



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN  
PÚBLICA**

**Gestión por resultados y nivel de cumplimiento de los  
compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa  
N° 3, Lima – 2021**

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

**Maestro en Gestión Pública**

**AUTOR:**

Cuevas Sumire, Elyozil (ORCID: 0000-0002-6011-4988)

**ASESOR:**

Mg. Izquierdo Espinoza, Julio Roberto (ORCID: 0000-0001-6827-273X)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de políticas públicas

LIMA — PERÚ

2021

## Dedicatoria

A Dios por mantenerme siempre perseverante, a mi padre que desde el cielo siempre ha iluminado mi camino, a mi madre por quien vivo, quienes con su amor y constancia me formaron e inculcaron los valores que rigen mi vida, a mis hijas Jacqueline y Ximena, para que siempre tengan presente que en la vida todo es posible con esfuerzo, convicción y justicia, a mis herman@s por su apoyo incondicional y a toda mi familia y amigos que han formado parte de este sueño.

## **Agradecimiento**

El autor de la presente investigación agradece a los profesores de la Maestría de Gestión Pública, particularmente a mi estimado asesor, Mg. Julio Roberto Izquierdo Espinoza, por su tiempo, enseñanzas y consejos. Un agradecimiento especial a mis colegas, quienes me apoyaron en la realización de este trabajo de investigación.

## Índice de contenidos

Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Índice de contenidos .....	iv
Índice de tablas .....	v
Índice de gráficos y figuras.....	vii
Resumen.....	viii
Abstract.....	ix
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. MARCO TEÓRICO .....	8
III. METODOLOGÍA .....	21
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	21
3.2. Variables y operacionalización.....	22
3.3. Población, muestra y muestreo.....	24
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	25
3.5. Procedimientos .....	28
3.6. Método de análisis de datos .....	28
3.7. Aspectos éticos.....	29
IV. RESULTADOS.....	30
V. DISCUSIÓN.....	41
VI. CONCLUSIONES .....	46
VII. RECOMENDACIONES.....	48
REFERENCIAS.....	49
ANEXOS .....	56

## Índice de tablas

Tabla 1. Operacionalización de la variable gestión por resultados	
Tabla 2. Operacionalización de la variable cumplimiento de los compromisos de desempeño.....	
Tabla 3. Ficha Técnica: Cuestionario para evaluar la gestión por procesos .....	26
Tabla 4. Ficha Técnica: Cuestionario para evaluar el cumplimiento de los compromisos de desempeño .....	26
Tabla 5. Análisis de confiabilidad de los instrumentos .....	27
Tabla 6. Nivel de la variable gestión por resultados en la Unidad de Gestión Educativa N° 3, Lima.....	30
Tabla 7. Nivel de las dimensiones de la variable gestión por resultados en la Unidad de Gestión Educativa N° 3, Lima.....	30
Tabla 8. Nivel de la variable cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa N° 3, Lima .....	31
Tabla 9. Nivel de las dimensiones de la variable cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa N° 3, Lima.....	32
Tabla 10. Análisis de normalidad de las variables.....	33
Tabla 11. Relación entre la gestión por resultados y el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima	34
Tabla 12. Relación entre la planificación estratégica y el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima	35
Tabla 13. Relación entre el presupuesto por resultados y el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima	36
Tabla 14. Relación entre la gestión financiera y el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima	37

Tabla 15. Relación entre la gestión de programas y proyectos y el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima .....	39
Tabla 16. Relación entre el monitoreo y evaluación y proyectos y el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima .....	40

## Índice de gráficos y figuras

Figura 1. Diseño de la investigación.....	22
Figura 2. Nivel de la variable gestión por resultados en la Unidad de Gestión Educativa N° 3, Lima.....	63
Figura 3. Nivel de las dimensiones de la variable gestión por resultados en la Unidad de Gestión Educativa N° 3, Lima.....	64
Figura 4. Nivel de la variable cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa N° 3, Lima .....	65
Figura 5. Nivel de las dimensiones de la variable cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa N° 3, Lima .....	66
Figura 6. Relación entre la gestión por resultados y el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima .....	67
Figura 7. Relación entre la planificación estratégica y el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima .....	68
Figura 8. Relación entre el presupuesto por resultados y el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima .....	69
Figura 9. Relación entre la gestión financiera y el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima .....	70
Figura 10. Relación entre la gestión de programas y proyectos y el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima .....	71
Figura 11. Relación entre el monitoreo y evaluación y proyectos y el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima .....	72

## Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo general determinar la relación entre la gestión por resultados y el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima 2021. Para ello, se desarrolló un estudio cuantitativo, aplicado, descriptivo – correlacional y no experimental – transversal, donde se empleó el cuestionario como técnica de recolección de datos, aplicándose a una muestra de 64 colaboradores. Se obtuvo que el 75.0% de los encuestados señalan que la gestión por resultados de la institución es buena y el 71.9% afirma que el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño es medio. Se determinó que el nivel de cumplimiento de estos compromisos se relaciona con todas las dimensiones de la gestión por resultados ( $p < 0.05$ ); esto es, con la planificación estratégica ( $\rho = 0.592$ ), el presupuesto por resultados ( $\rho = 0.400$ ), la gestión financiera ( $\rho = 0.440$ ), la gestión de programas y proyectos ( $\rho = 0.441$ ) y el monitoreo y evaluación ( $\rho = 0.514$ ). Así, se concluye que existe una relación significativa, directa y de intensidad débil entre la gestión por resultados y el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño ( $\rho = 0.499$ ,  $p < 0.05$ ).

**Palabras claves:** Gestión por resultados, compromisos de desempeño, gestión educativa, logros de resultados prioritarios, eficiencia.



## Abstract

The general objective of this research was to determine the relationship between results-based management and the level of compliance with performance commitments in the Local Educational Management Unit No. 3 Lima 2021. For this, a quantitative, applied, descriptive study was developed - correlational and not experimental - transversal, where the questionnaire was used as a data collection technique, applied to a sample of 64 collaborators. It was obtained that 75.0% of the respondents indicate that the results-based management of the institution is good and 71.9% affirm that the level of fulfillment of the performance commitments is medium. It was determined that the level of compliance with these commitments is related to all dimensions of results-based management ( $p < 0.05$ ); that is, with strategic planning ( $\rho = 0.592$ ), results-based budgeting ( $\rho = 0.400$ ), financial management ( $\rho = 0.440$ ), program and project management ( $\rho = 0.441$ ) and monitoring and evaluation ( $\rho = 0.440$ ). = 0.514). Thus, it is concluded that there is a significant, direct and weak-intensity relationship between results-based management and the level of compliance with performance commitments ( $\rho = 0.499$ ,  $p < 0.05$ ).

**Keywords:** Results-based management, performance commitments, educational management, achievement of priority results, efficiency.

## I. INTRODUCCIÓN

El proceso de globalización que se inició hace ya más de tres décadas, propició cambios de gran magnitud para las organizaciones públicas y privadas, específicamente en lo que atañe a sus procesos internos, para poder responder de forma inmediata y oportuna a las exigencias del entorno donde operan. En el caso de las instituciones del Estado, estos cambios se materializaron a partir de la denominada nueva gestión pública, por medio de lineamientos cuyo fin es la administración y la gestión de los procesos que den respuesta a la nueva realidad económica, social y cultural exigida por la sociedad (Pliscoff, 2017).

Es así que, los países desarrollados y emergentes adaptaron sus procesos internos y estructuras a partir de lo previsto en la nueva gestión pública, estableciendo prácticas que incluyeron la descentralización y reestructuración del sistema de gestión interna, otorgando competencias a los actores de dicho proceso y la introducción de un liderazgo y empoderamiento de la administración pública. (Junco, 2014); logrando de esta manera, que el manejo de los recursos directamente sea más eficaz así como eficiente al igual que la creación de asociaciones sólidas con otros actores del entorno donde operan como lo es el sector privado y la sociedad organizada, lo que propicia la satisfacción de las necesidades que demanda la sociedad y una rendición de transparente de los resultados alcanzados (Aly, 2015).

Sin embargo, en el contexto latinoamericano, la crisis de sus modelos económicos y el cambio de rumbo de su modelo desarrollista a uno de corte liberal debido al fenómeno de la globalización, evidenciaron las limitaciones que poseía la administración pública respecto a las demandas de la sociedad, por lo tanto, se plantearon reformas dirigidas a solucionar esta inconsistencia para convertirse en un Estado que esté al servicio de la ciudadanía, a través de la búsqueda de resultados antes que los propios procedimientos, siendo esta la fórmula del éxito para dar respuestas eficientes a las necesidades de la colectividad (Apaza, 2018). De esta manera, el Estado adquiere cierta singularidad por medio del desarrollo de una gestión asociada a las demandas sociales y de la adopción de modelos gerenciales que son propias de las organizaciones del sector privado, siendo el norte el

desarrollo de procesos eficaces y eficientes a partir del denominado nuevo paradigma post burocrático (Apaza, 2018).

Así, para el año 2008 el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) emitió la Carta Iberoamericana de Calidad de los Servicios Públicos, la cual establece una orientación para los distintos gobiernos en relación a la generación de valor público que permita alcanzar mayores efectos y resultados en lo que compete a los procesos que se gestionan públicamente, lo que al mismo tiempo expone la necesidad de la existencia de actividades de monitoreo y control que abarquen lo inherente a tomar decisiones, también a cómo se analiza el desempeño y la consecución de metas, a partir del empleo de la herramienta de apoyo que se denomina gestión por resultados (Contreras, 2018).

En este sentido, se implementa dentro de la administración pública la gestión por resultados, instrumento que permite guiar la acción gubernamental para de esta manera condicionar la disponibilidad presupuestaria frente a los resultados de gestión de las políticas y programas implementados (Marcel et al., 2014; Morales, 2014), demostrándose que las instituciones públicas que acogieron eficazmente este instrumento, han logrado dar respuestas a las demandas sociales con relativa facilidad (Gwata, 2019).

En el caso de Perú, con el fin de alinear sus procesos de cambios a las dinámicas del entorno nacional, regional e internacional, la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, como organismo que conduce el Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública, ejecuta acciones desde el 2013 para que en el país se promueva y desarrolle una administración pública que se oriente en materia de resultados, y que se le rindan cuentas a los ciudadanos; para ello, se promulgó el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, a través del cual se aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP), el cual persigue formular, aprobar y ejecutar políticas en el país que modernicen la gestión administrativa pública; así como, todas las organizaciones que guarden relación en la estructura del Estado. De igual forma, la ley prevé que los distintos sistemas administrativos deben adecuarse en el manejo de recursos en este tipo de organizaciones, promoviendo que su empleo sea más eficiente y eficaz (Presidencia del Consejo de Ministros, 2013).

El desarrollo que en materia económica ha tenido el país durante las últimas dos décadas, ha permitido que se dé un desarrollo social y cultural aceptable que ha contribuido con el bienestar de la sociedad, sin embargo, se requieren nuevos retos y mayores demandas para atender las necesidades de salud, transporte y educación, siendo responsable de esta última necesidad el Ministerio de Educación, mediante la definición, el direccionamiento y la articulación de la política educativa, deporte y recreación, la cual vaya en sintonía a la política general del Estado. En este sentido, los Gobiernos Regionales se apoyan en la gestión descentralizada de las instancias educativas, entre ellas la Dirección Regional de Educación (DRE), la Gerencia Regional de Educación (GRE) y las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL) poseen la responsabilidad de la planificación territorial y a su vez de la ejecución de acciones que se orienten al servicio educativo que ofrecen las instituciones que están bajo su jurisdicción, las cuales deben ir acorde a los distintos lineamientos emitidos por el Gobierno Nacional. Lo que se convierte en un reto en la gestión educativa a la hora de articular los procesos de planificación, presupuesto, monitoreo y evaluación de los recursos asignados para concretar resultados efectivos en los aprendizajes (Bocanegra et al., 2019).

Para ello, a partir del año 2014 se implementaron los Compromisos de Gestión, denominado en la actualidad como Compromisos de Desempeño, diseñados por la Secretaría de Planificación Estratégica del Ministerio de Educación como una manera de incentivar, el cual es una réplica del Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión y Modernización Municipal que surgió por las necesidades evidenciadas en el Programa Estratégico Logros de Aprendizaje (PELA), que necesitaba articular de forma eficiente la ejecución presupuestaria y así lograr que el referido programa fuese efectivo (Bocanegra et al., 2019).

La educación no estuvo exenta de las afectaciones causadas por la pandemia del COVID-19, ya que a partir del 16 de marzo del año 2020, el Ejecutivo nacional estableció vía Decreto de Urgencia N° 026-2020 por 15 días prolongándose hasta la actualidad, la emergencia sanitaria en la nación, siendo un escenario complejo para el sector, ya que los esfuerzos que el Estado hizo en aras de frenar la expansión del virus, mediante la inmovilización obligatoria de la sociedad y

posteriormente con restricciones en las diferentes zonas del país, limitó el desarrollo de actividades educativas con la normalidad acostumbrada. Para ello, partiendo de la premisa que la educación debe continuar utilizando los medios establecidos por el sistema educativo, los cuales deben caracterizarse por ser flexibles, participativos y descentralizados, se propiciaron desde el ente rector en educación en conjunto con las unidades descentralizadas a nivel regional, estrategias dirigidas al establecimiento de formas de enseñanza a distancia que sea accesible a todas las personas, que dé cumplimiento a los contenidos pedagógicos de calidad establecidos por el sistema educativo, y que se adapte las necesidades especiales que posean aquellos estudiantes que se encuentren en condiciones vulnerables, tengan alguna discapacidad y los que habiten en poblados indígenas (Defensoría del Pueblo, 2020).

Sin embargo, dada esta necesidad, su implementación se dio de manera accidentada pues el sistema educativo no estaba preparado para una enseñanza a distancia, no todos los profesionales en educación ni todas las instituciones educativas contaban la misma capacidad para responder y proporcionar aprendizaje digital, promover y hacer el acompañamiento permanente a los estudiantes y evaluar de manera optimiza los logros de los aprendizajes. Así mismo, prácticamente en todos los casos se registraron, por un lado, carencias de metodologías y plataformas para garantizar el buen funcionamiento y, por otro lado, profesionales de la educación carentes de competencias e incluso de tecnologías requeridas en sus propios hogares para el desarrollo del acto docente.

En vista del contexto descrito anteriormente, se formula la siguiente pregunta general de la investigación: ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión por resultados y el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima 2021? En base a ello, se formulan los siguientes problemas específicos: 1) ¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión planificación estratégica y el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima 2021?, 2) ¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión presupuesto por resultados y el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima 2021?, 3) ¿Cuál es la relación que existe entre la

dimensión gestión financiera y el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima 2021?, 4) ¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión gestión de programas y proyectos y el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima 2021?, y 5) ¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión monitoreo y evaluación y el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima 2021?

La presente investigación se justifica a nivel teórico, al desarrollar el estudio en función de la gestión por resultados, la cual es una de las herramientas en las que se soporta el proceso de modernización del estado de acuerdo a lo planteado en el nuevo modelo de gestión pública que se ejecuta en el Perú, siendo considerada un instrumento que permite medir los resultados alcanzados y a su vez medir lo eficaces y eficientes que son las instituciones públicas. Así mismo, se estudia también los compromisos de desempeño, siendo estos los indicadores que están íntimamente relacionados con los procesos de gestión educativa, así como con las condiciones que las DRE y UGEL desarrollan en sus territorios y que emite el MINEDU para cada año escolar. Con lo que se logra poner en evidencia como se relacionan ambas variables. También, se hace necesario indicar que la investigación tiene como soporte la sistematización de la revisión de los textos científicos que evidencian que al implementar una gestión por desempeño hay incidencia positiva en la concreción de los objetivos y metas trazados en la administración pública, siendo el caso de estudio, los compromisos de desempeño emanados del ente rector en educación nacional dentro de las unidades descentralizadas UGEL.

A nivel práctico se justifica, puesto que se determinará la manera directa de relación de la gestión por desempeño en lo que respecta al cumplimiento de los compromisos de desempeño de la UGEL N° 3 en la ciudad de Lima, lo que impactará positivamente a la hora de optimizar y mejorar sus procesos internos, redundando a su vez en servicios de calidad a la comunidad educativa (directores, docentes y estudiantes) en la actual pandemia del COVID-19. A nivel metodológico se justifica, pues los resultados obtenidos servirán como referente teórico para otras investigaciones cuya temática gire en torno a las variables de estudio, puesto que

empleará diversas técnicas así como instrumentos que permitan el levantamiento y la sistematización de la información, al igual que demostrará existe relación entre la gestión por procesos y el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño.

El objetivo general de la presente investigación consiste en determinar la relación entre la gestión por resultados y el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima 2021. Así mismo, de este objetivo general se desprenden los siguientes objetivos específicos: 1) Determinar la relación entre la dimensión planificación estratégica y el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima 2021, 2) Determinar la relación entre la dimensión presupuesto por resultados y el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima 2021, 3) Determinar la relación entre la dimensión gestión financiera y el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima 2021, 4) Determinar la relación que existe entre la dimensión gestión de programas y proyectos y el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima 2021 y 5) Determinar la relación entre la dimensión monitoreo y evaluación y el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima 2021.

En cuanto a las hipótesis que se pretende demostrar, se tiene como hipótesis general, la gestión por resultados se relaciona significativamente con el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima 2021, y como hipótesis específicas se tiene: 1) la planificación estratégica se relaciona significativamente con el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima 2021, 2) el presupuesto por resultados se relaciona significativamente con el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima 2021, 3) la gestión financiera se relaciona significativamente con el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima 2021, 4) la gestión de programas y proyectos se relaciona significativamente con el nivel de

cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima 2021 y 5) el monitoreo y evaluación se relaciona significativamente con el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima 2021.



## II. MARCO TEÓRICO

Dentro de los trabajos previos de origen internacional, se disponen del estudio de Arar y Nasra (2020) denominado “Linking school-based management and school effectiveness: The influence of self-based management, motivation and effectiveness in the Arab education system in Israel”, enfocado en evaluar cómo una apropiada gestión incide de forma directa e indirecta en la eficacia educativa. Esta investigación fue transeccional - correlacional con un diseño no experimental, empleó la encuesta como técnica a través de la aplicación del cuestionario a una muestra de 300 profesores árabes del norte de Israel. Dentro de los resultados, destaca que el proceso de toma de decisiones ( $\beta = 0.37$ ,  $p < 0.01$ ), la disponibilidad de recursos ( $\beta = 0.32$ ,  $p < 0.01$ ) y la motivación ( $\beta = 0.18$ ,  $p < 0.01$ ) inciden positivamente en la eficacia educativa. Se concluye así que, un adecuado modelo de gestión basado en decisiones participativas, en la dotación de materiales, equipos al igual que la motivación guarda relación con el desempeño de los establecimientos educativos.

Ngutu y Kavindah (2019) desarrollaron la investigación titulada “Strategic management practices and performance of public secondary schools in Awendo Sub-county, Migori County, Kenya”, en la cual se propusieron establecer el efecto de la gestión estratégica en el rendimiento de las escuelas secundarias de Kenia. Desarrollaron un estudio descriptivo, tipo correlacional bajo diseño no experimental con base a información recopilada a través de un cuestionario en el que participaron 165 directivos de escuelas. Los resultados del estudio determinaron que la adopción de tecnología, los cambios en la cultura organizacional, la reestructuración organizativa y los procesos de reingeniería determinan el desempeño de las escuelas ( $F = 5.420$ ,  $p < 0.05$ ). Se concluye que la adopción tecnológica es la gestión estratégica que más incide en el rendimiento de estos establecimientos educativos.

Sitthisomjin et al. (2018) en su estudio “The effects of innovation management on school performance of secondary schools in Thailand”, se propusieron determinar el efecto de la gestión de innovación en el rendimiento de escuelas de secundarias en Tailandia. Fue descriptivo – correlacional bajo un diseño no experimental, se centró en el empleo de un cuestionario a un total de 800 escuelas. Los resultados

comprobaron que los factores aprendizaje organizacional ( $\beta = 0.455$ ,  $p < 0.01$ ), liderazgo transformacional ( $\beta = 0.328$ ,  $p < 0.01$ ) e innovación escolar ( $\beta = 0.211$ ,  $p < 0.01$ ) tienen un efecto directo en el desempeño en las escuelas estudiadas, mientras que la gestión de recursos tiene un efecto indirecto ( $\beta = 0.624$ ,  $p < 0.01$ ). De esta manera, se concluye que el rendimiento de las escuelas se relaciona con la gestión de innovación.

Al-Fifi y Al-Tuwayjiri (2018) en su estudio "Quality assurance management and improvement in the administration of public education schools in Asir Province", se establecieron como objetivo identificar los indicadores de aseguramiento de calidad y los estándares de mejora en la gestión de escuelas públicas de Asir (Arabia Saudita). El estudio fue descriptivo con diseño de tipo no experimental, donde se utilizó la encuesta como técnica, aplicándose un cuestionario a 129 directores de escuelas. Se demostró que la escala de gestión en las escuelas fue de 3.29, ubicándose en un rango moderado y destacando que el compromiso institucional (valoración media de 3.42) es el factor que más incide en dicha gestión, seguido de las actividades que se emplean para el aseguramiento de la calidad (valoración media de 3.40) en la gestión educativa.

Mukolwe et al. (2017) realizaron el estudio denominado "Assesment of implementation of total quality management in primary school: Implications for academic achievement", en el cual se propusieron evaluar de qué manera la gestión de calidad total junto al apoyo de la alta dirección afecta el rendimiento en las escuelas primarias de Kenia. En este estudio de carácter descriptivo - correlacional con diseño no experimental se empleó un cuestionario con 494 participantes de escuelas públicas y privadas (58 directores y 436 profesores). Los resultados reflejaron que el rendimiento académico en estas instituciones se encuentra relacionado con la alta dirección ( $r = 0.648$ ,  $p < 0.05$ ) y se encuentra influenciado por la gestión de calidad ( $F = 1,215.060$ ,  $p < 0.05$ ). Así, se concluye que uno de los aspectos de gestión que el Ministerio de Educación debe considerar en pro de maximizar el rendimiento en las escuelas es la mejora de la calidad.

Dentro de los antecedentes nacionales, destacan el aporte de Salas (2020) denominada "Cumplimiento de compromiso de desempeño y gestión por resultados en la Unidad de Gestión Educativa Local San Martín, 2019", en la cual se

propusieron determinar la correlación existente entre la gestión por resultados y el cumplimiento de compromiso de desempeño en la referida UGEL. Esta investigación básica y de diseño no experimental – transversal involucró a 23 empleados administrativos de esa unidad, a quienes se les aplicó como instrumento el cuestionario. Con el cual se determinó un 87.00% de los consultados que considera la gestión por resultado como eficiente y se observó un nivel alto en lo referente al cumplimiento de los compromisos de desempeño, superando las metas en todos ellos. En conclusión, no existe relación entre ambas variables en estudio, visto que el valor del estadístico Chi-cuadrado de Pearson de 0.300, no fue significativo ( $p = 0.999 > 0.05$ ).

Guerra y Palomino (2020) realizaron la investigación “Modelo de gestión por resultados para mejorar la calidad de gasto en la Unidad de Gestión Educativa Local, San Martín”, se propusieron presentar un modelo de gestión por resultados para optimizar la eficiencia del gasto en la referida UGEL. En esta investigación cuantitativa, descriptiva, aplicada-propositiva y de diseño no experimental, se basó en la encuesta para recabar los datos, aplicándose a un cuestionario a 30 especialistas y 54 directores. Cuyos resultados evidenciaron que los indicadores de gestión por resultados son valorados como bajo por los participantes del estudio, destacando la planeación por resultados; presupuestos por resultados; gestión de programas y proyectos y monitoreo y evaluación, donde al menos el 80% señala que estas actividades no se ejecutan o solo se realizan a veces, lo cual se asocia a bajos niveles de calidad de gasto, visto que el 66.7% considera que las metas no se alcanzan y más del 50% considera que no se hace uso eficiente de los recursos. Como conclusión, propusieron el modelo de gestión por resultados que ayuden en la mejora de los procesos en la UGEL.

Pachas et al. (2020) desarrollaron el estudio “La gestión institucional según los compromisos de desempeño: 2016-2018, Unidad de Gestión Educativa Local 03 – Lima”, su objetivo fue utilizar a los compromisos de desempeño como un indicador para la evaluación de gestión en la referida UGEL. Este estudio se desarrolló con un enfoque cuantitativo, de carácter descriptivo – comparativo bajo un diseño no experimental – longitudinal, en el cual se empleó la observación estructurada, haciendo uso de la ficha de recolección de datos. Los resultados del estudio reflejan

que la asistencia (personal docente, estudiantes y directores) se redujo de 92.03% a 89.67% en ese lapso, así como la llegada oportuna de materiales que bajó de 100.00% a 97.00%. Sin embargo, se aprecian mejoras en el pago oportuno de servicios de básicos, alcanzando el 100.00% de logro, luego de iniciar en 52.00%, mientras que el logro de aprendizaje se mantuvo alrededor de 34.00%. Se concluye en el estudio que la gestión de la UGEL ha mantenido un comportamiento definido, evidenciándose algunos logros importantes.

Bendezú (2018) presentó la investigación titulada “La gestión pública por resultados y el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local de Chincha, año 2016”, enfocada en determinar la relación entre dichas variables. Este fue un estudio cuantitativo, con un nivel correlacional y un diseño no experimental, usó como técnica la encuesta para recolectar los datos; así se aplicó un cuestionario a 85 trabajadores de la institución que sirvieron como muestra. Los resultados reflejan un 51.76% de los consultados que considera como positiva la gestión por resultados en la UGEL, mientras que el 44.71% afirma que los compromisos por desempeño se cumplen en mayor medida; además que esta variable se relaciona con las dimensiones de la gestión resultado ( $p < 0.05$ ): planeamiento estratégico ( $\rho = 0.865$ ), presupuestos por resultados ( $\rho = 0.896$ ), gestión financiera ( $\rho = 0.914$ ), gestión de programas y proyectos ( $\rho = 0.888$ ) y monitoreo y evaluación ( $\rho = 0.902$ ). Concluyó que hay una relación entre las variables gestión por resultados y nivel de compromisos por desempeño ( $\rho = 0.922$ ,  $p < 0.05$ ).

Cáceres (2018) elaboró la tesis doctoral “Competencias gerenciales y la gestión por resultados en la imagen institucional de la UGEL 02, Lima, 2017”, proponiéndose evaluar la influencia de las competencias gerenciales, así como la gestión por resultados en la imagen de dicha institución. Fue un estudio cuantitativo básico, con diseño de tipo no experimental – transeccional y se empleó como técnica, aplicándose un cuestionario a una muestra de 218 trabajadores. Los resultados demuestran que el 66.8% considera como regular el nivel de las competencias gerenciales; en ese mismo rango, el 68.6% y el 66.4% evalúan a la gestión por resultados y a la imagen institucional. Las conclusiones arrojan que las

competencias gerenciales y la gestión por resultados si afectan la imagen institucional de la UGEL ( $\text{Chi-cuadrado} = 332.405, p < 0.05$ ).

En cuanto a las bases teóricas del presente estudio, se debe comenzar con una discusión de la gestión en el marco de cualquier organización, iniciando con el concepto de gestión presentado por Drucker en 1963, enfocada en el conocimiento del trabajo, quien define este término como el resultado de la eficacia o “hacer las cosas correctas” y la eficiencia o “hacer las cosas de la mejor forma”. Más adelante, Fayol señala que la gestión se corresponde como un proceso que engloba el pronóstico, la planificación, la organización, el orden, la coordinación y el control (Hussaim et al., 2019).

La trascendencia del concepto gestión dentro de las organizaciones (públicas y privadas) ha llevado que los académicos hayan presentado distintas clasificaciones de las teorías de la gestión; por ejemplo, Koontz en 1988 dividió estas teorías en seis grupos: (i) la escuela del proceso de gestión, (ii) la escuela empírica, (iii) la escuela de la conducta humana, (iv) la escuela del sistema social, (v) la escuela de teoría de la decisión y (vi) la escuela de matemáticas, mientras que Hitt y otros colaboradores en 1979, las clasificó en tres grupos: (a) la teoría de la administración clásica, (b) la teoría de la administración neoclásica y (c) la teoría de la administración moderna (Hussaim et al., 2019).

Considerando esta última clasificación, es preciso acotar que la teoría de la administración clásica, con Fayol considerado el padre de esta, se sustenta en las preocupaciones de Adam Smith, en cuanto a que la división del trabajo y la especialización conlleva a una mejor productividad, así las personas son vistas como máquinas y no se consideran los efectos desmoralizadores e inhumanos que ejercen las tareas sobre los colaboradores y se considera que el dinero, percibido como el salario, es la principal motivación para permanecer en la organización y lograr las metas planeadas (Hussaim et al., 2019).

Basado en esta corriente, en la década de 1920, algunos académicos comienzan a hablar de la ciencia de la administración pública basada en los fundamentos de las reformas progresivas que se estaban suscitando en varios países. De allí que, se partió de la presunción de burócratas leales, políticos honestos y la dicotomía política – administración para construir una nueva teoría de la organización pública

complementada con el concepto de gestión y cuyos principios eran la división del trabajo, la unidad de mando, la jerarquía respecto a cómo se delega la autoridad, la responsabilidad, formación de un equipo de trabajo y la amplitud de control. Entonces, el gerente público es visto como alguien que planifica, organiza, dota de personal, coordina, informa y presupuesta bajo un enfoque de racionalidad absoluta (Gruening, 2001).

Por otra parte, la teoría neoclásica parte de las contradicciones de la corriente neoclásica, en cuanto a que no es posible que las recompensas monetarias sean la única motivación de los trabajadores; así que los precursores de este nuevo enfoque, resaltaron la orientación humana y prestaron mayor atención a los impulsos, las necesidades de tiempo, las actitudes y comportamiento de los trabajadores por encima de los aspectos fisiológicos y mecánicos presentes en los postulados de los clásicos. De esta corriente, emergieron la escuela de las relaciones humanas donde destacan Elton Mayo, Frank Roethlisberger y William Dickson como máximos exponentes y la escuela del comportamiento con los valiosos aportes de Abraham Maslow, Douglas McGregor, Frederick Herzberg, Kurt Lewin y Mary Parker Follet (Hussaim et al., 2019).

En cuanto a la administración pública, se destaca el trabajo de Herbert Simon de 1975, quien sugirió fundar la administración pública con base a la observación rigurosa del comportamiento humano. Partiendo de éste, se desarrollaron nuevas investigaciones donde se evidenciaban como tendencias comunes, la adopción del conductismo, del funcionalismo estructural y la teoría de sistemas y el empleo de los postulados teóricos sobre la economía del bienestar así como de la teoría de la decisión. El resultado de ello fueron organismos públicos más simplificados y consolidados y el fortalecimiento y unificación del poder ejecutivo, siendo uno de los principales logros la implementación de sistemas de planificación y presupuestos (Gruening, 2001).

Basado en el hecho de que las organizaciones son complejas, están interconectadas y el contexto en el que se desarrollan es cambiante, emerge la teoría de la gestión moderna, así se reconoce la incidencia de la multiplicidad de las necesidades, aspiraciones, motivaciones y potencialidades, tanto individuales como colectivas, en el desempeño de las organizaciones. De este reconocimiento,

emerge una propuesta que plantea que el establecimiento de principios de gestión universales para todo tipo de organizaciones es impráctico e inaplicable, por lo que sus complejidades ameritan el desarrollo de estrategias flexibles y principios de gestión para hacer frente a las tareas y a los trabajadores en el lugar de trabajo (Hussaim et al., 2019).

Considerando este nuevo enfoque, en 1960, Dwight Waldo organizó una conferencia relativa al futuro de la administración pública, invitando a varios jóvenes revolucionarios, quienes comenzaron un movimiento denominado la Nueva Administración Pública (NGP), en el cual se partía de la premisa que en los modelos anteriores (clásicos y neoclásicos) proliferaba la discriminación, injusticia y desigualdad, visto que consideraban que la dicotomía entre política y administración; la separación de hecho y valor y la rendición de cuentas como parte de la democracia estaban al servicio del statu quo (Gruening, 2001).

De acuerdo con Reyes y Ortíz (2018), con la NGP, las funciones gubernamentales se convierten precisamente en aquellas necesidades que los ciudadanos no logran satisfacer por su cuenta en el mercado, configurándose como pilares dentro de esta corriente: la promoción de la competitividad, la capacitación de los ciudadanos, la formulación de metas y objetivos así como la descentralización. Sin embargo, la falta de participación ciudadana y problemas de coordinación, llevó a que, a mediados de 1990, cobrara más fuerza un nuevo enfoque fundamentado en el empoderamiento de la ciudadanía, denominado la Nueva Gobernanza (NG).

Esta NG es el resultado de dos corrientes; por un lado, la gobernanza corporativa basada en la consecución de objetivos que pueden ajustarse en el tiempo, que se fundamentan en el aprendizaje organizacional y que son alcanzables con la interacción adecuada con los stakeholders y por otro, el buen gobierno o la idea de que la gobernanza es el contrapeso ideal de la gestión gubernamental, lo que conlleva a que las decisiones tomadas sean transparentes así como también a que se rindan cuentas (Reyes y Ortíz, 2018).

Esta nueva vertiente, también conocida como Pos-nueva Gestión Pública (PGP), la cual ha sido desarrollada por Christensen y Lagreid en 2005 – 2007 y Christensen en 2012 se soporta en la equidad social, la humanización y la democracia como elementos para la reforma del Estado, por lo que se centra en los problemas

sociales y en el mejoramiento de la confianza y la calidad y parte de esa confianza, en conjunto con el compromiso, la colaboración, la participación, el trabajo en equipo y la formación en derechos de la vida pública, para la formulación, administración y control de las políticas públicas (Chica-Vélez y Salazar-Ortíz, 2021).

Es justo cuando comienza a implementarse la PGP, que comienza a convertirse en una tendencia la Gestión por Resultados (GpR) y la utilización de los Presupuestos por Resultados (PpR) (Contreras, 2018). En cuanto a la GPR, como señala Figueroa (2012), no existe una definición consensuada y la mayor parte de la literatura disponible la equipara a términos como gestión del desempeño, gestión para resultados, gestión por resultados, evaluación del desempeño y evaluación de resultados.

Dentro de un rango empresarial, Kasale et al. (2018) plantea que la GpR se asemeja a la evaluación del desempeño y se va a referir a un proceso que, ofrece un control sobre los sistemas de una entidad, y en donde las estrategias son aplicadas en todos los procesos comerciales, obteniéndose la respectiva retroalimentación mediante un sistema de medición del desempeño que permitirá una gestión adecuada de las decisiones a tomar.

Entre otras definiciones disponibles de este constructo, se destaca que la OCDE en 1995, la concibió como un ciclo de administración donde se implantan las metas y objetivos que podrán someterse a ajustes por parte de los administradores y se evalúa e informa el rendimiento, siendo esta información necesaria para la retroalimentación. El PNUD en el 2002, por otra parte, lo señala como un modelo de organización y gestión que se fundamenta en tres pilares: la planificación estratégica, la mejora del aprendizaje y la rendición de cuentas para la consecución de resultados; mientras que, para la CEPAL en 1998, bajo este modelo se priorizan los objetivos estratégicos en la administración de los recursos públicos (Figueroa, 2012).

Para Ramos (2016), la GpR es un modelo organizacional que exalta los resultados por encima del procedimiento, en donde la eficacia y eficiencia son componentes intrínsecos para lo cual es necesario fortalecer las capacidades de la institución y emplear los datos disponibles para tomar las decisiones, a través de la planificación



estratégica, modelos lógicos y las estrategias de seguimiento y monitoreo. Así, la esencia de este modelo de gestión es el desarrollo de sistemas de evaluación y retroalimentación que contribuyan a la formación del personal para la mejora de sus niveles de rendimiento, con base a una estrategia fijada (Kirsi-Mari y Tomi, 2014).

Por lo tanto, la GpR, como herramienta de la gestión pública, busca cambiar las políticas que en ella se generan partiendo de una buena planificación, establecimiento de presupuestos, gestión de los programas o proyectos y estrategias para el seguimiento y la evaluación, a los cuales les corresponde ejecutarse a partir de la premisa de eficiencia y eficacia. Para ello, se debe también aplicar estrategias de reinversión gubernamental, una nueva manera de gerencia pública, la descentralización, desregulaciones, entre otras. En este sentido, la GpR incide directamente la efectividad de los cambios en las políticas que reforman y modernizan el estado, siendo considerado un elemento de influencia directa de los cambios actuales en materia de gestión pública (Pazvakavambwa y Steyn, 2014; Cañari-Otero y Hanco-Bustinza, 2021).

Por medio de la implementación de la GpR, se ha evidenciado el incremento de la generación de valor público a través del establecimiento de metas de gestión en las diferentes instituciones del estado, alineando sus objetivos estratégicos con los procesos internos de la institución, también a los sistemas para medir los procesos al igual que la capacitación de los responsables para una correcta administración de dichos procesos (Vukšić et al., 2013), así mismo, juega un papel preponderante la aplicación de la planificación estratégica, como un instrumento tendiente para la identificación de prioridades y para asignar los recursos que permitirán mayores exigencias para avanzar a una gestión que esté comprometida con los resultados (Máttar y Cuervo, 2017; Džinić y Manojlović, 2018).

En el caso del Perú, esto se ha recogido en la PNMGP, cuyo primer objetivo consiste en orientar, articular e impulsar en el interior de todas las instituciones del Estado la modernización que permita una gestión pública que propicie resultados y que a su vez genere un impacto positivo en el bienestar del ciudadano y en el desarrollo del país, sustentándose en cinco pilares: (i) políticas públicas, planes estratégicos y operativos, (ii) presupuesto por resultados, (iii) gestión de procesos, (iv) servicio civil meritocrático, y (v) seguimiento, evaluación y gestión del

conocimiento (CEPLAN, 2017). La sociedad demanda un Estado con tendencia a lo moderno orientado a servir a las personas, por lo que debe transformar las prácticas de gestión, partir de la concesión de sus intervenciones y servicios como una expresión de los derechos de la ciudadanía, de manera eficiente, unitaria y descentralizada, inclusiva, transparente y con rendición de cuentas (Apaza, 2018).

En función de lo anterior, se han considerado como dimensiones de la gestión por resultados: el planeamiento estratégico; el presupuesto por resultados; la gestión financiera; la gestión de programas y proyectos y el monitoreo y evaluación (García y García, 2010). En este marco, el planeamiento estratégico está referido a una forma de organización y dirección de la función pública, a través del reconocimiento de su identidad, a través del establecimiento de estrategias y acciones que permiten cumplir con las metas, los mandatos y la misión organizacional y que requiere el esfuerzo de todos los miembros de dicha organización (Yosandi et al., 2017).

Una definición un poco más general del concepto del planeamiento estratégico es la evidenciada en Basset et al. (2018), donde se concibe como un elemento integrado de otra gestión de procesos, que engloban tanto la implementación de estrategias y el aporte de las partes interesadas.

El presupuesto basado en resultados comprende variadas técnicas y procedimientos que buscan que el gasto público se oriente a la producción de bienes y servicios para la satisfacción de las necesidades de la sociedad que se ha fijado como objetivo y genere, por tanto, cambios en su bienestar (resultados), lo cual significa el cumplimiento de los principios de eficacia, eficiencia y la equidad. Así, se logra una priorización del gasto en aras de una mejor la calidad de vida para los ciudadanos y del bienestar social (García y García, 2010; Vargas y Zabaleta, 2020).

La gestión financiera se centra en el uso y priorización de los recursos, con la finalidad de conseguir una buena relación calidad – precio en el cumplimiento de los objetivos; de allí que involucra las fases de toma de decisiones, planificación y control de la función de tesorería (generación, asignación y gasto) (Mutai et al., 2017). Al respecto, Priono et al. (2019) expone que la gestión financiera es conceptualizada como el establecimiento de un plan para la asignación de recursos económicos que van a verse representadas en un presupuesto, el cual va a fungir

como un instrumento para la supervisión de la autoridad de los gastos futuros, así como para la coordinación de todas las actividades de las distintas unidades de trabajo de una entidad.

Por otra parte, la gestión de programas y proyectos, se considera como la esencia para crear el valor público, ya que está centrado en la producción de los bienes y los servicios para la sociedad, por lo que requieren planes sectoriales establecidos en el mediano plazo y metas plurianuales en los distintos organismos encargados de cumplir con los objetivos previstos (García y García, 2010).

El monitoreo y evaluación engloba las acciones de seguimiento y las evaluaciones independientes de la acción gubernamental. Así, el seguimiento consiste en recolectar y analizar información para medir el desempeño de cada programa y el cumplimiento de los objetivos trazados, mientras que la evaluación independiente se basa en observar la mejora que ejerce la intervención pública en el bienestar de la ciudadanía (García y García, 2010; Vargas y Zabaleta, 2020). Del mismo modo, Sithomola y Auriacombe (2019) complementan este planteamiento señalando que el seguimiento y la evaluación se caracterizan por presentar un ciclo permanente de recopilación de datos y análisis, donde la información es empleada para consolidar y sostener las estrategias exitosas durante la fase posterior a la toma de decisiones gerenciales.

Con respecto a los compromisos de desempeño, que representa la segunda variable de estudio, se corresponden con un mecanismo de financiamiento por desempeño, orientado a la contribución de la optimización de la calidad del servicio de educación que proveen los institutos educativos que están a cargo de las Instancias de Gestión Educativa Descentralizada (IGED). Estos mecanismos generan incentivos que promueven acciones, que permiten alcanzar los objetivos prioritarios del sector educación en el Perú (Resolución Ministerial N° 042-021, 2021).

Así, un compromiso no es más un acuerdo respecto al cual, cada IGED asume el deber de cumplir y está referido a un resultado, producto o actividad relacionado con el servicio educativo y cuyo cumplimiento conlleva a un incentivo monetario. Cada uno de estos compromisos tiene vinculadas sus respectivas metas con sus indicadores de seguimiento, por lo que el cumplimiento de un compromiso

representa que la IGED en cuestión ha alcanzado la meta (Resolución Ministerial N° 042-021, 2021).

La meta es expresada en un valor numérico que depende de la naturaleza del indicador y deben ser lo suficientemente retadora como para que implique cambios importantes en el sector, pero también realista para que sea alcanzable. Estas metas pueden ser homogéneas (aplica para todas la IGED) o diferenciadas y la evaluación del acatamiento de los compromisos sobre el desempeño está a cargo de las áreas responsables de cada indicador al cierre de cada tramos o períodos de evaluación (Resolución Ministerial N° 042-021, 2021).

El objetivo fundamental de estos compromisos es la promoción de una gestión por resultados basada en los principios de cantidad, calidad y oportunidad, estableciéndose para ello una serie de indicadores que se relacionan directamente a los procesos de la gestión educativa, así como a las condiciones operativas territoriales, desarrolladas por medio de los entes de gestión educativa DRE y UGEL (Bocanegra et al., 2019). Por lo tanto, los compromisos de desempeño, como política del estado, buscan el cierre de las brechas en la educación peruana, ya que según Guadalupe et al. (2017), aun cuando se ha avanzado en las políticas y programas educativos siguen existiendo retos pendientes, siendo el de mayor envergadura la apuesta por la equidad, como resultado progresivo de una gestión educativa basada en principios de eficiencia, de calidad e institucionales.

Visto de esta manera, las dimensiones de esta variable serían: condiciones para el inicio del año escolar, gestión educativa y logro de resultados prioritarios (Resolución Ministerial N° 042-021, 2021). La primera de ella se refiere a la disposición de los requisitos operativos y de seguridad mínimos que conlleven la prestación del servicio educativo, con la finalidad de lograr un óptimo uso del tiempo. Esto involucra la calendarización que consiste en la planificación correcta y una ejecución apropiada del tiempo lectivo, la matrícula que se refiere a la inscripción o registro del estudiante, la generación de condiciones operativas como el mantenimiento de las instalaciones para garantizar su funcionalidad, habitabilidad y seguridad (a pesar de la pandemia del COVID-19, se mantienen las condiciones de salubridad en el establecimiento educativo) y la entrega y utilización

de manera oportuna de materiales y recursos educativos (Resolución Viceministerial N° 273-2020-MINEDU, 2020).

Por su parte, Gómez y Macedo (2010) acerca de la gestión educativa indican que se refiere a la función que conduce a la generación y sostenimiento del centro educativo y las estructuras (tanto a nivel de administración como pedagógicas) para el desarrollo del uso del conocimiento y la generación de un clima de convivencia adecuado, permitiendo el aprendizaje tanto en los niños, las niñas y adolescentes de manera democrática, equitativa y eficiente. En lo referente al logro de resultados prioritarios, el Fondo Internacional de Emergencia de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) señala que puede medirse con la tasa neta de matrícula, la tasa de escolarización y asistencia y la tasa de permanencia hasta el último grado; en el caso de los compromisos de desempeño solo se ha considerado para el 2021, la continuación de los estudiantes en el sistema educativo (aquellos que se mantienen en la secundaria en el 2021 con relación al año anterior) (Resolución Viceministerial N° 273-2020-MINEDU, 2020; Timana, 2018).

### **III. METODOLOGÍA**

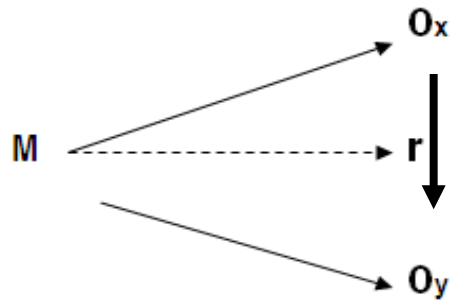
#### **3.1. Tipo y diseño de investigación**

Conforme lo describen Hernández et al. (2014), este estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, visto que se recolectaron datos con el propósito de realizar el contraste de hipótesis previamente establecidas, utilizando así la medición numérica y el análisis descriptivo e inferencial. En este sentido, la investigación se estructuró de la siguiente manera: se formularon las preguntas de investigación, se establecieron las hipótesis y las variables, se desarrolló el plan para su comprobación, también se midieron las variables que permitieron llegar a las conclusiones.

Por otro lado, como lo destaca Carrasco (2017), el estudio fue de tipo aplicado, el cual se diferencia de otras clases de investigaciones porque posee fines prácticos que son establecidos con anterioridad y pueden ejecutarse de manera inmediata. Bajo esta perspectiva, el estudio se fundamentó en la necesidad de promover cambios internos en la Unidad de Gestión Educativa N° 3, Lima – 2021, en cuanto a la instrumentación de la gestión por resultados y cómo desde una mejora de ésta, pueden lograrse un mayor nivel en el acatamiento de los compromisos en materia de desempeño.

En lo referente al nivel de la investigación, fue descriptivo – correlacional, visto que buscó la evaluación de las dos variables de estudio y la determinación del grado de asociación entre ellas (Hernández et al., 2014). Además, esta investigación tuvo un diseño no experimental – transversal, puesto que no se manipuló ninguna de las variables para evaluar el efecto que ejerce sobre la otra, tampoco se establecieron grupos de controles y experimentales; a su vez, el carácter de transversal obedeció a que la información que fue obtenida de la referida Unidad de Gestión Educativa se realizó en un único momento (Carrasco, 2017; Palomino et al., 2015). Este diseño de esta investigación se muestra en la figura 1.

Figura 1. Diseño de la investigación



Dónde:

- M : Muestra de estudio
- Ox (V<sub>I</sub>) : Gestión por resultados
- Oy (V<sub>D</sub>) : Cumplimiento de los compromisos de desempeño

Fuente: adaptado de Carrasco (2017).

### 3.2. Variables y operacionalización

Las variables que intervinieron en el estudio son gestión por resultados y cumplimiento de los compromisos de desempeño, siendo ambas variables cualitativas politómicas, es decir se expresan en categorías (Palomino et al., 2015).

#### Variable 1: Gestión por resultados

Definición conceptual

Para Ramos (2016), la GpR es un modelo organizacional que exalta los resultados por encima del procedimiento, en donde la eficacia y eficiencia son componentes intrínsecos para lo cual es necesario fortalecer las capacidades institucionales y utilizar los datos disponibles para tomar decisiones, usando las herramientas de planificación estratégica, modelos lógicos y estrategias de seguimiento y monitoreo.

Definición operacional

Se han considerado para el presente estudio las dimensiones descritas por García y García (2010): planeamiento estratégico; presupuesto por resultados; gestión financiera; gestión de programas y proyectos y monitoreo y evaluación.

## **Variable 2: Cumplimiento de los compromisos de desempeño**

### Definición conceptual

Se corresponden con un mecanismo de financiamiento por desempeño, el cual se orienta a contribuir en la optimización de la calidad del servicio educativo que proveen los institutos de educación que están a cargo de las Instancias de Gestión Educativa Descentralizada (IGED). Estos mecanismos generan incentivos que promueven acciones, que permitan la concreción de los objetivos prioritarios del sector educación en el Perú (Resolución Ministerial N° 042-021, 2021).

### Definición operacional

Conforme se desprende de la Resolución Ministerial N° 042-021 (2021), las dimensiones de esta variable son condiciones para el inicio del año escolar, gestión educativa y logro de resultados prioritarios

En las tablas 1 y 2 se presentan las matrices de operacionalización para cada una de las variables de estudio.



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

#### **Población**

De acuerdo a Carrasco (2017) se define como población a la representación del conglomerado de elementos pertenecientes al ámbito espacial en el cual se realizará el estudio, en lo que corresponde al presente estudio estuvo compuesta por 350 trabajadores que conforman la Unidad de Gestión Educativa N° 3, Lima., la cual al cierre del mes de abril de 2021 se ubicaba en 350.

En función de la definición de la población, se establecieron los siguientes criterios:

#### **Criterios de inclusión**

Trabajadores que se relacionan directamente con la gestión de las instituciones educativas.

Trabajadores que tengan al menos un año de servicio.

#### **Criterios de exclusión**

Trabajadores en condición de vacaciones, permiso o reposo.

Trabajadores con contratos temporales.

#### **Muestra**

La muestra es definida como el subgrupo representativo de la población, lo cual permite generalizar los resultados a partir de ella (Hernández et al., 2014). Para calcular el tamaño de la muestra, se empleó el muestreo no probabilístico intencional entrevistándose a 68 personas que cumplieran con los criterios establecidos anteriormente, siendo servidores públicos de cualquier segmento (personal operativo, personal de apoyo, analistas, especialistas, coordinadores y/o personal directivo).

#### **Muestreo**

Se aplicó el denominado muestreo no probabilístico intencional, por lo que los elementos que conforma la muestra son seleccionados por el investigador (Carrasco, 2017). Para ello, usó el programa SPSS (versión 25).

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

En el presente estudio, se empleó como técnica para recolectar los datos, la encuesta, la cual se define como un método de indagación social que se enfoca en examinar, investigar y recolectar información, mediante planteamientos que se formulan al individuo que constituye la unidad de análisis, siendo una actividad que puede realizarse de manera directa o no (Carrasco, 2017).

Conforme a la técnica que se ha seleccionado, se utilizó como instrumento para recabar datos, el cuestionario, ya que permite formular preguntas estandarizadas (que se ha elaborados previamente) a un gran número de personas, cuyas respuestas se señalan en una hoja de preguntas (Carrasco, 2017). Dichos cuestionarios fueron elaborados con base a las dimensiones propuestas de los modelos teóricos.

En particular, los cuestionarios que se aplicaron en esta investigación para las variables gestión por procesos y cumplimiento de los compromisos de desempeño se han elaborado con profundo apego a los indicadores e índices de los modelos teóricos considerados (Carrasco, 2017). Considerando cada instrumento, se procedió a recolectar los datos conforme a la puntuación asignada por cada encuestado. En las tablas 3 y 4 se presentan las fichas técnicas los cuestionarios empleados en el estudio.

Tabla 1. *Ficha Técnica: Cuestionario para evaluar la gestión por procesos*

Cuestionario para evaluar la gestión por procesos	
<b>Autores:</b>	Elyozil Cuevas Sumire
<b>Año:</b>	2021
<b>Adaptación:</b>	Víctor Eduardo Bendezú Hernández. Año: 2018.
<b>Objetivo:</b>	Evaluar el nivel de aplicación de la gestión por resultados en una institución
<b>Destinatarios:</b>	Colaboradores o trabajadores (muestra de 184 trabajadores)
<b>Forma de administración:</b>	Individual
<b>Contenido:</b>	Consta de 27 ítems agrupados en 5 escalas: planeamiento estratégico (1-6), presupuesto por resultado (7-10), gestión financiera (11-17), gestión de programas y proyectos (18-21) y monitoreo y evaluación (22-27)
<b>Duración:</b>	20 minutos
<b>Escala de medición:</b>	Siempre (S), Casi siempre (CS), Frecuentemente (F); Casi nunca (CN) y Nunca (N)

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2. *Ficha Técnica: Cuestionario para evaluar el cumplimiento de los compromisos de desempeño*

Cuestionario para evaluar el cumplimiento de los compromisos de desempeño	
<b>Autores:</b>	Elyozil Cuevas Sumire
<b>Año:</b>	2021
<b>Adaptación:</b>	Víctor Eduardo Bendezú Hernández. Año: 2018.
<b>Objetivo:</b>	Evaluar el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño.
<b>Destinatarios:</b>	Colaboradores o trabajadores (muestra de 184 trabajadores)
<b>Forma de administración:</b>	Individual
<b>Contenido:</b>	Consta de 15 ítems agrupados en 3 escalas: condiciones para el inicio del año escolar (1-7), gestión educativa (8-12) y logro de resultados prioritarios (13-15)
<b>Duración:</b>	15 minutos.
<b>Escala de medición:</b>	Total acuerdo (TA), De acuerdo (A), Indeciso (I), En desacuerdo (D) y Total desacuerdo (TD)

Fuente: Elaboración propia.

## Validez y confiabilidad

### Validez

Los cuestionarios previamente descritos fueron validados en su contenido, mediante el juicio de expertos, cabe señalar que esta forma de validez permite identificar el grado en que cada instrumento expresa el contenido de la variable que mide (Hernández et al., 2014). Para ello, cada instrumento se evaluó en función de la coherencia, la pertinencia y la relevancia del contenido (Carrasco, 2017).

### Confiabilidad

Al hablar de confiabilidad se refiere a la cualidad que presentan los instrumentos para recolectar los datos de que en mediciones consecutivas o reiteradas aplicaciones del instrumento a un mismo sujeto o grupo de ellos, se logren obtener resultados similares (Carrasco, 2017). Para la medición de esta cualidad, se utilizó el coeficiente alfa de Cronbach. Cabe destacar que, de acuerdo a Hernández et al. (2014), valores superiores a 0.700 en dicho coeficiente reflejan una aceptable confiabilidad de un instrumento.

En la tabla 5, se presentan los coeficientes alfa de Cronbach para los instrumentos aplicados en el estudio; evidenciándose que, en ambos casos, se logró superar el 0.700 exigido como mínimo.

Tabla 3. *Análisis de confiabilidad de los instrumentos*

Variable	N° de elementos	Valor del estadístico alfa de Cronbach	Criterio
Gestión por procesos	27	0.983	Confiable
Cumplimiento de los compromisos de desempeño	15	0.938	Confiable

Fuente: Elaboración propia.

### **3.5. Procedimientos**

Los procedimientos para la recolección de los datos están referidos a toda regla y pauta utilizada como guía en la ejecución de actividades para recabar los datos requeridos (Hernández et al., 2014). En este estudio, se emplearon los siguientes pasos:

1. Se solicitó autorización de manera formal a la Unidad de Gestión Educativa N° 3, Lima – 2021, para la realización del estudio.
2. Luego de obtenida la aceptación, se subió la encuesta en línea, mediante herramientas disponibles en Google.
3. Se envió a cada colaborador de la institución un correo electrónico con el respectivo acceso para su ingreso al llenado de la encuesta.
4. Una vez se completó la cantidad de encuestas requeridas se cerró el acceso.
5. Se exportó la información a una base de datos en el programa Excel.

### **3.6. Método de análisis de datos**

En la investigación se utilizó como método el hipotético-deductivo, en el cual se hace uso de hipótesis planteadas al inicio basada en principios teóricos generales y es deductivo, porque el análisis se realiza de lo general a lo particular (Palomino et al., 2015). Una vez fueron obtenidos los datos en Excel, se procedió al análisis a través del programa estadístico SPSS, en su versión 25. El primer análisis que se realizó fue el descriptivo, en el cual se obtuvo un diagnóstico y caracterización por cada variable en estudio, con el apoyo de tablas y gráficos de frecuencia (Hernández et al., 2014).

En segundo lugar, se procedió al análisis o estudio inferencial, que sirvió para el contraste de las hipótesis planteadas. Para ello, se procedió a evaluar la normalidad de cada variable a través de la prueba de Kolmogorov-Smirnov y vistos los resultados, se utilizó el coeficiente de Correlación de Spearman (Hernández et al., 2014).

A través del análisis de dicho coeficiente se pudo determinar la correlación entre las variables, destacando que su valor oscila entre -1 y 1; donde -1 indica

correlación negativa perfecta y 1 expresa correlación positiva perfecta. En este sentido, el signo del coeficiente señala la dirección de la correlación (positiva o negativa); mientras que su valor numérico expresa la magnitud de la relación. Mediante el programa SPSS se obtendrá el valor del coeficiente (r) y la significancia (p); si el valor de p es menor de 0.05, entonces el coeficiente es significativo en el nivel de 5% (95% de confianza), lo cual refleja que entre las variables hay asociación (Hernández et al., 2014).

### **3.7. Aspectos éticos**

En esta investigación se respetó la legitimidad de las respuestas recogidas por los cuestionarios. De igual modo, se respetó la identidad de los colaboradores considerados en la muestra; así como también, los derechos sobre propiedad intelectual que tienen los autores consultados. Además, se tomó consideración de los principios éticos en la investigación, como el de beneficencia, de respeto a la dignidad humana, de justicia, derecho a la intimidad y al anonimato y a la confidencialidad (Palomino et al., 2015).

#### IV. RESULTADOS

En esta sección, se detallan los resultados descriptivos de las variables y sus dimensiones, lo cual va a permitir lograr su caracterización y determinar el nivel de cada una de ellas dentro de la Unidad de Gestión Educativa. De esta manera, se inicia el análisis con la variable gestión por resultados.

Tabla 4. Nivel de la variable gestión por resultados en la Unidad de Gestión Educativa N° 3, Lima

Variable	Nivel	f	%
Gestión por resultados	Deficiente	10	15.6
	Regular	6	9.4
	Buena	48	75.0
	Total	64	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la tabla 6 y figura 2 (ver anexo 5) indican que el 75.0% de los colaboradores consultados consideran que la gestión por resultados en la UGE N° 3 de Lima es buena, mientras que el 15.6% señala que es regular y el 9.4% afirma que es deficiente.

Tabla 5. Nivel de las dimensiones de la variable gestión por resultados en la Unidad de Gestión Educativa N° 3, Lima

Dimensión	Deficiente		Regular		Buena	
	f	%	f	%	f	%
Planeamiento estratégico	6	9.4	12	18.8	46	71.9
Presupuesto por resultados	12	18.8	15	23.4	37	57.8
Gestión financiera	10	15.6	25	39.1	29	45.3
Gestión de programas y proyectos	10	15.6	12	18.8	42	65.6
Monitoreo y evaluación	12	18.8	16	25.0	36	56.2

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados de la tabla 7 y figura 3 (ver anexo 5), se desprende que el 71.9% de los colaboradores considera que el planeamiento estratégico de la

institución alcanzó un nivel bueno, mientras que el 18.8% afirma que es regular y el 9.4% es deficiente, siendo la dimensión de la gestión por procesos mejor valorada. En cuanto a las actividades del presupuesto por resultados, el 57.8% señala que se realiza un nivel bueno, el 23.4% las clasifica como regulares y el 18.8% como deficientes.

Con respecto a la gestión financiera, se aprecia en la tabla anterior, que el 45.3% de los encuestados indica que es buena, el 39.1% considera que es regular y el 15.6% indica que es deficiente. Asimismo, el 65.6% los colaboradores que participaron en el estudio describen la gestión de programas y proyectos de la institución como buena, el 18.8% como regular y 15.6% como deficiente. Finalmente, la dimensión monitoreo y evaluación fue la peor valorada, destacando que el 56.2% la cataloga en un nivel bueno, el 25.0% en el nivel regular y el 18.8% en el nivel deficiente.

En lo referente a la variable cumplimiento de los compromisos de desempeño, los resultados de la tabla 8 y figura 4 (ver anexo 5) reflejan que para el 71.9% de los encuestados considera que el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la UGEL es medio, mientras que el 28.1% afirma que es bajo.

Tabla 6. *Nivel de la variable cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa N° 3, Lima*

Variable	Nivel	f	%
Cumplimiento de los compromisos de desempeño	Bajo	18	28.1
	Medio	46	71.9
	Alto	0	0.0
	Total	64	100.0

Fuente: Elaboración propia.

En lo concerniente a las dimensiones de la variable cumplimiento de los compromisos de desempeño, se detalla en la tabla 9 y figura 5 (ver anexo 5), que las condiciones para el inicio del año escolar fueron evaluadas como media por el 51.6% de los encuestados, mientras que el 32.8% las clasifica como alta y el 15.6%



como baja. Asimismo, el 51.6% describe la gestión educativa como alta, el 45.3% como media y el 3.1% como baja, siendo la dimensión mejor valorada para esta variable. Finalmente, para la dimensión logro de los resultados prioritarios, que fue la peor valorado por los participantes del estudio, el 62.5% indica que es media, el 21.9% como alta y el 15.6% como baja.

Tabla 7. Nivel de las dimensiones de la variable cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa N° 3, Lima

Dimensión	Bajo		Medio		Alto	
	f	%	f	%	f	%
Condiciones para el inicio del año escolar	10	15.6	33	51.6	21	32.8
Gestión educativa	2	3.1	29	45.3	33	51.6
Logro de resultados prioritarios	10	15.6	40	62.5	14	21.9

Fuente: Elaboración propia.

Una vez concluido el análisis descriptivo, se procede a realizar el estudio de normalidad, para lo cual se aplicó la prueba de Kolmogorov – Smirnov. En función de ello, se han establecido las siguientes hipótesis estadísticas:

$H_0$  = La variable seleccionada no tiene una distribución normal.

$H_a$  = La variable seleccionada tiene una distribución normal.

Nivel de significancia = 5% (0.05).

Regla de decisión = Si el p obtenido se encuentra por debajo del 5% establecido, entonces se procede a aceptar la hipótesis nula ( $H_0$ ), por lo que la variable se distribuye normalmente. En caso contrario, si se constata que  $p > 0.05$ , entonces se rechazará  $H_0$ , o lo que es igual, se acepta la hipótesis alternativa ( $H_a$ ); así la variable se distribuye como una normal.

En la tabla 10 se detallan los resultados de la prueba de Kolmogorov-Smirnov, observándose que, ninguna de las variables se distribuye como normal, visto que, en ambos casos, el p obtenido es inferior al 5% ( $p < 0.05$ ); por, lo que se acepta  $H_0$ ; así, ambas variables no tienen una distribución normal.

Tabla 8. *Análisis de normalidad de las variables*

Variable	Valor estadístico Kolmogorov-Smirnov	n	Sig.	Criterio aceptación $H_a$	Decisión
Gestión por procesos	0.212	64	0.000	$p > 0.05$	No
Cumplimiento de los compromisos de desempeño	0.140	64	0.003	$p > 0.05$	No

Fuente: Elaboración propia.

Con base a los resultados de normalidad presentados anteriormente, se procede a comprobar las hipótesis del estudio a través de la prueba de significancia del coeficiente de correlación de Spearman, con un 5% de significancia.

En lo concerniente a la hipótesis general, se parte de las siguientes hipótesis estadísticas:

$H_0$  = El coeficiente de correlación de Spearman es significativo ( $\rho = 0$ ). La gestión por resultados no se relaciona significativamente con el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima 2021.

$H_a$  = El coeficiente de correlación de Spearman no es significativo ( $\rho \neq 0$ ). La gestión por resultados se relaciona significativamente con el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima 2021.

Nivel de significancia = 5% (0.05).

Regla de decisión = Si el valor obtenido de  $p$  está por debajo al 5% de significancia, entonces se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ), por lo que las variables indicadas se relacionan significativamente; por el contrario, si se observa que  $p > 0.05$ , entonces se rechazará la hipótesis alternativa ( $H_a$ ) de la existencia de una asociación entre las variables.

Tabla 9. *Relación entre la gestión por resultados y el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima*

Variable	Estadístico	Cumplimiento de los compromisos de desempeño
	n	64
Gestión por resultados	rho	0.499
	p	0.000

Fuente: Elaboración propia.

Con base a los resultados de la tabla 11, se confirma la existencia de una relación significativa entre la gestión por resultados y el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima, visto que  $p < 0.05$ ; por lo cual, se comprueba la hipótesis general del estudio. En este caso, se obtuvo un  $\rho = 0.499$ , el cual siendo positivo se aprecia una relación directa entre las variables (si una aumenta, la otra también y viceversa), luego como el valor de  $\rho$  se encuentra entre 0.25 y 0.50, la intensidad de la relación es débil. La gráfica de esta relación se presenta en la figura 6 del Anexo 5.

En cuanto a la primera hipótesis específica, se parte de las siguientes hipótesis estadísticas:

$H_0$  = El coeficiente de correlación de Spearman es significativo ( $\rho = 0$ ). La planificación estratégica no se relaciona significativamente con el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima 2021.

$H_a$  = El coeficiente de correlación de Spearman no es significativo ( $\rho \neq 0$ ). La planificación estratégica se relaciona significativamente con el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima 2021.

Nivel de significancia = 5% (0.05).

Regla de decisión = Si el valor obtenido de  $p$  está por debajo al 5% de significancia, entonces se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ), por lo que las variables indicadas se relacionan significativamente; por el contrario, si se observa que  $p > 0.05$ , entonces se rechazará la hipótesis alternativa ( $H_a$ ) de la existencia de una asociación entre las variables.

Tabla 10. *Relación entre la planificación estratégica y el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima*

Variable	Estadístico	Cumplimiento de los compromisos de desempeño
Planificación estratégica	n	64
	rho	0.592
	p	0.000

Fuente: Elaboración propia.

Con base a los resultados de la tabla 12, se confirma la existencia de una relación significativa entre la planificación estratégica y el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima, visto que  $p < 0.05$ ; por lo cual, se comprueba la primera hipótesis específica del estudio. En este caso, se obtuvo un  $\rho = 0.592$ , el cual siendo positivo se aprecia una relación directa entre las variables (si una aumenta, la otra también y viceversa), luego como el valor de  $\rho$  se encuentra entre 0.50 y 0.75, la intensidad de la relación es media. La gráfica de esta relación se presenta en la figura 7 del Anexo 5.

En cuanto a la segunda hipótesis específica, se parte de las siguientes hipótesis estadísticas:

$H_0$  = El coeficiente de correlación de Spearman  $\rho$  es significativo ( $\rho \neq 0$ ). El presupuesto por resultados no se relaciona significativamente con el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima 2021.

$H_a$  = El coeficiente de correlación de Spearman no es significativo ( $\rho = 0$ ). El presupuesto por resultados se relaciona significativamente con el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima 2021.

Nivel de significancia = 5% (0.05).

Regla de decisión = Si el valor obtenido de  $p$  está por debajo al 5% de significancia, entonces se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ), por lo que las variables indicadas se relacionan significativamente; por el contrario, si se observa que  $p > 0.05$ , entonces se rechazará la hipótesis alternativa ( $H_a$ ) de la existencia de una asociación entre las variables.

Tabla 11. *Relación entre el presupuesto por resultados y el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima*

Variable	Estadístico	Cumplimiento de los compromisos de desempeño
Presupuesto por resultados	n	64
	$\rho$	0.400
	p	0.001

Fuente: Elaboración propia.

Con base a los resultados de la tabla 13, se confirma la existencia de una relación significativa entre el presupuesto por resultados y el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima,

visto que  $p < 0.05$ ; por lo cual, se comprueba la segunda hipótesis específica del estudio. En este caso, se obtuvo un  $\rho = 0.400$ , el cual siendo positivo se aprecia una relación directa entre las variables (si una aumenta, la otra también y viceversa), luego como el valor de  $\rho$  se encuentra entre 0.25 y 0.50, la intensidad de la relación es débil. La gráfica de esta relación se presenta en la figura 8 del Anexo 5.

En cuanto a la tercera hipótesis específica, se parte de las siguientes hipótesis estadísticas:

$H_0$  = El coeficiente de correlación de Spearman es significativo ( $\rho = 0$ ). La gestión financiera no se relaciona significativamente con el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima 2021.

$H_a$  = El coeficiente de correlación de Spearman no es significativo ( $\rho \neq 0$ ). La gestión financiera se relaciona significativamente con el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima 2021.

Nivel de significancia = 5% (0.05).

Regla de decisión = Si el valor obtenido de  $p$  está por debajo al 5% de significancia, entonces se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ), por lo que las variables indicadas se relacionan significativamente; por el contrario, si se observa que  $p > 0.05$ , entonces se rechazará la hipótesis alternativa ( $H_a$ ) de la existencia de una asociación entre las variables.

Tabla 12. *Relación entre la gestión financiera y el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima*

Variable	Estadístico	Cumplimiento de los compromisos de desempeño
Gestión financiera	n	64
	$\rho$	0.440
	p	0.000

Fuente: Elaboración propia.

Con base a los resultados de la tabla 14, se confirma la existencia de una relación significativa entre la gestión financiera y el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima, visto que  $p < 0.05$ ; por lo cual, se comprueba la tercera hipótesis específica del estudio. En este caso, se obtuvo un  $\rho = 0.440$ , el cual siendo positivo se aprecia una relación directa entre las variables (si una aumenta, la otra también y viceversa), luego como el valor de  $\rho$  se encuentra entre 0.25 y 0.50, la intensidad de la relación es débil. La gráfica de esta relación se presenta en la figura 9 del Anexo 5.

En cuanto a la cuarta hipótesis específica, se parte de las siguientes hipótesis estadísticas:

$H_0$  = El coeficiente de correlación de Spearman es significativo ( $\rho = 0$ ). La gestión de programas y proyectos no se relaciona significativamente con el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima 2021.

$H_a$  = El coeficiente de correlación de Spearman no es significativo ( $\rho \neq 0$ ). La gestión de programas y proyectos se relaciona significativamente con el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima 2021.

Nivel de significancia = 5% (0.05).

Regla de decisión = Si el valor obtenido de  $p$  está por debajo al 5% de significancia, entonces se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ), por lo que las variables indicadas se relacionan significativamente; por el contrario, si se observa que  $p > 0.05$ , entonces se rechazará la hipótesis alternativa ( $H_a$ ) de la existencia de una asociación entre las variables.

Tabla 13. *Relación entre la gestión de programas y proyectos y el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima*

Variable	Estadístico	Cumplimiento de los compromisos de desempeño
Gestión de programas y proyectos	n	64
	rho	0.441
	p	0.000

Fuente: Elaboración propia.

Con base a los resultados de la tabla 15, se confirma la existencia de una relación significativa entre la gestión de programas y proyectos y el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima, visto que  $p < 0.05$ ; por lo cual, se comprueba la cuarta hipótesis específica del estudio. En este caso, se obtuvo un  $\rho = 0.441$ , el cual siendo positivo se aprecia una relación directa entre las variables (si una aumenta, la otra también y viceversa), luego como el valor de rho se encuentra entre 0.25 y 0.50, la intensidad de la relación es débil. La gráfica de esta relación se presenta en la figura 10 del Anexo 5.

En cuanto a la quinta hipótesis específica, se parte de las siguientes hipótesis estadísticas:

$H_0$  = El coeficiente de correlación de Spearman es significativo ( $\rho = 0$ ). El monitoreo y evaluación no se relaciona significativamente con el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima 2021.

$H_a$  = El coeficiente de correlación de Spearman no es significativo ( $\rho \neq 0$ ). El monitoreo y evaluación se relaciona significativamente con el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima 2021.



Nivel de significancia = 5% (0.05).

Regla de decisión = Si el valor obtenido de  $p$  está por debajo al 5% de significancia, entonces se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ), por lo que las variables indicadas se relacionan significativamente; por el contrario, si se observa que  $p > 0.05$ , entonces se rechazará la hipótesis alternativa ( $H_a$ ) de la existencia de una asociación entre las variables.

Tabla 14. *Relación entre el monitoreo y evaluación y proyectos y el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima*

Variable	Estadístico	Cumplimiento de los compromisos de desempeño
Monitoreo y evaluación	n	64
	rho	0.514
	p	0.000

Fuente: Elaboración propia.

Con base a los resultados de la tabla 16, se confirma la existencia de una relación significativa entre el monitoreo y evaluación y el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima, visto que  $p < 0.05$ ; por lo cual, se comprueba la quinta hipótesis específica del estudio. En este caso, se obtuvo un  $\rho = 0.514$ , el cual siendo positivo se aprecia una relación directa entre las variables (si una aumenta, la otra también y viceversa), luego como el valor de  $\rho$  se encuentra entre 0.50 y 0.75, la intensidad de la relación es media. La gráfica de esta relación se presenta en la figura 11 del Anexo 5.

## V. DISCUSIÓN

En esta sección se procede a analizar los resultados obtenidos, los cuales provienen de aplicar dos cuestionarios a una muestra de 64 participantes de la Unidad de Gestión Educativa N° 3 de Lima, comparándolos con los hallazgos de investigaciones previas y con las bases teóricas seleccionadas.

En primer lugar, con referencia al objetivo general, se demostró que la gestión por resultados se relaciona significativa y directamente con el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la unidad referida ( $\rho = 0.499$ ,  $p < 0.000$ ), observándose un nivel de intensidad débil entre ambas variables. En función de dicho resultado, se aprecia que una mejora en la gestión de los resultados se asocia con un mayor cumplimiento de dichos compromisos.

Asimismo, la relación comprobada en la presente investigación obedece a una percepción por parte de los colaboradores de la referida institución, la cual indica que la gestión por resultados es valorada como buena (75.0%), lo cual comprueba que, en esa institución se valora en gran medida la consecución de resultados, empleándose, como señala Ramos (2016), procedimientos que buscan lograr la eficacia y eficiencia. De allí que, a juicio de los participantes, se han desarrollado técnicas de evaluación y retroalimentación que han favorecido en la formación de los colaboradores, siendo esto para Kirsi-Mari y Tomi (2014), un atributo de la gestión por resultados que eleva el rendimiento individual y colectivo.

Esta alta valoración, también fue comprobada en los estudios de Salas (2020) en la UGEL San Martín, donde el 87.00% la consideró como eficiente y de Bendezú (2018) en la UGEL de Chincha, donde el 51.76% la valora como positiva. Sin embargo, en los estudios de Guerra y Palomino (2020), de Al-Fifi y Al-Tuwayjiri (2018) y de Cáceres (2018) dichas competencias gerenciales fueron valoradas como regulares.

Lo anterior se relaciona con un nivel medio de cumplimiento de los compromisos de desempeño (71.9%), demostrándose que la gestión de la UGEL ha favorecido en buena medida a lograr la calidad del servicio educativo y de los objetivos prioritarios en este sector, que es fundamental para el desarrollo de todo país (Kirsi-

Mari y Tomi, 2014). Es así que, se aprecia que todavía faltan muchos aspectos por corregir, la mayoría de ellos relacionados con las condiciones para el inicio del año escolar y el logro de resultados prioritarios, lo cual se ha visto afectado por la pandemia del COVID-19, que ha obligado a ajustar el sistema educativo, no solo en el país, sino en todas partes del mundo.

Al respecto, estudios como los Al-Fifi y Al-Tuwayjiri (2018), Cáceres (2018) y Guerra Palomino (2020) obtuvieron también que, en la mayoría de los casos los compromisos de desempeño, no son alcanzados en su totalidad. Sin embargo, en el estudio de Salas (2020) si se logró un cumplimiento alto de los compromisos de desempeño por parte de la UGEL estudiada, siendo la razón de ello, que se alcanzó un mayor nivel de eficiencia en la gestión.

Particularmente, con respecto a la relación comprobada, diversos estudios han llegado a resultados similares. Por ejemplo, en el estudio de Bendezú (2018) se comprobó una relación entre la gestión por resultados y el cumplimiento de los compromisos de desempeño ( $\rho = 0.922$ ), siendo esta relación de mayor intensidad a la observada en el presente estudio. Asimismo, en el estudio de Cáceres (2018), se comprobó que estas competencias gerenciales ayudan al cumplimiento de dichos compromisos ( $\text{Chi-cuadrado} = 332.405$ ), lo cual puede explicarse con base a los estudios de Arar y Nasra (2020), quienes señalan que una gestión caracterizada por la participación, la dotación de materiales eficiente y la orientación al logro incide en el desempeño de las instituciones educativas.

Esta misma conclusión fue alcanzada por Mukolwe et al. (2017), al destacar que una gestión apropiada de los organismos competentes ayuda al máximo rendimiento en las escuelas y a una mejora en la calidad del servicio prestado. Sin embargo, otros estudios no logran constatar dicha relación, entre ellos destaca el aporte de Salas (2020), en donde se refleja que al no haber relación entre la gestión por resultados y el cumplimiento de los compromisos de desempeño, entonces otras variables estarían incidiendo en el desempeño de las instituciones educativas, siendo necesario estudios con un enfoque más holístico para entender esta realidad.

Con base al primer objetivo específico, se logró demostrar que la planificación estratégica y el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño se relacionan directa y significativamente en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima ( $\rho = 0.592$ ,  $p < 0.05$ ), siendo esta relación de intensidad media. Al respecto, para los encuestados las actividades de planeamiento estratégico en la institución se realiza de manera adecuada (71.9%); de allí que en términos de lo que plantean Yosandi et al. (2017), se logró en gran medida una organización y dirección efectiva que logra el establecimiento de estrategias, la identidad institucional y la disposición de los recursos.

Un resultado similar, fue hallado por Ngutu y Kavindah (2019) en su estudio en Kenia, encontraron que la mejora en la planificación estratégica contribuye a una mejora en los resultados de las escuelas públicas de secundaria ( $F = 5.420$ ,  $p < 0.05$ ) e incluso, Bendezú (2018) obtuvo una relación de mayor intensidad entre estas variables, con un  $\rho = 0.865$ . Estudios como el de Arar y Nasra (2020), dan cuenta que elementos de la planificación estratégica, como la toma de decisiones ( $\beta = 0.37$ ) y la disponibilidad de recursos ( $\beta = 0.32$ ) también inciden en la eficacia educativa; al igual que Mukolwe et al. (2017), quien demostró la incidencia de la alta dirección ( $r = 0.648$ ).

En referencia al segundo objetivo específico del presente estudio, se constató que el presupuesto por resultados y el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño se relacionan directa y significativamente en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima ( $\rho = 0.400$ ,  $p < 0.05$ ), siendo esta relación de intensidad débil. Esta relación se manifiesta en un escenario, donde los participantes reflejan que las actividades relativas al presupuesto por resultados son calificadas como buenas (57.8%); de esta manera, siguiendo a García y García (2010) y a Vargas y Zabaleta (2020), se comprueba una apropiada orientación del gasto público en pro de las necesidades de la población objetivo, cumpliéndose en cierta medida los principios de eficacia, eficiencia y la equidad.

Esta relación entre estas últimas variables fue comprobada por Bendezú (2018), siendo en ese caso, de una intensidad mayor con  $\rho = 0.896$ . Por otra parte, Guerra y Palomino (2020) lograron comprobar que, si el presupuesto no se orienta

de manera apropiada y se aprecian bajos niveles de calidad de gasto, entonces será imposible cumplir con las metas previstas, lográndose una desviación de al menos 66.67%.

Del tercer objetivo específico del presente estudio, se determinó que la gestión financiera y el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño se relacionan directa y significativamente en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima ( $\rho = 0.440$ ,  $p < 0.05$ ), siendo esta relación de intensidad débil. Al respecto, el 45.3% de los encuestados señala que la gestión financiera en la organización es buena, reflejando que existen pequeñas debilidades en la gestión de tesorería en cuanto al uso y priorización de los recursos (Mutai et al., 2017), lo cual fue constatado por Guerra y Palomino (2020), quienes encontraron que la gestión de recursos se ubica en el 50.00% en la institución analizada.

Esta relación también se constató en el estudio de Sitthisomjin et al. (2018), donde se aprecia que la gestión de recursos afecta el desempeño de las escuelas ( $\beta = 0.624$ ) y en el de Bendezú (2018) con una relación de intensidad muy fuerte ( $\rho = 0.914$ ). Asimismo, del estudio de Pachas et al. (2020), se evidencia como la llegada oportuna de materiales y el pago oportuno de los servicios contribuye en aspectos del desempeño de las instituciones educativas, como la asistencia y el logro del aprendizaje.

Con referencia al cuarto objetivo específico, se obtuvo que la gestión de programas y proyectos y el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño se relacionan directa y significativamente en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima ( $\rho = 0.441$ ,  $p < 0.05$ ), siendo esta relación de intensidad débil. Esta relación se obtuvo, considerando que para el 65.6% la gestión de programas y proyectos en la organización es buena, observándose como lo indica García y García (2010), un alto grado de cumplimiento en los planes sectoriales y de las estrategias implementadas. Esta relación también se observa, pero con una intensidad mayor, en el estudio de Bendezú (2018), donde se aprecia que la gestión financiera se relaciona con el cumplimiento de los compromisos de desempeño con un  $\rho = 0.914$ ).

Finalmente, en estudio se comprobó que el monitoreo y evaluación y el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño se relacionan directa y significativamente en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima ( $\rho = 0.514$ ,  $p < 0.05$ ), siendo esta relación de intensidad media. Asimismo, para el 56.2% de los encuestados, la actuación de la organización en cuanto al monitoreo y evaluación es satisfactoria, encontrándose como lo afirman Vargas y Zabaleta (2020), que se ejecutan correctamente las acciones de seguimiento y evaluación a través de indicadores de desempeño, estando muy bien evaluada la orientación hacia la calidad dentro de la organización.

En diversos estudios, se ha comprobado esta asociación; en primer lugar, del estudio de Bendezú (2018) se halló una relación directa y muy fuerte entre ambas variables con  $\rho = 0.902$ , pero en estudios como el de Sitthisomjin et al. (2018) se comprueba que el aprendizaje organizacional es un factor que determina desempeño en las escuelas ( $\beta = 0.455$ ). También, Al-Fifi y Al-Tuwayjiri (2018) destacan que el aseguramiento de la calidad, con una valoración media de 3.42 incide en la gestión educativa, al igual que lo comprobado por Mukolwe et al. (2017), quienes obtuvieron un valor de  $F = 1,215.060$ , en su estudio sobre gestión calidad y logros académicos.

## VI. CONCLUSIONES

Con base a los resultados obtenidos, se han llegado a las siguientes conclusiones:

**PRIMERA.** En lo que respecta al objetivo general, se comprobó la existencia de una relación significativa, directa y de intensidad débil entre la gestión por resultados y el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima ( $\rho = 0.499$ ,  $p < 0.05$ ), así una mejora en la gestión por resultados contribuye en mejores condiciones al inicio del año escolar, en la gestión educativa y en el logro de las metas prioritarias.

**SEGUNDA.** En lo que concierne al primer objetivo específico, se comprobó la existencia de una relación significativa, directa y de intensidad media entre la planificación estratégica y el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima ( $\rho = 0.592$ ,  $p < 0.05$ ), así una mejora en la organización de recursos, dirección estratégica e identidad institucional contribuye en mejores condiciones al inicio del año escolar, en la gestión educativa y en el logro de las metas prioritarias.

**TERCERA.** En lo que concierne al segundo objetivo específico, se comprobó la existencia de una relación significativa, directa y de intensidad débil entre el presupuesto por resultados y el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima ( $\rho = 0.400$ ,  $p < 0.05$ ), así una mejora en la asignación de recursos a actividades prioritarias contribuye en mejores condiciones al inicio del año escolar, en la gestión educativa y en el logro de las metas prioritarias.

**CUARTA.** En lo que concierne al tercer objetivo específico, se comprobó la existencia de una relación significativa, directa y de intensidad débil entre la gestión financiera y el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima ( $\rho = 0.440$ ,  $p < 0.05$ ), así una mejora en la gestión de tesorería (uso de los recursos) contribuye en mejores condiciones al inicio del año escolar, en la gestión educativa y en el logro de las metas prioritarias.

**QUINTA.** En lo que concierne al cuarto objetivo específico, se comprobó la existencia de una relación significativa, directa y de intensidad débil entre la gestión de programas y proyectos y el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima ( $\rho = 0.441$ ,  $p < 0.05$ ), así una mejora en la ejecución de los planes y desarrollo de estrategias contribuye en mejores condiciones al inicio del año escolar, en la gestión educativa y en el logro de las metas prioritarias.

**SEXTA.** En lo que concierne al quinto objetivo específico, se comprobó la existencia de una relación significativa, directa y de intensidad media entre el monitoreo y evaluación y el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima ( $\rho = 0.514$ ,  $p < 0.05$ ), así una mejora en el seguimiento, evaluación y retroalimentación contribuye en mejores condiciones al inicio del año escolar, en la gestión educativa y en el logro de las metas prioritarias.



## VII. RECOMENDACIONES

Partiendo de las conclusiones alcanzadas, se pueden realizar las siguientes recomendaciones:

1. Se sugiere a la dirección de Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima, una evaluación de otros factores distintos a la gestión por resultados pueden que intervenir en el cumplimiento de los compromisos de desempeño, como por ejemplo, condiciones sociodemográficas de los estudiantes y de los docentes.
2. Se sugiere al área de planificación, mejorar las labores de comunicación y difusión de las estrategias y acciones que se emplearán en el marco de alcanzar la misión de la organización.
3. Se sugiere al área de presupuesto, mejorar los criterios de priorización de los recursos con la finalidad de orientarlos a la realidad que se está afrontando con la pandemia del covid-19, donde se requiere privilegiar las necesidades tecnológicas.
4. Se sugiere al área de tesorería, mejorar el control de la gestión financiera, con la idea de identificar y corregir oportunamente las desviaciones que se están presentando en la asignación de los recursos.
5. Se sugiere a la dirección de la institución, alinear los programas y proyectos con los planes sectoriales, a los fines de mejorar el logro de los resultados prioritarios.
6. Se sugiere al área de planificación, diseñar instrumentos de medición que permitan evaluar el bienestar de los docentes, de los estudiantes y de los padres y representantes con base a los programas y proyectos que se han implementado.

## REFERENCIAS

- Aly, W. (2015). A framework for results based management to the public sector in Egypt: Challenges and opportunities. *Journal of Public Administration and Governance*, 5(4), 23-45. doi:<http://dx.doi.org/10.5296/jpag.v5i4.8406>
- Al-Fifi, N., & Al-Tuwayjiri, A. (2018). Quality assurance management and improvement in the administration of public education schools in Asir Province. *Journal of College of Basic Education for Education and Human Sciences*, 2018(39), 267–285. <https://search.emarefa.net/en/detail/BIM-839221-quality-assurance-management-and-improvement-in-the-administ>
- Apaza, D. (2018). Relación entre la nueva gestión pública y gestión por resultados de los programas presupuestales en la Unidad de Gestión Educativa Local de Abancay - Apurímac, 2015 – 2016. (Tesis Doctoral) Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. Arequipa, Perú. Obtenido de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/6799>
- Arar, K., & Nasra, M. (2020). Linking school-based management and school effectiveness: The influence of self-based management, motivation and effectiveness in the Arab education system in Israel. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(1), 186–204. <https://doi.org/10.1177/1741143218775428>
- Basset, M., Mohamed, M., Sangaiah, A., & Jain, V. (2018). An integrated neutrosophic AHP and Swot method for strategic planning methodology selection. *Benchmarking: An International Journal*. Obtenido de <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2017-0232>
- Bocanegra, J., Girón, J., & Guisvert, R. (2019). Optimización de la herramienta de incentivos compromisos de desempeño del sector educación, en el marco del programa presupuestal 090 logros de aprendizaje de estudiantes de Educación Básica Regular 2019- 2021. (Tesis de Maestría), Universidad CXontinental. Lima. Obtenido de <https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/7486>
- Bendezú, V. (2018). *La gestión pública por resultados y el nivel de cumplimiento de*

*los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local de Chíncha, año 2016.* Universidad Nacional de Educación.

Cáceres, K. (2018). *Competencias gerenciales y la gestión por resultados en la imagen institucional de la UGEL 02, Lima, 2017.* Universidad César Vallejo.

Cañari-Otero, C., & Hanco-Bustanza, P. (2021). Influencia de la gestión por resultados en la efectividad de las políticas de reforma y modernización del Estado. *Polo del Conocimiento*, 6(2), 744-763. doi:<http://10.23857/pc.v6i2.2310>

Carrasco, S. (2017). *Metodología de la investigación científica* (E. S. Marcos (ed.)).

Chica-Vélez, S., & Salazar-Ortiz, C. (2021). Posnueva Gestión Pública, gobernanza e innovación. Tres conceptos en torno a una forma de organización y gestión de los público. *Opera*, 28, 17–51. <https://doi.org/10.18601/16578651.n28.02>

CEPLAN. (2017). *Guía para el planeamiento institucional.* Lima: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. Obtenido de [https://www.ceplan.gob.pe/documentos\\_internos/resolucion-n033-2017ceplanpcd/](https://www.ceplan.gob.pe/documentos_internos/resolucion-n033-2017ceplanpcd/)

Contreras, J. (2018). Gestión por resultados en las políticas para la superación de la pobreza en Chile. *Revista Enfoque*, 16(28), 13–39. <http://www.revistaenfoques.cl/index.php/revista-uno/article/view/472>

Defensoría del Pueblo. (2020). *Brechas del servicio educativo público y privado que afectan una educación a distancia accesible y de calidad. Serie informes especiales N° 027-2020-DP.* Lima: Defensoría del Pueblo. Obtenido de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1252037/Serie%20Informes%20Especiales%20N%C2%BA%20027-2020-DP%20La%20educaci%C3%B3n%20frente%20a%20la%20emergencia%20sanitaria.pdf>

Džinić, J., & Manojlović, R. (2018). Analysis of academic papers on quality and performance management in public administration. *Zbornik Pravnog fakulteta u Zagrebu*, 68(2), 243-273. Obtenido de <https://hrcak.srce.hr/200534>

Figuroa, V. (2012). Innovación en la toma de decisiones: La gestión por resultados

- como herramienta de apoyo a los directivos públicos. *Revista Estado Gobierno y Gestión Pública*, 19, 81–101. <https://doi.org/10.5354/0717-6759.2012.21181>
- García, R., & García, M. (2010). *La gestión para resultados en el desarrollo: Avances y desafíos en América Latina y el Caribe* (Banco Interamericano de Desarrollo (ed.); Segunda ed).
- Gómez, L., & Macedo, J. (2010). Hacia una mejor calidad de la gestión educativa peruana en el siglo XXI. *Investigación Educativa*, 14(26), 39–49. [https://sisbib.unmsm.edu.pe/BIBVIRTUAL/Publicaciones/Inv\\_Educativa/2010\\_n26/a04.pdf](https://sisbib.unmsm.edu.pe/BIBVIRTUAL/Publicaciones/Inv_Educativa/2010_n26/a04.pdf)
- Guadalupe, C., León, J., Rodríguez, J. S., & Vargas, S. (2017). *Estado de la educación en Perú. Análisis y perspectivas de la educación básica*. Lima: Ediciones Arteta. Obtenido de <http://www.grade.org.pe/forge/descargas/Estado%20de%20la%20educaci%C3%B3n%20en%20el%20Per%C3%BA.pdf>
- Gruening, G. (2001). Origin and theoretical basis of New Public Management. *International Public Management Journal*, 4(1), 1–25. [https://doi.org/10.1016/S1096-7494\(01\)00041-1](https://doi.org/10.1016/S1096-7494(01)00041-1)
- Guerra, I., & Palomino, G. (2020). Modelo de gestión por resultados para mejorar la calidad de gasto en la Unidad de Gestión Educativa Local, San Martín. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 738–758. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.112](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.112)
- Gwata, R. G. (2019). Results based management (RBM) as a tool for good governance. *World Journal of Social Science Research*, 6(1), 1-8. [doi:http://dx.doi.org/10.22158/wjssr.v6n1p1](http://dx.doi.org/10.22158/wjssr.v6n1p1)
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill.
- Hussaim, N., Haque, A., & Baloch, A. (2019). Management theories: The contribution of contemporary management theorists in tackling contemporary management challenges. *Journal of Yasar University*, 14, 156–169. <https://doi.org/10.19168/jyasar.635061>

- Junco, R. (2014). La nueva gestión pública: Caso chileno y colombiano. (*Trabajo de Especialización*), Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, Colombia. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13198/Ensayo%20Nueva%20Gesti%C3%B3n%20P%C3%ABlica%20caso%20chileno%20y%20Colombia%202014.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kasale, L., Winand, M., & Robinson, L. (2018). Performance management of National Sports Organisations: a holistic theoretical model. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 8(5), 469-491.
- Kirsi-Mari, K., & Tomi, K. (2014). Management-by-results and performance measurement in universities – implications for work motivation. *Studies in Higher Education*, 39(4), 574–589. <https://doi.org/10.1080/03075079.2012.709497>
- Resolución Viceministerial N° 273-2020-MINEDU, (2020).
- Resolución Ministerial N° 042-021, 224 (2021).
- Marcel, M., Guzmán, M., & Sanginés, M. (2014). *Presupuestos para el desarrollo en América Latina*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Máttar, J., & Cuervo, L. (2017). *Planificación para el desarrollo en América Latina y el Caribe. Enfoques, experiencias y perspectivas*. Santiago de Chile: CEPAL. Obtenido de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42139/7/S1700693\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42139/7/S1700693_es.pdf)
- Morales, M. (2014). Nueva Gestión Pública en Chile: Orígenes y efectos. *Revista de Ciencia Política*, 34(2), 417-438. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=32432126004>
- Mukolwe, J., Okwara, M., & Ajowi, J. (2017). Assesment of implementation of total quality management in primary school: Implications for academic achievement. *Educational Research International*, 6(4), 75–85. [https://www.researchgate.net/profile/Joseph\\_Mukolwe/publication/339238872\\_ASSESSMENT\\_OF\\_IMPLEMENTATION\\_OF\\_TOTAL\\_QUALITY\\_MANAGE](https://www.researchgate.net/profile/Joseph_Mukolwe/publication/339238872_ASSESSMENT_OF_IMPLEMENTATION_OF_TOTAL_QUALITY_MANAGE)

MENT\_IN\_PRIMARY\_SCHOOLS\_IMPLICATIONS\_FOR\_ACADEMIC\_ACHIEVEMENT/links/5e458e52299bf1cdb9284222/ASSESSMENT-OF-IMPLEMENTATION-OF-TOTA

- Mutai, P., Oketch, J., Namusonge, G., & Sakwa, M. (2017). Effect of public financial management practices on performance in Kericho County Government, Kenya: A critical review. *International Journal of Education and Research*, 5(12), 211–224. <https://www.ijern.com/journal/2017/December-2017/18.pdf>
- Ngutu, F., & Kavindah, L. (2019). Strategic management practices and performance of public secondary schools in Awendo Sub-county, Migori County, Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(7), 383–397. [www.iajournals.org/articles/iajhrba\\_v3\\_i7\\_383\\_397.pdf](http://www.iajournals.org/articles/iajhrba_v3_i7_383_397.pdf)
- Pachas, M., Castañeda, E., Garro, L., Aliaga, A., & Prado, H. (2020). La gestión institucional según los compromisos de desempeño: 2016-2018, Unidad de Gestión Educativa Local 03 - Lima. *International Journal of Information Research and Review*, 07(02), 6714–6719. [https://www.ijirr.com/sites/default/files/issues-pdf/3488\\_0.pdf](https://www.ijirr.com/sites/default/files/issues-pdf/3488_0.pdf)
- Pazvakavambwa, A., & Steyn, G. (2014). Implementing results based management in the public sector of developing countries: What should be considered? *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(20), 245-257. doi:<http://10.5901/mjss.2014.v5n20p245>
- Palomino, J., Peña, J., Zevallos, G., & Orizano, L. (2015). *Metodología de la investigación*. Editorial San Marcos.
- Pliscoff, C. (2017). Implementando la nueva gestión pública: problemas y desafíos a la ética pública. El caso chileno. *Convergencia*(73), 141-164. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/conver/v24n73/1405-1435-conver-24-73-00141.pdf>
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2013). *Decreto Supremo N° 004-2013-PCM Aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública*. Lima: Diario Oficial El Peruano.

- Priono, H., Yuhertiana, I., Sundari, S., & Puspitasari, D. (2019). Role of financial management in the improvement of local government performance. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(1), 77-86.
- Ramos, J. (2016). Management by results in Mexico, 2013-2014. Some effects in Baja California. *Estudios Fronterizos, Nueva Época*, 17(34), 64–84. <https://doi.org/10.21670/ref.2016.34.a04>
- Reyes, N., & Ortiz, M. (2018). Gestión pública y ciudadanía: una reflexión en torno a las teorías sobre la democracia. *Administración&Desarrollo*, 48(1), 114–137. <https://doi.org/10.22431/25005227.422>
- Salas, M. (2020). *Cumplimiento de compromiso de desempeño y gestión por resultados en la Unidad de Gestión Educativa Local San Martín, 2019*. Universidad César Vallejo.
- Sithomola, T., & Auriacombe, C. (2019). Developing a monitoring and evaluation (M&E) classification system to improve democratic good governance. *International Journal Of Social Sciencies And Humanity Studies*, 11(2), 86-101.
- Sitthisomjin, J., Somprach, K., & Phuseeorn, S. (2018). The effects of innovation management on school performance of secondary schools in Thailand. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 41(1), 34–39. <https://doi.org/10.1016/j.kjss.2018.02.007>
- Timana, D. (2018). Eficiencia del gasto público en la cobertura y calidad de la educación básica regular. UGEL - Región La Libertad, 2013. *UCV - Scientia*, 10(1). <https://doi.org/10.18050/RevUcv-Scientia.v10n1a1>
- Vargas, J., & Zabaleta, W. (2020). La gestión del presupuesto por resultados y la calidad del gasto en gobiernos locales. *Revista Científica "Visión de Futuro,"* 24(2), 37–54. <https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2020.24.02.002.es>
- Vuksić, V. B., Bach, M. P., & Popović, A. (2013). Supporting performance management with business process management and business intelligence: A case analysis of integration and orchestration. *International Journal of Information Management*, 33, 613–619. [doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2013.03.008](http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2013.03.008)

Yosandi, Y., Fefta, A., & Nuh, M. (2017). Strategic Planning Adoption in Public Organization in Indonesia. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, 3(3), 254–264. <https://doi.org/10.21776/ub.jiap.2017.003.03.13>



## ANEXOS

### ANEXO 1

#### MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES DE ESTUDIO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Gestión por resultados	Para Ramos (2016), la GpR es un modelo organizacional que exalta los resultados por encima del procedimiento, en donde la eficacia y eficiencia son componentes intrínsecos para lo cual es necesario el fortalecimiento de las capacidades institucionales y se utilizan los datos disponibles para la toma de decisiones, usando herramientas de planificación estratégica, modelos lógicos y estrategias de seguimiento y monitoreo.	Se ha considerado en la presente investigación las dimensiones propuestas por García y García (2010): planeamiento estratégico; presupuesto por resultados; gestión financiera; gestión de programas y proyectos y monitoreo y evaluación.	Planeamiento estratégico	Reconocimiento de imagen institucional	Ordinal
				Establecimiento de estrategias y acciones	
				Cumplimiento de metas y misión organizacional	
			Presupuesto por resultados	Eficacia en el uso de los recursos	
				Eficiencia en el uso de los recursos	
				Equidad en el uso de los recursos	
			Gestión financiera	Priorización de recursos	
				Usos de recursos	
				Control de la función de tesorería	
				Gestión de programas y proyectos	
Producción de bienes y servicios					
Monitoreo y evaluación	Seguimiento				
	Evaluación				
Cumplimiento de los compromisos de desempeño	Se corresponden con un mecanismo de financiamiento por desempeño, orientado a la contribución de la optimización de la calidad del servicio de educación que proveen las instituciones educativas bajo la jurisdicción de las Instancias de Gestión Educativa Descentralizada (IGED). Estos mecanismos generan incentivos para el desarrollo de acciones, que permitan el logro de los objetivos prioritarios del sector educación en el	Conforme se desprende de la Resolución Ministerial N° 042-021 (2021), las dimensiones de esta variable son condiciones para el inicio del año escolar, gestión educativa y logro de resultados prioritarios	Condiciones para el inicio del año escolar	Planificación del año escolar	Ordinal
				Ejecución apropiada del tiempo lectivo	
				Mantenimiento de las instalaciones	
				Entrega y uso de materiales y recursos	
			Gestión educativa	Gestión administrativa	
				Gestión pedagógica	
			Logro de resultados prioritarios	Tasa neta de matrícula	
				Tasa de asistencia	

	Perú (Resolución Ministerial N° 042-021, 2021).			Tasa de permanencia	
--	---	--	--	---------------------	--

## ANEXO 2

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL	METODO	VARIABLE	INDICADORES	ESCALA	
¿Cuál es la relación que existe entre la gestión por resultados y el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima 2021?	Determinar la relación entre la gestión por resultados y el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima 2021	La gestión por resultados se relaciona significativamente con el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima 2021	<b>Tipo</b> Aplicada Descriptiva Correlacional  <b>Diseño</b> No experimental  <b>Corte</b> Transversal  <b>Población</b> 76 trabajadores de UGEL 03  <b>Muestra</b> 64 trabajadores de UGEL 03  <b>Instrumento</b> Cuestionario	Gestión por resultados	Planeamiento estratégico	Ordinal del tipo Likert	
<b>PROBLEMAS ESPECIFICOS</b>	<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	<b>HIPÓTESIS ESPECIFICAS</b>			Presupuesto por resultados		
¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión planificación estratégica y el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima 2021?	Determinar la relación entre la dimensión planificación estratégica y el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima 2021	La planificación estratégica se relaciona significativamente con el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima 2021			Gestión financiera		
¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión presupuesto por resultados y el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima 2021?	Determinar la relación entre la dimensión presupuesto por resultados y el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima 2021	El presupuesto por resultados se relaciona significativamente con el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima 2021		Gestión de programas y proyectos			
¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión gestión financiera y el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima 2021?	Determinar la relación entre la dimensión gestión financiera y el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima 2021	La gestión financiera se relaciona significativamente con el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima 2021		Monitoreo y evaluación			
¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión gestión de programas y proyectos y el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima 2021?	Determinar la relación que existe entre la dimensión gestión de programas y proyectos y el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima 2021	La gestión de programas y proyectos se relaciona significativamente con el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima 2021		Cumplimiento de los compromisos de desempeño	Condiciones para el inicio del año escolar		Ordinal del tipo Likert
¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión monitoreo y evaluación y el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima 2021?	Determinar la relación entre la dimensión monitoreo y evaluación y el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima 2021	El monitoreo y evaluación se relaciona significativamente con el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima 2021			Gestión educativa		
				Logro de resultados prioritarios			

## ANEXO 3

### INSTRUMENTOS DE RECOLECCION: GESTION POR RESULTADOS

**Objetivo:** El presente instrumento pretende evaluar el nivel de aplicación de la gestión por resultados en la Unidad de Gestión Educativa N° 3, Lima.

**Instrucciones:** Para cada pregunta marque con un aspa (X) su respuesta.

#### A) Datos del colaborador:

- **Sexo:** ( ) Femenino ( ) Masculino
- **Edad:** ( ) Menos de 25 ( ) 25 – 35 ( ) 36 - 45 ( ) Más de 45
- **Período de servicio:** ( ) Menos de 2 años ( ) De 2 a 5 años ( ) Más de 5 años

#### B) Planteamientos:

Variable	Dimensiones	Pregunta	Escala				
			S	CS	F	CN	N
Gestión por resultados	Planeamiento estratégico	1. Los colaboradores se sienten identificados con la imagen de la institución	-	-	-	-	-
		2. Los colaboradores promueven los valores de la institución	-	-	-	-	-
		3. En la institución se establecen estrategias y acciones para la consecución de los objetivos	-	-	-	-	-
		4. En la institución se comunican las estrategias y acciones que se emplearán	-	-	-	-	-
		5. Los colaboradores se esfuerzan por cumplir con las metas previstas	-	-	-	-	-
		6. La institución logra cumplir con su misión	-	-	-	-	-
	Presupuesto por resultados	7. El presupuesto se formula bajo el principio de eficacia	-	-	-	-	-
		8. El presupuesto se formula bajo el principio de eficiencia	-	-	-	-	-
		9. El presupuesto se formula bajo el principio de equidad	-	-	-	-	-
		10. El presupuesto persigue lograr el máximo bienestar social posible	-	-	-	-	-
	Gestión financiera	11. Se priorizan los recursos en función de las necesidades más tangibles del sector	-	-	-	-	-
		12. Se establecen criterios para la priorización de los recursos	-	-	-	-	-

	13. La asignación de los recursos se realiza en los términos establecidos	-	-	-	-	-
	14. Se usan los recursos con criterios de racionalidad	-	-	-	-	-
	15. La función de tesorería es controlada oportunamente	-	-	-	-	-
	16. El control sobre la función de la tesorería se realiza continuamente	-	-	-	-	-
	17. El control de la función de la tesorería es eficaz en la corrección de desviaciones	-	-	-	-	-
Gestión de programas y proyectos	18. Los programas y proyectos se realizan con base a los planes elaborados	-	-	-	-	-
	19. Los programas y proyectos que se desarrollan están alineados a los planes sectoriales	-	-	-	-	-
	20. El servicio educativo que se generan de los programas y proyectos tienen alto valor en la sociedad	-	-	-	-	-
	21. La prestación del servicio educativo cumple los estándares de calidad	-	-	-	-	-
Monitoreo y evaluación	22. Se establece un método para la medición del desempeño de cada programa	-	-	-	-	-
	23. La información requerida para el seguimiento se recolecta oportunamente	-	-	-	-	-
	24. Los resultados del análisis de los datos permiten la retroalimentación y ajustes	-	-	-	-	-
	25. El seguimiento a los programas y proyectos se realiza en los tiempos establecidos	-	-	-	-	-
	26. Se mide el bienestar social de los programas y proyectos	-	-	-	-	-
	27. La evaluación de la intervención pública se realiza de manera objetiva	-	-	-	-	-

## INSTRUMENTOS DE RECOLECCION: CUMPLIMIENTO DE LOS COMPROMISOS POR DESEMPEÑOS

**Objetivo:** El presente instrumento pretende evaluar el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa N° 3, Lima.

**Instrucciones:** Para cada pregunta marque con un aspa (X) su respuesta.

### C) Datos del colaborador:

- **Sexo:** ( ) Femenino ( ) Masculino
- **Edad:** ( ) Menos de 25 ( ) 25 – 35 ( ) 36 - 45 ( ) Más de 45
- **Período de servicio:** ( ) Menos de 2 años ( ) De 2 a 5 años ( ) Más de 5 años

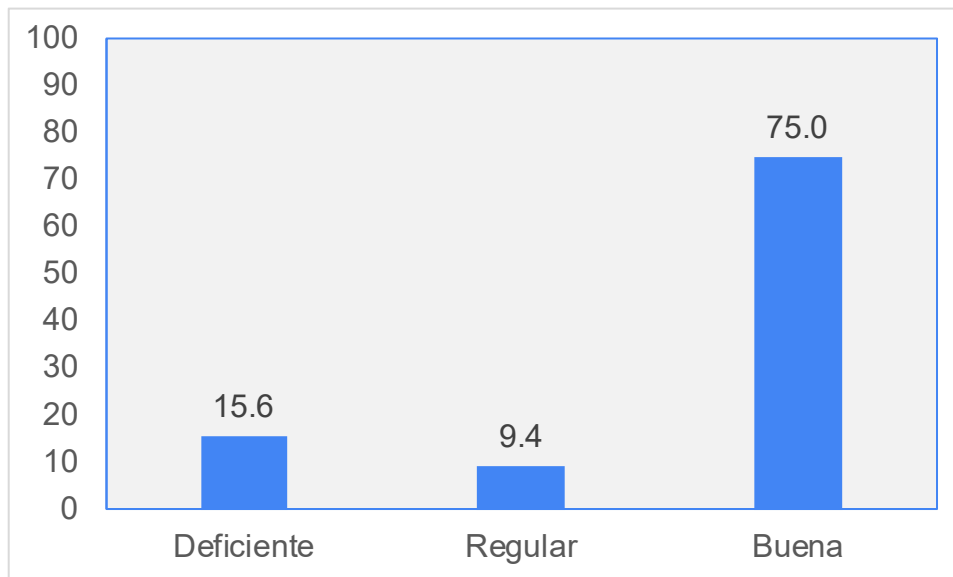
### D) Planteamientos:

Variable	Dimensiones	Pregunta	Escala				
			TD	ED	I	DA	TA
Gestión por resultados	Condiciones para el inicio del año escolar	1. Se cumple con la planificación del año escolar prevista en el calendario	-	-	-	-	-
		2. Se ejecutan en su totalidad las actividades previstas para el tiempo lectivo	-	-	-	-	-
		3. Las instalaciones educativas se encuentran en óptimas condiciones de funcionalidad	-	-	-	-	-
		4. Las instalaciones educativas se encuentran en óptimas condiciones de habitabilidad	-	-	-	-	-
		5. Se garantiza la seguridad en las instalaciones educativas	-	-	-	-	-
		6. Los materiales y recursos se entregan de manera oportuna a las instituciones educativas	-	-	-	-	-
		7. Se hace uso eficiente de los materiales y recursos entregados en las instituciones educativas	-	-	-	-	-
	Gestión educativa	8. La gestión administrativa es eficiente en el sostenimiento de las instituciones educativas	-	-	-	-	-
		9. La gestión administrativa contribuye en el logro de los objetivos planteados	-	-	-	-	-
		10. La gestión pedagógica en las instituciones educativas promueve el desarrollo de nuevo conocimiento	-	-	-	-	-

	11.La gestión pedagógica en las instituciones educativas promueve la generación de un clima de convivencia adecuado	-	-	-	-	-
	12.La gestión pedagógica en las instituciones educativas permite el aprendizaje en los niños, niñas y adolescentes	-	-	-	-	-
Logro de resultados prioritarios	13.La tasa neta de matrícula ha mejorado en comparación con el año precedente	-	-	-	-	-
	14.La tasa de asistencia ha mejorado en comparación con el año precedente	-	-	-	-	-
	15.La tasa de permanencia hasta el último grado ha mejorado en comparación con el año precedente	-	-	-	-	-

## ANEXO 4

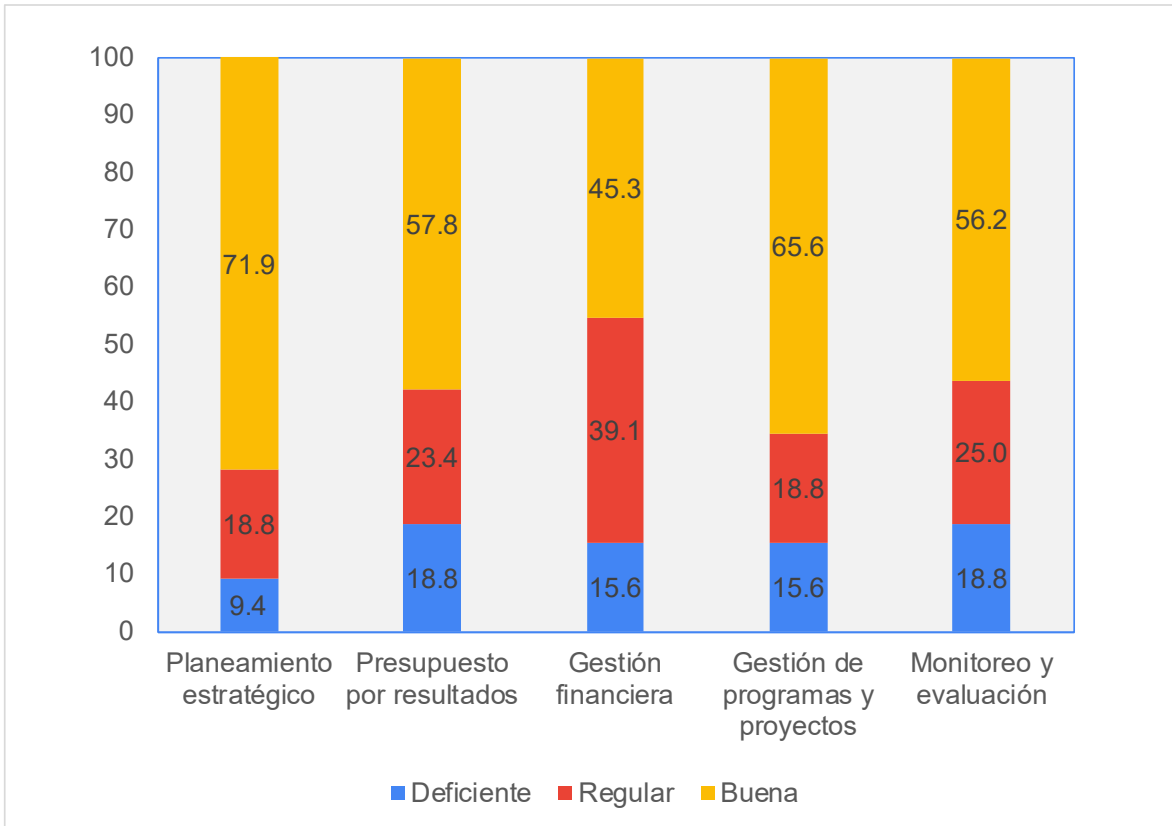
### RESULTADOS ADICIONALES DEL ESTUDIO



*Figura 2.* Nivel de la variable gestión por resultados en la Unidad de Gestión Educativa N° 3, Lima

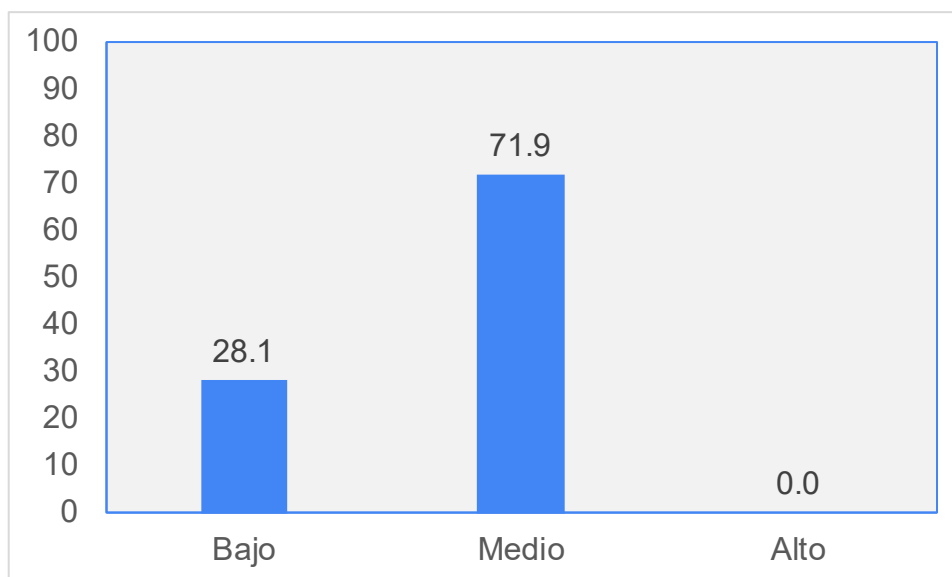
Fuente: Elaboración propia.





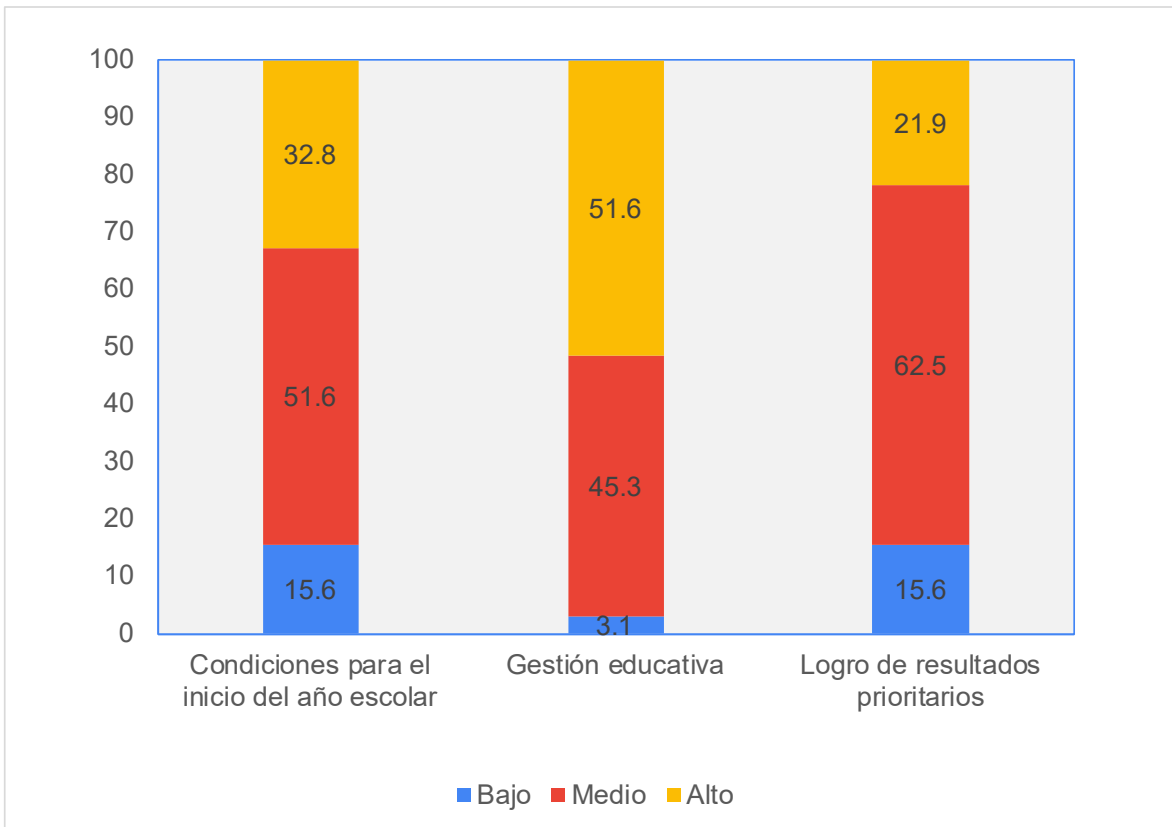
**Figura 3.** Nivel de las dimensiones de la variable gestión por resultados en la Unidad de Gestión Educativa N° 3, Lima

Fuente: Elaboración propia.



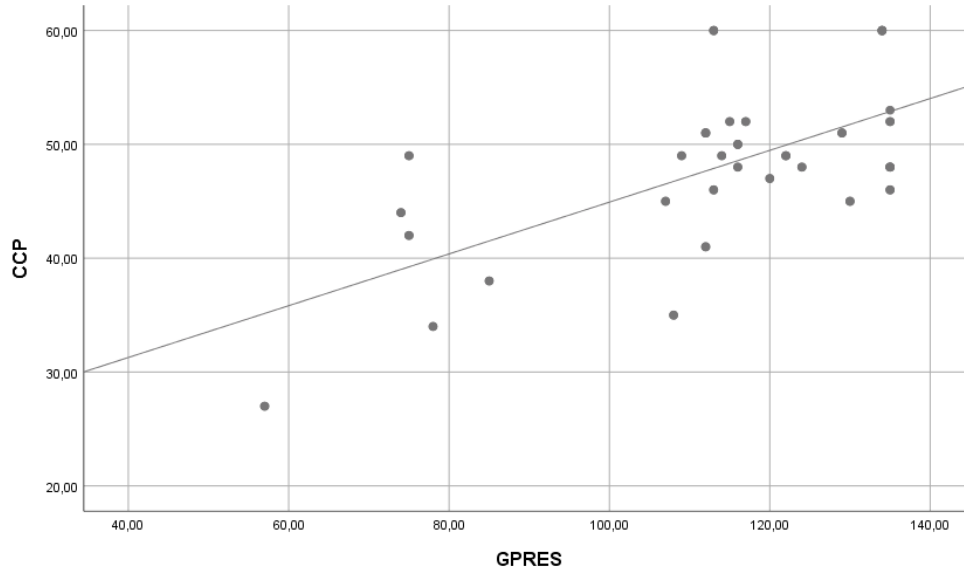
*Figura 4.* Nivel de la variable cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa N° 3, Lima

Fuente: Elaboración propia.



*Figura 5.* Nivel de las dimensiones de la variable cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa N° 3, Lima

Fuente: Elaboración propia.



*Figura 6.* Relación entre la gestión por resultados y el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima

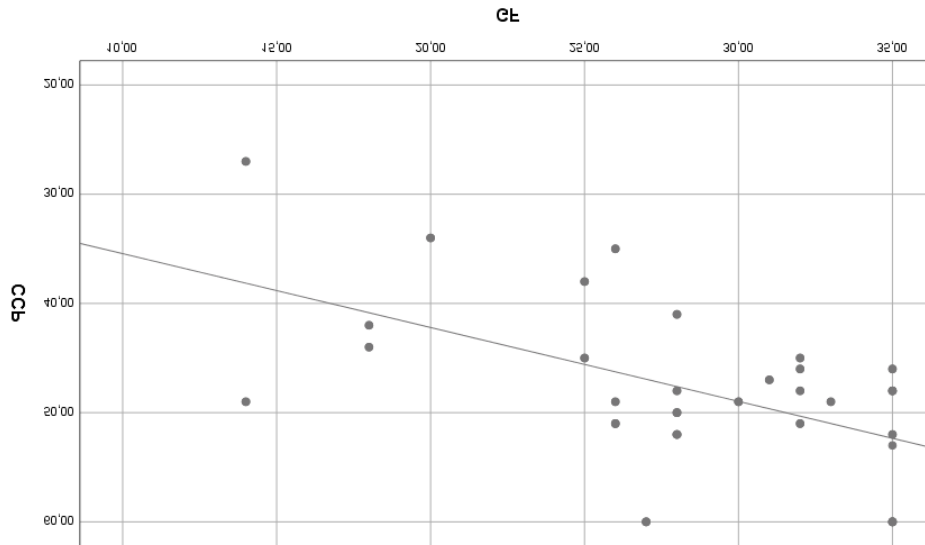
Fuente: Elaboración propia.

*Figura 7.* Relación entre la planificación estratégica y el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima

Fuente: Elaboración propia.

*Figura 8.* Relación entre el presupuesto por resultados y el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima

Fuente: Elaboración propia.



*Figura 9.* Relación entre la gestión financiera y el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima

Fuente: Elaboración propia.

*Figura 10.* Relación entre la gestión de programas y proyectos y el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima

Fuente: Elaboración propia.



*Figura 11.* Relación entre el monitoreo y evaluación y proyectos y el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 3 Lima

Fuente: Elaboración propia.

## ANEXO 5: Validez y Confiabilidad de Instrumentos

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: Gestión por resultados y Cumplimiento De Los Compromisos Por Desempeños

Nº	DIMENSIONES / Items	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
<b>Planeamiento estratégico</b>								
1	Los colaboradores se sienten identificados con la imagen de la institución	/		/		/		
2	Los colaboradores promueven los valores de la institución	/		/		/		
3	En la institución se establecen estrategias y acciones para la consecución de los objetivos	/		/		/		
4	En la institución se comunican las estrategias y acciones que se emplearán	/		/		/		
5	Los colaboradores se esfuerzan por cumplir con las metas previstas	/		/		/		
6	La institución logra cumplir con su misión	/		/		/		
<b>Presupuesto por resultados</b>								
7	El presupuesto se formula bajo el principio de eficacia	/		/		/		
8	El presupuesto se formula bajo el principio de eficiencia	/		/		/		
9	El presupuesto se formula bajo el principio de equidad	/		/		/		
10	El presupuesto persigue lograr el máximo bienestar social posible	/		/		/		
<b>Gestión financiera</b>								
11	Se priorizan los recursos en función de las necesidades más tangibles del sector	/		/		/		
12	Se establecen criterios para la priorización de los recursos	/		/		/		
13	La asignación de los recursos se realiza en los términos establecidos	/		/		/		
14	Se usan los recursos con criterios de racionalidad	/		/		/		
15	La función de tesorería es controlada oportunamente	/		/		/		
16	El control sobre la función de la tesorería se realiza continuamente	/		/		/		
17	El control de la función de la tesorería es eficaz en la corrección de desviaciones	/		/		/		
<b>Gestión de programas y proyectos</b>								
18	Los programas y proyectos se realizan con base a los planes elaborados	/		/		/		
19	Los programas y proyectos que se desarrollan están alineados a los planes sectoriales	/		/		/		
20	El servicio educativo que se generan de los programas y proyectos tienen alto valor en la sociedad	/		/		/		
21	La prestación del servicio educativo cumple los estándares de calidad	/		/		/		
<b>Monitoreo y evaluación</b>								
22	Se establece un método para la medición del desempeño de cada programa	/		/		/		
23	La información requerida para el seguimiento se recolecta oportunamente	/		/		/		

24	Los resultados del análisis de los datos permiten la retroalimentación y ajustes	/		/		/		
25	El seguimiento a los programas y proyectos se realiza en los tiempos establecidos	/		/		/		
26	Se mide el bienestar social de los programas y proyectos	/		/		/		
27	La evaluación de la intervención pública se realiza de manera objetiva	/		/		/		
<b>Condiciones para el inicio del año escolar</b>								
1	Se cumple con la planificación del año escolar prevista en el calendario	/		/		/		
2	Se ejecutan en su totalidad las actividades previstas para el tiempo lectivo	/		/		/		
3	Las instalaciones educativas se encuentran en óptimas condiciones de funcionalidad	/		/		/		
4	Las instalaciones educativas se encuentran en óptimas condiciones de habitabilidad	/		/		/		
5	Se garantiza la seguridad en las instalaciones educativas	/		/		/		
6	Los materiales y recursos se entregan de manera oportuna a las instituciones educativas	/		/		/		
7	Se hace uso eficiente de los materiales y recursos entregados en las instituciones educativas	/		/		/		
<b>Gestión educativa</b>								
8	La gestión administrativa es eficiente en el sostenimiento de las instituciones educativas	/		/		/		
9	La gestión administrativa contribuye en el logro de los objetivos planteados	/		/		/		
10	La gestión pedagógica en las instituciones educativas promueve el desarrollo de nuevo conocimiento	/		/		/		
11	La gestión pedagógica en las instituciones educativas promueve la generación de un clima de convivencia adecuado	/		/		/		
12	La gestión pedagógica en las instituciones educativas permite el aprendizaje en los niños, niñas y adolescentes	/		/		/		
<b>Logro de resultados prioritarios</b>								
13	La tasa neta de matrícula ha mejorado en comparación con el año precedente	/		/		/		
14	La tasa de asistencia ha mejorado en comparación con el año precedente	/		/		/		
15	La tasa de permanencia hasta el último grado ha mejorado en comparación con el año precedente	/		/		/		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable    Aplicable después de corregir    No aplicable

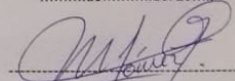
Apellidos y nombres del juez validador, Dr/ Mg: Mg. Sonia Maribel Gómez Kanana DNI: 09615962

Especialidad del validador: Gestión Pública

\*Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
\*Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.  
\*Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

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

02 de 07 del 2021

  
Firma del Experto Informante.



Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable []   Aplicable después de corregir []   No aplicable []

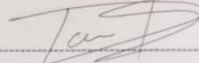
Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Mg. Zoroberto Acero Borwin   DNI: 33407110

Especialidad del validador: Gestión Pública

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

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

05 de julio del 2021



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: Gestión por resultados y Cumplimiento De Los Compromisos Por Desempeños

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
<b>Planeamiento estratégico</b>								
1	Los colaboradores se sienten identificados con la imagen de la institución	✓		✓		✓		
2	Los colaboradores promueven los valores de la institución	✓		✓		✓		
3	En la institución se establecen estrategias y acciones para la consecución de los objetivos	✓		✓		✓		
4	En la institución se comunican las estrategias y acciones que se emplearán	✓		✓		✓		
5	Los colaboradores se esfuerzan por cumplir con las metas previstas	✓		✓		✓		
6	La institución logra cumplir con su misión	✓		✓		✓		
<b>Presupuesto por resultados</b>								
7	El presupuesto se formula bajo el principio de eficacia	✓		✓		✓		
8	El presupuesto se formula bajo el principio de eficiencia	✓		✓		✓		
9	El presupuesto se formula bajo el principio de equidad	✓		✓		✓		
10	El presupuesto persigue lograr el máximo bienestar social posible	✓		✓		✓		
<b>Gestión financiera</b>								
11	Se priorizan los recursos en función de las necesidades más tangibles del sector	✓		✓		✓		
12	Se establecen criterios para la priorización de los recursos	✓		✓		✓		
13	La asignación de los recursos se realiza en los términos establecidos	✓		✓		✓		
14	Se usan los recursos con criterios de racionalidad	✓		✓		✓		
15	La función de tesorería es controlada oportunamente	✓		✓		✓		
16	El control sobre la función de la tesorería se realiza continuamente	✓		✓		✓		
17	El control de la función de la tesorería es eficaz en la corrección de desviaciones	✓		✓		✓		
<b>Gestión de programas y proyectos</b>								
18	Los programas y proyectos se realizan con base a los planes elaborados	✓		✓		✓		
19	Los programas y proyectos que se desarrollan están alineados a los planes sectoriales	✓		✓		✓		
20	El servicio educativo que se genera de los programas y proyectos tienen alto valor en la sociedad	✓		✓		✓		
21	La prestación del servicio educativo cumple los estándares de calidad	✓		✓		✓		
<b>Monitoreo y evaluación</b>								
22	Se establece un método para la medición del desempeño de cada programa	✓		✓		✓		
23	La información requerida para el seguimiento se recolecta oportunamente	✓		✓		✓		

24	Los resultados del análisis de los datos permiten la retroalimentación y ajustes	✓		✓		✓		
25	El seguimiento a los programas y proyectos se realiza en los tiempos establecidos	✓		✓		✓		
26	Se mide el bienestar social de los programas y proyectos	✓		✓		✓		
27	La evaluación de la intervención pública se realiza de manera objetiva	✓		✓		✓		
<b>Condiciones para el inicio del año escolar</b>								
1	Se cumple con la planificación del año escolar prevista en el calendario	✓		✓		✓		
2	Se ejecutan en su totalidad las actividades previstas para el tiempo lectivo	✓		✓		✓		
3	Las instalaciones educativas se encuentran en óptimas condiciones de funcionalidad	✓		✓		✓		
4	Las instalaciones educativas se encuentran en óptimas condiciones de habitabilidad	✓		✓		✓		
5	Se garantiza la seguridad en las instalaciones educativas	✓		✓		✓		
6	Los materiales y recursos se entregan de manera oportuna a las instituciones educativas	✓		✓		✓		
7	Se hace uso eficiente de los materiales y recursos entregados en las instituciones educativas	✓		✓		✓		
<b>Gestión educativa</b>								
8	La gestión administrativa es eficiente en el sostenimiento de las instituciones educativas	✓		✓		✓		
9	La gestión administrativa contribuye en el logro de los objetivos planteados	✓		✓		✓		
10	La gestión pedagógica en las instituciones educativas promueve el desarrollo de nuevo conocimiento	✓		✓		✓		
11	La gestión pedagógica en las instituciones educativas promueve la generación de un clima de convivencia adecuado	✓		✓		✓		
12	La gestión pedagógica en las instituciones educativas permite el aprendizaje en los niños, niñas y adolescentes	✓		✓		✓		
<b>Logro de resultados prioritarios</b>								
13	La tasa neta de matrícula ha mejorado en comparación con el año precedente	✓		✓		✓		
14	La tasa de asistencia ha mejorado en comparación con el año precedente	✓		✓		✓		
15	La tasa de permanencia hasta el último grado ha mejorado en comparación con el año precedente	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable []   Aplicable después de corregir [ ]   No aplicable [ ]

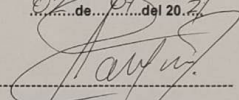
Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Rodolfo Toledo Reyes   DNI: 10219463

Especialidad del validador: Metodología

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

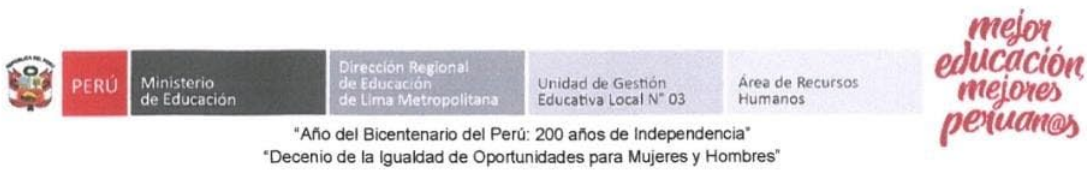
**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

02 de 07 del 2021



Firma del Experto Informante.

## ANEXO 6: Autorización de la institución en donde se aplicó la investigación



El que suscribe, en su calidad de Coordinador del Equipo de Desarrollo y Bienestar del Talento Humano del Área de Recursos Humanos de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 03, expide la siguiente:

### AUTORIZACIÓN

Al Sr. Elyozil Cuevas Sumire, identificado con DNI 40879975, estudiante del programa académico de Maestría en Gestión Pública de la escuela de Postgrado de la Universidad Cesar Vallejo, modalidad semipresencial, para que realice en esta entidad el trabajo de investigación titulado GESTIÓN POR RESULTADOS Y NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LOS COMPROMISOS DE DESEMPEÑO EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA N° 03, LIMA - 2021, a quien se le debe ofrecer todas las facilidades del caso.

Se expide la presente a petición del parte interesado para los fines correspondientes.

Lima, 25 de junio del 2021



**JORGE QUILLATUPA ASTETE**  
Coordinador del Equipo del Desarrollo  
del Bienestar y Talento Humano  
Unidad de Gestión Educativa Local N° 03

JSQA/C-EDBTH-ARH

[www.ugel03.gob.pe](http://www.ugel03.gob.pe)

Av. Iquitos 918  
La Victoria- Lima 01- Perú  
T: 427-3210 / 426-2627



# ENCUESTA SOBRE EL NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LOS COMPROMISOS DE DESEMPEÑO EN LA UGELO 03

Recibidos



Vladimir Ulugardo Mariño Te... 30 jun.  
para UGEL03, mí, Jorge ✓



Estimado servidor(a) de la UGEL 03:

Valoramos el esfuerzo que despliega día a día en el cumplimiento de su labor, sea de modo remoto, mixto o presencial, en ese sentido, conocedores de su espíritu de servicio, le solicitamos colaborar con el llenado de la siguiente encuesta, que tiene por objetivo conocer su opinión sobre el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño de la UGEL 03. Para desarrollar la encuesta deberá ingresar al siguiente Link y responder según su opinión o apreciación personal:

<https://forms.gle/ois6GLvbFfNZaYKG7>

## Vladimir Mariño Tenio

Especialista en Cultura y Clima Organizacional

Equipo de Desarrollo y Bienestar del Talento Humano

Av. Iquitos N° 918 – La Victoria

Telf. 971708206



PERÚ

Ministerio de Educación

Unidad de Gestión Educativa Local N° 03

Área de Recursos Humanos