aplicación de la planificación estratégica en la educación, señalan los autores, plantea una inevitable comparación entre una empresa y la educación. En base a estas conclusiones, se analiza hasta qué el modelo de planificación estratégica empresarial puede aplicarse de manera eficiente en las instituciones educativas.

Cheng (2013) examina los alcances predictivos de la planificación estratégica que parten del estudio de la gestión del conocimiento. El artículo se plantea como objetivo identificar los factores críticos de éxito para implementar de manera satisfactoria la gestión del conocimiento en las escuelas, mediante la evaluación de la eficacia de las actividades de formación inicial. El autor se apoya en la realización de encuestas transversales para acumular diversos testimonios de profesores, consultados sobre si la gestión del conocimiento puede mejorar la capacidad de planificación estratégica y, de esta manera, el rendimiento escolar. La encuesta se realizó a veinte profesores de nivel primario y secundario. Fue necesario aplicar un análisis factorial y una prueba de regresión múltiple para identificar los factores críticos de éxito para la implementación de la gestión del conocimiento en la educación escolar, para de esta forma predecir con mayor objetividad la capacidad de planificación estratégica de la escuela. La conclusión es que existe una tendencia marcada por parte de los profesores consultados por estar de acuerdo en su aplicación, ya que se observan mejoras en la capacidad de planificación estratégica escolar, la gestión, el apoyo a los estudiantes y la evaluación para el aprendizaje.

Ramos (2016) establece un análisis sobre la teoría de una gestión por resultados con impactos notables en la competitividad y bienestar. En el artículo titulado “Gestión por resultados en México, 2013-2014, algunos impactos en Baja

California” se analiza los elementos conceptuales del modelo, así como los procesos de integración conceptual y operativa de dicho modelo. El estudio se centra en casos concretos, por un lado, el caso de Brasil, y, por otro lado, el caso del gobierno federal mexicano, focalizando la atención en el estado de Baja California. Como objetivo general, el artículo se plantea analizar el modelo de gestión por resultados, que está presente en la administración federal en México, destacando algunos elementos y retos que presenta su implementación progresiva en el estado de Baja California, principalmente durante el periodo entre 2013 y 2014, sin dejar de referenciar en algunos puntos concretos al estado actual; al mismo tiempo, se examina el caso brasileño para contrastar la ejecución del modelo y vislumbrar algunas lecciones que pueden ser fácilmente adaptadas al caso mexicano. Las principales variables del análisis son: 1) la visión estratégica; 2) los valores culturales de cambio en la gestión; 3) la planificación estratégica y las capacidades institucionales para la implementación y evaluación eficaz del modelo de gestión por resultados. La metodología del modelo de gestión por resultados fundamenta su relevancia siendo una estrategia de intervención bastante exitosa para promover el desarrollo. El hallazgo principal se refleja en la inminencia de fortalecer competencias institucionales en materia de gestión por resultados para interiorizar una visión de cambio estratégico, y con ello incidir en los procesos de competitividad y bienestar en el ámbito estatal. El artículo concluye que es necesario hacer arreglos institucionales constantemente para lograr una ejecución eficaz, además, es importante fortalecer las capacidades institucionales para reducir los casos de inercia burocrática y definir la agenda política, fundamental para consolidar las relaciones interinstitucionales entre los actores que toman distintas prioridades políticas.

Sierra-Jaramillo (2014), en su tesis Plan de mejoramiento para la gestión integral de proyectos en una Compañía Colombiana de Consultores, tuvo como objetivo implementar modelos de mejoramiento. El aporte es conocer a profundidad las herramientas y técnicas de gestión, a fin de mejorar en los procesos de planeamiento estratégico, los cuales sirven de referente a la gestión por resultados en las instituciones de la red educativa N° 13, de nuestro estudio.

Después de revisar los antecedentes de investigación, es importante realizar la descripción de las variables del estudio con los referentes teóricos. Desde la mirada tradicional, la planificación fue considerada como metodología, un cúmulo de técnicas que por su especialización eran usadas con instrumentos por los entendidos para poder alcanzar los fines planteados (Andretich, 2008, p.109). En esta concepción se puede entender que hay un concepto exclusivamente referido a las normas y se realiza por personas expertas en la planificación. Tal como lo menciona Rofman (2015), ante el surgimiento de los diversos cambios en todo el mundo, la década del 80 muestra una metodología alterna, denominada planificación estratégica, cuyos sustentos teóricos provienen del planeamiento normativo, de metas y de aquellas experiencias innovadoras en la ciudad.

Makón (2000) es uno de los autores más citados en el campo del planeamiento estratégico y la gestión por resultados. En su artículo titulado “El modelo de gestión por resultados en los organismos de la administración pública nacional” nos presenta un breve repaso por los conceptos básicos de la gestión por resultados, así como un recorrido por los antecedentes internacionales de dicho modelo y la consolidación de objetivos. El objetivo es analizar sus alcances y los límites que puede experimentar la gestión por resultados en la administración pública, en este sentido, ejemplifica planteando los pasos a seguir de forma esquemática, ordenando los diferentes procesos que se experimentan desde la planeación estratégica hasta la obtención de los objetivos planteados al inicio. Es un texto que resume importantes conceptos necesarios para entender la aplicación de la gestión por resultados a diversas áreas.

Dussauge-Laguna (2016) explica ampliamente los fundamentos de la gestión por resultados y la razón por la cual se ha convertido en una práctica administrativa bastante propagada en todos los países del mundo. En su estudio “Introducción para la gestión por resultados” destaca las virtudes y los cambios necesarios para mejorar el desempeño gubernamental, pues se trata de un tema recurrente en el campo académico de la Administración, así como en el desarrollo de la carrera administrativa en todo el mundo. Según el autor, los términos específicos varían constantemente a lo largo de la historia, así nos encontramos con la evolución progresiva de ciertos conceptos como: eficiencia, productividad,

economía, calidad, efectividad. En este sentido, existe una creciente preocupación por hallar los mecanismos más apropiados y eficientes para medir los trabajos de las instituciones (de las organizaciones en general) y alinear las conductas de dirigentes hacia el logro de “resultados”. El estudio también plantea un recorrido por las diferentes corrientes que han seguido los autores al momento de plantear sus ideas sobre el tema. La conclusión se establece siguiendo los conceptos desarrollados por otros autores en el campo de la gestión por resultados, y entendiendo sus bases para establecer sistemas mucho más eficientes.

McBride-Gonzales (2011) plantea que los problemas de la gestión pública no se están afrontando de la manera correcta, ya que más de tratarse de un problema de forma (sistema) es un problema de fondo (cultura). En su artículo “La gestión por resultados: un cambio cultural necesario en el sector público” desarrolla la idea de que es necesario que los funcionarios públicos de cualquier rango tengan una noción más clara de gestión por resultados y de planeamiento estratégico, pues es la única forma de optimizar los recursos y ver procesos que no acaben afectados por una ineficiente gestión o por la falta de presupuesto a la mitad de la ejecución. Según el autor, son muchos pasos los requeridos para realizar el cambio en la mentalidad de los funcionarios públicos, que van desde una mejor formación profesional hasta empezar por dejar de lado el sistema meramente burocrático, donde los procedimientos son innecesariamente rígidos y la centralización de decisiones condiciona significativamente el tiempo de ejecución. La gestión por resultados destaca por enfocar la organización en la realización de objetivos concretos y planificados, otorgando mayor flexibilidad para gestionar los recursos a cambio de una transparencia total en las decisiones y operaciones, garantizando un monitoreo constante de los objetivos alcanzados. Además, señala que muchos gobiernos y diversas organizaciones actualizan constantemente su forma de gestionar proyectos, dado que solo el aumento de la eficiencia en tiempo, costo de ejecución y, sobre todo, una orientación hacia resultados, multiplica la eficacia de la gestión y cumple los objetivos planteados desde el principio. El autor concluye que en el Perú no se están abordando los problemas y no se realizan los cambios hacia un fin concreto, se prioriza la forma antes que el fondo.

Alvan-Silva (2015) analiza el sistema de contrataciones públicas y la forma cómo el giro hacia una gestión orientada por resultados nos permite dejar de lado la usual visión cortoplacista para acercarnos a una planificación estratégica, estableciendo metas y objetivos siempre de largo y mediano plazo, sin olvidarnos de la planificación operativa, con sus respectivos indicadores y una serie de mecanismos de evaluación que nos permiten: a) darle un seguimiento óptimo al cumplimiento de metas; b) disponer de un presupuesto que garantiza el desarrollo; c) evaluar constantemente la ejecución de acuerdo al cambio en los indicadores que se establecen desde un principio. El autor señala que necesitamos tener más proyectos de inversión cuya ejecución sea luego de un detallado análisis de las alternativas adecuadas, siempre en línea con la planificación inicial. La investigación concluye que si bien hay muchos puntos positivos en la forma cómo se está llevado a cabo la planificación y el proceso, es necesario establecer un sistema de control interno más eficiente, que actúe de manera activa señalando fallas y errores en el planeamiento, a la vez que experimenta una constante retroalimentación. Dicho sistema sera de vital importancia para maximizar el valor de los recursos disponibles y el tiempo de realización.

La planificación estratégica o management estratégico fue considerado en las escuelas de negocios como un fundamento propio de las instituciones privadas y sostiene que las organizaciones tienen la misión de cambiar su contexto desapareciendo el ambiente competitivo. Para Lira (2006), en estas escuelas, la estrategia es el plan que reúne las principales metas y políticas de una organización, diseñando las acciones a realizar. Del mundo empresarial se tomaron las acciones referentes a qué hacer y qué no hacer, a qué rubros ingresar y qué acciones son las más convenientes. Para Matus (1987), el planeamiento estratégico situacional considera la participación humana, las intenciones y la reflexión, donde se toma conciencia para lograr determinados resultados producto de la cooperación

Es así que surge el pensamiento de Kotler (1992) afirmando que la planificación consiste en decidir hoy lo que se va a hacer en el futuro, es decir, lo que se avizora en un futuro deseado y teniendo en cuenta los procesos establecidos para lograrlo. Es por ello que es importante considerar lo que el Ministerio de



Educación (2018, p.3) dice respecto a planificación, pues es un conjunto de procesos para trazar en el curso de una acción a fin de alcanzar los objetivos planteados en un tiempo establecido, teniendo en cuenta los recursos disponibles que son asequible o no asequibles.

Es importante indicar que el “Plan Estratégico Institucional” es un documento interesante para la comunidad educativa, dado sus alcances de análisis, ejecución y evaluación respectiva, pues tiende a lograr resultados favorables para buscar la integralidad personal, el desarrollo de competencias y motivar el desarrollo de las comunidades educadoras. Desde el punto de vista organizacional, el planeamiento estratégico permite la toma de decisiones, una actitud de cambio en las personas y en la organización para lograr cambios sustanciales de aprendizaje en la comunidad donde se desarrollan, y establecer etapas de mejora continua y permanente, teniendo en cuenta los resultados, las circunstancias para el adecuado funcionamiento y recogiendo las características de su ámbito.

Entonces podemos considerar las siguientes definiciones, para el Ministerio de Educación (2018, p.15) el Plan Estratégico Institucional es aquel instrumento que delinea la gestión escolar de la sede educacional, cuya implementación es necesaria para lograr aprendizajes, así como la permanencia en la misma. Orienta la elaboración articulada de los instrumentos de gestión de manera participativa por todos los actores educacionales y las diferentes comisiones establecidas por la normativa vigente.

El proceso de elaboración de la planificación estratégica en las instituciones educativas de acuerdo al modelo de planeación incluye tres aspectos referidos. En primer lugar, se debe contar con una comunidad educativa organizada según la cantidad del personal que labora y el número de los estudiantes que aprenden. Este proceso se tiene que realizar anticipadamente, en las semanas de planificación. Es importante considerar que se deben conformar comisiones y comités como los municipios escolares (o similares), el consejo educativo, las organizaciones de los padres y madres, y también los aliados estratégicos de la jurisdicción.

En segundo lugar, se debe considerar contar con una comunidad sensibilizada, es decir, dar a conocer la importancia debida de los instrumentos de

gestión (especialmente el PEI), y motivar el compromiso de la comunidad educativa en su elaboración e implementación, para que luego sean considerados en sus planes y proyectos a nivel de aula. Para poder consolidarlo se debe promover diversos mecanismos de participación activa como jornadas, comunidades de aprendizajes, y utilizar medios visuales en espacios de la IE, páginas web o recursos virtuales. En tercer lugar, el planeamiento estratégico será efectivo si se gestiona información suficiente sobre la realidad de la institución educativa. Por esta razón los actores educativos deben recoger y procesar la información cuantitativa y cualitativa con anticipación, dado que es necesario conocer las características y dinámicas de la institución educativa. Dichas evidencias permiten tomar decisiones informadas, especialmente para el proceso del diagnóstico de la planificación estratégica.

Es importante considerar la estructura del planeamiento estratégico del Proyecto Educativo Institucional (PEI) para ello consideramos: a) Datos generales, que abarca información básica y relevante que permita identificar a la Institución Educativa como tal; b) Identidad, que implica definir la misión, es decir, identificar la razón de ser de la IE; c) La visión, que explica la meta que se desea alcanzar y los valores que están regidos por los principios educativos contemplados en el Currículo Nacional (2016); d) La propuesta pedagógica, que está referida a la manera de realizar los procesos de enseñanza - aprendizaje y; e) La propuesta de gestión, que explicita cómo se conduce la institución educativa en su conjunto.

Como siguiente componente de la estructura está el “Diagnóstico” que se ejecuta de manera sistemática, ordenada, considerando las fortalezas y debilidades que influyen en el adecuado desarrollo de la institución educativa. Identificando, en primer lugar, los resultados de gestión, es decir, los referidos al compromiso de gestión escolar de progreso de los aprendizajes de los estudiantes y el compromiso de acceso y permanencia en la IE. En segundo lugar, tenemos las condiciones de funcionamiento que involucra la calendarización y las condiciones operativas; el acompañamiento y el monitoreo a la práctica pedagógica y la gestión de la convivencia escolar. En tercer lugar, tenemos las características del entorno, tomando en cuenta aquellas oportunidades y potencialidades que permiten el logro de los objetivos previstos en la planificación.

Otros componentes a considerar son los objetivos y metas. Ambos son el resultado de los hallazgos del diagnóstico realizado. El objetivo es la mirada de lo que queremos hacer. Estos son específicos, medibles, alcanzables, relevantes verificables en un periodo determinado. Existe el instrumento denominado plan anual de trabajo, el cual permite ir midiendo el nivel de avance para consolidar, a mediano plazo, el plan estratégico.

Otro componente del planeamiento estratégico es la “Identidad”. Para esta investigación se considera la gestión basada en resultados, que según el Manual de Gestión Basada en Resultados (GBR) de la UNODC es: “[...] una estrategia (o un enfoque) de gestión, mediante la cual todos los actores involucrados contribuyen al logro de un conjunto de resultados deseados de manera planificada” (2018).

Según la Unicef (2017), la gestión basada en resultados es producto del proceder de todos los actores que buscan un cambio significativo en la población donde intervienen. Se realiza una planificación de lo que se quiere obtener para que, con el seguimiento eficaz de lo programado, se garantice el uso eficiente de los recursos y la rendición de cuentas más convincente. Es necesario considerar dentro de la “Gestión por resultados” el principio de la aplicación de amplia participación, es decir, todos los miembros se tienen que sentir involucrados y formar parte de este enfoque, que se centra en resultados basados en el compromiso del cambio hacia una cultura donde se demuestre calidad, eficiencia y conocimiento de lo que se pretende mejorar.

Luego tenemos el principio de eficiencia y eficacia. Para desarrollarlo de forma adecuada, primero es necesario detenernos en Mandl (2018) cuando nos afirma que la eficiencia no puede medirse de manera directa. Por lo tanto, se han utilizado enfoques referidos a los datos y también a la metodología. En algunos casos, se utilizan índices e indicadores de rendimiento para medir la eficiencia. Sin embargo, sirven para la productividad, ya que no se tiene en cuenta el mejor resultado posible que se puede alcanzar.

En este sentido, la guía que propone Unicef (2017) resulta bastante útil, ya que concluye que para determinar la eficiencia es necesario que los insumos sean utilizados de manera económica y eficiente, centrándose en el objetivo

especialmente cuando surgen problemas de tiempo y recursos para lograrlo. El principio de “Rendición de cuentas”, es necesario porque se debe compartir entre los miembros y las partes interesadas. Es por ello que la Gestión por resultados, implica funciones y responsabilidades en la toma de decisiones. Por otro lado, también es importante reparar en un constante seguimiento y corrección de las fallas, los aspectos externos y las malas inversiones que pueden darse en el proceso. Tal como menciona Arias: “[...] muy pocos intentan corregir las puntuaciones de ineficiencia estimada, incluyendo el efecto de variables exógenas que no están bajo el control del gobierno” (2018, p.126).

La “Simplicidad” como principio no debe ocasionar dificultades, sino ser sencilla y fácil de entender. Así como el principio del “Aprendizaje” que permite un modo de aprender y lograr resultados en pro de los estudiantes, para ir ajustando y mejorando constantemente. Cabe destacar que el principio de “Transparencia” permite que todas las personas tengan acceso a la información de los resultados obtenidos y en qué aspectos es necesario realizar los ajustes para mejorar la eficacia y eficiencia de lo que se ha planificado.

Es importante considerar también lo descrito por Morveli-Salas (2021) Es la incorporación de herramientas diversas que posibilitan el desarrollo de las organizaciones orientadas a resultados; para lo cual, sus objetivos y metas tienen que estar en una buena planificación, una presupuestación y una estrategia de seguimiento y evaluación que se centre en los productos de las políticas públicas esperados, los actores del cumplimiento de esas metas deben ser reconocidos por su desempeño mediante pagos y otras acciones, más específicas del funcionamiento de la Entidad.

De acuerdo al enfoque de gestión por resultados se tomó en cuenta los compromisos de gestión escolar. Basado en la normativa vigente, el Compromiso uno, el cual se centra en el progreso de los aprendizajes de los estudiantes, está referido a los niveles de desempeño que van logrando a su paso por su formación básica, cuyos resultados requeridos son de logros destacados, cuando cumplen las competencias que corresponden a cada nivel de desempeño considerados en el Currículo Nacional (2016) como los estándares de aprendizaje. Asimismo, se consideran los resultados de las actas de evaluación anual, informes de progreso

del aprendizaje mediante el Sistema de Consulta de Resultados de Evaluaciones donde se registran los resultados externos como la evaluación censal del estudiante. Este compromiso exige establecer metas para la mejora y progreso del estudiantado.

MINEDU (2017), en su manual titulado “Compromisos de Gestión Escolar”, manifiesta que el compromiso se orienta a la mejora de los aprendizajes. Por esta razón, la comunidad educativa sigue un derrotero para lograr los objetivos estratégicos propuestos, es decir, a mayor progreso mejor logro de aprendizaje. Estos se basan en una evaluación diagnóstica, que, al ser sistematizada, permite visualizar cuales son las competencias que se requiere reforzar y se plantean las metas, objetivos y las respectivas actividades que contribuyan para ir mejorando los resultados de eficiencia interna que deben tener las instituciones educativas. Un factor relevante es realizar una reflexión y compromiso de mejora a fin de ir logrando niveles de logros esperados y estandarizados en el Currículo Nacional como parte de la política educativa.

Según Llactahuaman-Mejía (2018), para alcanzar logros de aprendizaje está involucrado el docente, cuya permanente capacitación permitirá tener resultados esperados, superando las debilidades y fortaleciendo los aciertos. Es por ello que se trata de una responsabilidad compartida entre escuela, padres de familia, estudiantes y maestros.

También la gestión por resultados nos permite considerar lo referido al Compromiso dos, el cual se centra en el acceso y permanencia de los estudiantes en la institución educativa para que puedan culminar satisfactoriamente sus estudios; es decir, matrícula oportuna, análisis de estudiantes en amenaza de deserción o las causales de abandono, sobre su asistencia y las acciones preventivas y correctivas que la comunidad propone en el plan anual de trabajo institucional.

Sobre el Compromiso tres, el MINEDU (2016) considera el cumplimiento de la calendarización planificada en cada institución educativa, que implica el cumplimiento de las horas lectivas, las sesiones de aprendizaje, jornadas de

reflexión, talleres de capacitación y todas aquellas actividades programadas en el plan anual de trabajo (PAT), que es el instrumento de gestión operativo anual.

Para referirse al Compromiso cuatro, como resultado de gestión se refiere al monitoreo y acompañamiento a la práctica pedagógica, donde cada institución educativa, acorde a sus fortalezas y puntos críticos, establece los canales de acompañamiento, a fin de poder ir evaluando el nivel de desempeño docente, para garantizar logros de aprendizaje que, mediante la aplicación de estrategias como la hora colegiada, las comunidades de aprendizaje, los grupos de interaprendizaje, permitirán responder en la medida de las demandas a una buena práctica docente.

La última dimensión que se ha considerado en este estudio es la referida al Compromiso cinco que abarca la elaboración de las normas de convivencia que son incorporadas en el reglamento interno de la I.E. Aquí se establecen las responsabilidades de cada estamento, dado que es el ente rector de los deberes y derechos que tienen los actores educativos. Aprender a ser y aprender a vivir juntos / convivir, son identificadas como metas que persigue la educación en derechos humanos UNESCO, (1996). Es importante, considerar que este compromiso implica también establecer los vínculos con los padres y madres de familia, a quienes se dan orientaciones pedagógicas y guías de sana convivencia. Tal como lo menciona Sánchez y Reyes (2018), el sistema de gestión basada en resultados también considera a aquellos espacios de participación estudiantil como los municipios escolares, quienes propician un clima favorable para la consecución de resultados a favor de los niños, niñas y adolescentes de las escuelas públicas de El Agustino. Es necesario construir y sostener condiciones que aseguren la buena convivencia y el aprendizaje seguro, como parte de su función formativa, entendiendo que la convivencia escolar es un elemento constitutivo de un proceso escolar satisfactorio y productivo.

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1 Tipo y diseño de investigación**

La presente investigación fue de tipo básica, porque según Sánchez y Reyes (2018) expresaron que este tipo de investigación sólo está referida a la ampliación de los conocimientos, en tal sentido, su orientación se enmarca a los hechos reales que se dan en un grupo social.

Por ello, esta investigación pretende generar teoría sobre el vínculo entre la planeación estratégica y la gestión por resultados. Respecto al diseño no experimental que se considera, Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista - Lucio (2010, p. 120) sostienen que es el “plan o estrategia concebida para obtener la información deseada” Es por ello que el investigador selecciona el diseño no experimental de tipo correlacional, de corte transversal para recoger datos en un tiempo previsto y el objetivo es describir la relación que existe entre las variables propuestas en este estudio, para responder a las interrogantes planteadas en la investigación, dado que se observan las variables tal como se presentan en la realidad para luego analizarla.

#### **3.2 Variables y operacionalización**

##### **Variable 1: Planeamiento estratégico,**

Se define como: “El proceso mediante el cual las organizaciones trazan su visión, misión, objetivos y estrategias, realizando un diagnóstico de sus fortalezas y debilidades, con la participación de toda la comunidad, hacia un cambio a largo plazo”. San Martín-Armijo (2003).

##### **Variable 2: Gestión por resultados**

Según el Manual de Gestión Basada en Resultados (2018) es: “[...] una estrategia (o un enfoque) de gestión, mediante la cual todos los actores involucrados contribuyen al logro de un conjunto de resultados deseados de manera planificada”

### **3.3 Población, muestra y muestreo**

#### **Población**

Según Carrasco (2015) señala que la población está compuesta por los individuos (personas, objetos y/o eventos) donde se va a realizar la investigación. La población de estudio está compuesta por el equipo directivo de las II.EE. del distrito de El Agustino, conformadas por la Red 13, 14 y 15 que incluye a directores, subdirectores, coordinadores pedagógicos que suman un total de 93 directivos.

#### **Criterios de selección**

Están incluidos: Todos los directores, subdirectores, coordinadores que laboran actualmente en las instituciones educativas de la Red educativa 13 y 14 del distrito de El Agustino. Están excluidos: directores que pertenecen a la red educativa 15, subdirectores que pertenecen a la red educativa 15 y coordinadores pedagógicos que pertenecen a la red educativa 15 del distrito de El Agustino.

#### **Muestra**

Bernal - Torres (2010) indica que es una parte de la selección de la población, quienes permitirán la información para el proceso de la investigación y donde se ejecutará la medición y observación de las variables de la investigación. Hernández, Fernández y Baptista (2014), nos manifiestan que la muestra es una parte representativa de la población donde se obtienen los datos y debe definirse con precisión. La muestra está conformada por 55 directivos que incluyen a directores, subdirectores, coordinadores pedagógicos de ambos sexos pertenecientes a la Red educativa 13 y 14 del distrito del El Agustino.

#### **Muestreo**

Es el medio por el cual el indagador, elige las unidades significativas para tener los datos que le permitan poseer información acerca de la población a investigar Gomez, (2012). Se determinó el muestreo no probabilístico de tipo intencional a razón que no se puede hacer el cálculo de la probabilidad de extracción de la muestra y por este motivo se elige aquellos jerárquicos que están al alcance.



### **3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **Técnica de recolección de datos**

La investigación hace uso como técnica de investigación la encuesta que refiere fundamentalmente a desarrollar una planificación detallada del procedimiento que nos lleven a recolectar datos con un propósito precisado, esto implica, que se debe determinar las fuentes, donde están localizados los sujetos, el medio para la recolección y la forma en que la vamos a analizar. Hernández- Sampiere, (2014). Para López-Roldan & Fachelli (2015) sostienen que la encuesta como técnica tiene el propósito de recolectar información de modo organizado de lo que se pretende investigar.

#### **Instrumentos de recolección de datos**

Meneses - Julio (2016), refiere que el cuestionario como instrumento sirve para recoger respuestas que el investigador propone interrogantes cuyas características puede ser estructuradas o semiestructuradas, para recabar información de los individuos seleccionados en la muestra. Se usó como instrumento de investigación el cuestionario de Plan estratégico de Yarleque Odar (2019) adaptado a las variables por el investigador y para gestión por resultados se usó la matriz de logros de la gestión de los Compromisos de Gestión Escolar de MINEDU - RV N° 11 (2019) los cuales nos proporcionan información precisa sobre nuestro estudio

Tabla 1.

*Ficha Técnica de la variable 1.*

Nombre de la prueba	Cuestionario sobre plan estratégico
Autor /año	Yarleque Odar (2019)
Propósito	Determinar el grado de aplicación del plan estratégico (PEI) en los directivos de las instituciones educativas
Ámbito de aplicación	Equipo directivo de las instituciones educativas de El Agustino.
Tiempo	20 minutos
Escala de medición	Ordinal
Nivel de respuesta	1. Nunca, 2. Casi nunca, 3. A veces, 4. Casi siempre, 5. Siempre
Procedimiento:	Se envió el cuestionario con las preguntas del tema a través del Google Form y la recepción de las respuestas fue en el Drive.

Nota: Adaptado por Bejar Rodriguez 2021

Tabla 2.

*Ficha Técnica de la variable 2.*

Nombre de la prueba	Cuestionario sobre gestión por resultados
Autor /año	RV N.º 11-2019- MINEDU
Propósito	Determinar el grado de la gestión por resultados en los directivos de las instituciones educativas.
Ámbito de aplicación	Equipo directivo de las instituciones educativas de El Agustino.
Tiempo	20 minutos
Escala de medición	Ordinal
Nivel de respuesta	1. Nunca, 2. Casi nunca, 3. A veces, 4. Casi siempre, 5. Siempre
Procedimiento:	Se envió el cuestionario con las preguntas del tema a través del Google Form y la recepción de las respuestas fue en el Drive.

**Validez y confiabilidad del instrumento**

**Validez**

La validez se realizó haciendo la consulta a los expertos profesionales llamada juicio de expertos como se detalla a continuación:

Tabla 3.

*Validez por Juicio de expertos del cuestionario plan estratégico.*

Experto	Especialidad	Dictamen
Dr. Dwithg Guerra Torres	Metodólogo	Aplicable
Dra. Juanita CCorimanya Malca	Temático	Aplicable
Dra. Ana María Enríquez Chauca	Temático	Aplicable

Tal como se observa en la tabla 3, el juicio de los expertos determina la validación

del cuestionario de plan estratégico siendo apto para su aplicación ya que muestra pertinencia, relevancia y coherencia entre sus ítems.

Tabla 4.

*Validez por juicio de expertos del cuestionario gestión por resultados.*

Experto	Especialidad	Dictamen
Dr. Dwithg Guerra Torres	Metodólogo	Aplicable
Dra. Juanita CCorimanya Malca	Temático	Aplicable
Dra. Ana María Enríquez Chauca	Temático	Aplicable

Tal como se observa en la tabla 4, el juicio de los expertos determina la validación del cuestionario de gestión por resultados siendo apto para su aplicación ya que muestra pertinencia, relevancia y coherencia entre sus ítems.

### **Confiabilidad**

Quero Virla (2010) indica que la confiabilidad está referida a la consistencia o estabilidad de un instrumento de medición, pues dependerá el grado de errores que exista en los instrumentos para determinar si este será poco o más confiable y a partir de esas consideraciones los autores definirán la fiabilidad. La prueba piloto para la confiabilidad se realizó a 30 directivos que fueron parte de la muestra de estudio y mostrando a continuación los resultados.

Tabla 5.

*Resultados de la prueba de fiabilidad de Alfa de Cronbach para Plan estratégico.*

Variable	Número de elementos	Coefficiente de confiabilidad
Plan estratégico	30	0.889

Nota de Reporte del SPSS 25

En la presente tabla se observa un Alfa de Cronbach de 0,889 lo cual se determina que el instrumento es confiable para ser aplicada en el trabajo de investigación.

Tabla 6.

*Resultados de la Prueba de fiabilidad de Alfa de Cronbach para gestión por resultados.*

Variable	Número de elementos	Coefficiente de confiabilidad
Gestión por resultados	30	0.873

Nota de Reporte del SPSS 25

### 3.5 Procedimientos

En primer lugar, se envió las cartas de autorización a los coordinadores de la REI 13, 14, y 15 del distrito de El Agustino, después de su aceptación se procedió a enviar las encuestas para cada variable de estudio a través del Google Form para luego recoger la información de los datos en el Drive. La segunda parte consistió en procesar la base de datos haciendo uso de una estadística descriptiva e inferencial para las pruebas de hipótesis.

En la presente tabla se observa un Alfa de Cronbach de 0,873 lo cual se determina que el instrumento es confiable para ser aplicada en el trabajo de investigación.

### **3.6 Métodos de análisis de datos**

Los datos se analizaron desde el momento en que se aplicaron los instrumentos, de manera descriptiva, haciendo uso del software SPSS Vrs. 25, el cual sirvió para procesar los datos y mostrar los resultados en tablas y figuras. Las tablas de frecuencias y porcentajes fueron analizadas descriptivamente. El contraste de hipótesis tuvo un análisis inferencial donde se aplicó la prueba correlacional de Spearman por que el nivel de medición de ambas variables es de tipo ordinal.

### **3.7 Aspectos Éticos**

El presente estudio se respalda para el aspecto ético en el informe del programa Turnitín, el cual no supera el 25% de similitud, A sí mismo se contó con el consentimiento de los participantes a quienes se les dio a conocer de qué trata los instrumentos a ser aplicados y a su vez se les comunicó que es de forma anónima su participación teniendo en cuenta el principio de respeto a los sujetos y a sus decisiones autónomas, Gonzales-Ávila (2002) Asimismo, se protegerá sus datos teniendo en cuenta el consentimiento informado y considerando el objetivo primordial de la investigación que es lograr el conocimiento. Se asume con responsabilidad ya que las citas de los autores se precisan en el trabajo siendo de mucho soporte para la investigación.

#### IV. RESULTADOS

Después de obtener la base de datos por medio de los instrumentos de investigación y procesado estadísticamente a través del SPSS Versión 25 procedimos a describir los resultados de las tablas de frecuencia, gráficos de barras, tablas cruzadas, pruebas de normalidad e hipótesis que a continuación mostramos.

Tabla 7.

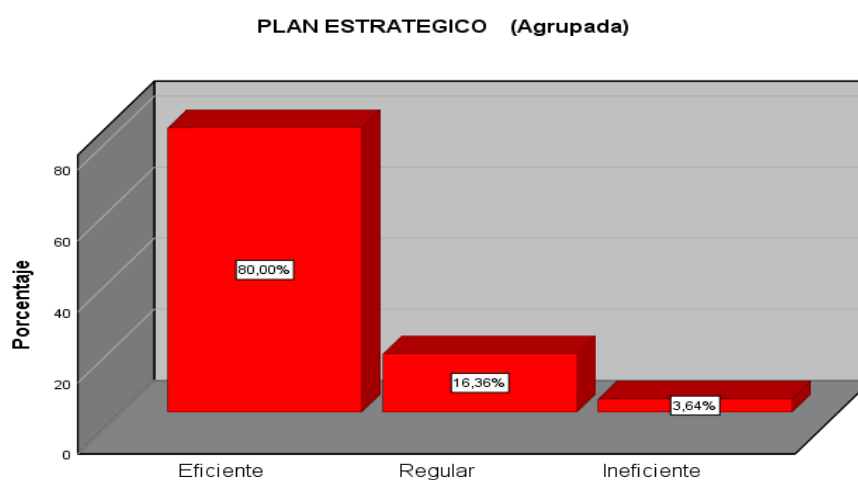
*Frecuencias y porcentajes de plan estratégico.*

PLAN ESTRATEGICO					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Eficiente	44	80,0	80,0	80,0
	Regular	9	16,4	16,4	96,4
	Ineficiente	2	3,6	3,6	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Nota: Base de datos SPSS.

Figura 1.

*Gráfico de barras de plan estratégico.*



Se contempla en la tabla y figura de plan estratégico, que la frecuencia en el nivel eficiente representa el 80,0%, regular un 16,4% e ineficiente un 3,6%; y que entre eficiente y regular se evidencia el 96,4%

Tabla 8.

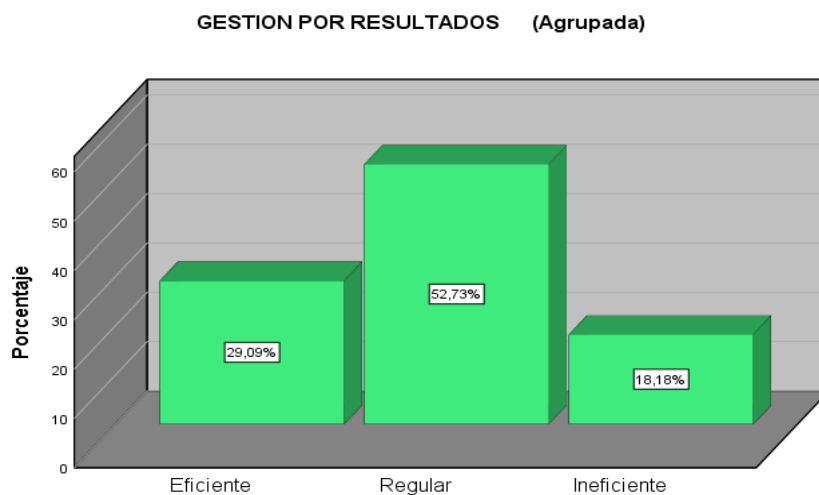
*Frecuencia y porcentaje de gestión por resultados.*

		<b>GESTION POR RESULTADOS</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Eficiente	16	29,1	29,1	29,1
	Regular	29	52,7	52,7	81,8
	Ineficiente	10	18,2	18,2	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Nota: Base de datos SPSS.

Figura 2.

*Gráfico de barras de gestión por resultados.*



Se contempla en la tabla y figura de gestión por resultados, que la frecuencia en el nivel eficiente representa el 29,1%, regular un 52,7% e ineficiente un 18,2%; y que



entre eficiente y regular se evidencia el 81,8%

Tabla 9.

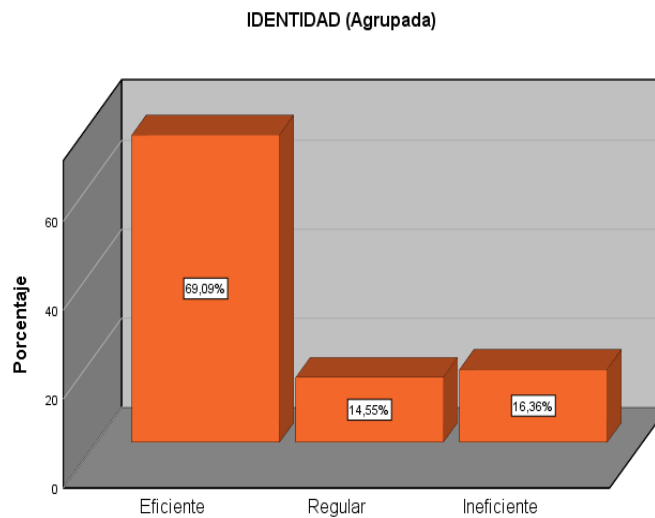
*Frecuencia y porcentajes de identidad.*

		IDENTIDAD			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Eficiente	38	69,1	69,1	69,1
	Regular	8	14,5	14,5	83,6
	Ineficiente	9	16,4	16,4	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Nota: Base de datos SPSS.

Figura 3.

*Gráfico de barras de identidad.*



Se contempla en la tabla y figura de identidad, que la frecuencia en el nivel eficiente representa el 69,1%, regular un 14,5% e ineficiente un 16,4%; y que entre eficiente y regular se evidencia el 83,6%

Tabla 10.

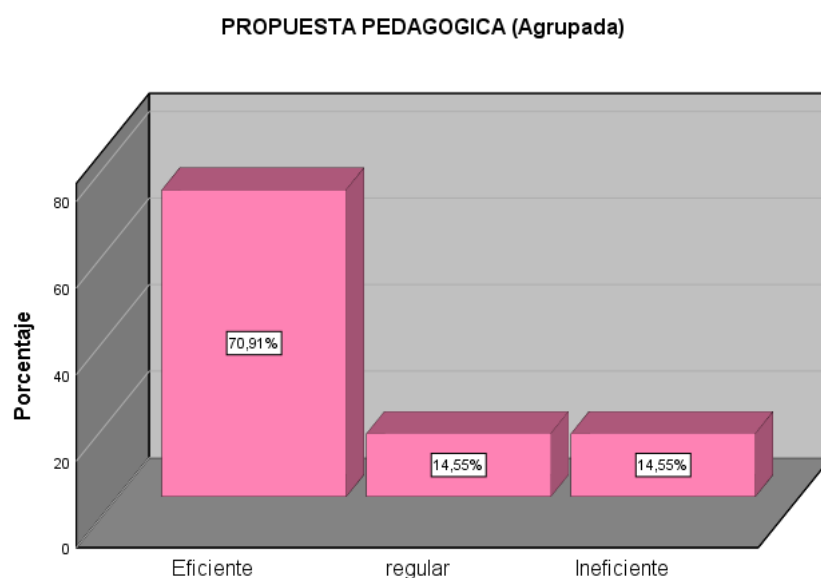
*Frecuencia y porcentajes de propuesta pedagógica.*

		PROPUESTA PEDAGOGICA			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Eficiente	39	70,9	70,9	70,9
	regular	8	14,5	14,5	85,5
	Ineficiente	8	14,5	14,5	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Nota: Base de datos SPSS.

Figura 4.

*Gráfico de barras de propuesta pedagógica.*



Se contempla en la tabla y figura de propuesta pedagógica, que la frecuencia en el nivel eficiente representa el 70,9%, regular un 14,5% e ineficiente un 14,5%; y que entre eficiente y regular se evidencia el 85,5%

Tabla 11.

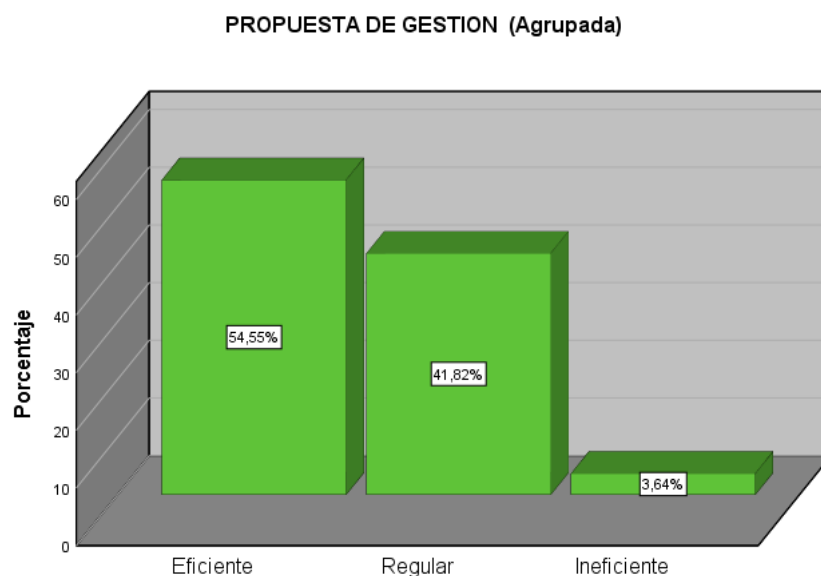
*Frecuencias y porcentajes de propuesta de gestión.*

		PROPUESTA DE GESTION			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Eficiente	30	54,5	54,5	54,5
	Regular	23	41,8	41,8	96,4
	Ineficiente	2	3,6	3,6	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Nota: Base de datos SPSS.

Figura 5

*Gráfico de barras de propuesta de gestión.*



Se contempla en la tabla y figura de propuesta de gestión, que la frecuencia en el nivel eficiente representa el 54,5%, regular un 41,8% e ineficiente un 3,6%; y que entre eficiente y regular se evidencia el 96,4%

Tabla 12.

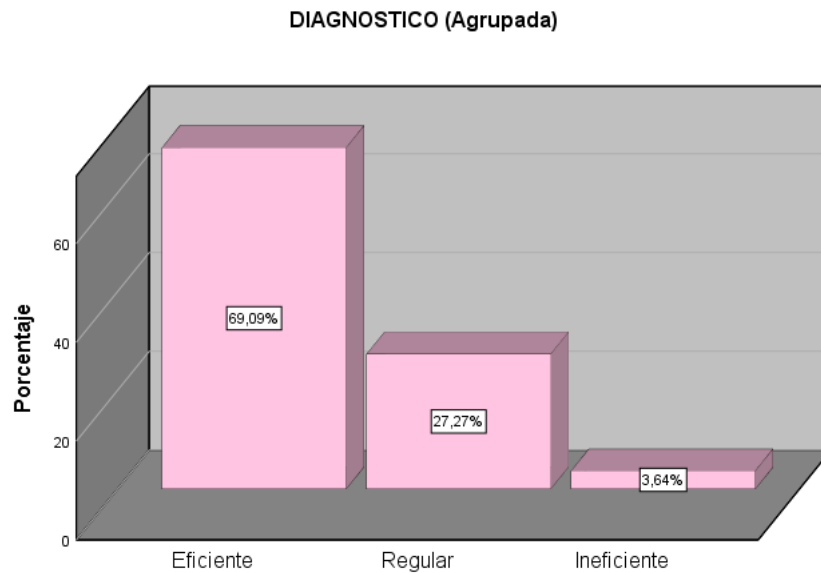
*Frecuencia y porcentajes de diagnóstico.*

DIAGNOSTICO					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Eficiente	38	69,1	69,1	69,1
	Regular	15	27,3	27,3	96,4
	Ineficiente	2	3,6	3,6	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Nota: Base de datos SPSS.

Figura 6.

*Gráfico de barras de diagnóstico.*



Se contempla en la tabla y figura del diagnóstico, que la frecuencia en el nivel eficiente representa el 69,1%, regular un 27,3% e ineficiente un 3,6%; y que entre eficiente y regular se evidencia el 96,4%

Tabla 13.

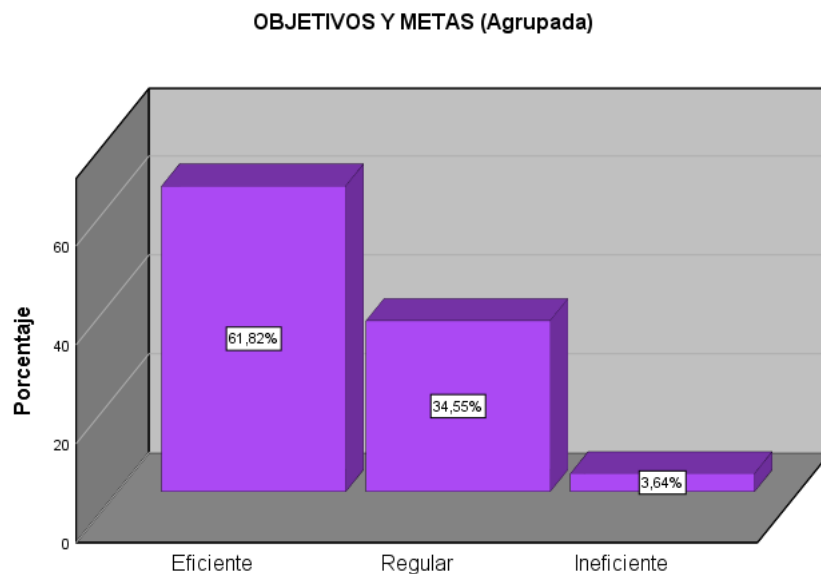
*Frecuencia y porcentajes de Objetivos y metas.*

		OBJETIVOS Y METAS			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Eficiente	34	61,8	61,8	61,8
	Regular	19	34,5	34,5	96,4
	Ineficiente	2	3,6	3,6	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Nota: Base de datos SPSS.

Figura 7.

*Gráfico de barras de objetivos y metas.*



Se contempla en la tabla y figura de los objetivos y metas, que la frecuencia en el nivel eficiente representa el un 61,8%, regular un 34,5% e ineficiente un 3,6%; y que entre eficiente y regular se evidencia el 96,4%

Tabla 14.

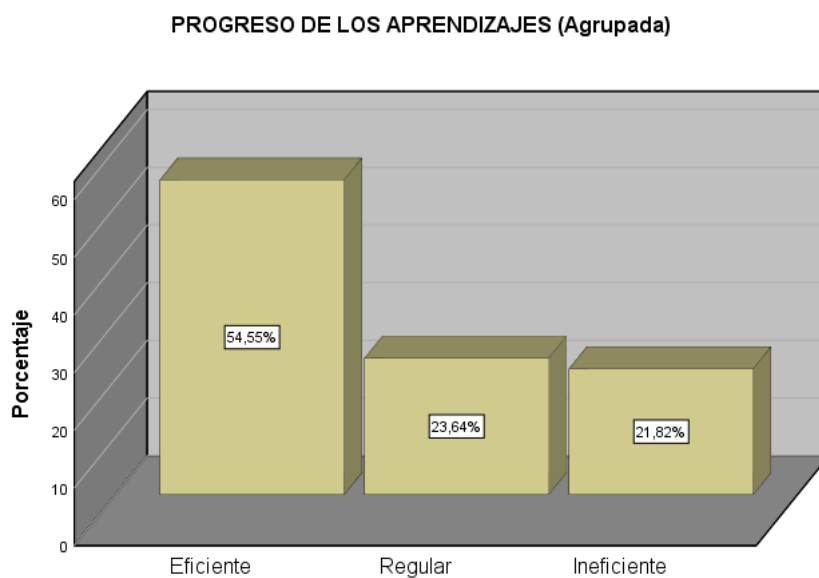
*Frecuencia y porcentajes de progreso de los aprendizajes.*

PROGRESO DE LOS APRENDIZAJES					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Eficiente	30	54,5	54,5	54,5
	Regular	13	23,6	23,6	78,2
	Ineficiente	12	21,8	21,8	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Nota: Base de datos SPSS.

Figura 8.

*Gráfico de barras agrupadas de progreso de los aprendizajes.*



Se contempla en la tabla y figura de progreso de los aprendizajes, que la frecuencia en el nivel eficiente representa el 54,5%, regular un 23,6% e ineficiente un 21,8%; y que entre eficiente y regular se evidencia el 78,2%

Tabla 15.

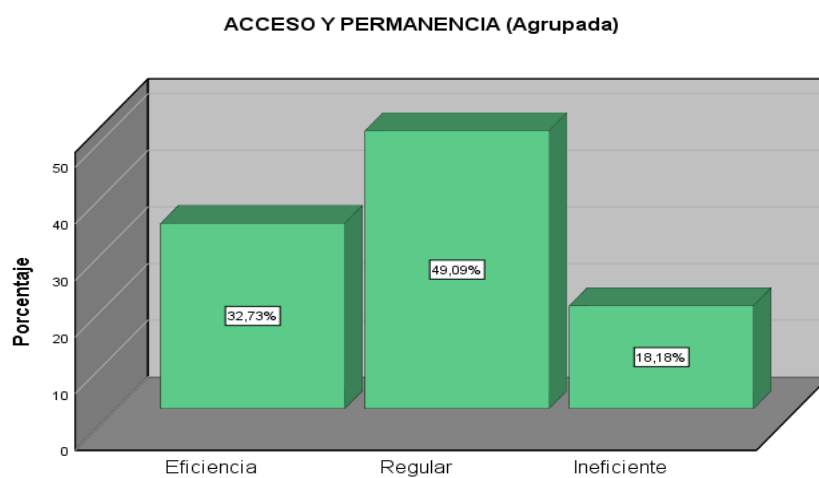
*Frecuencia y porcentajes de acceso y permanencia en las instituciones educativas.*

		<b>ACCESO Y PERMANENCIA</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Eficiencia	18	32,7	32,7	32,7
	Regular	27	49,1	49,1	81,8
	Ineficiente	10	18,2	18,2	100,0
	<b>Total</b>	55	100,0	100,0	

Nota: Base de datos SPSS.

Figura 9.

*Gráfico de barras agrupadas acceso y permanencia en las instituciones educativas.*



Se contempla en la tabla y figura de acceso y permanencia, que la frecuencia en el nivel eficiente representa el 32,7%, regular un 49,1% e ineficiente un 18,2%; y que entre eficiente y regular se evidencia el 81,8%

Tabla 16.

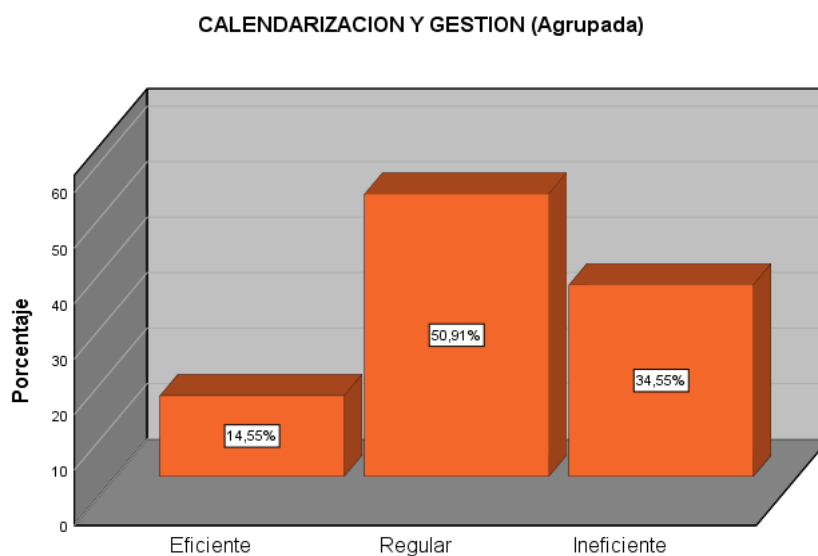
*Frecuencias y porcentajes de calendarización y gestión.*

CALENDARIZACION Y GESTION					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Eficiente	8	14,5	14,5	14,5
	Regular	28	50,9	50,9	65,5
	Ineficiente	19	34,5	34,5	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Nota: Base de datos SPSS.

Figura 10.

*Gráfico de barras agrupadas de calendarización y gestión.*



Se contempla en la tabla y figura de calendarización y gestión, que la frecuencia en el nivel eficiente representa el 14,5%, regular 50,9% e ineficiente un 34,5%; y que entre eficiente y regular se evidencia el 65,5%



Tabla 17.

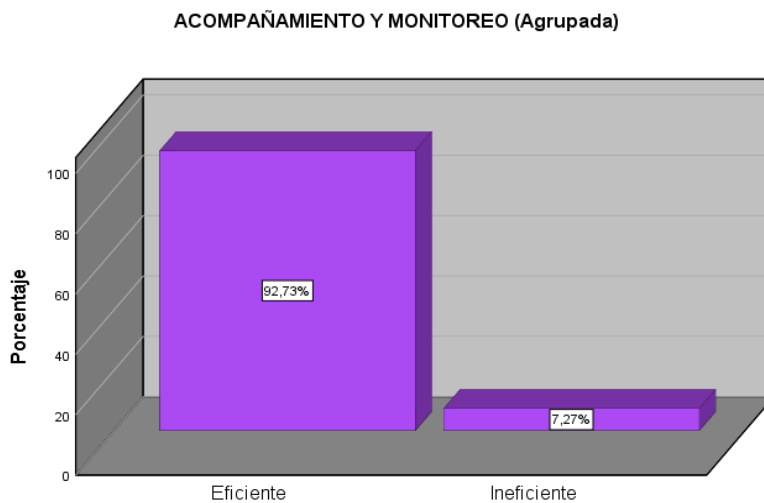
*Frecuencia y porcentajes de acompañamiento y monitoreo.*

		<b>ACOMPañAMIENTO Y MONITOREO</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Eficiente	51	92,7	92,7	92,7
	Ineficiente	4	7,3	7,3	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Nota: Base de datos SPSS.

Figura 11.

*Gráfico de barras agrupadas de acompañamiento y monitoreo.*



Se contempla en la tabla y figura de Acompañamiento y monitoreo, que la frecuencia en el nivel eficiente representa el 92,7%, regular 7,3%; siendo una de las tablas con mejores resultados.

Tabla 18.

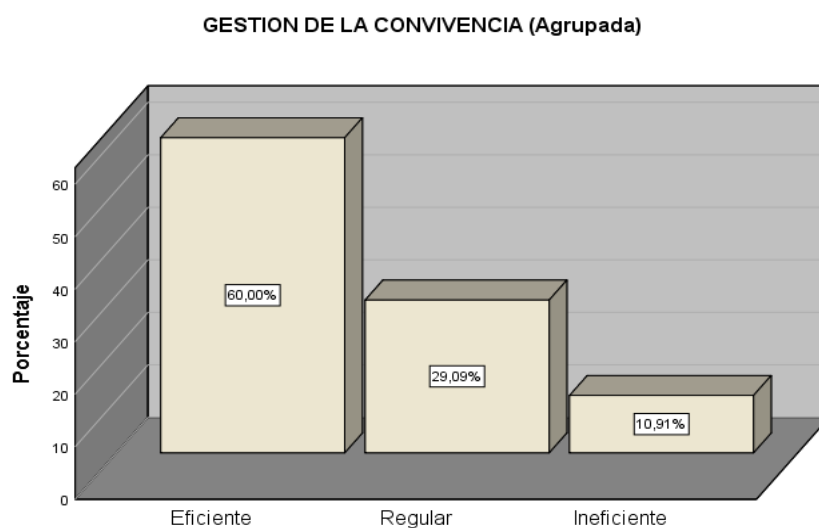
*Frecuencias y porcentajes de gestión de la convivencia.*

		GESTION DE LA CONVIVENCIA			Porcentaje acumulado
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	
Válido	Eficiente	33	60,0	60,0	60,0
	Regular	16	29,1	29,1	89,1
	Ineficiente	6	10,9	10,9	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Nota: Base de datos SPSS.

Figura 12.

*Gráfico de barras de gestión de la convivencia.*



Se contempla en la tabla y figura de Gestión de la convivencia, que la frecuencia en el nivel eficiente representa el 60,0%, regular 29,1% e ineficiente un 10,9%; y que entre eficiente y regular se evidencia el 89,1%

A continuación, se muestra los resultados según las tablas cruzadas:

Tabla 19.

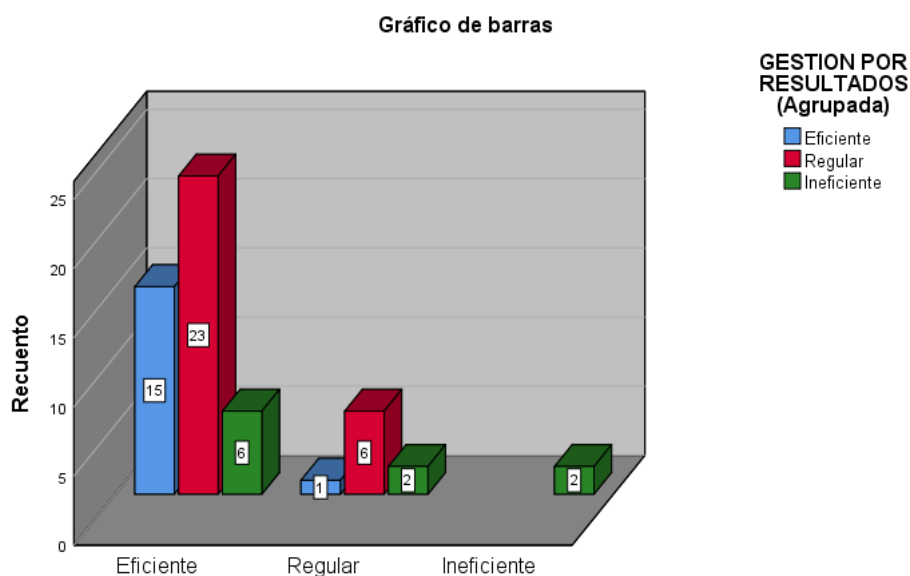
*Tabla cruzada de las variables Plan estratégico y Gestión por resultados.*

			GESTION POR RESULTADOS			
			Eficiente	Regular	Ineficiente	Total
PLAN ESTRATEGICO (Agrupada)	Eficiente	Recuento	15	23	6	44
		% del total	27,3%	41,8%	10,9%	80,0%
	Regular	Recuento	1	6	2	9
		% del total	1,8%	10,9%	3,6%	16,4%
	Ineficiente	Recuento	0	0	2	2
		% del total	0,0%	0,0%	3,6%	3,6%
Total	Recuento	16	29	10	55	
	% del total	29,1%	52,7%	18,2%	100,0%	

Nota: Base de datos SPSS.

Figura 13.

*Gráfico de barras agrupadas de la tabla cruzada de las variables plan estratégico y gestión por resultados.*



La tabla 19 y la figura 13 demuestra que, de 44 directores (80,0%) con calidad de eficiente 15 directores (27,3%) eficiente, 23 (41,8%) regular, 6 (0,9%) ineficiente, Además 9 directores (16,4%) con calidad de regular, con 1 (1,8%) eficiente, 6 (0,9%) regular, 2 (3,6%) de ineficiente.

## Prueba de normalidad

Ho: (Hipótesis nula) = Si hay normalidad, Sig. > 0,05 se acepta la Ho

Ha: (Hipótesis alterna) = No hay normalidad, Sig. < 0,05 se acepta la Ha

Tabla 20.

### Prueba de normalidad

PRUEBAS DE NORMALIDAD						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Plan Estratégico	,184	55	,000	,770	55	,000
Gestión Por Resultados	,194	55	,000	,882	55	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Nota: Base de datos SPSS.

Según la tabla 20 de la prueba de normalidad el grado de libertad (gl) de ambas variables es de 55 > 50 por lo tanto se trabajará con la prueba de normalidad de Kolmogorov Smirnof. A si mismo se visibiliza que el valor Sig. De la V1 = 0,000 < 0,050 y el valor Sig. V2 = 0.000 < 0,050; en este sentido se concluye que los datos de las variables no provienen de una distribución normal por lo cual se justifica el empleo del estadístico no paramétrico de Rho de Spearman, donde se acepta la Ha y se rechaza la Ho.

## Prueba de hipótesis

Hipótesis general:

Ho. No existe relación significativa entre el plan estratégico y la gestión por resultados del equipo directivo de instituciones educativas en El Agustino, Lima.

Ha Existe relación significativa entre el plan estratégico y la gestión por resultados del equipo directivo de instituciones educativas en El Agustino, Lima.

Se afirma que:

Luego de realizar la prueba de normalidad, se determinó utilizar la prueba de correlación de Rho de Spearman, el cual determinará el grado de correlación entre las variables,

Tabla 21.

*Prueba de hipótesis general*

CORRELACIONES			PLAN ESTRATEGICO	GESTION POR RESULTADOS
Rho de Spearman	PLAN ESTRATEGICO	Coefficiente de correlación	1,000	,312*
		Sig. (bilateral)	.	,020
		N	55	55
	GESTION POR RESULTADOS	Coefficiente de correlación	,312*	1,000
		Sig. (bilateral)	,020	.
		N	55	55

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Nota: Base de datos SPSS.

En la tabla 21 las variables presentan correlación de Spearman de 0,312 con un 95% de confianza al 0.020 de significancia. Entonces se determina que existe una correlación positiva baja entre ambas variables, por tal motivo rechazamos la  $H_0$  (Hipótesis nula) y aceptamos la  $H_a$  (Hipótesis alterna) del presente estudio. En ese sentido se determina que, Existe relación significativa entre el plan estratégico y la gestión por resultados del equipo directivo de instituciones educativas en El Agustino, Lima.

Hipótesis específica 1:

$H_0$ . No existe relación significativa entre el plan estratégico y el compromiso 1 progreso de los aprendizajes de las y los estudiantes del equipo directivo de instituciones educativas en El Agustino, Lima.

Ha. Existe relación significativa entre el plan estratégico y el compromiso 1 progreso de los aprendizajes de las y los estudiantes del equipo directivo de instituciones educativas en El Agustino, Lima.

Tabla 22.

*Prueba de hipótesis específica 1*

<b>CORRELACIONES</b>				
			PLAN	PROGRESO DE
			ESTRATEGICO	LOS
Rho de Spearman	PLAN ESTRATEGICO	Coeficiente de correlación	1,000	,543*
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	55	55
	PROGRESO DE LOS APRENDIZAJES	Coeficiente de correlación	,543*	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	55	55

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Nota: Base de datos SPSS.

En la tabla 22 Las variables presentan correlación de Spearman de 0,543 con un 95% de confianza al 0,00 de significancia. Entonces se determina que existe relación moderada positiva entre ambas variables, por tal motivo rechazamos la Ho (Hipótesis nula) y aceptamos la Ha (Hipótesis alterna) del presente estudio. En ese sentido, afirmamos: Existe relación significativa entre el plan estratégico y el compromiso 1 progreso de los aprendizajes de las y los estudiantes del equipo directivo de instituciones educativas en El Agustino, Lima.

Hipótesis específica 2

Ho. No existe relación entre el plan estratégico y el acceso y permanencia de las y los estudiantes compromiso 2 del equipo directivo de instituciones educativas en El Agustino, Lima.

Ha. Existe relación significativa entre el plan estratégico y el acceso y permanencia de las y los estudiantes compromiso 2 del equipo directivo de instituciones educativas en El Agustino, Lima.

Tabla 23.

*Prueba de hipótesis específica 2*

<b>CORRELACIONES</b>			PLAN	ACCESO Y
			ESTRATEGICO	PERMANENCIA
Rho de Spearman	PLAN ESTRATEGICO	Coeficiente de correlación	1,000	,655*
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	55	55
	ACCESO Y PERMANENCIA	Coeficiente de correlación	,655*	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	55	55

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Nota: Base de datos SPSS.

### Correlaciones

En la tabla 23 se observa una correlación de Spearman de 0,655 con un 95% de nivel de confianza al 0.000 de significancia. Entonces se determina que existe relación positiva buena entre ambas variables, por tal motivo rechazamos a la Ho (Hipótesis nula) y aceptamos la Ha (Hipótesis alterna) del presente estudio. En ese sentido, afirmamos: Existe relación significativa entre el plan estratégico y el acceso y permanencia de las y los estudiantes compromiso 2 del equipo directivo de instituciones educativas en El Agustino, Lima.

### Hipótesis específica 3

H<sub>0</sub>. No existe relación significativa entre el plan estratégico y la calendarización y gestión de las condiciones operativas del compromiso 3 del equipo directivo de instituciones educativas en El Agustino, Lima.

Ha. Existe relación significativa entre el plan estratégico y la calendarización y gestión de las condiciones operativas del compromiso 3 del equipo directivo de instituciones educativas en El Agustino, Lima.

Tabla 24.

*Prueba de hipótesis específica 3*

<b>CORRELACIONES</b>				
			PLAN ESTRATEGICO	CALENDARIZA CION Y GESTION
Rho de Spearman	PLAN ESTRATEGICO	Coefficiente de correlación	1,000	,734*
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	55	55
	CALENDARIZACION Y GESTION	Coefficiente de correlación	,734*	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	55	55

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Nota: Base de datos SPSS.

En la tabla 24 las se observa una correlación de Spearman de 0,734 con un 95% de confianza al 0.00 de significancia. Entonces se determina que existe relación positiva buena entre ambas variables, por tal motivo rechazamos la Ho (Hipótesis nula) y aceptamos la Ha (Hipótesis alterna) del presente estudio. En ese sentido, afirmamos sí existe relación positiva buena entre el plan estratégico y la calendarización y gestión de las condiciones operativas del compromiso 3 del equipo directivo de instituciones educativas en El Agustino, Lima.

Hipótesis específica 4

H<sub>0</sub> No Existe relación entre el plan estratégico y monitoreo - acompañamiento para la mejora de las prácticas pedagógicas compromiso 4 del equipo directivo de instituciones educativas en El Agustino, Lima.

Ha Existe relación entre el plan estratégico y monitoreo - acompañamiento para la mejora de las prácticas pedagógicas compromiso 4 del equipo directivo de instituciones educativas en El Agustino, Lima.



Tabla 25.

*Prueba de hipótesis específica 4*

<b>CORRELACIONES</b>			PLAN ESTRATEGICO	MONITOREO Y ACOMPAÑAMIE NTO
Rho de Spearman	PLAN ESTRATEGICO	Coefficiente de correlación	1,000	,749*
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	55	55
	MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO	Coefficiente de correlación	,749*	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	55	55

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Nota: Base de datos SPSS.

En la tabla 25 se observa una correlación de Spearman de 0,749 con un 95% de confianza al 0.000 de significancia. Entonces se determina que existe relación positiva buena entre ambas variables, por tal motivo rechazamos la  $H_0$  (Hipótesis nula) y aceptamos la  $H_a$  (Hipótesis alterna) del presente estudio. En ese sentido, afirmamos: Existe relación significativa entre el plan estratégico y monitoreo - acompañamiento para la mejora de las prácticas pedagógicas compromiso 4 del equipo directivo de instituciones educativas en El Agustino, Lima.

Hipótesis específica 5

$H_0$  No existe relación entre el plan estratégico y gestión de la convivencia escolar del compromiso 5 del equipo directivo de instituciones educativas en El Agustino, Lima.

$H_a$  Existe relación entre el plan estratégico y gestión de la convivencia escolar del compromiso 5 del equipo directivo de instituciones educativas en El Agustino, Lima.

Tabla 26.

*Prueba de hipótesis específica 5*

<b>CORRELACIONES</b>				
			PLAN ESTRATEGICO	GESTION DE LA CONVIVENCIA
Rho de Spearman	PLAN ESTRATEGICO	Coefficiente de correlación	1,000	,566*
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	55	55
	GESTION DE LA CONVIVENCIA	Coefficiente de correlación	,566*	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	55	55

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Nota: Base de datos SPSS.

En la tabla 26 se observa una correlación de Spearman de 0,566 con un 95% de confianza al 0.00 de significancia. Entonces se determina que existe relación positiva moderada entre ambas variables, por tal motivo rechazamos la  $H_0$  (Hipótesis nula) y aceptamos la  $H_a$  (Hipótesis alterna) del presente estudio. En ese sentido, afirmamos: Existe relación significativa entre el plan estratégico y gestión de la convivencia escolar del compromiso 5 del equipo directivo de instituciones educativas en El Agustino, Lima.

## V. DISCUSIÓN

Esta investigación ha considerado el diseño no experimental y correlacional, debido a que la intencionalidad del estudio, es establecer la relación de la variable, cuyo proceso metodológico hasta el recojo de resultados permiten establecer una discusión sobre los mismo. La validez de los instrumentos se realizó mediante la consulta de juicio de expertos cuyo dictamen fue aplicable para ambas variables. Del mismo modo se muestra un alto grado de fiabilidad determinando que los instrumento son confiables en un 0,899 para la variable planeamiento estratégico y 0,873 para la variable gestión por resultados cuyo recojo de información fue mediante las encuestas que han sido propuestas para este estudio. Por lo que se procederá al desarrollo de la discusión de los hallazgos encontrados.

Después de habernos planteado el objetivo de determinar la correlación de las variables planeamiento estratégico y gestión por resultados, encontramos que, sobre Plan estratégico, el 80% refleja que está en un nivel eficiente y sobre la gestión por resultados se halla en 29.1% del total de encuestados. Esto nos da indicios que en la elaboración del plan estratégico han participado todos los integrantes de la comunidad educativa. Este resultado lo podemos comparar con lo encontrado por Balois-López (2020) en su investigación: "Gestión por resultados y a calidad de gastos en la Unidad de Gestión educativa de Sihuas donde encontró que solo 16.7% de los encuestados manifiestan que la gestión por resultados está en nivel muy alto, dato que se acerca mucho con nuestros resultados. Morveli-Salas (2021) Es la integración de varias herramientas que posibilitan el desarrollo de las organizaciones orientadas a resultados; donde sus objetivos y metas deben estar en una buena planificación, una presupuestación y una estrategia de seguimiento y evaluación que se centre en los productos de las políticas públicas esperados.

Asimismo, consideramos que el nivel de eficiencia encontrado en la gestión por resultados nos da un indicio que la aplicación del planeamiento estratégico evidencia resultados positivos dado que los porcentajes muestran que la gestión por resultados en un nivel eficiente representa un 29,1%, en el nivel regular un 52,7% siendo que entre eficiente y regular representa 81,8% y solo el nivel

ineficiente es un 18,2%. Sierra-Jaramillo (2014), en su tesis sobre Plan de mejoramiento para la gestión integral de proyectos, tuvo como objetivo implementar modelos de mejoramiento cuyo aporte es conocer a profundidad las herramientas y técnicas de gestión, a fin de mejorar en los procesos de planeamiento estratégico. Un elemento importante a considerar sería que las planeaciones de las acciones conllevan a mejores resultados. Mandlb (2008) manifiesta que a veces se utilizan índices e indicadores de rendimiento que se utilizan por sí mismos para medir la eficiencia de una gestión.

Respecto al objetivo donde se establece la relación que existe entre el plan estratégico y el compromiso uno referido al progreso de los aprendizajes de las y los estudiantes dan como resultados que el 54,5% presenta un nivel eficiente. Estos datos manifiestan que el planeamiento estratégico conlleva a mejores resultados. Matos-Rojas (2020 en su estudio Gestión administrativa y productividad laboral en el centro de validación de la incapacidad temporal de Essalud se obtiene los resultados que existe relación significativa con un grado de relación del 84% es decir, a mejor gestión administrativa mejorar la productividad de los resultados, acercándose a nuestros resultados. Ausubel (1983), propone como principio la herramienta metacognitiva esta permite la organización de la estructura metacognitiva del estudiante que permitirá una mejor orientación de la labor educativa. Se debe aprovechar la serie de experiencias y conocimientos con las que viene el estudiante porque determinan en su aprendizaje. Para el proceso de orientación del aprendizaje es necesario saber la estructura cognitiva con la que viene el estudiante, pues no es suficiente conocer la cantidad de información que tiene, sino cuales son las propuestas y conocimientos que maneja y su grado de fijación. Ante esto se sintetiza que la psicología educativa a un solo principio: El factor de más importancia que influye en el aprendizaje es lo que el estudiante ya sabe. Sabiendo esto, ya se puede enseñar lo siguiente. Es por ello que se evidencia que el planeamiento estratégico contribuye a logros del aprendizaje.

Al referirnos al objetivo determinar la relación entre el plan estratégico y el acceso y permanencia de las y los estudiantes del compromiso dos, se obtuvo como resultado en un nivel eficiente un 32,7%, regular un 49,1% e ineficiente un 18,2%; siendo que entre eficiente y regular representa 81,8%. Esto evidencia que a mejor

planeamiento estratégico podría mejorar el nivel regular. Es por ello que se coincide con Saravia-Tasayco (2018) quien en su investigación los datos resultantes fueron que solo el 26% alcanzó un nivel malo, y a la vez en el nivel deficiente la gestión de la calidad, esos datos corroboran que ante el planeamiento estratégico puede contribuir a la mejora de los resultados. Cheng (2013) examina los alcances predictivos de la planificación estratégica que parten del estudio de la gestión del conocimiento. El autor se apoya en la realización de encuestas transversales para de esta forma predecir con mayor objetividad la capacidad de planificación estratégica de la escuela. La conclusión es que existe una tendencia marcada por parte de los profesores consultados por estar de acuerdo en su aplicación, ya que se observan mejoras en la capacidad de planificación estratégica escolar, la gestión, el apoyo a los estudiantes entre otros, es así que se puede aseverar que el acceso y permanencia de los estudiantes como resultado de la gestión escolar, es uno de los compromisos que las escuelas tienen que mejorar. Makón (2000) es uno de los autores más citados en el campo del planeamiento estratégico y la gestión por resultados. En su artículo "El modelo de gestión por resultados en los organismos de la administración pública nacional" en este sentido, ejemplifica planteando los pasos a seguir de forma esquemática, ordenando los diferentes procesos que se experimentan desde la planeación estratégica hasta la consecución de los objetivos planteados al inicio. Esto es un referente para evidenciar mejoras en acciones de acceso y permanencia de los estudiantes en las instituciones educativas.

Así también, sobre el objetivo de la relación que existe entre el plan estratégico y la calendarización y gestión de las condiciones operativas del compromiso tres, en nuestro estudio se obtuvo los resultados en un nivel eficiente representan un 14,5%, regular un 50,9% e ineficiente un 34,5%; siendo que entre óptimo y regular representa 65,5%. Estos resultados dan un indicio que la gestión por resultados respecto a la calendarización, es decir el cumplimiento de los tiempos programados para las actividades en las instituciones educativas, está aún en proceso de mejora. Córdoba (2017) en su estudio está referido a encontrar los aspectos que se contradicen y fracasan entre la ejecución correcta de la ley y la implementación de los planes estratégicos y la gestión por resultados (también llamada administración por objetivos en algún momento), lo cual no solo genera

una pérdida importante de tiempo en la ejecución de múltiples proyectos, sino que también dificulta la determinación de metas realistas. En esto coincidimos con el autor porque que ambas cosas tienen que ir en conjunto, si se busca una mejora significativa en los procesos y sistemas de gestión. Para ello, lo manifestado por Kotler (1992) afirmando que la planificación consiste en decidir hoy lo que va a hacerse en el futuro, es decir, lo que se avizora en un futuro deseado y teniendo en cuenta los procesos establecidos para lograrlo.

Al respecto del objetivo entre el plan estratégico y la relación con el monitoreo y acompañamiento para la mejora de las prácticas pedagógicas compromiso cuatro nuestros resultados arrojan que se da en el nivel eficiente un 92,7%, regular e ineficiente un 7,3%; siendo que entre optimo y regular representa 92,7% esto es evidencia que, ante el planeamiento establecido por las instituciones educativas del estudio, el monitoreo y acompañamiento tiene buenos resultados. Ante estos resultados es coincidente con los estudios realizados por Albán-Silva (2015), quien analizó el sistema de contrataciones públicas y la forma cómo el giro hacia una gestión orientada por resultados, nos permite dejar de lado la usual visión cortoplacista para acercarnos a una planificación estratégica, estableciendo metas y objetivos siempre de largo y mediano plazo, sin olvidarnos de la planificación operativa, con sus respectivos indicadores y una serie de mecanismos de evaluación que nos permiten: a) darle un seguimiento óptimo al cumplimiento de metas; así también, afirma que, es necesario establecer un sistema de control interno más eficiente, que actúe de manera activa señalando fallas y errores en el planeamiento, a la vez que experimenta una constante retroalimentación. Por ello reafirmamos lo dicho según Llactahuamán-Mejía (2018), para alcanzar logros de aprendizaje está involucrado el docente, cuya permanente capacitación permitirá tener resultados esperados, superando las debilidades y fortaleciendo los aciertos. Por ello este estudio pretende dar los alcances para el fortalecimiento de la práctica docente en el ámbito de nuestro estudio.

En el marco del objetivo entre el plan estratégico y la relación entre la gestión de la convivencia escolar del compromiso cinco en las instituciones educativas se obtuvieron resultados de convivencia escolar en un nivel eficiente representan un 60,0%, regular un 29,1% e ineficiente un 10,9%; siendo que entre

optimo y regular representa 89,1%. Estos indicios muestran que en las instituciones educativas del estudio presentan acciones que mejoran en el manejo de los protocolos de convivencia entre los miembros de la escuela. Se muestra una coincidencia con Ramos (2016) quien establece un análisis sobre la teoría de una gestión por resultados con impactos notables en la competitividad y bienestar. El hallazgo principal se refleja en la inminencia de fortalecer competencias institucionales en materia de gestión por resultados para interiorizar una visión de cambio estratégico, y con ello incidir en los procesos de competitividad y bienestar en el ámbito estatal. McBride-Gonzales (2011) plantea que los problemas de la gestión pública no se están afrontando de la manera correcta, ya que más de tratarse de un problema de forma (sistema) es un problema de fondo (cultura). En su artículo "La gestión por resultados nos dice que un cambio cultural es necesario en el sector público porque desarrolla la idea de que es necesario que los funcionarios de cualquier rango tengan una noción más clara de gestión por resultados y de planeamiento estratégico, pues es la única forma de optimizar los recursos y ver procesos que no acaben afectados por una ineficiente gestión. Dicho esto, se corrobora que, ante la gestión por resultados de la convivencia escolar va de la mano con el cambio de la percepción de los profesionales de la educación.

## VI. CONCLUSIONES

Primera:

Se determinó la relación significativa que existe entre el plan estratégico y la gestión por resultados del equipo directivo de instituciones educativas en El Agustino, Lima.

Obteniendo un Rho de Spearman de 0,312 y una significancia de 0,020.

Segunda:

Se determinó la relación significativa que existe entre plan estratégico y el compromiso uno progreso de los aprendizajes de las y los estudiantes del equipo directivo de instituciones educativas en El Agustino, Lima. Obteniendo un Rho de Spearman de 0,543 y una significancia de 0,000.

Tercera:

Se determinó la relación significativa que existe entre el plan estratégico y el acceso y permanencia de los estudiantes compromiso dos del equipo directivo de instituciones educativas en El Agustino, Lima. Obteniendo un Rho de Spearman de 0,655 y una significancia de 0,000.

Cuarta:

Se estableció la relación significativa que existe entre el plan estratégico y la calendarización de la gestión de las condiciones operativas compromiso tres del equipo directivo de instituciones educativas en El Agustino, Lima. Obteniendo un Rho de Spearman de 0,734 y una significancia de 0,000.

Quinta:

Se estableció la relación significativa que existe entre el plan estratégico y el monitoreo – acompañamiento para la mejora de las prácticas pedagógicas compromiso cuatro del equipo directivo de instituciones educativas en El Agustino, Lima. por haberse obtenido un Rho de Spearman de 0,749 y una significancia de 0,000.



Sexta:

Se determina la relación significativa que existe entre el plan estratégico y gestión de la convivencia escolar compromiso cinco del equipo directivo de instituciones educativas en El Agustino, Lima. Lográndose obtener una correlación de 0,566 según la tabla Rho Spearman y una significancia de 0,000.

## **VII. RECOMENDACIONES**

Primera:

Al director de la UGEL 05: se implemente acciones de promoción y desarrollo de talleres para la elaboración adecuada y el fortalecimiento del plan estratégico de las instituciones educativas, ya que, con su formulación idónea, se mejora la gestión por resultados.

Segunda:

Al especialista del área de Convivencia escolar y Tutoría de la UGEL 05: establecer el fortalecimiento de acciones en el compromiso cinco Gestión de la convivencia escolar, realizando convenios con entidades superiores a fin de obtener la participación de psicólogos, especialistas y asistentes sociales que apoyen a las II.EE. para dotarlos de recursos teóricos y ayudar a fortalecer la convivencia escolar en las instituciones educativas de El Agustino, dado que este aspecto influye en la mejora de la gestión por resultados.

Tercera:

A los directores de las instituciones educativas realizar un diagnóstico real y de manera organizada para proponer acciones de la calendarización y gestión de las condiciones operativas para una mejor planificación estratégica en la propuesta de gestión y de esta manera obtener mejores resultados en el compromiso tres y por efecto la gestión por resultados.

## REFERENCIAS

Abarca-Suma (2018) EL PEI y su relación con el desarrollo institucional de las Instituciones Educativas Publicas del nivel primario de la ciudad de Calca, departamento de Cusco - 2016.

<https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/2128/TM%20CE-Ge%203728%20A1%20-%20Abarca%20Suma.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Affeldt, F. S., & Vanti, A. A. (2009). Alineación estratégica de las tecnologías de la información: análisis de modelos y propuestas para futuras investigaciones. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 6 (2), 203-226. <http://www.spell.org.br/documentos/download/3595>. doi: 10.4301/S1807-17752009000200004

Albán-Silva, M. (2015). Hacia una gestión por resultados en el proceso de compras públicas en el Perú. VIII Congreso Latinoamericano de Ciencia Política, organizado por la Asociación Latinoamericana de Ciencia Política (ALACIP) (págs. 22-39). Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

<https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/2128/TM%20CE-Ge%203728%20A1%20-%20Abarca%20Suma.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Alvarado Blando, G. (2015). *Diseño de una Propuesta de Plan Estratégico para la Compañía Matelpa. Costa Rica*: <http://www.kerwa.ucr.ac.cr/handle/10669/27744>.

Andretich, G. (2008). Educational Planning as a Democratization Tool: an Epistemological Perspective. *Ciencia, Docencia y Tecnología*, 109-135.

<https://www.redalyc.org/pdf/145/14511370006.pdf>

Arias, J. (2018). Economic efficiency of public secondary education expenditure: How different are developed and developing countries? *Revista de Desarrollo y Sociedad* , 119-154.

<https://revistas.uniandes.edu.co/doi/pdf/10.13043/DYS.80.4>

Balois López, N. N. (2020). *Gestión por resultados y calidad de gasto en la Unidad de Gestión Educativa Local de Sihuas, 2019.*

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/41294/Baois\\_LNN.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/41294/Baois_LNN.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Pearson Educación

[https://minio2.123dok.com/dt02preview/123dok\\_es/original/2020/12\\_04/n6vkcc1607083412.pdf?X-Amz-Content-Sha256=UNSIGNED-PAYLOAD&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=LB63ZNJ2Q66548XDC8M5%2F20210714%2F%2Fs3%2Faws4\\_request&X-Amz-Date=20210714T162359Z&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Expires=600&X-Amz-Signature=c310ffb4ecb6c4510dec6a36739b74d7725e677d05d586aeb9463c0cd61a36bd](https://minio2.123dok.com/dt02preview/123dok_es/original/2020/12_04/n6vkcc1607083412.pdf?X-Amz-Content-Sha256=UNSIGNED-PAYLOAD&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=LB63ZNJ2Q66548XDC8M5%2F20210714%2F%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20210714T162359Z&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Expires=600&X-Amz-Signature=c310ffb4ecb6c4510dec6a36739b74d7725e677d05d586aeb9463c0cd61a36bd)

Bernal Torres (2010). *Metodología de la investigación*. Tercera edición PEARSON EDUCACIÓN, Colombia, <http://anyflip.com/vede/ohla>

Carrasco, S. (2015). *Metodología de la investigación Científica*. Editorial San Marcos.

[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/47174739/Metodologia-de-La-Investigacion-Cientifica-Carrasco-Diaz\\_1.pdf?1468295349=&response-content-disposition=attachment%3B+filename%3DMetodologia\\_de\\_La\\_Investigacion\\_Cientifi.pdf&Expires=1626283610&Signature=blzvLC-kZNFg~KKBbeSk5MCqBHRAAd-b--fnKJBrgj8gL98d0agSogrNHBcQfYIkcaqYhQ1B8a1Q73UL-jNxge0486tUF5woRlpusMMXHoaG7EBNMPFAtGmyP949hX6sRQ31xS-MWJ9yoUxsXXk8cCqyjMF2aON0t6oRIRydtQWi-Mx1HwAtEWVI9XNu1RbgjqE4GXZTCsZtdztgHKAuVmCyYxNm1uFTaR5d](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/47174739/Metodologia-de-La-Investigacion-Cientifica-Carrasco-Diaz_1.pdf?1468295349=&response-content-disposition=attachment%3B+filename%3DMetodologia_de_La_Investigacion_Cientifi.pdf&Expires=1626283610&Signature=blzvLC-kZNFg~KKBbeSk5MCqBHRAAd-b--fnKJBrgj8gL98d0agSogrNHBcQfYIkcaqYhQ1B8a1Q73UL-jNxge0486tUF5woRlpusMMXHoaG7EBNMPFAtGmyP949hX6sRQ31xS-MWJ9yoUxsXXk8cCqyjMF2aON0t6oRIRydtQWi-Mx1HwAtEWVI9XNu1RbgjqE4GXZTCsZtdztgHKAuVmCyYxNm1uFTaR5d)

VN~A8AXTJIPSiMPgu6BFi8Sp8x8yFoZUB~lpXzLoE-  
9Jkk4nVz2EPD3EkLek5aq1muS558X43yp8uS8uxsJSLuC4aRV0Q8P74qh  
Z7kMPEBzOP8l8bcw\_\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Chang, G.-C. (2008 ). Strategic Planning in Education: Some Concepts and Methods. *International Institute for Educational Planning*, 2-12.

<http://dr-ama.com/wp-content/uploads/2013/04/strategic-education.pdf>

Cheng, E. (2013). Knowledge management for improving school strategic planning. *Educational Management Administration and Leadership*, 26-43.

[https://www.researchgate.net/profile/Siong-Choy-](https://www.researchgate.net/profile/Siong-Choy-Chong/publication/239781205_The_practice_of_knowledge_management_processes_A_comparative_study_of_public_and_private_higher_education_institutions_in_Malaysia/links/54d482e30cf246475805fd5d/The-practice-of-knowledge-management-processes-A-comparative-study-of-public-and-private-higher-education-institutions-in-Malaysia.pdf?origin=publication_detail)

[Chong/publication/239781205\\_The\\_practice\\_of\\_knowledge\\_management\\_processes\\_A\\_comparative\\_study\\_of\\_public\\_and\\_private\\_higher\\_education\\_institutions\\_in\\_Malaysia/links/54d482e30cf246475805fd5d/The-practice-of-knowledge-management-processes-A-comparative-study-of-public-and-private-higher-education-institutions-in-Malaysia.pdf?origin=publication\\_detail](https://www.researchgate.net/profile/Siong-Choy-Chong/publication/239781205_The_practice_of_knowledge_management_processes_A_comparative_study_of_public_and_private_higher_education_institutions_in_Malaysia/links/54d482e30cf246475805fd5d/The-practice-of-knowledge-management-processes-A-comparative-study-of-public-and-private-higher-education-institutions-in-Malaysia.pdf?origin=publication_detail)

Córdova-Schaefer, J. (2018). Del management empresarial a la gestión por resultados en las Contrataciones con el Estado. *Boletín Legal, contrataciones con el Estado y Arbitrajes*, 20-23.

[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/46406219/DEL\\_MANAGEMENT\\_EMPRESARIAL\\_A\\_LA\\_GESTION\\_POR\\_RESULTADOS\\_EN\\_LAS\\_CONTRATACIONES\\_CON\\_EL\\_ESTADO\\_1\\_Autoguardado.pdf?1465687156=&respons](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/46406219/DEL_MANAGEMENT_EMPRESARIAL_A_LA_GESTION_POR_RESULTADOS_EN_LAS_CONTRATACIONES_CON_EL_ESTADO_1_Autoguardado.pdf?1465687156=&response-content-)

[e-content-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/46406219/DEL_MANAGEMENT_EMPRESARIAL_A_LA_GESTION_POR_RESULTADOS_EN_LAS_CONTRATACIONES_CON_EL_ESTADO_1_Autoguardado.pdf?1465687156=&response-content-)  
[disposition=attachment%3B+filename%3DDEL\\_MANAGEMENT\\_EMPRESARIAL\\_A\\_LA\\_GESTION.pdf&Expires=1626283917&Signature=Vv5L9QXxU3wj27VewVHjODx9l2ru1Bi5GNwSpilQPH9JI7Ee0eL1JEVFudLOJeY3Jo2WKROqw8vxxFTDmbB-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/46406219/DEL_MANAGEMENT_EMPRESARIAL_A_LA_GESTION_POR_RESULTADOS_EN_LAS_CONTRATACIONES_CON_EL_ESTADO_1_Autoguardado.pdf?1465687156=&response-content-)

[NEH80T~lh3k1jeKQtav4K2xTLA36UoMAr9qLJJJafuAW0Q3il3e70H59RtC](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/46406219/DEL_MANAGEMENT_EMPRESARIAL_A_LA_GESTION_POR_RESULTADOS_EN_LAS_CONTRATACIONES_CON_EL_ESTADO_1_Autoguardado.pdf?1465687156=&response-content-)

[NGHQMo4WFS3a-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/46406219/DEL_MANAGEMENT_EMPRESARIAL_A_LA_GESTION_POR_RESULTADOS_EN_LAS_CONTRATACIONES_CON_EL_ESTADO_1_Autoguardado.pdf?1465687156=&response-content-)  
[z~abdGuV4RZsdU0UWVGAv0O6vw0cL2fYlrgruWM~38FDb3JNH~d9Dq7PjQBUA0bbWwuvlkpvH7dvRJyCgLGc-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/46406219/DEL_MANAGEMENT_EMPRESARIAL_A_LA_GESTION_POR_RESULTADOS_EN_LAS_CONTRATACIONES_CON_EL_ESTADO_1_Autoguardado.pdf?1465687156=&response-content-)

[XX8LgcW6JhzSY7kGianfEhu7FNyAxhiE-WGVmVypJlqE8a5qG60-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/46406219/DEL_MANAGEMENT_EMPRESARIAL_A_LA_GESTION_POR_RESULTADOS_EN_LAS_CONTRATACIONES_CON_EL_ESTADO_1_Autoguardado.pdf?1465687156=&response-content-)

WqC4qQFonIXzprCuPxmBtHRo43OTZgTWhrGZJvK66QdxA3EQ\_\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Cuya Barreda, D. E. (2017). El Planeamiento Estratégico y la Gestión Educativa en la Institución Educativa N° 115-28 "Niño Jesús de San Ignacio" del Distrito de San Juan de Lurigancho, 2015.

<https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/1454/TM%20CE-Ge%203216%20C1%20-%20Cuya%20Barreda.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Demir, F. Kim, M. Current, N. Jahnke, I. (2019). Strategic improvement planning in schools: A sociotechnical approach for understanding current practices and design recommendations. *Management in Education*, 1-15.

[https://www.researchgate.net/profile/Ilsa-Jahnke/publication/333718403\\_Strategic\\_improvement\\_in\\_planning\\_schools\\_A\\_sociotechnical\\_approach\\_for\\_understanding\\_current\\_practices\\_and\\_design\\_recommendations/links/5eb47cc1299bf1287f750ec9/Strategic-improvement-in-planning-schools-A-sociotechnical-approach-for-understanding-current-practices-and-design-recommendations.pdf?origin=publication\\_detail](https://www.researchgate.net/profile/Ilsa-Jahnke/publication/333718403_Strategic_improvement_in_planning_schools_A_sociotechnical_approach_for_understanding_current_practices_and_design_recommendations/links/5eb47cc1299bf1287f750ec9/Strategic-improvement-in-planning-schools-A-sociotechnical-approach-for-understanding-current-practices-and-design-recommendations.pdf?origin=publication_detail)

Díaz, R. Núñez, L. Cáceres, K. (2018). Influencia de las competencias gerenciales y la gestión por resultados en la imagen institucional. *Fides Et Ratio*, 169-197.

[http://www.scielo.org.bo/pdf/rfer/v16n16/v16n16\\_a10.pdf](http://www.scielo.org.bo/pdf/rfer/v16n16/v16n16_a10.pdf)

Dussauge, M. (2016). Introducción a la Gestión para Resultados. *En Gestión para Resultados, México: Siglo XXI* (págs. 17-63). México DF: Escuela de Administración Pública de la Ciudad de México.

<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-gesti%C3%B3n-para-resultados-en-el-desarrollo-Avances-y-desaf%C3%ADos-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe.pdf?download=true>

García, C. (2014). La planificación estratégica para el fortalecimiento de la autogestión en las escuelas rurales. *Aibi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 25-38.

- <https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/download/1760/1945/>
- Gomez, S. (2012). *Metodología de la Investigación*. México: Red tercer Milenio.
- Gonzales –Ávila, M. (2002). Aspectos éticos de la investigación cualitativa. *Revista Iberoamericana de Educación*. Mayo-agosto, número 029. OEI. Madrid: España, p. 85-103
- <https://rieoei.org/historico/documentos/rie29a04.PDF>
- González Ávila, M. (2002). Aspectos éticos de la investigación cualitativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, 29, 85–103.
- <https://doi.org/10.35362/rie290952>
- [https://www.unicef.org/MANUAL\\_RESULTADOS\\_UNICEF2017\(1\).pdf](https://www.unicef.org/MANUAL_RESULTADOS_UNICEF2017(1).pdf)
- Kich, J. I. F., Simon, V. P., Pereira, M. F. y Costa, A.M. (2012). Relaciones de poder en el proceso de planificación estratégica. *Revista de Administración FACES Journal*, 77 (2), 85-106.
- <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6325530.pdf>
- Lira, L. (2006). *Revalorización de la planificación del desarrollo*. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social.
- [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7316/1/S0600462\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7316/1/S0600462_es.pdf)
- Llactahuaman –Mejía, K. (2018). La Gestión Educativa y Compromisos de Gestión Escolar en Instituciones Educativas de la red 12, UGEL 05, San Juan de Lurigancho – 2018. Tesis para obtener el grado de Maestra en Administración de la Educación. UCV.Lima
- [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/26877/Llactahuaman\\_MM.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/26877/Llactahuaman_MM.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- López-Arzola, A. (2016). Gestión Orientada a Resultados en el Sector Público. *Observatorio Puerto Rico Transparente, Centro de Gobernanza Pública y Corporativa*, 3-16.
- <http://www.puertoricotransparente.org/wp-content/uploads/2017/05/Gestion-orientada-a-resultados.pdf>
- López, P., & Fachelli, S. (2015). La encuesta. En P. López, & S. Fachelli, *Metodología de la Investigación Social Cuantitativa* (págs. 1-35). Cerdanyola

del Vallés: Edifici B · Campus de la UAB. Obtenido de Digital:  
<http://ddd.uab.cat/record/129382>

Makón, P. (2000). El modelo de gestión por resultados en los organismos de la Administración Pública Nacional. V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública (págs. 2-14). República Dominicana: CLAD.

<http://www.top.org.ar/ecgp/FullText/000000/MAKON,%20Marcos%20-%20El%20modelo%20de%20gestin%20por%20resultados.pdf>

Mandl, U. (2008). The effectiveness and efficiency of public spending. *Economic Papers*, 2-35.

[https://ec.europa.eu/economy\\_finance/publications/pages/publication11902\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/economy_finance/publications/pages/publication11902_en.pdf)

Matos, R. (2020). Gestión administrativa y productividad en el centro de validación de la incapacidad temporal de Essalud 2019.

Matus, C. (1987). Planificación y Gobierno. *Revista del CEPAL*, 161-179.

McBride-Gonzales, D. (2011). La gestión por resultados: un cambio cultural necesario en el sector público. Conexión ESAN: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2011/06/23/la-gestion-por-resultados-un-cambio-cultural-necesario-en-el-sector-publico/>.

Meneses, J. (2016). El cuestionario. *Construcción de instrumentos para la investigación en las ciencias sociales y del comportamiento*, 1-58.

<https://femrecerca.cat/meneses/publication/cuestionario/cuestionario.pdf>

Ministerio de Educación (2010). *Guía para orientar la intervención de los servicios de apoyo y asesoramiento para la atención de las necesidades educativas especiales*. Lima: SAANEE. Recuperado de:

<http://www.minedu.gob.pe/minedu/archivos/a/002/05-bibliografia-paraebe/7-guia-para-orientar-la-intervencion-de-los-saanee.pdf>

Ministerio de Educación (2016). *Currículo Nacional*. Lima: Perú.

Ministerio de Educación (1029) RV N° 11  
[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/286165/RVM\\_N\\_\\_011-2019-MINEDU.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/286165/RVM_N__011-2019-MINEDU.pdf)



- Ministerio de Educación del Perú. (2015). *Proyecto Educativo Institucional RED EDUCATIVA N° 13*. Dirección Regional Lima Metropolitana.  
[http://www.dreim.gob.pe/documentos/documentos\\_oficiales/comite\\_control\\_interno/OPP%20-%20Orientaciones%20La%20Educaci%C3%B3n%20que%20Queremos%20y%20nos%20merecemos%20en%20Lima%20Metropolitana%20al%202021%20-%20RDR%202965-2016.pdf](http://www.dreim.gob.pe/documentos/documentos_oficiales/comite_control_interno/OPP%20-%20Orientaciones%20La%20Educaci%C3%B3n%20que%20Queremos%20y%20nos%20merecemos%20en%20Lima%20Metropolitana%20al%202021%20-%20RDR%202965-2016.pdf)
- Morveli Salas Gilbert (2021) Enfoques de la Gestión pública y su influencia en el gobierno peruano 1990 al 2020.  
<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/546/700>
- Palomino Mamani, E. A. (2018). Planeamiento estratégico y Gestión por resultado orientada a la Mejor Atención al Ciudadano a nivel nacional, 2018.  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/27471/Palomino\\_MEA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/27471/Palomino_MEA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Pashiardis, P. Tsiakkiros, A. (2002). Strategic planning and education: the case of Cyprus. *International Journal of Educational Management*, 6-17.  
<https://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/strategic-planning-and-education-the-case-of-cyprus-VleqB6JUkk>
- Peñaranda García, S. (2015). Diseño de un Plan Estratégico para la Empresa Qs Consultores. Colombia:  
<http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2015/156268.pdf>.
- Plan Estratégico institucional RED13 (2015). Ugel 05-SJL/EA
- Quero Virla (2010). Confiabilidad y coeficiente Alfa de Cronbach recuperado de  
<https://www.redalyc.org/pdf/993/99315569010.pdf>
- Ramos-Garcia. (2016). Gestión por resultados en México, 2013-2014. Algunos impactos en Baja California. *Estudios Fronterizos*, 64-84.  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5567834.pdf>
- Rodríguez Benítes, J. M. (2018). Planeamiento estratégico y su influencia en la gestión administrativa de la Ugel N° 13. Yauyos. Lima. Perú. 2017.
- Rofman, R. (2015). Expanding economic protection to the elderly in Latin America. *International Social Security Review ISSR*, 2-23.  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/issr.12057>

- Salazar, A. (2014). The Efficiency of Education Expenditure in Latin America and Lessons for Colombia. *Revista Desarrollo y Sociedad* , 19-67.  
<https://revistas.uniandes.edu.co/doi/pdf/10.13043/dys.74.1>
- San Martín—Armijo, Carmen (2003). Planeamiento estratégico de la biblioteca de la facultad de Bioquímica de la Universidad Mayor de San Marcos. p.6  
[https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibVirtual/Tesis/Human/san%20martin\\_ac/contenido.htm](https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibVirtual/Tesis/Human/san%20martin_ac/contenido.htm)
- Saravia Tasayco, G. A. (2018). *Planeamiento estratégico y la calidad de gestión en las instituciones educativas de la UGEL N° 07 San Borja-Lima*.  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/15044/Saravia\\_TGA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/15044/Saravia_TGA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Sierra Jaramillo, K. I. (2014). *Plan de mejoramiento para la gestión integral de proyectos en la Compañía Colombiana de Consultores S.A.* Colombia: Institucional.  
[https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/2934/Karinalsabel\\_SierraJaramillo\\_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/2934/Karinalsabel_SierraJaramillo_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- UNESCO. (1996). La Educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI. Francia: Ediciones UNESCO. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0010/001095/109590so.pdf>
- Unesco. (2011). *Manual de Gestión para directores de Instituciones Educativas*. Lima—Perú: Lance Grafico.  
[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/50237019/Manual\\_de\\_Gestion\\_para\\_Directores\\_IE-UNESCO.pdf?1478809731=&response-content-disposition=attachment%3B+filename%3DManual\\_de\\_Gestion\\_para\\_Directores\\_IE\\_UNE.pdf&Expires=1626288717&Signature=XqLPgbpFfG6RJ8rbaQl6O1LoMQLrYog-9s4X1W0IPZVdAi0CG1Mw4pjJNdk89SQXep2Vcr-1FixTNKj5VFcn~bgu9VWYZspAk7~ndD1B8~rkBwlJqy6wvttDctayBQtH4hO78~2P6WhZLzs88BJ3riWLZ9PAyb8AyuywlvJmLLqM6743x8XRbzMpiU0bN76zdxm0xZsBLTOXJTT~1rrISv8QJgMJ79k-ZjMsF5S3b3Di2ORZLBUKDCN0FOGRS9K0a2d4xit6cCjzP3hhbMsxUHiOru](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/50237019/Manual_de_Gestion_para_Directores_IE-UNESCO.pdf?1478809731=&response-content-disposition=attachment%3B+filename%3DManual_de_Gestion_para_Directores_IE_UNE.pdf&Expires=1626288717&Signature=XqLPgbpFfG6RJ8rbaQl6O1LoMQLrYog-9s4X1W0IPZVdAi0CG1Mw4pjJNdk89SQXep2Vcr-1FixTNKj5VFcn~bgu9VWYZspAk7~ndD1B8~rkBwlJqy6wvttDctayBQtH4hO78~2P6WhZLzs88BJ3riWLZ9PAyb8AyuywlvJmLLqM6743x8XRbzMpiU0bN76zdxm0xZsBLTOXJTT~1rrISv8QJgMJ79k-ZjMsF5S3b3Di2ORZLBUKDCN0FOGRS9K0a2d4xit6cCjzP3hhbMsxUHiOru)

UNICEF (2017) *Manual de la Gestión por resultados. La labor conjunta a favor de la niñez*. Fondo de la Naciones unidad para la infancia.

[https://www.unicef.org/MANUAL\\_RESULTADOS\\_UNICEF2017\(1\).pdf](https://www.unicef.org/MANUAL_RESULTADOS_UNICEF2017(1).pdf)

UNODC (2018). *Manual para Gestión Basada en Resultados y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Viena: Naciones Unidas.

[https://www.unodc.org/documents/SDGs/UNODC\\_Handbook\\_on\\_Results\\_Based\\_Management\\_Espanol.pdf](https://www.unodc.org/documents/SDGs/UNODC_Handbook_on_Results_Based_Management_Espanol.pdf)

Zavaleta, W. (2020). La gestión del presupuesto por resultados y la calidad del gasto en gobiernos locales. *Revista Científica Visión de Futuro*, 37-54.

<https://www.redalyc.org/jatsRepo/3579/357963491002/357963491002.pdf>

## ANEXOS

### ANEXO A

#### Matriz de operacionalización de la variable 1 plan estratégico

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medida	Niveles o Rangos
Identidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Misión y visión</li> </ul>	1,2,3,4	Escala ordinal 1: Nunca	Ineficiente 30 a 70
Propuesta pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programación curricular</li> <li>Procesos pedagógicos</li> </ul>	5,6 7,8,9,10,11,12	2: Casi nunca 3: A veces 4: Casi siempre	Regular 71 a 110 Eficiente
Propuesta de gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación y actualización</li> <li>Gestión participativa</li> <li>Transparencia y gestión.</li> <li>Trabajo en equipo</li> <li>Planteamiento de actividades</li> </ul>	13,14 15,16 17,18 19,20 21,22	5: Siempre	111 a 150
Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación interna.</li> <li>Evaluación externa</li> </ul>	23,24 25,26		
Objetivos y metas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprendizaje</li> <li>Monitoreo y acompañamiento</li> </ul>	27,28 29,30		

*Nota:* elaborado a partir del cuestionario de Luis Alberto Yarleque Odar

## ANEXO B

### Matriz de Operacionalización de la variable 2 gestión por resultados

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medida	Niveles o Rangos	
C1. Progreso de los aprendizajes de las y los estudiantes de la IE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveles de logro</li> </ul>	1,2,3	Escala ordinal	Ineficiente	
		4,5,6		1: Nunca	30 a 70
				2: Casi nunca	Regular
				3: A veces	71 a 110
				4: Casi siempre	Eficiente
C 2. Acceso y permanencia de los estudiantes en la IE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matrícula</li> <li>• Deserción y retención</li> </ul>	7,8,9	5: Siempre	111 a 150	
		10,11,12			
C 3. Calendarización y gestión de las condiciones operativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calendarización</li> <li>• Asistencia</li> <li>• Infraestructura y recursos</li> </ul>	13,			
		14			
		15,16			
C 4. Acompañamiento y monitoreo para la mejora de las prácticas pedagógicas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones operativas</li> <li>• Monitoreo y acompañamiento</li> <li>• Trabajo colegiado</li> </ul>	17,18			
		19,20,21			
		22,23,24			
C 5. Gestión de la convivencia escolar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normas de convivencia</li> <li>• Prevención y atención de la violencia escolar</li> </ul>	25,26,27			
		28,29,30			

*Nota:* Elaborado a partir de la RV N° 11-2019-MINEDU

## ANEXO C

### INSTRUMENTO DE MEDICION DE PLAN ESTRATEGICO

Estimado directivo, el presente cuestionario solo tiene fines académicos y tiene por objetivo recolectar datos relevantes, con el objeto de conocer la percepción sobre el plan estratégico; por ello se pide responder con sinceridad.

Nunca (1); Casi nunca (2); A veces (3); Casi siempre (4); Siempre (5)

Nº	DIMENSIONES /INDICADORES	Escala valorativa				
		N	C N	A V	C S	S
<b>DIMENSIÓN: Identidad</b>						
<b>Indicador: Misión y Visión</b>						
1	Para definir la misión se ha tomado en cuenta las características del contexto en que se encuentra la escuela					
2	Para definir la misión se considera el PEN.					
3	La visión toma en cuenta los fines y principios de la educación peruana					
4	La Visión es el resultado de un trabajo colaborativo basado en el diagnóstico realizado en la IE.					
<b>DIMENSIÓN: Propuesta pedagógica</b>						
<b>Indicador: Programación curricular</b>						
5	La Propuesta pedagógica tiene en cuenta las características culturales y lingüísticas de los estudiantes					
6	En la IE se ha elaborado el PCI tomando en cuenta las necesidades de aprendizaje de las y los estudiantes.					
<b>Indicador: Procesos pedagógicos</b>						
7	. En la IE, se recogen los saberes previos para generar el nuevo conocimiento					
8	En la IE, se planifican las sesiones tomando en cuenta situaciones significativas					
9	En la IE, los docentes aplican los procesos didácticos según el área a su cargo.					
10	En la IE, los docentes tienen dominio disciplinar según el área a su cargo.					
11	En la IE la evaluación formativa es utilizada para monitorear el progreso de los estudiantes					
12	En la IE, el acompañamiento al estudiante, permite el logro de las competencias del área de estudio					
<b>DIMENSIÓN: Propuesta de gestión</b>						
<b>Indicador: Capacitación y actualización</b>						
13	En la IE, los docentes participan permanentemente en cursos de capacitación o actualización para el fortalecimiento de sus capacidades pedagógicas.					

14	En la IE los docentes aplican nuevas estrategias fortalecidas en las capacitaciones.					
<b>Indicador: Gestión participativa</b>						
15	En la IE los docentes ejecutan las actividades planificadas según las diferentes comisiones a su cargo.					
16	La propuesta de gestión considera la participación comprometida de la comunidad educativa en todas las acciones de la IE					
<b>Indicador: Transparencia de la gestión</b>						
17	El presupuesto asignado a la IE considera que se debe priorizar la atención al estudiante.					
18	En la IE se realizan las rendiciones de cuentas a todos los estamentos de la comunidad educativa.					
<b>Indicador: Trabajo en equipo</b>						
19	En la IE se promueve el trabajo cooperativo para la planificación					
20	En la IE se han conformado diferentes equipos de participación (APAFA, Municipio Escolar, -CONEI, BAPES, etc.)					
<b>Indicador: Planeamiento de actividades</b>						
21	En la IE se planifican actividades necesarias para el logro de los aprendizajes de los estudiantes.					
22	Las actividades planificadas en la IE se logran ejecutarlas en su totalidad					
<b>DIMENSIÓN: Diagnóstico</b>						
<b>Indicador: Evaluación interna</b>						
23	Para realizar el diagnóstico se ha identificado los resultados de la Eficiencia interna (Actas de evaluación final) de los compromisos de gestión escolar 1, 2.					
24	Para realizar el diagnóstico se ha identificado las fortaleza y debilidades de los compromisos de gestión escolar 3,4,5					
<b>Indicador: Evaluación externa</b>						
25	Para realizar el diagnóstico ha identificado las oportunidades y amenazas del entorno de la IE en relación a los compromisos 3,4,5					
26	El diagnóstico considera los resultados estandarizados (ECE, PISA) y regionales de los estudiantes de la IE respecto al compromiso 1					
<b>DIMENSIÓN: Objetivos y metas</b>						
<b>Indicador: Aprendizaje</b>						
27	En la IE se planifican las metas de manera progresiva para alcanzar el logro de los aprendizajes.					
28	Para la formulación de los objetivos se consideran los resultados del diagnóstico obtenidos de los compromisos de gestión escolar.					
<b>Indicador: Monitoreo y acompañamiento</b>						
29	En el planteamiento de las metas se consideran los resultados del diagnóstico obtenidos de los compromisos de gestión escolar					

30	En la IE se realiza el monitoreo y evaluación de la planeación estratégica (PEI)					
----	--	--	--	--	--	--



## ANEXO D

### INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE GESTIÓN POR RESULTADOS

Estimado directivo, el presente cuestionario solo tiene fines académicos y tiene por objetivo recolectar datos relevantes, con el objeto de conocer la percepción sobre la gestión por resultados; por ello se pide responder con sinceridad.

Nunca (1); Casi nunca (2); A veces (3); Casi siempre (4); Siempre (5)

Nº	DIMENSIONES E INDICADORES	Escala valorativa				
		N	C N	A V	C S	S
<b>DIMENSIÓN: Compromiso 1, Progreso de los aprendizajes de las y los estudiantes de la IE</b>						
	<b>Indicador: Niveles de logro</b>					
1	La planificación permite el incremento del porcentaje de estudiantes que obtienen el nivel de logro destacado en las evaluaciones que genera la propia IE					
2	La planificación permite la reducción del porcentaje de estudiantes que obtienen el nivel de inicio en las evaluaciones que genera la propia IE					
3	La planificación permite el incremento del porcentaje de estudiantes que logran el nivel satisfactorio en las evaluaciones estandarizadas.					
4	La planificación permite la reducción del porcentaje de estudiantes que se ubican en el menor nivel de logro en las evaluaciones estandarizadas					
5	Todas y todos los estudiantes desarrollan los aprendizajes establecidos en el CNEB.					
6	Se logra el cumplimiento de la meta respecto al progreso de aprendizajes.					
<b>DIMENSIÓN: Compromiso 2, Acceso y permanencia de las y los estudiantes en la IE o programa.</b>						
	<b>Indicador: Matrícula</b>					
7	El planeamiento permite un adecuado proceso para la matrícula oportuna.					
8	El proceso de traslado de los estudiantes es atendido oportunamente					
9	La planeación de la matrícula escolar permite una gestión oportuna y sin condicionamiento.					
	<b>Indicador: Deserción y retención</b>					
10	La planificación permite un adecuado seguimiento para evitar la deserción escolar					
11	El planeamiento permite la reducción del número o porcentajes de estudiantes que abandonan el sistema educativo.					
12	Los aliados estratégicos contribuyen en la planificación que realiza la IE. para prevenir la deserción escolar.					
<b>DIMENSIÓN: Compromiso 3, Calendarización y gestión de las condiciones operativas.</b>						
	<b>Indicador: Calendarización</b>					

13	La calendarización permite el cumplimiento de las horas lectivas programadas.					
<b>Indicador: Asistencia</b>						
14	La calendarización permite el seguimiento de la conectividad de los estudiantes y personal, asegurando el cumplimiento de las horas lectivas.					
<b>Indicador: Infraestructura, recursos y materiales</b>						
15	El uso de los recursos económicos facilita el mantenimiento para espacios salubres, seguros y accesibles en la IE.					
16	La distribución de materiales es suficiente y de manera oportuna y se promueve el uso por los integrantes de la comunidad educativa					
<b>Indicador: Condiciones operativas (PAT)</b>						
17	Se cumplen con todas las actividades planificadas en el PAT					
18	El desarrollo de las actividades del PAT conduce a la realización de la misión y visión.					
<b>DIMENSIÓN: Compromiso 4, Monitoreo, acompañamiento y para la mejora de las prácticas pedagógicas orientadas al logro de aprendizajes previstos en el CNEB.</b>						
<b>Indicador: Monitoreo y acompañamiento</b>						
19	Se cumple con las visitas programadas según el plan de monitoreo y acompañamiento a los docentes.					
20	Los resultados del monitoreo se sistematizan para identificar fortalezas, necesidades y realizar estrategias de fortalecimiento.					
21	A partir del acompañamiento y monitoreo la IE identifica las buenas prácticas en los docentes.					
<b>Indicador: Trabajo colegiado</b>						
22	El desarrollo del trabajo colegiado permite el fortalecimiento pedagógico de los docentes.					
23	Las experiencias de aprendizaje es producto del trabajo colegiado					
24	Las acciones del trabajo colegiado permiten la reflexión de su práctica pedagógica					
<b>DIMENSIÓN: Compromiso 5, Gestión de la convivencia escolar.</b>						
<b>Indicador: Normas de convivencia</b>						
25	Las normas de convivencia del aula y la IE son efectivas para una buena convivencia.					
26	Todos los integrantes de la comunidad educativa mantienen relaciones de respeto, colaboración y buen trato.					
27	Las normas de convivencia son concertadas y difundidas.					
<b>Indicador: Prevención y atención de la violencia.</b>						
28	El fortalecimiento de los espacios de participación democrática y organización promueve relaciones interpersonales positivas.					
29	La implementación de acciones de prevención de la violencia con estudiantes, familia y personal de la IE obtiene buenos resultados.					

30	Los establecimientos de la red protección para la prevención y atención de la violencia escolar suman esfuerzos al logro de objetivos en la IE					
----	--	--	--	--	--	--

## ANEXO E

### Carta de permisos de la UCV a los coordinadores de la REI 13, 14

**POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

*Escuela de Posgrado*

"Año del Bicentenario del Perú"

Lima SJL, 29 de mayo del 2021

N°Carta P. 116 – 2021 EPG – UCV LE

**SEÑOR**  
Mgtr. CESAR ALBERTO SANTIAGO ESPINOZA  
COORDINADOR DE LA REI N° 13 DE EL AGUSTINO.

**Asunto:** Carta de Presentación de la estudiante **BEJAR RODRIGUEZ RUTH EDITH.**


De nuestra consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **BEJAR RODRIGUEZ RUTH EDITH.** identificado(a) con DNI N° 31182816 y código de matrícula N° 7000850261; estudiante del Programa de MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):


**PLAN ESTRATÉGICO Y GESTIÓN POR RESULTADOS DEL EQUIPO DIRECTIVO DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL AGUSTINO, LIMA**


En ese sentido, solicito a su digna persona facilitar el acceso de nuestro(a) estudiante a su Institución a fin de que pueda aplicar entrevistas y/o encuestas y poder recabar información necesaria.

Con este motivo, le saluda atentamente,

  
**Dr. Raúl Delgado Arenas**  
JEFE DE UNIDAD DE POSGRADO  
FILIAL LIMA – CAMPUS LIMA ESTE

*Recibido  
2 03/06/2021*

  
C. Interesado,  
Administrativo (DFHO)

  
Dr. César Alberto Espinoza  
COP. N° 0867152  
DIRECTOR

LIMA NORTE Av. Alfredo Mendiola 6232, Los Olivos. Tel.:(+511) 202 4342 Fax.:(+511) 202 4343  
LIMA ESTE Av. del Parque 640, Urb. Canto Rey, San Juan de Lurigancho Tel.:(+511) 200 9030 Anx.:2510.  
ATE Carretera Central Km. 8.2 Tel.:(+511) 200 9030 Anx.: 8184  
CALLAO Av. Argentina 1795 Tel.:(+511) 202 4342 Anx.: 2650.

## ANEXO F

Tabla de criterios de relación

Valor r Spearman (rango)	Interpretación (relación)
1	Correlación positiva perfecta
0,8 - 0,99	Correlación positiva muy buena
0,6 - 0,79	Correlación positiva buena
0,4 - 0,59	Correlación positiva moderada
0,2 - 0,39	Correlación positiva baja
0,01- 0,19	Correlación mínima
0	No existe correlación
-0,01 - -0,19	Correlación mínima inversa
-0,2 - -0,39	Correlación inversa baja
-0,4 - -0,59	Correlación inversa moderada
-0,6 - -0,79	Correlación inversa buena
-0,8 - -0,99	Correlación inversa muy buena
-1 -	Correlación inversa perfecta