

Estrategias de gestión administrativa para la ejecución presupuestal de un programa estratégico en una UGEL del Perú

Administrative management strategies for the budget execution of a strategic program in a UGEL in Peru

Juan Pedro Soplapuco Montalvo.

Doctor en Ciencias de la Educación, Maestro en Docencia Universitaria e Investigación Educativa, Licenciado en Educación, por la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, Perú. Docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo, Chiclayo. Email: smontalvojp@ucvvirtual.edu.pe, Cel.949570072, ORCID: 0000-0003-4631-8877

Juana Judit Muñoz Asenjo.

Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad, Maestra en Gestión de los Servicios de la Salud, Magister en Gestión Pública, Magister en Educación con mención en Docencia y Gestión Educativa, Licenciada en Enfermería por la Universidad Nacional de Cajamarca, Docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo, Chiclayo. Email: jmunozas@ucvvirtual.edu.pe, Celular: 964787138, ORCID: 0000-0002-5342-0872

María Del Pilar Bustamante de Ordinola

Doctora en Administración de la Educación, Magister en Educación con mención en Docencia y Gestión Educativa por la Universidad César Vallejo, Chiclayo, Licenciada en Educación Inicial, por la universidad Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, Perú. Docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo, Chiclayo. Email: mbustamanteb@ucvvirtual.edu.pe, Cel. 945126865, ORCID: 0000-0003-1146-548X

Resumen

Una de las principales dificultades que tienen las Instituciones Educativas públicas, que manejan recursos públicos, es ejercer una gestión por resultados de manera transparente, con resultados acorde con el gasto efectuado en los distintos programas. El objetivo del estudio fue: Proponer estrategias de Gestión Administrativa para la mejora de la ejecución presupuestal del programa logros de aprendizaje del nivel primario en la UGEL de Lambayeque, la muestra estuvo conformada por seis funcionarios encargados de la ejecución presupuestal, se utilizaron las técnicas de encuesta, entrevista, análisis documental y como instrumentos se usaron las guías de entrevista, análisis de documentos y el cuestionario. El instrumento de diagnóstico y la propuesta fueron validados por juicio de expertos y la confiabilidad del instrumento se realizó utilizando la prueba Alfa de Cronbach igual a 0,85. La propuesta contiene cuatro estrategias de Gestión Administrativa: El mejor perfil, trabajo administrativo eficiente, trabajo colegiado y mapeo adecuado, como solución teórica al problema, una de las principales, indica que la ejecución del gasto público en un enfoque por resultados, debe ser coherente con los resultados en el sector, es decir a mayor inversión, mejores logros en los aprendizajes de los estudiantes de primaria en la UGEL Lambayeque.

Palabras clave Estrategias de Gestión Administrativa, Gestión por resultados, ejecución presupuestal, eficacia y eficiencia en el gasto.

Abstract

One of the main difficulties that public educational institutions have, which manage public resources, is to exercise results-based management in a transparent manner, with results in accordance with the expenditure made in the different programs. The objective of the study was: Propose Administrative Management strategies for the improvement of the budget execution of the learning achievement program of the primary level in the UGEL of Lambayeque, the sample was made up of six officials in charge of budget execution, the techniques of survey, interview, documentary analysis and as instruments the interview guides, document analysis and the questionnaire were used. The diagnostic instrument and the proposal were validated by expert judgment and the reliability of the instrument was performed using the Cronbach's Alpha test equal to 0.85. The proposal contains four Administrative Management strategies: The best profile, efficient administrative work, collegiate and adequate mapping, as a theoretical solution to the problem, one of the main conclusions indicates that the execution of public spending in a results-based approach, must be consistent with the results in the sector, that is, the higher the investment, the better the learning achievements. of primary school students at UGEL Lambayeque.

Keywords Administrative Management Strategies, Management by results, budget execution, effectiveness and efficiency in spending.

Introducción

Al realizar el diagnóstico los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa local (UGEL) de Lambayeque – Perú, manifestaron que el gasto público de la UGEL en las dimensiones: eficiencia y eficacia se encuentran en el nivel de ejecución eficiente el 50% y en nivel de ejecución medio el 50% lo que constituye un problema, toda vez que los recursos del estado deben invertirse de manera eficiente y eficaz, exigiendo resultados visibles, especialmente en el programa estratégico presupuestal logros de Aprendizaje del nivel primario, que a pesar de tener mas de cinco años se tienen resultados bajos que no están acorde con la inversión realizada, por ello estamos proponiendo algunas estrategias administrativas que conlleven a mejorar la calidad en la ejecución del gasto.

La propuesta servirá a los directores de gestión pedagógica e institucional y tomadores de decisiones de la UGEL de Lambayeque de contar con estrategias necesarias para su aplicación en los procesos de selección de personal para el acompañamiento pedagógico y mejorar la ejecución presupuestal en coherencia con los resultados de los aprendizajes de los estudiantes. Durante muchas décadas se ha intentado mejorar la ejecución presupuestal, sin lograrlo hasta el momento, los resultados no son satisfactorios, una de las causas es la selección del personal idóneo para el programa, no se centran sus objetivos en las verdaderas necesidades de cada institución educativa, por lo tanto, resulta necesario implementar un programa de estrategias de gestión administrativa funcional, viable, transparente y sostenible.

Para Becker (1983) el capital humano es el conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos. Es el recurso mas importante que tienen las organizaciones, en nuestro caso todos los profesionales

que participan en el programa de acompañamiento pedagógico son: especialista del MINEDU, especialista de UGEL, acompañante pedagógico y docente acompañado.

En un enfoque por resultados en el manejo del presupuesto de los distintos programas presupuestales de la UGEL Lambayeque, las personas que toman las decisiones deben tener en cuenta diferentes estrategias administrativas adecuadas que permitan no solo el cumplimiento de la norma técnica sino lograr que la cantidad invertida tenga relación con los productos.

La propuesta Estrategias de Gestión Administrativa para mejorar la ejecución presupuestal del programa estratégico logros de aprendizaje del nivel primario en la UGEL de Lambayeque, se debe entender de la forma siguiente: si los acompañantes pedagógicos, seleccionados por la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de acuerdo a normas del Ministerio de Educación (MINEDU), que dependen directamente del especialista del Nivel Primario de la UGEL Lambayeque, se desempeñan de manera eficiente al realizar su trabajo en las escuelas focalizadas de la zona rural, donde se aplica el programa de acompañamiento pedagógico, entonces los estudiantes del Segundo Grado saldrán aprobados en la Evaluación Censal Escolar (ECE), asimismo habrá una mejora en la ejecución presupuestal del programa estratégico logros de aprendizaje del nivel primario en la UGEL de Lambayeque, puesto que debe haber coherencia entre el gasto público y los resultados obtenidos en los aprendizajes de los estudiantes.

El objetivo fue: Proponer estrategias de Gestión Administrativa para mejorar la ejecución presupuestal del programa estratégico logros de aprendizaje del nivel primario en la UGEL de Lambayeque.

La investigación se justifica por el aporte teórico en la solución del problema que existe y está referido a mejorar la ejecución presupuestal del Programa Estratégico Logros de Aprendizaje del nivel Primario en la UGEL de Lambayeque.

En el aspecto administrativo, permitirá que los tomadores de decisiones conozcan cómo se implementan otras estrategias en relación a cada una de las variables internas y externas que influyen en la práctica de un programa estratégico por resultados. Es importante que los diferentes jefes de área reconozcan que las estrategias administrativas permiten mejorar los resultados y la gestión de los aprendizajes, así como mejorar la calidad de gasto, toda vez que no solo es cuestión de gastar sino que éste debe ir acompañado de buenos resultados.

En el aspecto práctico permitirá reflexionar a la comunidad educativa, los funcionarios públicos y jefes de las diferentes áreas en el uso adecuado del presupuesto de la UGEL y al mismo tiempo valorar los esfuerzos realizados por el Ministerio de Educación (MINEDU).

La importancia radica en describir cómo se invierte el presupuesto en uno de los programas por resultados más importantes en el aprendizaje de los estudiantes de Educación Básica Regular en una de las ejecutoras de la Región como es la UGEL de Lambayeque; así también se describirá la importancia de la utilización de otras estrategias administrativas diferentes a las usuales en la selección de las personas que realizarán el acompañamiento Pedagógico.

El problema formulado es: ¿De qué manera la propuesta de Estrategias de gestión administrativa mejorará la ejecución presupuestal del programa estratégico Logros de Aprendizaje del nivel Primario en la UGEL de Lambayeque?

Materiales y métodos

El enfoque de la investigación fue el cuantitativo, según su finalidad fue básica o teórica, según su carácter fue Descriptiva- Propositiva, el diseño fue no experimental, el mismo que señaló al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio y contestar las interrogantes que se han planteado. El esquema del diseño que permitió poner en relación ambas variables estuvo conformado por: Dx: Diagnóstico, T: Teorías que fundamentan la investigación y P: propuesta a elaborar.

La población de estudio fue igual a la muestra y estuvo constituida por todo el archivo documental físico y virtual que contiene la información sobre la ejecución presupuestal del programa estratégico logros de aprendizaje del nivel primario en la UGEL Lambayeque; también se consideró a los 6 funcionarios encargados de aplicar la ejecución presupuestal del Programa Estratégico Logros de Aprendizaje (PELA) de la UGEL Lambayeque.

La variable independiente: Estrategias de gestión administrativa, fue definida como los procesos y acciones de gestión administrativa que permiten la mejora en la selección de las personas que realizan el Acompañamiento Pedagógico a los profesores del segundo grado de primaria, de tal manera que el gasto tenga coherencia con la ejecución presupuestal que realiza la UGEL de Lambayeque y sobre la variable dependiente: Mejora de la ejecución presupuestal del programa estratégico logros de aprendizaje del nivel primario, decimos que la ejecución presupuestal por resultados será eficaz si se demuestra que a mayor gasto del presupuesto por resultados del programa PELA, se obtienen mejores logros de aprendizaje en Comprensión Lectora y en Matemática, del programa PELA que es ejecutado por la UGEL de Lambayeque. En el desarrollo de la investigación se utilizaron las técnicas de la encuesta, entrevista, análisis documental y como instrumentos se usaron las guías de entrevista y análisis de documentos y el cuestionario.

Se utilizó el software SPSS versión 26 para el procesamiento de los datos, también sirvió para procesar los datos recogidos en el diagnóstico, los mismos que fueron presentados en tablas de frecuencias simples y gráficos de barras de acuerdo al manual de la American Psychological Association (*APA*).

Los instrumentos y la propuesta fueron validados por juicio de expertos. La Confiabilidad del instrumento se realizó utilizando la prueba Alfa de Crombach igual a 0,85 para determinar el nivel de aplicabilidad del instrumento.

La investigación se realizó teniendo en cuenta los aspectos éticos, contenidos en la normas de la Universidad Señor de Sipán, se guardó absoluta reserva en la obtención de datos en la línea de base, además se solicitaron los permisos correspondientes. La información solo se utilizó para los objetivos de la investigación, no se revelaron nombres de los encuestados, además los resultados no fueron utilizados para ascender o castigar a los trabajadores del área involucrada.

Los criterios de rigor científico, le dieron el valor necesario a la propuesta para ser considerado científica: uno de ellos fue la credibilidad o valor de verdad, el mismo que se

apoyó en la valoración por jueces de expertos de los instrumentos de la investigación. La confiabilidad del instrumento de diagnóstico se realizó con el estadígrafo alfa de Crombach y la propuesta fue validada por tres expertos. El otro criterio fue la confirmabilidad, la misma que le otorgó la garantía suficiente a la investigación; es decir los datos recogidos en el diagnóstico no fueron sesgados, ni responden a ningún tipo de manipulación de naturaleza personal ni de otra índole.

Resultados

En la investigación realizada podemos distinguir dos tipos de resultados : el resultado principal es la PROPUESTA y los resultados de diagnóstico (secundarios)

A).- De diagnóstico.- los resultados obtenidos al aplicar la escala valorativa fueron:

Tabla 1: Problemática en la ejecución presupuestal del Programa PELA del nivel primario – UGEL Lambayeque, en la dimensión EFICACIA.

PREGUNTA / VALORACIÓN	Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca		
	f	%	f	%	f	%	f	%	
NIVEL DE COBERTURA DE LA POBLACIÓN									
01. Los recursos programados se invierten en los Centros Rurales de formación en alternancia (CRFA)	0	0	0	0	2	33,33	4	66,67	
02. Los recursos programados se invierten en proyectos para estudiantes con Necesidades Especiales (NEE)	2	33,33	2	33,33	1	16,67	1	16,67	
03. Los recursos programados se invierten en la estrategia del Acompañamiento Pedagógico (PELA)	2	33,33	0	0	2	33,33	2	33,33	
FOCALIZACIÓN DE LOS RECURSOS.									
04. La ejecución del gasto es priorizado..	0	0	1	16,67	2	33,33	3	50	
05. El gasto beneficia a los estudiantes que mas lo necesitan.	0	0	0	0	2	33,33	4	66,67	

CAPACIDAD PARA CUBRIR LA DEMANDA ACTUAL.

06. La ejecución del gasto se mide por resultados	0	0	1	16,67	2	33,33	3	50
07. La ejecución del gasto cubre la demanda de los estudiantes.	2	33,33	2	33,33	1	16,67	1	16,67
08. Las actividades que se ejecutan están considerados en el Plan Operativo Institucional (POI)	0	0	1	16,67	2	33,33	3	50

Fuente: Elaboración propia.

Fecha : Junio 2018.

En la tabla 1; se observa que los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa local (UGEL) de Lambayeque, manifestaron en su mayoría que la problemática en la ejecución del gasto público, en la DIMENSIÓN EFICACIA se realiza de la siguiente manera:

En el indicador referente a la cobertura de la población; a veces 33% y nunca 67% los recursos programados se invierten en los Centros rurales de Formación en alternancia (CRFA), a veces 17% y nunca 33% los recursos programados se invierten en proyectos para estudiantes con Necesidades Especiales (NEE) y siempre 33%, a veces 33% y nunca 33% los recursos se invierten en la estrategia del Acompañamiento Pedagógico (PELA).

En el indicador referente a la focalización de los recursos; el 50% de los trabajadores encuestados opinaron que la ejecución del gasto nunca es priorizado y el 67% opinaron que nunca el gasto beneficia a los estudiantes que mas lo necesitan.

Asi también en el indicador capacidad para cubrir la demanda actual; el 50% de los trabajadores manifestaron que nunca la ejecución del gasto se mide por resultados, el 33% opinó que a veces la inversión cubre la demanda de los estudiantes, el 50% manifestó que nunca las actividades que se ejecutan están considerados en el Plan Operativo Institucional (POI).

Tabla 2: Problemática en la ejecución presupuestal del programa PELA del nivel primario – UGEL Lambayeque, en la dimensión EFICIENCIA.

PREGUNTA / VALORACIÓN	Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%
LOS RECURSOS ECONÓMICOS SON UTILIZADOS ADECUADAMENTE								
01. Las actividades se ejecutan en el momento oportuno.	2	33,33	2	33,33	2	33,33	0	0

02.	Las actividades son ejecutadas con el menor costo posible de acuerdo a Ley.	0	0	1	16.67	2	33,33	3	50
03.	Los recursos se utilizan para financiar gastos priorizados de acuerdo a Ley..	0	0	1	16.67	2	33,33	3	50

OPTIMIZACIÓN DEL GASTO PÚBLICO

04.	Los recursos económicos son utilizados adecuadamente para ejecutar otros proyectos..	0	0	1	16.67	2	33,33	3	50
05.	La ejecución del gasto se mide a través de indicadores.	0	0	1	16.67	1	16.67	4	66,67
06.	La evaluación presupuestal se orienta a la disminución de brechas.	0	0	1	16.67	2	33,33	3	50
07.	Las actividades o proyectos planificados consideran el enfoque por resultados.	0	0	1	16.67	2	33,33	3	50

LA INVERSIÓN RESUELVE LOS PROBLEMAS DE LA COMUNIDAD

08.	En la ejecución del gasto se considera las políticas de Estado(atención a la primera infancia, aprendizajes de los estudiantes, disminución de la pobreza)	0	0	2	33,33	2	33,33	2	33,33
09.	Las actividades son ejecutadas teniendo en cuenta el presupuesto por resultados	0	0	0	0	3	50	3	50
10.	Los recursos invertidos promueven los aprendizajes de los estudiantes.	0	0	1	16.67	2	33,33	3	50

ESTÁNDARES DE CALIDAD DE LOS PROYECTOS U OBRAS

11.	Las actividades que se realizan son de calidad aceptable.	0	0	1	16.67	5	83,33	0	0
12.	Las actividades realizadas cumplen con los estándares de calidad.	0	0	2	33,33	4	66,67	0	0

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 2; se observa que, los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa local (UGEL) de Lambayeque, manifestaron en su mayoría que la problemática en la ejecución del gasto público, en la DIMENSIÓN EFICIENCIA se realiza de la siguiente manera:

En el indicador referente a los recursos económicos son utilizados adecuadamente, el 33% de los trabajadores manifestaron que siempre las actividades se ejecutan en el momento oportuno, el 33% manifestaron que a veces las actividades son ejecutadas con el menor costo posible de acuerdo a ley y el 33% manifestaron que a veces los recursos se utilizan para financiar gastos priorizados de acuerdo a Ley..

En el indicador referente a la optimización del gasto público; el 50% de los trabajadores manifestaron que nunca los recursos económicos son utilizados para ejecutar otros proyectos, el 67% manifestaron que nunca la ejecución del gasto se mide a través de indicadores, el 50% manifestaron que nunca la evaluación presupuestal se orienta a la disminución de brechas y el el 50% manifestaron que nunca las actividades o proyectos planificados consideran el enfoque por resultados

En el indicador referente a la inversión resuelve los problemas de la comunidad, el 33% de los trabajadores manifestaron que nunca en la ejecución del gasto se considera las políticas de Estado (atención a la primera infancia, aprendizajes de los estudiantes, disminución de la pobreza), el 50% de los trabajadores manifestaron que nunca las actividades son ejecutadas teniendo en cuenta el presupuesto por resultados y el 50% de los trabajadores manifestaron que nunca los recursos invertidos promueven los aprendizajes de los estudiantes

Asi también en el indicador estándares de calidad de los proyectos u obras, el 83% de los trabajadores manifestaron que a veces las actividades que se realizan son de calidad aceptable y el 67% manifestaron que a veces las actividades realizadas cumplen con los estándares de calidad.

Tabla 3: Nivel de ejecución presupuestal del Programa PELA del nivel primario – UGEL Lambayeque – durante los años 2013 al 2017.

Nivel	Intervalo	Frecuencia	Porcentaje
Gasto Público óptimo.	[61 - 80]	00	00
Gasto Público Eficiente	[41 - 60]	3	50
Gasto Público Medio	[21 - 40]	3	50
Gasto Público deficiente	[00 - 20]	00	00
Total		06	100%

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 03 se observa que, los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa local (UGEL) de Lambayeque, manifestaron que el gasto público de la UGEL se encuentra en el nivel de ejecución eficiente el 50% y en gasto público medio el 50%.

Tabla 4: Nivel de ejecución presupuestal del Programa PELA del nivel primario – UGEL Lambayeque – en la dimensión EFICACIA durante los años 2013 al 2017.

Nivel	Intervalo	Frecuencia	Porcentaje
Gasto Público óptimo.	[37 - 48]	00	00
Gasto Público Eficiente	[25 - 36]	3	50
Gasto Público Medio	[13 - 24]	3	50
Gasto Público deficiente	[00 - 12]	00	00
Total		06	100%

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 04 se observa que, los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa local (UGEL) de Lambayeque, manifestaron que el gasto público de la UGEL en la dimensión eficacia se encuentra en el nivel de ejecución eficiente el 50% y en gasto público medio el 50%.

Tabla 5: Nivel de ejecución presupuestal del Programa PELA del nivel primario – UGEL Lambayeque – en la dimensión EFICIENCIA durante los años 2013 al 2017.

Nivel	Intervalo	Frecuencia	Porcentaje
Gasto Público óptimo.	[28 - 32]	00	00
Gasto Público Eficiente	[17 - 24]	3	50
Gasto Público Medio	[09 - 16]	3	50
Gasto Público deficiente	[00 - 08]	00	00
Total		06	100%

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 05 se observa que, los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa local (UGEL) de Lambayeque, manifestaron que el gasto público de la UGEL en la dimensión eficiencia se encuentra en el nivel de ejecución eficiente el 50% y en gasto público medio el 50%.

B).- Propuesta de Estrategias de Gestión Administrativa para mejorar la ejecución presupuestal del programa estratégico logros de aprendizaje del nivel primario en la UGEL de Lambayeque -Perú.

Según la Oficina de Medición de la Calidad – Perú (2019) en la evaluación censal de estudiantes, la región de Lambayeque muestra un resultado del nivel de logro de aprendizaje en lectura en el área de comunicación de un 60,3% en nivel de proceso, un 3,1% en nivel de inicio y tan solo un 36,6% alcanza un nivel satisfactorio en el logro de aprendizajes en el área de Comunicación

El objetivo general fue: Mejorar la ejecución presupuestal del Programa Estratégico logros de aprendizaje del nivel primario a través de la aplicación de Estrategias de Gestión Administrativa en la UGEL de Lambayeque. Los objetivos específicos fueron; a).- Elaborar el plan anual de acompañamiento basado en la técnica del mapeo. b).- Fortalecer el desempeño de los acompañantes en la UGEL Lambayeque a través de las estrategias: El mejor perfil y trabajo administrativo eficiente. c).- Implementar las estrategias: trabajo colegiado y el mapeo adecuado, para mejorar el desempeño de los acompañantes pedagógicos.

La investigación se justifica por su valor teórico que posee, al llenar algunos vacíos que existen en estos momentos al aplicar la Norma técnica del Ministerio de Educación (MINEDU), que establece requisitos para seleccionar a los acompañantes pedagógicos, asimismo, la puesta en práctica de las estrategias permitirá el mejor uso de los recursos del estado. Así también los resultados de las estrategias permitirán, realizar una réplica en los niveles de inicial y secundaria dentro de la misma UGEL y en otras UGEL de la región Lambayeque.

El aporte metodológico, está en la propuesta de las cuatro estrategias: para realizar una mejor selección del personal que trabajará en el funcionamiento de un programa por resultados y ayuda en la mejora de la ejecución presupuestal del programa estratégico logros de aprendizaje del nivel primario, puesto que los resultados permitirán evaluar, si la ejecución de los gastos están en coherencia con los mismos.

La propuesta se fundamenta en las teorías del capital humano y la teoría general de sistemas y el enfoque por resultados. Becker (1964) concibe al ser humano como un ser social, y no como un ente económico, con ganas de superarse, triunfar, con temores, etc es decir con múltiples sentimientos que lo llevan al logro de lo que se propone.

Bertalanffy (1989) en la teoría general de los sistemas, afirma que se puede dar una solución teórica a los problemas de la realidad, mediante la interrelación de los diferentes componentes que la integran, es decir que todos éstos elementos deben estar conectados y ninguno de ellos debe estar sin conectarse, es decir debe funcionar como un sistema, esta integración se asemeja hacia una teoría de sistemas.

Este nuevo enfoque de utilización adecuada del presupuesto público de la UGEL tendrá como líneas de acción, el trabajo en equipo a nivel interno en la UGEL de Lambayeque y la participación activa de los responsables del Programa Estratégico Logros de Aprendizaje (

PELA) con la finalidad de emprender proyectos que beneficien a los estudiantes de la zona rural, en donde se aplica el PELA.

Un agregado necesario para que funcione la propuesta de estrategias administrativas es la comunicación asertiva y horizontal a nivel interno y externo, para ello se debe capacitar y actualizar al personal en forma permanente, de acuerdo con las funciones que desempeñan toda vez que en un enfoque por resultados los recursos públicos deben manejarse con eficiencia, eficacia en forma transparente, que conlleve a obtener productos visibles en los diferentes programas de la UGEL.

Para el Ministerio de Economía y Finanzas (2016) el presupuesto por resultados (PpR) es una estrategia de gestión pública que permite vincular la asignación de recursos presupuestales a bienes y servicios y a resultados a favor de la población, con la característica de permitir que estos puedan ser medibles

El presupuesto por resultados (PpR) permite: Presupuestar productos (bienes y servicios) que inciden en el logro de los resultados; establecer mecanismos para generar información sobre los productos (bienes y servicios), los resultados y la gestión realizada para su logro; evaluar si se está logrando los resultados a favor de la población, entre otros.

La propuesta tiene como principios entre otros los siguientes:

- 1.- Corresponsabilidad. - cuando hay varios actores involucrados en la provisión de bienes y servicios públicos todos comparten la responsabilidad para que el servicio llegue a las personas, por lo que deben articularse para lograr un mejor resultado.
- 2.- Complementariedad. - las acciones que debe desarrollar cada nivel de gobierno involucrado en la prestación de un bien o servicio público se complementan para poder prestarlo.
- 3.- Subsidiariedad. - es un principio en virtud del cual el Estado ejecuta una labor orientada al bien común cuando advierte que los particulares no la realizan adecuadamente, sea por imposibilidad sea por cualquier otra razón. El gobierno más cercano a la población es el más idóneo para ejercer la competencia o función.

Las estrategias para implementar la propuesta, son:

a).- EL MEJOR PERFIL.

Según el MINEDU (2019) se denomina acompañante al profesional con la experiencia y competencias requeridas para el ejercicio de la función en el Acompañamiento Pedagógico. Tiene a su cargo a un número de instituciones educativas y/o docentes con quienes establece una relación de pares, asumiéndolos como profesionales que reflexionan, que tienen capacidad de aprender de su propia práctica y mejorar progresivamente sus competencias. (p.06)

Acompañar es el acto de ofrecer asesoría continua, es decir, es el despliegue de estrategias y acciones de asistencia técnica a través de las cuales una persona o equipo especializado visita, apoya y ofrece asesoramiento permanente en este caso, al docente y al director en temas relevantes a su práctica.(Resolución Ministerial N° 0290-2019-MINEDU, pp.12,13)

Los profesores del nivel primario, que resulten seleccionados deben cumplir con los rasgos y características para el puesto a desempeñar en zonas rurales puesto que muchas veces los ganadores tienen dificultades para adaptarse a los lugares inhóspitos donde se encuentra la

Institución Educativa y solo acuden a las mas cercanas con mayor frecuencia y con menor frecuencia a las que se encuentran en lugares mas alejados, en donde no existe carreteras para vehículos motorizados, solo existe caminos para motocicleta pero para trasladarse en esos vehículos menores resulta mas costoso.

Los profesores que mas se adaptan a esas condiciones laborales, pueden ser aquellos que trabajan varios años por la zona, motivo por el cual se les debe invitar a concursar, siempre y cuando cumplan con el perfil, toda vez que a los concursos se presentan los profesores que trabajan en zonas urbanas y tiene los inconvenientes antes señalados.

Las características del perfil que debe reunir el profesional que realizará el acompañamiento pedagógico en la UGEL de Lambayeque, entre otras son:

- a).-Se debe contabilizar el tiempo de servicios al profesor que gana el concurso, en la actualidad no se tiene en cuenta.
 - b).-El sueldo del acompañante pedagógico debe ser mas atractivo, equivalente a un profesor de 30 horas que se encuentra en la séptima escala magisterial.
 - c).-Adoptar como criterios de inclusión: Profesores nombrados que se encuentren en la cuarta escala magisterial como mínimo.
 - d).-Contar con una experiencia mínima de tres años en aula multigrado y dos años de experiencia en el programa de acompañamiento pedagógico.
- b).- TRABAJO ADMINISTRATIVO EFICIENTE.

Recogiendo información relevante de algunos expertos que trabajan mucho tiempo en el programa de acompañamiento pedagógico y en zona rural, precisamos que la estrategia de trabajo administrativo eficiente consiste en:

- a).-El acompañante pedagógico debe visitar a los docentes a su cargo durante 04 días a la semana y 01 día debe dedicarlo a la planificación del trabajo pedagógico con los docentes acompañados.
- b).- El acompañante pedagógico pasa demasiado tiempo realizando tareas administrativas y no realiza bien su trabajo por la recargada labor administrativa, ésta se debe disminuir para que realice lo mas importante como la planificación con el docente acompañado.

Para el Ministerio de Educación (2019) la aplicación de las estrategias formativas para los docentes del nivel primaria con acompañamiento pedagógico, menciona que el acompañamiento afirma que éste último “constituye la principal forma de intervención en la práctica y tiene como objetivo mejorar y fortalecer la práctica pedagógica a partir de la reflexión crítica colaborativa. La visita crea la posibilidad de impactar directamente en el desempeño docente y los aprendizajes de los niños y niñas. Se caracteriza por ser individualizada, personalizada, continua y sistemática. Cada visita toma en cuenta los resultados de la anterior para planificar la siguiente y se desarrolla en el marco del plan anual de acompañamiento (p.07)

El acompañante realiza acciones como: elaborar planes de visita que responden a las necesidades individuales de cada docente, observar, registrar información en el cuaderno de campo y analizar la misma, del mismo modo se aplicará una ficha de observación la que

permite registrar el desempeño del docente. Esta información se usa para caracterizar la práctica del docente en el aula, identificar los supuestos que operan detrás de ella y orientar la reflexión basada en un diálogo asertivo y empático. A la vez se procesa el nivel en el que se encuentra el docente para considerar la asesoría en la próxima visita.

c).- TRABAJO COLEGIADO

El docente acompañado y el acompañante pedagógico no realizan bien su trabajo toda vez que no se realiza una planificación colegiada, dando lugar al acompañado aplicar el enfoque solo cuando lo visitan y cuando no lo visitan realiza un trabajo de rutina.

El uso apropiado del plan de acompañamiento como una herramienta permitirá que nuestra tarea de acompañamiento sea efectiva, tanto en el aspecto profesional como en el aspecto personal, en nuestros acompañados y nosotros mismos, sin embargo el docente en algunos casos y lugares al conocer los días que lo van a visitar, cumple todo lo que pide el protocolo y cuando no lo visitan la sesión de aprendizaje ya no se realiza con la misma rigurosidad requerida, mayormente ocurre cuando ya no los monitorean, por ello se debe utilizar la estrategia TRABAJO COLEGIADO para ir creando la cultura del desempeño responsable en los docentes.

Con la estrategia del trabajo colegiado de ninguna manera estamos apostando por la improvisación o la falta de planificación sino que el profesor acompañado al desconocer las fechas del monitoreo y recibir la visita del acompañante, éste último comprobará si verdaderamente el acompañado aprendió a desarrollar la sesión de aprendizaje que conlleve al logro de los aprendizajes de manera eficiente. Además ésta estrategia comprende la realización de las siguientes actividades:

a).-Desarrollo de habilidades en los docentes acompañados durante el trabajo para asumir un compromiso centrado en el aprendizaje de los estudiantes, es decir trabajar el cambio de actitud que debe demostrar el docente acompañado, durante el proceso.

b).- Algunas visitas deben ser inopinadas por parte del especialista UGEL al acompañante y del acompañante al docente acompañado para comprobar la aplicación del enfoque.

d).- MAPEO ADECUADO.

Las Instituciones Educativas con acompañamiento pedagógico por estar ubicadas en la zona rural muchas veces se encuentran distantes unas de otras, motivo por el cual se deben agrupar teniendo en cuenta algunos criterios como: tiempo para llegar de una Institución a otra, número de docentes, entre otros, para lograr que los acompañantes no pierdan tiempo en trasladarse de una institución a otra. La estrategia del MAPEO ADECUADO consiste en la realización de las acciones siguientes:

a).- El acompañante pedagógico debe trabajar con un docente acompañado por día y debe pernoctar en el lugar donde se encuentran las Instituciones Educativas focalizadas a intervenir.

b).- La UGEL debe realizar un mapeo del número exacto de docentes por institución focalizada par determinar el número de docentes acompañados, antes del inicio del programa.

c).- El docente acompañante debe realizar durante el proceso sesiones demostrativas al docente acompañado con la finalidad de enseñar desde la práctica y evitar las dudas en el docente acompañado.

d).- Actualizar el tarifario referido a los pasajes y viáticos para los acompañantes pedagógicos, a nivel regional, toda vez que en algunos lugares no existe medios de transporte público para trasladarse de un lugar a otro, dando lugar a contratar el servicio de vehículos menores como motocicleta para trasladarse, pagando sobre precios.

La evaluación de la propuesta, se realizará a las actividades implementadas, a los recursos y a la participación de los trabajadores en general, mediante la aplicación de instrumentos, en función a los objetivos de la propuesta y acorde a las actividades desarrolladas.

La propuesta se evaluará a través del monitoreo a cada una de las actividades, teniendo en cuenta una matriz, así como el instrumento de evaluación de cada actividad.

Tabla 6 : Matriz para evaluar las actividades de cada estrategia de la propuesta

ESTRATEGIA	OBJETIVO LOGRADO		ACTIVIDAD DESARROLLADA		RECURSOS Y/O MATERIAL ADECUADOS		PARTICIPACIÓN DE LOS RESPONSABLES	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
EL MEJOR PERFIL								
TRABAJO ADMINISTRATIVO EFICIENTE.								
TRABAJO COLEGIADO MAPEO ADECUADO								

Fuente: Elaboración propia

4.- Discusión.

Uno de los programas en la UGEL Lambayeque, con mas presupuesto es el Programa Estratégico logros de Aprendizaje (PELA) en Educación Básica Regular para los niveles de Inicial, Primaria y Secundaria, incluido los sueldos de los profesores, con el presupuesto asignado los encargados del área, realizan los procesos de acuerdo a las necesidades de la Institución y de las distintas actividades para el logro de los objetivos, según el Plan Operativo Institucional.

El diagnóstico se realizó aplicando una escala valorativa a los encargados del área de presupuesto, los mismos que conocen plenamente el movimiento de los ingresos del programa PELA en los diferentes niveles, especialmente en el nivel primario, en donde estamos realizando la propuesta.

Tabla 7 : Ejecución presupuestal durante los años del 2013 al 2018 en el programa estratégico logros de aprendizaje del nivel primario de la UGEL Lambayeque.

AÑO	ACTIVIDAD	PIM S/.	COMPROMISO ANUAL S/.	GIRADO S/.	AVANCE S/.
2013		496,490	477,413	477,413	96.2
2014	5005636: ACOMPANAMIENTO PEDAGOGICO A	595,302	573,857	573,852	96.4
2015	INSTITUCIONES EDUCATIVAS	845,098	833,740	833,722	98.7
2016	MULTIGRADO DE EDUCACION BASICA	1,436,046	1,409,208	1,409,208	98.1
2017	REGULAR	1,715,633	1,695,704	1,693,841	98.8
2018		1,179,024	1,171,881	1,171,026	99.4

Fuente: página amigable MEF.

En la dimensión EFICACIA , los encuestados en la UGEL en su mayoría resaltaron la problemática en la ejecución del gasto público, pero aclaramos que no estamos hablando de malversación de fondos, sino de una distribución inadecuada. En el indicador referente a la focalización de los recursos; el 50% de los trabajadores encuestados opinaron que la ejecución del gasto nunca es priorizado y el 67% opinaron que nunca el gasto beneficia a los estudiantes que mas lo necesitan.

En la dimensión EFICIENCIA los encuestados de la UGEL resaltaron que la ejecución del gasto público, en lo que corresponde al indicador: la inversión resuelve los problemas de la comunidad, el 33 % de ellos ellos dieron a conocer que en la ejecución del gasto, nunca se consideran las políticas del estado (atención a la primera infancia, aprendizajes de los estudiantes, disminución de la pobreza), el 50% de los trabajadores manifestaron que nunca las actividades son ejecutadas teniendo en cuenta el presupuesto por resultados y el 50% de los trabajadores manifestaron que nunca los recursos invertidos promueven los aprendizajes de los estudiantes. Al parecer los encargados desconocen el funcionamiento de las políticas del estado, toda vez que el presupuesto del PELA está en función de los aprendizajes de los estudiantes, como política de estado.

De igual forma, los integrantes de la muestra al referirse al gasto público afirmaron: en la dimensión eficacia se encuentran en el nivel de ejecución eficiente el 50% y en gasto público medio el 50%.; en la dimensión eficiencia se encuentra en el nivel de ejecución eficiente el 50% y en gasto público medio el 50%.

Si comparamos los resultados anteriores con lo que sostiene Becker, al referirse al capital humano, podemos afirmar que, siendo en estos tiempos el recurso más importante cada uno de los trabajadores de la UGEL, deben ser capacitados en todo lo referente a presupuesto por resultados, asimismo debe realizarse un monitoreo y acompañamiento constante, para que la ejecución fluya con más rapidez, aparte de los filtros del programa, para ver si la ejecución se viene realizando de acuerdo a los objetivos, asimismo los mismos trabajadores deben tener bien claro que es una política de estado y cada programa a que política pertenece.

El presupuesto del programa PELA en la UGEL Lambayeque, será más eficiente cuando cada sol invertido en pagos debidamente autorizados, se realice en personas que tienen el perfil adecuado para el puesto, así también al momento de seleccionar responda a la realidad, toda vez que la ejecutora en donde se realiza el estudio tiene en la actualidad dos distritos que pertenecen a la zona andina (Salas y Penachí) y varias instituciones educativas se encuentran distantes entre si, y al momento de la realización del monitoreo se pierde tiempo y dinero cuando la estrategia no es la más adecuada, por el motivo que se pasan el día en viaje solamente y en algunos casos solo se visita una institución diaria.

Asimismo, coincidiendo con el Ministerio de Economía y Finanzas – Perú, el presupuesto con un enfoque por resultados, debe tener un producto equivalente a la cantidad invertida, es decir que si se invierte más dinero en un programa, éste debe tener mejores resultados que otro programa con diferente presupuesto. Los recursos del estado deben invertirse de manera eficiente y eficaz, exigiendo resultados visibles, especialmente el programa estratégico presupuestal logros de Aprendizaje del nivel primario, que a pesar de tener más de cinco años se tienen resultados bajos que no están acorde con la inversión realizada, todo ello debe ir acompañado con la aplicación de estrategias administrativas que conlleven a mejorar la calidad del gasto.

Conclusiones

Se aplicó una escala valorativa para diagnosticar la eficacia y la eficiencia de la ejecución presupuestal de la Unidad de Gestión Educativa local (UGEL), la misma que se encuentra en el nivel de ejecución eficiente el 50% y en gasto público medio el 50%.

Los fundamentos teóricos permitirán articular los procesos de Gestión por resultados Educativa con las estrategias propuestas con la finalidad de mejorar la ejecución presupuestal del Programa Estratégico logros de Aprendizaje del nivel primario en la UGEL de Lambayeque.

La ejecución del gasto público en un enfoque por resultados, debe ser coherente con los resultados de un programa estratégico en el sector, es decir a mayor inversión debe haber mejores logros en los aprendizajes de los estudiantes del nivel primario en la UGEL Lambayeque.

Se diseñó la Propuesta de cuatro Estrategias de Gestión Administrativa: Mejora de los perfiles de los acompañantes, Incremento del número de horas de acompañamiento y asesoría, Monitoreo de manera inopinada y la ubicación del acompañante en zona geográfica cercana a las Instituciones a visitar, que permitirán la mejora de la ejecución presupuestal del Programa Estratégico logros de Aprendizaje del nivel primario en la UGEL de Lambayeque.

Referencias

- Acuña , R., Huaita, F., & Mesinas, L. (2012). En camino de un presupuesto por resultados (PpR): Una Nota sobre los Avances Recientes en la programación Presupuestaria. Recuperado el 13 de marzo de 2018, de <http://www.mef.go.pe>.
- Barros Bastidas, C., & Turpo Gebera, O. (2017). La formación en el desarrollo del docente investigador: Una revisión sistemática. *Espacios*, 38(45). <http://www.revistaespacios.com/a17v38n45/17384511.html>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2011). Estrategia y Plan de Acción para la Efectividad en el Desarrollo y una Gestión por Resultados en el Perú. Recuperado el 21 de febrero de 2016, de https://publications.iadb.org/discover?field=type_view&filtertype=type_es&filter_relational_operator>equals&filter=Documentos+para+Discusi%C3%B3n
- Becker, Gary (1964), Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education, National Bureau of Economic Research, Londres.
- Castillo, P. Y. (2016). Resultados del PELA, en el logro de aprendizaje de los estudiantes del 2° grado de Educación Primaria en las áreas: Comunicación y Matemática en las I.E.P. de la UGEL Otuzco región La Libertad. [Tesis de maestría en línea], Universidad Nacional de Trujillo, Escuela de Post Grado, Trujillo-Perú. Recuperado el 06 de Febrero de 2018, de <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/4575>
- Díaz, R. (2010). *Documento de Trabajo*. Recuperado el 19 de febrero de 2016, de De las Instituciones al Ciudadano: La Reforma del Presupuesto por Resultados en el Perú: http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/1/41751/mayra_ugarte_Presupuesto_por_Resultados_Peru_doc.pdf
- Gullo. (2015). Gestión Organizacional. Buenos Aires, Argentina: Mauipe. Obtenido de <http://site.ebrary.com/lib/elibroindividuales/reader.action?docID=11072369#>
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). (I. Editores, Ed.) México, D.F.: Mc Graw Hill Education.
- Ministerio de Economía y finanzas. (2016). *Presupuesto Público-Presupuesto por Resultados*. Recuperado el 13 de marzo de 2018, de

https://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=2122&Itemid=101162&lang=es

Ministerio de Educación. (2007). *Programa Estratégico: Logros de aprendizaje al finalizar el III Ciclo de Educación Básica Regular*. Diagnóstico, Ministerio de Educación. Recuperado el 8 de Marzo de 2018, de https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_public/documentacion/documentacion/programa_estart/Programas_Estrategicos_Logros_de_aprendizaje_logros_aprendizaje_ciclo_III.pdf

Ministerio de Educación: Secretaría de Planificación Estratégica. (Agosto 2011). *Programa Estratégico Logros de Aprendizaje al finalizar el III Ciclo de Educación Básica Regular*. Informe de Ejecución Financiera y Metas Físicas. Periodo 2008-2010 y al I Semestre 2011, Ministerio de Educación. Recuperado el 7 de Marzo de 2018, de http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:N9-6PiU7DHUJ:www.minedu.gob.pe/normatividad/plan_institucional/pela/download.php%3Flink%3Dpela_27102011.pdf+&cd=15&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe

Qi. (2010). *Studies of strategic performance management for classical organizations*. Kent, Reino Unido.: Universidad de Kent. Obtenido de <http://ethos.bl.uk/OrderDetails.do?did=1&uin=uk.bl.ethos.5>

Rondón, J., & Macavilca, B. (2017). *Análisis de la eficacia del gasto público en la calidad de la educación básica regular en el Perú durante el periodo 2007- 2015 en el marco del presupuesto por resultados*. Universidad Nacional de Ingeniería. Lima: Universidad Nacional de Ingeniería. Recuperado el 2018 de Marzo de 2018, de <http://cybertesis.uni.edu.pe/handle/uni/5715>

Peñares, D. (2014). *Eficacia de la Gestión Presupuestal del Programa Estratégico Logros de Aprendizaje en Comprensión Lectora y Matemática en la Provincia de Tayacaja 2007 - 2011*. Tesis de Título Profesional, Universidad Nacional del Centro del Perú, Facultad de Ciencias de la Administración, Huancayo. Recuperado el 10 de Marzo de 2018, de <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/3830/Pe%C3%B1ares%20Lucas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>