

**Gestión por resultados de una institución educativa
de jornada escolar completa, UGEL 01 RED 11 de
Lima, 2019**

**Management by results in a full school day
educational institution UGEL 01 RED 11 in Lima
2019**

Beatriz Marcelina Carrasco-Reyes

Universidad César Vallejo- Perú

beatrizcr1963@gmail.com

Oscar Augusto Burgos-Vera

Universidad de Ciencias y Humanidades- Perú

oburgos@uch.edu.pe

Victor Enrique Lizama-Mendoza

Universidad Norbert Wiener - Perú

victor_5245@hotmail.com

doi.org/10.33386/593dp.2021.2-1.466

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo principal analizar la percepción que tienen los gestores educativos respecto a la gestión por resultados del año 2019 de una institución educativa con jornada escolar completa de la UGEL 01 RED 11 de Lima. La investigación fue de tipo básica con diseño hermenéutico - fenomenológico, ya que se orientó a estudiar el tema desde el discurso para proceder a la interpretación de las respuestas obtenida por los participantes en cuanto al fenómeno estudiado. La muestra estuvo conformada por los gestores educativos como son: la directora general, subdirectora, coordinador administrativo, coordinadora pedagógica, representante de padre de familia y docentes de la Institución Educativa N°7073 colegio de Jornada Escolar Completa. A los participantes se les aplicó como técnica de recolección de datos, una entrevista semiestructurada. Se concluyó en que la gestión por resultados es un proceso vital para el funcionamiento de las instituciones educativas JEC, y que si bien se cuenta con la normativa adecuada y los documentos de gestión técnicos pedagógicos planificados; no se logra hacer una diferencia que se consolide en resultados óptimos como institución JEC; puesto que se evidencian problemas como: la falta de presupuesto, personal no capacitado, demora en la ejecución de obras, falta de recursos materiales y demora en los programas de capacitación a directivos y personal docente.

Palabras clave: evaluación; gestión por resultados; monitoreo; planificación; presupuesto y proyectos

Cómo citar este artículo:

APA:

Carrasco-Reyes, B., Burgos-Vera, O., & Lizama-Mendoza, V., (2021). Gestión por resultados de una institución educativa de jornada escolar completa, UGEL 01 RED 11 de Lima, 2019. 593 Digital Publisher CEIT, 6(2-1), 17-36. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.2-1.466>

Descargar para Mendeley y Zotero

ABSTRACT

The main objective of this research was to analyze the perception that educational managers have regarding the management by results for the year 2019 of an educational institution with a full school day of the UGEL 01 RED 11 of Lima. The research was of a basic type with a hermeneutic-phenomenological design, since it was oriented to study the subject from the discourse to proceed to the interpretation of the answers obtained by the participants regarding the phenomenon studied. The sample consisted of educational managers such as: the general director, assistant director, administrative coordinator, pedagogical coordinator, parent's representative and teachers of the Educational Institution N° 7073, a Full School Day School. A semi-structured interview was applied to the participants as a data collection technique. It was concluded that management by results is a vital process for the operation of the JEC educational institutions, and that although there are adequate regulations and planned technical pedagogical management documents, it is not possible to make a difference that consolidates in optimal results as a JEC institution, since problems are evident such as: lack of budget, untrained personnel, delay in the execution of works, lack of material resources and delay in the training programs for directors and teaching staff.

Key words: evaluation; management by results; monitoring; planning; budget and projects

Introducción

La educación ha sido considerada como una herramienta clave en el proceso del desarrollo humano, ya que los procesos de aprendizaje significativos consolidan la formación del hombre y por ende, de una sociedad próspera (Ospina, 2008). Desde el año 2000, países como La India, China y México, han ido incorporando nuevas estrategias que respondan a una mejora en la educación; éstas se han basado en: campañas de concienciación educativa, expansión de las oportunidades educativas a nivel rural y el incremento en los presupuestos para el sector educación (Fundación Codespa, 2015)

Las reformas en los países desarrollados y emergentes en el ámbito, económico, político y social, son direccionados por el Estado y la administración pública que buscan nuevos rumbos de adaptación a los cambios de la globalización que exigen eficiencia, eficacia y efectividad de las instituciones públicas para los ciudadanos. Una de las reformas a considerar son los procesos internos de gestión y estructuras asociadas con una Nueva Gestión Pública (NGP), que incluye la descentralización y desintegración de un sistema de gestión interna, que entrega poder a los gestores e introduce un liderazgo y empoderamiento en la administración pública. (Junco, 2014).

América Latina ha adoptado un nuevo método de gestión como política de mejora administrativa en el proceso de modernización nacional, a partir de una mejor administración pública (Pliscoff-Varas, 2017). La Nueva Gestión pública (NGP) en las políticas educativas de los países de América del Sur, ha conducido a un mayor aumento del presupuesto estatal de acuerdo con el Marco de Acción Educativa (Unesco, 2016), a la implementación de sistemas nacionales de evaluación, reestructuración de modelos pedagógicos y de gestión educativa con el objetivo de maximizar el desarrollo de competencias y capacidades para la vida. La educación de calidad debe propiciar la adaptación del hombre a los distintos mercados laborales, a los desafíos tecnológicos, a los cambios demográficos, a la

desigualdad y a los intentos de desestabilización contra la paz mundial (Unesco, 2016).

Brasil, Chile, Argentina, Colombia y Uruguay son países exponentes de un liderazgo pedagógico, los mismos que vienen desarrollando una educación basada en el enfoque por competencias y la gestión por resultados (Burnier, 2001), este enfoque novedoso conlleva al estudio de las políticas educativas y administrativas en forma integral para desarrollar las capacidades de los estudiantes y el fortalecimiento pedagógico de los docentes.

En el Perú, la educación dista mucho de los parámetros óptimos de los países vecinos, por ello el Ministerio de Educación ha realizado convenios con el Gobierno de Canadá para implementar un programa que fortalecerá la gestión de la educación en el país. El Ministerio de Educación (Minedu) ha emitido el 30-09-2014 la Resol. Minist. 451-2014-Minedu, la cual establece los lineamientos para implementar la “Jornada Escolar Completa” (JEC) en los colegios de formación secundaria. De tal manera, que se está ejecutando a la par, la formación e implementación progresiva de dicho modelo en las instituciones seleccionadas (RM 2/2014, de 30 de septiembre).

La UGEL 01-SJM, siguiendo los lineamientos del Minedu, ha reformulado el servicio educativo al modelo JEC de algunos colegios de su jurisdicción dentro de ellos la I.E. N°7073 del distrito de Villa María del Triunfo. Sin embargo, la institución presenta como problemática el bajo nivel de aprendizaje de los escolares, el reducido impacto en la escolaridad, la inadecuada aplicación de políticas de los directivos para mejorar la gestión y obtener buenos resultados.

De acuerdo a lo expuesto, se formuló el siguiente problema general ¿Cuál es la percepción de los gestores educativos respecto a la gestión por resultados del año 2019 de una institución educativa con jornada escolar completa de la UGEL 01 RED 11 de Lima?, y como problemas específicos se tuvo: (a) ¿Cuál es la percepción de los gestores educativos respecto a la planificación por resultados del año 2019 de una institución

educativa con jornada escolar completa de la UGEL 01 RED 11 de Lima?, (b) ¿Cuál es la percepción de los gestores educativos respecto al presupuesto por resultados del año 2019 de una institución educativa con jornada escolar completa de la UGEL 01 RED 11 de Lima?; (c) ¿Cuál es la percepción de los gestores educativos respecto a la gestión financiera, auditoría y adquisiciones del año 2019 de una institución educativa con jornada escolar completa de la UGEL 01 RED 11 de Lima?; (d) ¿Cuál es la percepción de los gestores educativos respecto a la gestión de programas y proyectos del año 2019 de una institución educativa con jornada escolar completa de la UGEL 01 RED 11 de Lima?; y (e) ¿Cuál es la percepción de los gestores educativos respecto al monitoreo y evaluación del año 2019 de una institución educativa con jornada escolar completa de la UGEL 01 RED 11 de Lima?

A nivel teórico, el estudio permitió analizar los factores en la gestión de resultados y las consecuencias en los cambios de un centro educativo con jornada completa. Respecto a la justificación práctica, el estudio contribuyó a tener información relevante acerca de los diversos procesos por los que atraviesa una gestión que busca indicadores a nivel de resultados como la eficiencia, la eficacia y el desempeño, lo cual permite a la UGEL 01 mejorar la toma de decisiones. Por último, la justificación metodológica se basó en la aplicación de un análisis pertinente, que tuviera como participantes a las personas involucradas en el desarrollo y aplicación de la gestión por resultados a nivel de una institución educativa básica; dejando, además, un instrumento modificable y aplicable.

En cuanto a los estudios previos que respondan a las mismas categorías estudiadas en este artículo, se encontró a Doussage (2015) quien escribió acerca de los orígenes de la gestión por resultados en Chile y México, en el cual afirmó que no existen evidencias certeras acerca de los orígenes de la gestión por resultados en América Latina; Sin embargo, se ha demostrado que el aprendizaje transnacional ha sido un mecanismo promotor de las reformas entorno a la gestión por resultados. El autor señaló que la gestión por resultados se basa una imitación de modelo

institucional que ha sido previamente aceptado, legitimizado y adaptado a la realidad del gobierno nacional para la transformación de su entorno y la consolidación de la democracia; asimismo, concluyó en que las iniciativas de la gestión por resultados como son las evaluaciones, sistemas de indicadores, metas trazadas y presupuesto por resultados, parecen haberse ejecutado bajo la imitación institucional y la coerción ejercida por organismos internacionales, ya que muchas veces no responden o no se adaptan del todo a las verdaderas necesidades nacionales.

También se tiene lo indagado por De La Torre (2016), quien realizó un estudio en Ecuador donde considero necesario implementar un mapa estratégico y un cuadro de mando integral para identificar los posibles escenarios institucionales; y actualizar los documentos de gestión y la articulación de la comunicación entre directivos y plana docente, además el estudio realizado por Rivera (2015) confirmó el análisis de las relaciones entre los aspectos estratégicos de la corporación y los sistemas de gestión de las instituciones educativas, obtuvo como producto de los procesos de formación el incremento de la responsabilidad y el empoderamiento así como la participación y trabajo en equipo por parte del personal; determinó que en la totalidad de la organización de estudio, existen valores corporativos como parte de la plataforma estratégica, dichos valores se han presentado desde el inicio de la ejecución de los sistemas de gestión.

En la misma línea, Acosta (2016) realizó un estudio en la que buscó conocer como la gestión por resultados influye al momento de tomar decisiones, el cual tuvo como parte de su muestra de estudio a veinte autoridades directivas de la Universidad Nacional de Tumbes. Los hallazgos a los que llegó el autor fueron que, en la Universidad mencionada, la gestión por resultados no era significativa ni ejercía influencia en la toma de decisiones por parte de los directivos. Si bien la gestión de la universidad trabaja bajo los lineamientos de las políticas públicas sectoriales, estas no son suficientes para obtener resultados favorables en cuanto a la gestión institucional. Además, el autor demostró

que no se puede obtener una respuesta correcta mediante la ejecución de un programa de gestión por resultados, si el total del presupuesto solo va a financiar una parte de ello, siendo en este caso en formación preuniversitaria y no en productos programados en el presupuesto institucional como es: actividades extracurriculares, infraestructura, equipamiento, acciones de monitoreo y acompañamiento al personal.

En otro punto, Bendezú (2018) elaboró una tesis acerca de la gestión por resultados y el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la UGEL de Chíncha, donde se planteó como propósito conocer si las distintas dimensiones de la gestión por resultado en el contexto de la enseñanza pública, se vincula con el nivel de compromiso de desempeño. Para esto, se tomó como muestra representativa a trabajadores y funcionarios de la UGEL de Chíncha. El autor destacó como hallazgo que la planificación estratégica, el presupuesto por resultados, la gestión financiera, la gestión de programas y proyectos y el monitoreo están vinculadas y forman parte determinante en el cumplimiento de los compromisos de desempeño. Estos datos hacen reformular que una manera de optimizar los resultados a nivel de educación elemental básica; la gestión por resultados se presenta como una herramienta que, al ser ejecutada adecuadamente, puede generar cambios significativos y sostenibles para la institución.

Se encontró además a Medina y Ninanya (2019) quienes analizaron la gestión de los recursos humanos y el trabajo docente, llegando al resultado de evidenciar que los factores de personalidad y autoconocimiento inducen al talento humano para un mejor desempeño de la docencia en los planteles escolares, también se incluye a Bendezú (2018) que en su estudio realizado busco conocer el efecto de la inteligencia emocional, en el desarrollo de las capacidades de los alumnos, maestros y directivos considerando para ello un enfoque integral de liderazgo; asimismo, se consideró a Quispe (2017) quien logró identificar las causales en la planificación para conllevar a una adecuada ejecución del presupuesto de la institución y de los gastos corrientes y de inversión.

También, Ayala (2019) realizó un estudio donde se planteó como objetivo conocer el vínculo relacional entre la gestión por resultados y la gestión administrativa. Para ello, tuvo como muestra a 97 trabajadores de la Municipalidad de Lima. Entre los principales hallazgos, la autora evidenció que la gestión administrativa de una institución pública tenía un vínculo significativo con los programas presupuestales, el seguimiento, las evaluaciones y los incentivos en la gestión por resultados. Concluyendo en que las instituciones necesitan de capacitación en cuanto a los programas presupuestales a fin de mejorar la ejecución del gasto; además, de que los usuarios pueden contribuir al seguimiento y evaluación de los presupuestos para que se pueda lograr los objetivos planteados

Del mismo modo, se consideró a Sosa (2017) cuyo propósito fue determinar que los factores a) liderazgo y b) motivación influyen en los directivos para orientar y dirigir a los profesores y alumnos en los centros escolares, obteniendo así resultados óptimos con la implementación de las programaciones educativas, asimismo, se tiene a Cayllahua y Dorote (2019) quienes desarrollaron su tesis teniendo como finalidad establecer la correspondencia entre la ejecución del egreso y la gestión por efectos, confirmando que las personas conocen acerca de asuntos de ejecución del gasto y la gestión por resultados, donde poco más de la mitad señalaron que la entidad posee una adecuada eficiencia en la gestión de gastos con una correspondencia directa entre la ejecución del egreso y la gestión por consecuencias.

Por otro lado en cuanto a las teorías relacionadas, se consideró a la Teoría de la Administración Científica, pues según Coulter (2014), mencionaron que Taylor, en su obra Principios de Administración Científica, cuyas propuestas fueron adoptadas por los gerentes, explicó cómo el uso de métodos científicos define la mejor manera de ejecutar una labor, mediante la orientación de los directivos hacia los obreros, precisando las disposiciones necesarias para una mejor producción bajo la tutela de los jefes y sus destrezas en los procesos de fabricación, con la finalidad de dar cumplimiento a la planeación efectuada por los gerentes y lograr los objetivos

establecidos.

La gerencia de una organización ya sea pública o privada, presentan características similares que incorporan a la creatividad, autoridad, innovación y conocimientos, a su función primordial que es alcanzar los objetivos organizacionales. Frente a esto, las distintas teorías administrativas han puesto de relieve la necesidad de contar con una estructura capaz de crear estrategias flexibles, pero a su vez rígidas con lograr la competitividad y prosperidad en la organización. Taylor sostenía que la administración debía de garantizar la prosperidad tanto del empleador como de los subordinados (Portilla, Villa y Montoya, 2007). Para Taylor, la autoridad era sinónimo de mando, y este mando estaba centrado en la Gerencia, la cual debía saber gestionar con base a la disminución de tiempo y dinero. La teoría científica de Taylor presenta cuatro principios: (1) Cada elemento del trabajo tiene o recibe un estudio científico; (2) La selección del personal se debe realizar de manera científica, al igual que el entrenamiento y adecuación al nuevo espacio laboral o a la nueva tarea a realizar; (3) Debe existir cooperación entre la administración y los obreros; (4) Debe existir una distribución justa y equitativa de las responsabilidades entre el personal administrativo y operarios.

Para Erra (2020), la administración científica de Taylor se resume en ciencia, armonía, cooperación, máximo rendimiento y formación de cada hombre dentro de la organización. Pero, ¿cómo era el estudio científico de cada elemento del trabajo que había propuesto Taylor?, para ello, el mismo autor explicó que desarrollar una ciencia dentro de la empresa requiere de un estudio y análisis completo, que consiste en: Buscar entre todos los trabajadores, aquellos que son distintos con experiencia y eficientes en el trabajo; analizar y tomar apunte de cómo estos trabajadores realizan sus funciones, esto involucra saber: qué movimientos u operaciones realiza y qué recursos utiliza; analizar cronométricamente como realizan esos trabajos, los tiempos, movimiento y uso de herramientas.; en lo encontrado, desechar todos los movimientos que resulten inútiles o falsos y reunir nuevos elementos que sean más eficaces.

Esta forma de entender cómo se realizaba el estudio del trabajo con ciencia, a la que se refiere Taylor, es lo que hoy se aplica en la gestión por resultados, ya que en ello también se ve inmerso, el conocer cómo se dan los procesos, los tiempos y los recursos que se necesitan para lograr el propósito planteado, teniendo como herramienta previa un plan estratégico y otro operativo. Además, el firme convencimiento de que los verdaderos intereses de unos y otros son únicos y los mismos y que no puede existir prosperidad para el dueño o director, si es que no existe prosperidad para los trabajadores. (Gómez, 2018)

Como teoría específica, se incluye a la Gestión por Desempeño donde se aprecia que los factores de producción (recursos humanos, logísticos y financieros) son los que permiten que las organizaciones, mediante un proceso productivo, logren alcanzar los resultados esperados de acuerdo con la administración científica. (Besa, 2017).

La gestión del desempeño se ha desarrollado desde un enfoque muy operativo a un enfoque más conceptual estratégicamente orientado, es decir, donde juega un papel integral en la formulación e implementación de la estrategia. La gestión del desempeño pone énfasis en la comunicación, lo cual añade valor a la organización, ya que fomenta la mejora del rendimiento en el trabajo y motiva el desarrollo de habilidades a través de evaluaciones frecuentes (Besa, 2017).

La gestión por desempeño busca alinear los procesos con los objetivos corporativos. Con ello, la gestión del desempeño se postula como técnica de gestión estratégica que respalda los objetivos comerciales generales de la empresa a través de la vinculación de los objetivos laborales de cada individuo con la misión general de la empresa (Gunnigle y McDonnell, 2008)

Según el portal de Conexión Esan (2016), la implementación de una gestión por desempeño contribuye a: Incrementar la motivación y desenvolvimiento de los colaboradores; incrementar la autoestima del personal, ya que se comunica sobre el desempeño y se valora mediante

reconocimientos intrínsecos o extrínsecos; los gerentes obtienen información sobre el personal, lo que conduce a relaciones productivas que son claves para la competitividad de la empresa; se aclara la definición y los criterios del puesto, además los colaboradores también ganan una mejor comprensión sobre lo que se espera de ellos y cómo desarrollar un desempeño más exitoso; los empleados llegan a ser más competitivos; los objetivos organizacionales se hacen más claros y comunicables; los cambios organizacionales se dan más fácilmente y hay una diferenciación mejor y más oportuna entre el buen, medio y alto desempeño de cada miembro de la organización.

Adicional a lo mencionado líneas arriba, la gestión del rendimiento también proporciona información clave para la planificación de la fuerza laboral, específicamente, el inventario de talentos de una organización se basa en información recopilados a través del sistema de gestión del desempeño (Conexión Esan, 2016).

Por otro lado, la gestión por resultados según Dossauge (2016) parte de una serie de ideas cuya intención es privilegiar y priorizar la transparencia de los resultados. Los supuestos en los que se basa son; (a) Existen elementos que pueden ser medidos y, mediante su medición, pueden brindar mejor ayuda y soporte a la gestión. Dichos elementos pueden ser los insumos, las actividades y los productos, además de los distintos impactos institucionales; (b) El desempeño organizacional se refleja en la información o indicadores obtenidos mediante la medición de los elementos cuantificables antes mencionados; (c) La información respecto al desempeño ayuda a la toma de decisiones, ya que se convierte en herramienta útil; por tanto, necesita convertirse en información transferida o comunicada (d) Con la información obtenida y después comunicada, se crean estrategias o planes de acción orientados al logro de los objetivos, y con ello, los resultados (Dossauge, 2016). Con lo afirmado, se resalta que la gestión por resultados para el autor tiene tres directrices claves: medir, informar y decidir.

Para el Ministerio de Educación (2017) “en lo relacionado a la gestión curricular y liderazgo

pedagógico, el constructo de gestión es utilizar eficazmente los recursos humanos y materiales del que se disponen para lograr los objetivos propuestos” (p. 8). Lo argumentado por el Minedu establece relación en la manera en la que los usos de los distintos recursos fomentan y ayudan a una gestión más competente.

Por otro lado, García y García (citado por Quispe, 2017), opina que la gestión por resultados es una táctica que admite emplazar la tarea de los gestores en las corporaciones para favorecer a la noción de un mayor valor para la ciudadanía, analizando los efectos en la sociedad y por consiguiente los resultados obtenidos, así como identificar con ello los componentes de los productos e insumos.

Considerando a García y García (2010) se tienen las siguientes categorías; (a) Programación encaminada a resultados; (b) Presupuesto enfocado a resultados; (c) administración financiera y adquisiciones; (d) Programación de proyectos; y (e) Seguimiento y evaluación.

A continuación, se explican cada una de las categorías indicadas:

La categoría planificación encaminada a resultados, para García y García (2010) “sirve a las instituciones públicas, por ser de nivel estratégico, permitiendo precisar su visión para el mediano y largo plazo, buscando los objetivos prioritarios, en base a los factores políticos, económicos y sociales del entorno”. (p.37). La programación abarca una serie de planes organizacionales, las cuales abordan a la planificación estratégica, participativa y operativa, respondiendo a preguntas como: ¿Dónde estamos? ¿Dónde queremos ir? ¿Cómo podemos llegar?

El presupuesto enfocado a Resultados, según García y García (2010) llegan a ser los distintos métodos que se ejecutan considerando la eficiencia y eficacia de los recursos, procesos y resultados, todo en beneficio de la función pública y su correcto funcionamiento en aras de una modernización pública. Además, se enfoca en que cumplir con asignar todos los

recursos solicitados para un proceso específico, y también, con que los logros de los objetivos se den dentro de los plazos dados y sin comprometer el desperdicio de recursos.

Siguiendo, la categoría Administración financiera y adquisiciones, según García y García (2010), sustenta que las finanzas vienen a ser el conjunto de elementos cuantitativos que posibilitan la atracción de recursos para la concreción de los objetivos y sus metas; mientras que la auditoría consiste en la fiscalización y monitoreo de los recursos y las adquisiciones son el conjunto de normas que permiten que el Estado adquiera los bienes (pp.64-69).

Programación de proyectos, para García y García (2010), “es el conjunto de actividades administrativas a través del cual el Estado promueve los bienes y servicios que admiten lograr los objetivos determinados en sus planes operativos y estratégicos” (p.78).

En cuestión a Seguimiento y evaluación, García y García (2010), expresan que “el seguimiento es un instrumento de la administración que sirve para verificar el logro de los objetivos y las metas programadas, mientras que la evaluación permite establecer parámetros comparativos y valorar en forma objetiva los resultados de una diligencia”. (pp. 73-83).

Continuando, La Jornada Escolar Completa (JEC) sigue el lineamiento de la Política Nacional de Modernización de la gestión pública, la cual surge como estrategia del Estado para fortalecer el ejercicio público mediante el uso adecuado de los ingresos fiscales, a fin de generar las mejores condiciones para un desarrollo sostenible evidenciado en resultados óptimos (Secretaría de Gestión Pública, 2020). Es desde este plan de modernización donde se desprende la ejecución de la gestión por resultados a nivel educacional. Es preciso mencionar, que los pilares de la Modernización de la Gestión Pública son:

Planes estratégicos y operativos: Estos planes reflejan las prioridades del Estado, los cuales son de tipo sectorial. Los planes estratégicos permiten dar coherencia a las actuaciones del

Estado porque en ellos están inmersos objetivos claros orientados al servicio del ciudadano. En adición, los planes operativos determinan el tipo y cantidad de recursos destinados a desarrollar cada acción del plan estratégico, los tiempos de ejecución y soluciones de contingencia.

Presupuesto para resultados: esta reforma está orientado hacia el logro de objetivos a través de los productos y servicios que brinda el Estado en sus distintas instituciones. Este pilar se guía por indicadores de desempeño para su monitoreo y evaluación, con el propósito de conocer si el presupuesto que se asigna cumple su función de atender las acciones prioritarias establecidas en los planes antes mencionados (Guzmán, 2020)

Gestión por procesos: se centra en la cadena de producción, identificando primero el tipo de producto o servicio que necesita el ciudadano y qué elementos o atributos debe tener; luego, conocer los procesos y operaciones más idóneas y necesarias para realizarlo. Además, estos esfuerzos también se encaminan a la simplificación administrativa, quitando varas burocráticas que muchas veces retardan la cadena de producción y a la organización institucional (Guzmán, 2020).

Servicio civil meritocrático: la base de este pilar es el servicio al ciudadano, y es debido a esto, que lo que se busca es la profesionalización de todos los servidores públicos a fin de que se ofrezca el servicio con estándares de calidad y profesionalismo, además, se prioriza la necesidad de contar con personal capacitado, eficiente y orientado al servicio público; por ello, se apunta a que los procesos de selección, entrenamiento y permanencia en cualquier sector del Estado, sea mediante la meritocracia. Las contrataciones del Estado irán acorde a las nuevas tendencias de la función pública para contar con personal calificado (Guzmán, 2020)

Sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación: se hace un seguimiento detallado sobre la continuidad de los procesos planteados, se verifica si se están siguiendo las rutas establecidas para alcanzar los objetivos, además de verificar si existen fallas en los distintos proyectos

en cuanto a su ejecución y diseño. También, elabora informes sobre posibles soluciones, recomienda cambios (de ser necesarios) y estima la probabilidad de alcanzar las metas.

Esto permite que se cuente con escenario de mayor confianza en el gobierno, incrementa los niveles de cumplimiento de las políticas y asegura que las decisiones tomadas sean percibidas como legítimas por la ciudadanía. (Pasco, 2015)

Al ser la Jornada Escolar Completa parte de este proceso de modernización estatal, se le atribuyen gran parte de los pilares vistos, ya que como se verá más adelante, la JEC, también asumirá dimensiones similares. Por otro lado, en relación con la Jornada Escolar Completa (JEC), se presenta como un modelo de servicio educativo que incrementa de 35 a 45 las horas de clase semanal, el cual sugiere una mayor calidad y mayores oportunidades para los estudiantes. (Dirección Regional Educativa de Lima Metropolitana, 2015)

En la década de los 90, el Banco Mundial señaló que los países en vías de desarrollo deberían considerar la educación por turnos, asimismo, prolongar el año escolar; y ampliar la enseñanza aprovechando las tareas en casa; a fin de que se segmentara la oferta escolar lo que conllevaría a un menor gasto en infraestructura, entre otros beneficios. Esto, sin embargo, resultó deficiencias para el aprendizaje en los estudiantes, quienes presentaron mayores complicaciones en cuanto a los horarios familiares y conflictos fuera de la escuela. A pesar de ello, muchas escuelas en América Latina lo siguen aplicando. (Torres, 2016).

Pero actualmente, países como Colombia, Chile, México, Argentina y Perú, desde antes del 2015, como parte de la reforma educativa, han encontrado en la Jornada Escolar Completa la manera de reducir el abandono escolar además de otros resultados positivos como el aumento en la tasa de alumnos graduados, mayor aprovechamiento de las horas de clase y con ello, una mayor retención por parte de los alumnos. (Torres, 2016).

En el Perú, se implementó la Jornada Escolar Completa como política educativa desde el año 2015 en mil centros educativos de nivel secundaria en todo el país y se espera incrementar progresivamente en todas las secundarias al 2021 (DRELM, 2015). La JEC tiene como propósito fortificar y acrecentar las coyunturas de aprendizaje de los escolares de secundaria permitiendo logros óptimos en el progreso de sus competencias y capacidades. (Agüero, 2016)

Para el efecto, la JEC se divide en tres componentes, los cuales son:

Primer Componente Pedagógico, la JEC tiene un enfoque pedagógico, el cual se subdivide en Enfoque por competencias, que contiene aprendizajes complejos que combinan capacidades humanas diversas como habilidades cognitivas, conocimientos, principios éticos disposiciones afectivas, habilidades socioemocionales, procedimientos concretos, etc. lo cual implica una transferencia de saberes en un particular contexto. Para el estudiante simboliza un contexto creativo y crítico, con lo cual alcanza un aprendizaje de carácter transversal, al desarrollar sus capacidades en forma progresiva y competitiva a lo largo de su vida escolar logrando despeños más altos cada día. (Minedu, 2014)

Y por otro lado, se tiene el Enfoque preventivo y orientador de la tutoría, que presenta dos aspectos, uno como instrumento de prevención mediante la aplicación de la tutoría al alumno para asistirle con información sobre los problemas de la vida y de su entorno para alertarlos de las consecuencias de sus actos, por otro lado, se tiene a la tutoría como orientación en la vida personal del estudiante a fin de que sea posible ordenar su mundo interior y sus valores, logrando interrelacionarse consigo mismo y con los demás mediante un proyecto de vida, la atención tutorial integral (ATI) abarca la vigilancia de las necesidades y expectativas de los alumnos, para ello se desarrolla un acompañamiento para fomentar sus competencias socio afectivas, fortaleciendo su actitud para el aprendizaje y promover la participación estudiantil así como prever la vulneración de sus derechos fundamentales. Es

por ello, que la atención tutorial integral busca desarrollar las dimensiones personales, sociales y de aprendizajes de los alumnos mediante la aplicación de un proyecto de vida útil en su realidad inmanente. (Minedu, 2014)

Segundo Componente de Gestión, el cual se basa en una forma de gobierno democrático, transformacional y horizontal mediante procesos educativos estructurados. Para esto se conforma de cuatro órganos como son: Órgano de Dirección, compuesto por el Director y los Subdirectores involucrados en la dirección mediante un liderazgo pedagógico, éste órgano conforma un equipo directivo con los coordinadores de pedagogía, de tutoría, de innovación tecnológica, el coordinador de administración y el psicólogo o en su defecto la asistente social. Además, se tiene el Órgano Pedagógico, el cual se conforma por las áreas curriculares, de tutoría, de innovación y de soporte tecnológico.

También se tiene el órgano de Soporte integrado por el Coordinador Administrativo y de Recursos Educativos quien en colaboración con el psicólogo o asistente social cumplen la función de apoyo a la parte pedagógica; y el órgano de participación el cual lleva a cabo la toma de decisiones para una gestión eficaz y transparente, este órgano reúne a todos los actores participativos para realizar una tarea democrática y direccionada a los procesos pedagógicos. (Minedu, 2014)

Tercer Componente de Soporte, se encarga del fortalecimiento de los actores educativos desarrollando sus capacidades y apoyando al cumplimiento de los procesos pedagógicos, también vela por una adecuada y suficiente infraestructura, mobiliario y equipamiento logístico de las aulas, además busca la formación de competencias en las tecnologías de información, en el idioma inglés y las demás áreas curriculares para la formación integral del estudiante, asimismo, contribuye con la implementación y organización de las aulas funcionales las cuales son asignadas a los docentes quienes tendrán a su cuidado y bajo su responsabilidad el ambiente del mismo, pues ahí recurrirán los alumnos para recibir las actividades de aprendizaje y los laboratorios de

ciencias, también se estipula en este componente la articulación de las tecnologías de información, conformadas por las computadoras, proyector multimedia, ecran, laptops, etc. (Minedu, 2018).

Según un informe emitido por la UNICEF (2017), cuando un programa está bien diseñado, es posible llevar a cabo actividades de monitoreo, efectuar un seguimiento del progreso y corregir su curso. Un programa sólido se puede evaluar fácilmente, y las evaluaciones permiten aprender sobre la eficacia de las estrategias que se adoptan.

Así, de acuerdo con lo expuesto, a nivel teórico el estudio permitió analizar los factores en la gestión de resultados y las consecuencias en los cambios de los centros educativos con jornada completa para los escolares. Respecto a la justificación práctica, el estudio contribuyó a tener información relevante acerca de los diversos procesos por las que atraviesa una gestión que busca indicadores a nivel de resultados como la eficiencia, la eficacia y el desempeño, lo cual permite a la UGEL 01 mejorar la toma de decisiones. Por último, la justificación metodológica se basó en la aplicación de un análisis pertinente, que tuviera como participantes a las personas involucradas en el desarrollo y aplicación de la gestión por resultados a nivel de instituciones educativas básicas; dejando, además, un instrumento modificable y aplicable.

Asimismo, se formuló el siguiente problema de investigación ¿Cuál es la percepción de los gestores educativos respecto a la gestión por resultados del año 2019 de una institución educativa con jornada escolar completa de la UGEL 01 RED 11 de Lima?, como problemas específicos se tuvo: (a) ¿Cuál es la percepción de los gestores educativos respecto a la planificación por resultados del año 2019 de una institución educativa con jornada escolar completa de la UGEL 01 RED 11 de Lima?, (b) ¿Cuál es la percepción de los gestores educativos respecto al presupuesto por resultados del año 2019 de una institución educativa con jornada escolar completa de la UGEL 01 RED 11 de Lima?; (c) ¿Cuál es la percepción de los gestores educativos respecto a la gestión financiera, auditoría y adquisiciones del año 2019 de una institución

educativa con jornada escolar completa de la UGEL 01 RED 11 de Lima?; (d) ¿Cuál es la percepción de los gestores educativos respecto a la gestión de programas y proyectos del año 2019 de una institución educativa con jornada escolar completa de la UGEL 01 RED 11 de Lima?; y (e) ¿Cuál es la percepción de los gestores educativos respecto al monitoreo y evaluación del año 2019 de una institución educativa con jornada escolar completa de la UGEL 01 RED 11 de Lima?

De igual forma, el objetivo general fue analizar la percepción de los gestores educativos respecto a la gestión por resultados del año 2019 de una institución educativa con jornada escolar completa de la UGEL 01 RED 11 de Lima. Como objetivos específicos se tuvo: (a) Analizar la percepción de los gestores educativos respecto a la planificación por resultados del año 2019 de una institución educativa con jornada escolar completa de la UGEL 01 RED 11 de Lima; (b) Analizar la percepción de los gestores educativos respecto al presupuesto por resultados del año 2019 de una institución educativa con jornada escolar completa de la UGEL 01 RED 11 de Lima; (c) Analizar la percepción de los gestores educativos respecto a la gestión financiera, auditoría y adquisiciones del año 2019 de una institución educativa con jornada escolar completa de la UGEL 01 RED 11 de Lima; (d) Analizar la percepción de los gestores educativos respecto a la gestión de programas y proyectos del año 2019 de una institución educativa con jornada escolar completa de la UGEL 01 RED 11 de Lima; y (e) Analizar la percepción de los gestores educativos respecto al monitoreo y evaluación del año 2019 de una institución educativa con jornada escolar completa de la UGEL 01 RED 11 de Lima?

Método

El enfoque de investigación empleado fue el cualitativo, el cual según Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 49); se guía por áreas o temas significativos de investigación; además, utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

Por otro lado, respecto al escenario de estudio, para Goetz y LeCompte (2000) es escenario de estudio es el ambiente o medio socio geográfico donde se va a realizar la investigación y de donde van a salir los informantes. Así, el escenario donde se realizó el estudio fue en la Institución Educativa N°7073, perteneciente a la UGEL 01, RED 11 de Lima, lugar donde se ejecutan las gestiones administrativas en coordinación con las escuelas de educación secundaria, además desde allí se mantiene una comunicación directa con diversas áreas del Ministerio de Educación y las Unidades de gestión local.

Además, los participantes de este estudio fueron elegidos de acuerdo con su participación directa en la gestión administrativa, pedagógica e institucional en la UGEL 01, RED 11 de Lima Metropolitana. Goetz y LeCompte (2000).

Por otro lado, el diseño de investigación se basa en el paradigma hermenéutico - fenomenológico. Para Molina (1994) al referirse a este paradigma explica que el investigador interpretativo empieza con el individuo y trata de entender las interpretaciones de su mundo.

En cuanto a la técnica e instrumento de recolección de datos, el presente trabajo ha empleado la técnica de la entrevista en profundidad y como instrumento la guía de entrevista; sobre la entrevista, Alonso, Arboleda, Rivera-Triviño, Tarazona & Ordeñez-Morales (2017) indican que sirve para obtener información de manera directa a través de un diálogo con el entrevistado sobre el tema específico de investigación.

Con respecto a los datos recolectados, se han analizado a partir de la triangulación de datos, el cual permite tener un análisis comparativo entre las respuestas de todos los participantes; también, se empleó el análisis documental como soporte teórico a las evidencias encontradas.

Por otra parte, el rigor surge como concepto fundamental de la investigación científica basada en el paradigma newtoniano que, según Ratcliffe y González-del Valle (2000, pp. 57-75) se basa en las doctrinas del reduccionismo

y la universalidad, y pone énfasis en el modo analítico de pensamiento.

El rigor científico se fundamenta en la veracidad de la información del marco teórico, la confiabilidad y credibilidad de las opiniones obtenidas en las entrevistas, la autorización para publicar los nombres de los entrevistados y otras fuentes publicadas, el respeto a los derechos de autor, con el correcto citado conforme a las normas APA y finalmente el respeto a los principios éticos de la Universidad César Vallejo y a la propiedad intelectual.

Análisis y Resultados

A continuación, se describen los resultados obtenidos después de haber aplicado las entrevistas a los gestores educativos de la I.E N°7073.

Codificación de los entrevistados:

D (Directora)

SD (Sub directora)

CA (Coordinador administrativo)

CP (Coordinadora pedagógica)

D1 (Docente)

D2 (Docente)

PA (Presidenta de la APAFA)

La información obtenida fue codificada para pasar por el proceso de reducción e interpretación. A continuación, se exponen los resultados obtenidos:

Respecto al objetivo general, la gestión por resultados en la Institución educativa N°7073 de Jornada Escolar Completa (JEC) se presenta como una iniciativa del cambio educativo, porque permite tener objetivos claros que sugiere trabajo en grupo y sostenibilidad de las acciones a largo plazo.

Con respecto a los objetivos específicos estos se discuten según subcategorías:

Con respecto al objetivo específico 1, se expone la subcategoría: Planificación por resultados.

La planificación por resultados abarca una serie de planes organizacionales, las cuales abordan a la planificación estratégica, participativa y operativa, respondiendo a preguntas como: ¿Dónde estamos? ¿Dónde queremos ir? ¿Cómo podemos llegar? (García y García, 2010)

Con respecto a la subcategoría planificación por resultados en las JEC, se tiene que tanto la D, la CP coinciden que la planificación es un proceso vital para el funcionamiento de cualquier organización sean estas instituciones educativas JEC o JER y de ello dependen.

Así también el D1 agrega que si bien se cuenta con los documentos de gestión y técnicos pedagógicos planificados y se realiza la jornada de reflexión donde se expone los logros, dificultades y los compromisos de mejora no se logra hacer una diferencia que se consolide en resultados óptimos.

“Un proceso vital para el funcionamiento de cualquier organización es la planificación, puesto que permite identificar los objetivos que se desean alcanzar, supone focalizar esfuerzos para la mejora de su organización, funcionamiento de las acciones que permitan alcanzar los objetivos trazados, los mismos que se orientan a la mejora de los aprendizajes y la formación integral de las y los estudiantes, objetivo que tanto los colegios JER Y JEC se plantean”. (D)

“El cumplimiento de la elaboración de estos instrumentos que nos van a permitir gestionar y cumplir nuestras metas trazadas”. (SD)

“Tanto en la IE de JEC y en las IE de JER, se tiene que planificar la elaboración de los documentos de gestión y los documentos técnico pedagógico por ser documentos que regulan los aspectos de gestión interna, son la estructura para el control que ayuda a la buena conducción de los proyectos”. (CP)

“Si bien es cierto se cuenta con la planificación de documentos de gestión y técnico pedagógico, así como también se realiza la jornada de reflexión

en donde se expone los logros, dificultades y los compromisos de mejora en las jornadas de reflexión, no se logra hacer una diferencia que se consolide en resultados óptimos”. (D1)

Los planes operativos, como parte de la planificación por resultados, determinan el tipo y cantidad de recursos destinados a desarrollar cada acción del plan estratégico, los tiempos de ejecución y soluciones de contingencia. (Secretaría de Gestión Pública, 2020)

Con relación al objetivo específico 2, se explica la subcategoría: Presupuesto por resultados.

Son métodos que se ejecutan considerando la eficiencia y eficacia de los recursos, procesos y resultados, en beneficio de la función pública. Además, se enfoca en que cumplir con asignar todos los recursos solicitados para un proceso específico, y también, con que los logros de los objetivos se den dentro de los plazos dados y sin comprometer el desperdicio de recursos. (García y García, 2010)

Respecto a la subcategoría presupuesto por resultados, todos los entrevistados coincidieron que, aunque sean considerados como colegios JEC, el presupuesto no era suficiente; y, por tanto, había que solventar los gastos mediante los ingresos propios de la Institución.

Además, el CA manifestó que los presupuestos no llegan a tiempo, siempre llegan de manera tardía. De igual forma, la PA evidenció que, por la falta de presupuesto, no existe un equipamiento adecuado en la institución educativa.

“No necesariamente por ser JEC se nos asigna un presupuesto diferenciado. Los requerimientos diversos se atienden a través de recursos propios de la IE el cual tiene asignado un comité.”. (D)

“Nosotros gracias al alquiler de las canchas sintéticas, es que podemos agenciar algún dinero para solventar algunos proyectos. Nosotros nos estamos solventando con nuestro propio presupuesto, priorizando las actividades pedagógicas con el fin de mejorar la calidad educativa”. (SD)

“Siempre los Prepuestos llegan con tardío a la IE. El presupuesto no es suficiente, como para cumplir todas las necesidades de infraestructura y equipamiento en la IE. el prepuesto no cubre ni siquiera el 30% de la infraestructura y equipamiento” (CA)

“El presupuesto es insuficiente y solo se puede atender necesidades de mantenimiento de la infraestructura, no se designa de acuerdo con la modalidad educativa si no a la infraestructura de la institución” (CP)

“Veo la falta de un comedor adecuado para los estudiantes. A sí mismo note la falta de personal de servicio por que en algunas ocasiones mi hija se quedaba a limpiar el salón donde llevan el curso de laboral.” (PA)

Este pilar se guía por indicadores de desempeño para su monitoreo y evaluación, con el propósito de conocer si el presupuesto que se asigna cumple su función de atender las acciones prioritarias establecidas en los planes antes mencionados (Guzmán, 2020)

Para el objetivo específico 3, tenemos la subcategoría: Gestión financiera, auditoría y adquisiciones.

Las finanzas vienen a ser el conjunto de elementos cuantitativos que posibilitan la atracción de recursos para la concreción de los objetivos y sus metas (García y García, 2010)

Con relación a la subcategoría gestión financiera, auditoría y adquisiciones en las JEC, tanto D1 como D2, muestran similitud en afirmar que a pesar de ser una institución JEC, no se cuenta con un beneficio traducido en el presupuesto.

Así también, la SD explica que muchas necesidades que tenía la institución fueron cubiertas con la participación de los padres de familia. Además, el D1 manifestó que las nuevas adquisiciones llegan con retraso.

“Para sustentar los gastos ante la UGEL hay que buscar alguna salida porque exactamente los rubros de gastos no lo precisan, en reunión de directivos y UGEL se ha solicitado que

esos gastos se puedan sustentar sin problemas (confección de banners, movilidad, viáticos, materiales, etc.)”. (D)

“La movilización de recursos o de transporte, hasta de alimentación, se gestiona como recursos propios. Había la necesidad de un comedor; con la ayuda de los padres de familia, hemos podido implementar un espacio cómodo para que almuercen los estudiantes” (SD)

“ Falta aulas para poder atender a nuestros estudiantes hay una decadencia en respecto a la comodidad de ellos. En cuanto al equipamientos de la IE., como tecnológicos, materiales educativos, personales de mantenimiento, captación de recursos propios y mobiliarios. Nos falta completar en un 30%”. (CA)

“Se cuenta con recursos propios que es destinado para necesidades primordiales, se designa un presupuesto mínimo para la ejecución de las diferentes actividades que se desarrollan como parte del Plan Anual de Trabajo y solamente cubren gastos básicos”. (CP)

“En ocasiones se demora en la entrega de los materiales. Como colegio JEC que en teoría cuenta con beneficios y presupuesto para la ejecución de actividades; esta no se refleja en la realidad”. (D1)

“Teniendo en cuenta que somos un colegio con un nuevo modelo educativo que debería dar un mejor servicio, es decir se debería solucionar en la brevedad posible el requerimiento del docente”. (D2)

“Noté la falta de personal de servicio por que en algunas ocasiones mi hija se quedaba a limpiar el salón donde llevan el curso de laboral”. (PA)

En relación con el objetivo específico 4, se expone la subcategoría: Gestión de programas y proyectos.

Es el conjunto de actividades administrativas a través del cual el Estado promueve los bienes y servicios que admiten lograr los objetivos determinados en sus planes operativos y estratégicos. (García y García, 2010)

Como parte de los resultados de la subcategoría gestión de programas y proyectos, se tiene que la SD y D1 coinciden en que los programas y proyectos no tienen el respaldo presupuestal que garantice su ejecución.

Asimismo, la D y CP agregan que la participación de los docentes en la elaboración de programas y planes dentro de la normatividad no es la adecuada, porque su nombramiento y presencia en la institución casi siempre es tardía; no los mandan a tiempo.

“Se debe brindar todas las condiciones: maestros con permanencia (no en 2 colegios), personal administrativo permanente, apoyo en el tema del almuerzo escolar, aulas funcionales suficientes, aulas tecnológicas suficientes para la cantidad de estudiantes, capacitación constante a todo el personal”. (D)

“Tenemos la participación de las olimpiadas o alguna participación de otras áreas que son parte de la red o que son convocadas por la UGEL o del mismo ministerio. Se gestiona como recursos propios. no hay dinero que venga del ministerio”. (SD)

“Para la gestión de proyectos en cuanto a la compra y pedido de recursos, se necesita: Presentación de requerimientos necesarios, aprobación de la comisión de recursos, visto bueno de la dirección de la IE”. (CA)

“Se tiene que elaborar los documentos técnico pedagógico (Programas, unidades de aprendizajes, sesiones de aprendizaje) pero muchas veces hay problemas de coordinación con los docentes debido a que siempre existe demora en la contratación de personal docente”. (CP)

“Los proyectos de la institución educativa en cuanto a obras de construcción e implementación, no cuentan con financiamiento de parte de la dirección. son los docentes y estudiantes que asumen los gastos”. (D1)

“Los programas técnico pedagógico se trabajan en equipo, pero de un sector muy pequeño y por falta de tiempo no se puede trabajar

concienzudamente con la colaboración de todos los docentes; esto es lo más perjudicial ya que una institución solo puede funcionar en equipo”. (D2)

“Pensé que el nuevo programa de aumento de horas de inglés sería eficiente, pero no veía el avance de los temas en el cuaderno de mi hija, después me informe con la subdirectora que el profesor de ese curso aún no era enviado por la UGEL. Estábamos en abril y todavía había este problema”. (PA)

Es el reflejo de las prioridades del Estado, los cuales son de tipo sectorial. Aquí se encuentran los planes estratégicos que permiten dar coherencia a las actuaciones del Estado sobre las instituciones educativas y, por otro lado, están los planes operativos que determinan el tipo y cantidad de recursos destinados a desarrollar cada acción del plan estratégico. (Secretaría de Gestión Pública, 2020)

Con respecto al objetivo específico 5, se expresa la subcategoría: Monitoreo y evaluación.

El seguimiento es un instrumento de la administración que sirve para verificar el logro de los objetivos y las metas programadas, mientras que la evaluación permite establecer parámetros comparativos y valorar en forma objetiva los resultados de una diligencia. (García y García, 2010)

Con respecto a la subcategoría monitoreo y evaluación, la D sostuvo que las capacitaciones no eran constantes para los directivos; de igual manera, el D1 agregó que la capacitación docente no se impartía de manera oportuna.

“La estrategia de transmisión de conocimiento del director y coordinadores a docentes ha sido esencial para el avance de la implementación de la JEC; no obstante, ha tenido algunas limitaciones, empezando por la falta de capacitación permanente al directivo y coordinadores. Algunos docentes contratados no participan de estos espacios de inter-aprendizaje y trabajo colegiado”. (D)

“El acompañamiento pedagógico está a cargo

de los coordinadores pedagógicos que esos son elementos que se diferencia de las JEC. En cuanto a la evaluación docente, tenemos lo que son la rubricas en el marco del buen desempeño docente y a las orientaciones” (SD)

“La supervisión de trabajo es el cumplimiento a mi plan de trabajo anual, ejecución de trabajos administrativos, con informes reportados a la autoridad de la IE. Con evidencias, semanal y/o mensual. Los reportes son verificados en el lugar del acto”. (CA)

“Se utiliza rubrica de desempeño docente y lista de cotejo para la revisión de los documentos técnico-pedagógicos”. (CP)

“Los coordinadores pedagógicos si contribuyen favorablemente en mi labor docente, tratan de realizar un adecuado asesoramiento. Pero las capacitaciones que se programan para los docentes lamentablemente, no se realizan en tiempos oportunos”. (D1)

“Se ha contado con el material adecuado, ya que se cuenta con libros, algunas capacitaciones, colegas del área no solo de docentes sino también de capacitadores que ayudan a mantener el enfoque comunicativo del área de inglés”. (D2)

Es el seguimiento detallado sobre la continuidad de los procesos planteados, se verifica si se están siguiendo las rutas establecidas para alcanzar los objetivos, además de verificar si existen fallas en los distintos proyectos en cuanto a su ejecución y diseño. (Secretaría de Gestión Pública, 2020)

Discusión y conclusiones:

Los resultados encontrados con respecto a la planificación por resultados se relacionan con el estudio de La Torre (2016); quien sostuvo que la planificación debe sugerir las actualizaciones de planes, proyectos y la coordinación entre los directivos y los profesores con el fin lograr los objetivos planteados.

Asimismo, se encontró similitud con Rivera (2015); quien afirma que la gestión está basada en un trabajo grupal y que existen valores corporativos como parte de la plataforma

estratégica, dichos valores se han presentado desde el inicio de la ejecución de los sistemas de gestión.

Ávila (2015) manifestó que, en la gestión por resultados, todos los participantes apuntan sus esfuerzos en alcanzar los resultados esperados, siendo ellos mismos los responsables de lograrlo o no lograrlo (este último llamado oportunidades perdidas), por ello, los resultados con clave para toda la gestión.

Los resultados encontrados en cuanto al presupuesto por resultados se corroboran en el estudio de Quispe (2017) que mencionó que existen errores en la planificación que conllevan a que los presupuestos destinados no tengan una adecuada ejecución y, por tanto, no cubran las necesidades de toda la institución. Uno de esos errores es la falta de conocimiento sobre temas presupuestales con base a infraestructura y equipamiento.

De igual forma, se corrobora en los resultados de Acosta (2016); quien sostuvo que no se van a obtener buenos resultados si el total del presupuesto solo va a financiar una parte de ello, siendo en este caso en formación educativa y no en productos programados en el presupuesto institucional como es: actividades extracurriculares, infraestructura, equipamiento, acciones de monitoreo y acompañamiento al personal.

Sin embargo, McBride (2011); mencionó que todas las instituciones públicas necesitan recibir capacitación referente al gasto público, para que puedan ejecutar bien el presupuesto que reciben, por lo que, no se trataría de un problema de asignación de presupuesto; sino de ejecución del gasto.

Para Durán (2018) la gestión de recursos financieros en instituciones educativas, no cuenta con un presupuesto determinado fijo, sino que se rige según la forma de captar ingresos propios, dentro de las especificaciones correspondientes a las actividades como alquiler de espacios, servicios académicos a externos, así como de la captación por donación de los

organismos de apoyo a la gestión como es cuota de los padres de familia o algunos organismos no gubernamentales destinados a mejorar la calidad educativa.

Estos resultados se corroboran en el estudio de Sosa (2017); quien encontró que el liderazgo era clave para impulsar el desarrollo de las instituciones, por ello, ante la carencia o falta de algún recurso, eran los encargados quienes debían poner todo su esfuerzo para lograr satisfacer dicha necesidad y así, ir cumpliendo con la estabilidad, sostenibilidad y progreso de la institución.

Asimismo, Cayllahua y Dorote (2019) manifestaron que la experiencia y la responsabilidad del cargo contribuyen a mejorar la ejecución del gasto, lo que también se relacionaba con una correspondencia directa entre la ejecución del egreso y la gestión por consecuencias.

Los resultados encontrados respecto a la gestión de programas y proyectos se relacionan con el estudio de Doussage (2015); quien mencionó que las instituciones públicas en sus distintos alcances, ya sea económico, social, cultural o ambiental, han redefinido sus modelos de administración, intentándolo hacer más eficiente y orientándolo al cumplimiento de planes estratégicos, los cuales responden a facilitar una rápida evaluación y medición de su cumplimiento, pero sin un verdadero apoyo y seguimiento sobre la eficiencia de los proyectos educativos, no podrá evidenciar mejorar en la calidad de la educación ni en la calidad de los espacios utilizados.

Esto es corroborado por el Consejo Nacional de Educación (2020) el cual afirma que el Estado es garante del derecho educativo, y por ello, debe garantizar el apoyo y la supervisión a las entidades educativas. Los resultados esperados parten del accionar de todos los involucrados, por ello, es necesario que tanto gestores educativos de la propia institución como los representantes de las entidades gubernamentales pertinentes, siendo en este caso los representantes de la UGEL y del propio Ministerio, realicen un trabajo en

conjunto para que los planes no queden a medias y estos no presenten problemas en su ejecución. El seguimiento y la evaluación son clave en este punto.

Los resultados encontrados en monitoreo y evaluación se relacionan con el estudio de Bello (2020) quien reflexionó en que la transformación educativa republicana y democrática requiere de cambios sustantivos en los arreglos institucionales, en la organización y en los instrumentos de gestión, incluyendo la descentralización y la intersectorialidad. En ese sentido, la expectativa de implementar modelos educativos debería estar basados en un trabajo concertado y sostenible, donde se consideren indicadores de progreso y previsiones para el monitoreo del plan ejecutado.

Por su parte, Bendezú (2018) sostuvo que para generar cambios y mejoras significativas en la institución es preciso que los planes implementados como parte de la gestión por resultados, sean ejecutados adecuadamente y bajo la supervisión de la entidad estatal.

Se concluye en que la gestión por resultados en la Institución educativa N°7073, de Jornada Escolar Completa (JEC) se presenta como una iniciativa del cambio educativo, porque permite tener objetivos claros que sugiere trabajo en grupo y sostenibilidad de las acciones a largo plazo. Asimismo, La planificación por resultados en la Institución educativa N°7073 (JEC), es un proceso vital que se ha enfocado en trazar el camino mediante metas y compromisos que ayuden a ejercer un trabajo colegiado y en concordancia con la normativa de las JEC. Pero que aún con ello, no se ha logrado hacer una diferencia que se consolide en resultados óptimos. Además, el presupuesto por resultados en la Institución Educativa N° 7073(JEC), no ha resultado eficiente, ya que al ser un colegio JEC y al requerir una mayor implementación de ambientes y equipamiento, no han recibido un presupuesto diferenciado, y, por tanto, los gastos se han tenido que solventar con ingresos propios.

También, la gestión financiera, auditoría y adquisiciones en la Institución Educativa N°

7073(JEC), no se ha dado de manera eficiente porque los requerimientos de los docentes no se atienden a tiempo y el presupuesto no alcanza para implementar las aulas ni otros servicios requeridos como institución JEC. De igual manera, se pudo conocer que la gestión de programas y proyectos en la Institución Educativa N° 7073(JEC), se trata de desarrollar de manera eficiente, pero existen problemas en torno al gasto y la implementación de equipamiento y espacios adecuados. El presupuesto no garantiza su ejecución. Y por último que, el monitoreo y evaluación en la Institución Educativa N° 7073(JEC), a manera externa, no se imparte de manera oportuna por parte de la UGEL. A nivel interno, se aplican rúbricas de evaluación docente que permite el seguimiento y acompañamiento por parte de los coordinadores pedagógicos.

Referencias bibliográficas

- Alonso, C.; Arboleda, M.; Rivera-Triviño, F.; Mora, Y.; Tarazona, R. & Ordoñez-Morales, J. (2017). *Técnicas de Investigación Cualitativa de mercados aplicadas al consumidor de fruta en fresco*. Estudios Gerenciales, 33(145), 412–420. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eoh&an=44329331&lang=es&site=ehost-live>
- Agüero, J. M. (2016). *Evaluación de Impacto de la Jornada Escolar Completa*. Economic Development and Cultural Change. Universidad de Connecticut.
- Acosta, R. (2016). Gestión por resultados y su influencia en la toma de decisiones de la Universidad Nacional de Tumbes, 2015. [Tesis de maestría] Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/10026/acosta_ar.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ávila, R. (2015, 24 de junio). ¿Qué es la gestión por resultados? *Luz Blog*. <https://blog.luz.vc/es/quees/qu%C3%A9-y-gesti%C3%B3n-por-resultados/>

Banco Interamericano de Desarrollo-BID (2010).

“Gestión por Resultados: Avances y Desafíos en América Latina”. Washington DC.

- Besa, E. (07 de noviembre del 2017). Modelos de gestión del desempeño según objetivos de cada empresa. *Rankmi Blog*. <https://www.rankmi.com/blog>
- Bendezú, H. 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 Chincha, año 2016*. [tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle de Lima, Perú]. Repositorio institucional.
- Burnier, S. (2001). Pedagogia das compêtenças: Conteúdos e métodos [Electronic Version]. Boletim Técnico do Senac, 27. Retrieved Setembro Dezembro 2001 from <http://www.senac.br/informativo/BTS/273/boltec272e.htm>
- Carrasco, S. (2002). *Gestión educativa y calidad de formación profesional en la facultad de educación de la UNSACA*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Recuperado de: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1589/1/Carrasco_ds.pdf
- Cayllahua, E., y Dorote, Y. (2019). *La Ejecución del Gasto y la Gestión por Resultados en la Universidad Nacional de Huancavelica, 2017*. [tesis de grado, Universidad Nacional de Huancavelica, Perú]. Repositorio institucional.
- CONCYTEC (2018). Reglamento de calificación, clasificación y registro de los investigadores del sistema nacional de ciencia, tecnología e innovación tecnológica - reglamento RENACYT.
- Conexión Esan. (2016). *Gestión por resultados*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/>
- Consejo Nacional de Educación. (2020). *Proyecto Educativo Nacional al 2036*. Recuperado de <https://www.cne.gob.pe/uploads/publicaciones/2020/proyecto-educativo-nacional-al-2036.pdf>
- Chávez Epiqueñ, A. (2014). *Gestión del desempeño en las organizaciones educativas*. Universidad Nacional Intercultural de la Amazonía.
- De La Torre A. M. (2016). El Modelo de Gestión del Gobierno Provincial y su incidencia en el desempeño institucional, estudio de caso del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Provincial de Imbabura. [tesis de maestría, Universidad de Posgrados del Estado de Ecuador]. Repositorio institucional.
- Dossage, M. (2016). Introducción a la gestión por resultados. Recuperado de <file:///C:/Users/dell/Downloads/MDussaugeEstudioIntroduccionlibroGestionparaResultados.pdf>
- Erra Carolina. (2020, marzo 23). Administración científica, fundamentos y principios de Taylor. Recuperado de <https://www.gestio.polis.com/administracion-cientifica-fundamentos-y-principios-de-taylor/>
- Fundación Codespa. (2015). *La educación en alternancia: una oportunidad para las niñas gracias a Belcorp*. Recuperado de <https://www.codespa.org/blog/2015/10/28/educacion-alternancia-oportunidad-para-infancia-gracias-a-belcorp/>
- García López, R., y García Moreno, M. (2010). *La Gestión para Resultados en el Desarrollo: Avances y desafíos en América Latina y el Caribe*. Washington DC: Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Gonzales García, G. (2011). *Modelo de Gestión Gubernamental Basado en Resultados; incluye estudio de caso*. México D.F: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Gotees, P. y Le Compte, M. (2000). *Etnografía*

- y *Diseño Cualitativo en Investigación educativa*. Madrid: Ediciones Morata, S.A.
- Guzmán, C. (2020). Modernización y gestión por procesos en el Estado Peruano. [Mensaje de blog] <https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/modernizacion-y-gestion-por-procesos-en-el-estado-peruano>
- Gunnigle, P., y McDonnell, A. (2008). Performance management. Recuperado de <file:///C:/Users/dell/Downloads/Chapter11PerformanceManagement-preeditedversion2009.pdf>
- Hernández R., Fernández C. y Baptista L. (2010). *Metodología de la Investigación*. Quinta edición, México.
- Junco, R. (2014). *La nueva gestión pública caso chileno y colombiano*. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13198/Ensayo%20Nueva%20Gesti%C3%B3n%20P%C3>
- Lincoln YS, Guba EG. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Estados Unidos: Age Publications.
- McBride, D. (2011, 23 de junio). La gestión por resultados: un cambio cultural necesario en el sector público. Conexión ESAN. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2011/06/23/la-gestion-por-resultados-un-cambio-cultural>.
- Makon, M. (s.f). *Políticas presupuestarias y gestión por resultados en América Latina y El Caribe*. [presentación de diapositivas]. Cepal. https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/4/45114/gestion_por_resultados_y_presupuesto_mmakon.pdf
- Medina, C., y Ninanya, E. (2019). *La Gestión de Talento Humano y el Desempeño Docente en dos Instituciones Educativas de Lima Metropolitana*. [tesis de maestría, Universidad Champagnat de Lima, Perú]. Repositorio institucional.
- Merriam, Shara B. (1998). Qualitative research and case study applications in education. San Francisco: Jossey-Bass, 1998
- MINEDU (2014). *Modelo de servicio educativo: jornada escolar completa para las instituciones educativas públicas del nivel de educación secundaria*, Setiembre.
- MINEDU (2018). *Compromisos de gestión escolar*. Recuperado de: <http://www.minedu.gob.pe/compromisos-gestion-escolar/>
- Molina Sánchez, M. V. (1994). *Las enseñanzas del Trabajo Social en España 1932-1983*. Estudio socioeducativo. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Mora Paz, A. (2012). *Plan Estratégico para instrumentar el presupuesto basado en resultado en la secretaria de educación pública con el fin de mejorar la calidad del gasto público*. México D.F: Instituto Politécnico Nacional - Escuela Superior de Comercio y Administración.
- Morales Casetti, M. L. (2011). *La Calidad de los Servicios Público: Reforma de la Gestión Pública en Chile (1990-2009)*. México D.F: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales Sede académica México
- Ospina, B. (2008). La educación como escenario para el desarrollo humano. *Investigación y Educación en Enfermería*. 26(2), 12-15. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/iee/v26n2s1/v26n2s1a01.pdf>
- Pasco, J. (2015). La modernización del Estado en el Perú. *Revista Estado de Políticas Públicas*. 2(5), 246-252. <file:///C:/Users/dell/Downloads/Dialnet-LaModernizacionDelEstadoEnElPeru-6067298.pdf>
- Palao Cano, J. C., y Pisfil García, C. J. (2014). Variables asociadas al desempeño de la Gestión orientada a resultados en la producción del servicio educativo. Lima: Universidad del Pacífico.

- Prieto Hormaza, M. I. (2012). Influencia del Presupuesto por Resultados en la calidad del gasto en las municipalidades del Perú (2006-2010). Lima: Universidad San Martín de Porres.
- Quispe, O. V. (2017). *Gestión por resultados y la calidad del gasto en la UGEL N° 08 de Cañete, 2017*. [tesis de maestría, Universidad César Vallejo de Lima, Perú]. Repositorio institucional.
- Ratcliffe JW, González del Valle A. (2000). *El rigor en la investigación de la salud: hacia un desarrollo conceptual*. En: Denman CA, Haro JA, compiladores. Por los rincones. Antología de métodos cualitativos en la investigación social. Hermosillo: El Colegio de la Sonora.
- Reyes, N., Pereira, A., Poveda, F., y Sarmiento, M. (2009). *Prácticas de gestión directiva que ponen en acción las políticas de calidad educativa en los colegios públicos de Bogotá*. [tesis de maestría, Pontificia Universidad Javeriana de Colombia]. Repositorio institucional.
- Riffo, M. H. (2014). *Gestión educacional y resultados académicos en escuelas municipales*. [tesis de doctorado, Universidad Autónoma de Barcelona]. Repositorio institucional.
- Rivera, F. J. (2015). *Comprensiones Epistémicas, Conceptuales y Metodológicas que Fundamentan la Relación entre los Valores Estratégicos Institucionales y los Sistemas de Gestión de las Instituciones Educativas de Básica y Media de la Ciudad de Manizales*. [tesis de doctorado, Universidad de Salamanca, España]. Repositorio institucional.
- Robbins, S.P. y Coulter, M. (2014). *Administración*. 12ª edición. México. Editorial Pearson.
- Secretaría de gestión pública. (2020). *La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública*. Recuperado de <https://sgp.pcm.gob.pe/que-es-la-modernizacion-de-la-gestion-publica/>
- Siabato, P. M. (2013). *Aportes a la Gestión Integral de las Instituciones Educativas Oficiales de Bogotá, a partir de los Resultados de la Evaluación de Impacto del Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI*. [tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación de Colombia]. Repositorio institucional.
- Sosa, E. G. (2017). *La Gestión Educativa en el Marco del Buen Desempeño Docente de las I.E. de Puente Piedra*. [tesis de maestría, Universidad Inca Garcilaso de la Vega de Lima, Perú]. Repositorio institucional.
- Torres, R. (enero del 2016). Jornada única versus doble jornada escolar. *Otraeducación*. <https://otra-educacion.blogspot.com/2016/01/jornada-unica-versus-doble-jornada.html>
- UNESCO (2016). Reporte anual, 2016: Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe. Recuperado de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000257931>
- UNESCO (2011). *Manual de Gestión para Directores de Instituciones*. Recuperado de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002191/219162s.pdf>