

# 45

## SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO PARA LA EFICIENCIA EN COMPROMISOS DE DESEMPEÑO DE UNA UGEL PERUANA

### ADMINISTRATIVE CONTROL SYSTEM FOR EFFICIENCY IN PERFORMANCE COMMITMENTS OF A PERUVIAN UGEL

Fausto Chunga Avalo<sup>1</sup>

E-mail: [cavalofausto@crece.uss.edu.pe](mailto:cavalofausto@crece.uss.edu.pe)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2640-2396>

Valicha Cuadra Morales<sup>2</sup>

E-mail: [vcuadram1@upao.edu.pe](mailto:vcuadram1@upao.edu.pe)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3081-8247>

Tania Yasely Mendoza Banda

E-mail: [tmendoza@ucv.edu.pe](mailto:tmendoza@ucv.edu.pe)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8100-5054>

Jackeline Margot Saldaña Millan<sup>3</sup>

E-mail: [jsaldanam@ucv.edu.pe](mailto:jsaldanam@ucv.edu.pe)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5787-572X>

Flor Delicia Heredia Llatas<sup>3</sup>

E-mail: [fhheredia@ucv.edu.pe](mailto:fhheredia@ucv.edu.pe)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6260-9960>

<sup>1</sup>Universidad Señor de Sipán

<sup>2</sup>Universidad Privada Antenor Orrego. Perú

<sup>3</sup>Universidad César Vallejo. Perú

#### Cita sugerida (APA, séptima edición)

Chunga Avalo, F., Cuadra Morales, V., Mendoza Banda, T. Y., Saldaña Millan, J. M. & Heredia Llatas, F. D. (2022). Sistema de control administrativo para la eficiencia en compromisos de desempeño de una UGEL peruana. *Revista Conrado*, 18(89), 423-433.

#### RESUMEN

Es importante sumar al profesional comprometido con su labor docente el contar con diferentes recursos, lo que permitan brindar un mejor servicio educativo ante ello el objetivo planteado es proponer un sistema de control administrativo para mejorar la eficiencia de los compromisos de desempeño de la UGEL de Perú, 2020; tomando como referencia el fundamento teórico del control administrativo, el marco legal y normativo de los Compromisos de Desempeño y el enfoque cuantitativo. El tipo de la investigación es no experimental, propositiva, de diseño descriptivo; aplicada a una población de 74 servidores administrativos y 374 directores de instituciones educativas del ámbito de la UGEL de Perú. La técnica que se usó para la recolección de datos fue la encuesta. Los resultados que se obtuvo en la investigación concluyen que, la UGEL de Perú, en el periodo 2014 – 2019 no logró cumplir al 100% los compromisos de desempeño. Ante los resultados se propuso un sistema de control administrativo para mejorar la eficiencia de los compromisos de desempeño, que contempla el fortalecimiento organizacional, socialización de los compromisos de desempeño, plan de capacitaciones, identificación de deficiencias y dificultades, Plan de desarrollo personal, incentivos y reconocimientos.

#### Palabras clave:

Compromisos de desempeño, gestión escolar y educación de calidad, instituciones educativas, presupuesto por resultados, sistema de control administrativo

#### ABSTRACT

The objective of this research work was to propose an administrative control system to improve the efficiency of the performance commitments of the UGEL of Perú, 2020; taking as reference the theoretical foundation of administrative control, the legal and regulatory framework of the Performance Commitments and the quantitative approach. The type of research is non-experimental, purposeful, descriptive design; applied to a population of 74 administrative servants and 374 directors of educational institutions in the field of UGEL in Perú. The technique used for data collection was the survey. The results obtained in the investigation conclude that the UGEL of Perú, in the period 2014 - 2019, did not manage to fulfill 100% of the performance commitments. Given the results, an administrative control system was proposed to improve the efficiency of performance commitments, which includes organizational strengthening, socialization of performance commitments, training plan, identification of deficiencies and difficulties, personal development plan, incentives and acknowledgments.

#### Keywords:

Performance commitments, school management and quality education, educational institutions, results-based budgeting, administrative control system.

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo de una comunidad o de un país está asociado al desarrollo del potencial educativo de su nación, lo que permitirá y constituye una herramienta vital para desarrollo sostenible del mundo actual y futuro, como lo han demostrado países como Japón que fueron capaces de transformar una gran problemática, gracias a la educación en una nación reconocida por enorme desarrollo cultural y tecnológico como nación.

La educación es un derecho universal de los seres humanos, a través de ella las personas buscan un desarrollo personal, familiar y por consiguiente, el de la sociedad donde habita. El Banco Mundial (2018) consideró que la educación es una herramienta eficaz para la reducción de la pobreza, mejorar la salud y alcanzar igualdad de género, paz y estabilidad. En este orden de ideas, Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO 2019) resaltó que, la educación proporciona a los educandos las aptitudes indispensables para construir una crítica reflexiva con distintos puntos de vista. Sin embargo, es necesario una labor profesional específica por parte de los docentes y del personal administrativo, que asuma labores de liderazgo intermedio, que sea capaz de identificar oportunidades y retos estratégicos. (Barrero et al., 2021). Es importante considerar la reducción de brechas será operativa sólo gracias al fortalecimiento de competencias a través de la educación desde la educación básica y luego se convierte en un efecto multiplicador en las diversas disciplinas en las que se desempeñan los hoy estudiantes, futuros ciudadanos profesionales, para ello es importante el liderazgo desde los primeros años de formación.

Xing & Xi (2021) mencionaron que, el sistema de educación básica de México padece de diversos problemas, las reformas no han tenido el impacto esperado en la calidad y universalización de la educación mexicana. En 2019, la cobertura en la educación primaria, secundaria y preescolar fue del 84.83 %, como consecuencia de un déficit de infraestructura escolar. Por otro lado, el 29% de las escuelas no tienen servicio de agua y el 13% tienen problemas de suministro de luz, y casi la mitad carece de equipamiento informático y el 40%, de internet. En Ecuador (Tárraga-Mínguez et al., 2020), señalaron que, la falta de recursos educativos en las escuelas ecuatorianas condiciona la actitud de los docentes en las aulas, sin embargo, la disposición de materiales y ayudas favorecen positivamente el desarrollo de las actividades educativas. En Colombia, (Quintana, 2018) complementó que, las carencias afectan de diversas formas el contexto de la escuela; resaltó la frustración del docente en el desarrollo de sus capacidades debido a la falta de materiales,

siendo este, un factor entorpecedor para su desarrollo profesional. En Brasil, (Soares et al., 2021), mencionaron que, el derecho a la educación no se cumple plenamente para todos los niños brasileños, dado que, después de acceder a la escuela, muchos estudiantes ven sus estudios interrumpidos por diferentes barreras (fracaso, abandono o evasión) que se evidencia en la desigualdad social del país. Es importante considerar que si bien es necesario contar con docentes preparados líderes en su especialidad capaces de con creatividad innovar en el proceso de enseñanza aprendizaje sin embargo, necesitan de recursos y/o herramientas que permita lograr el aprendizaje significativo en el estudiante, conforme lo planifica los ministerios de educación o sus equivalentes en cada país, tratando de superar la gran barrera de tener políticas y lineamientos pero al momento de la operabilidad no son tan eficientes, es por ello que se debe brindar el acompañamiento necesario para que se alcance los objetivos trasados.

Guadalupe, León, Rodríguez & Vargas (2017) mencionaron que, en los últimos veinte años el Perú ha mostrado claros avances en políticas y programas educativos, no obstante, existen retos pendientes. En opinión de los autores, el reto mayor corresponde la apuesta por la equidad, como resultado progresivo de una gestión educativa eficiente, de calidad e institucional. Para Pedraza (2018) la competitividad de una Institución está directamente relacionado con el sistema administrativo. Resaltó que, la especialización en el trabajo de los docentes y el personal administrativo es fundamental para maximizar la fortaleza de la institución educativa con respecto a otras entidades educativas de la misma localidad. Bajo este contexto, las reformas educativas promovidas en Perú aspiran reorientar los procesos administrativos y pedagógicos, la administración centralizada y descentralizada promueve la participación dinámica de las instituciones educativas. (Chuquillin & Zagaceto, 2017). Los integrantes de la comunidad educativa deben trabajar en equipo para alcanzar las metas logrando desarrollar un trabajo eficiente en favor de los alumnos y desarrollo de comunidad en la que se ubica la institución u organización educativa.

En las últimas décadas el Perú ha experimentado un importante desarrollo económico, que ha permitido un aceptable desarrollo social y cultural. Este crecimiento ha contribuido con el bienestar de la sociedad peruana, sin embargo, exige nuevos retos y mayores demandas en los servicios públicos como salud, educación y transporte. (UNESCO, 2017). Frente a estos retos el Ministerio de Educación implementó los compromisos de desempeño (CdD), el objetivo es promover una mejor gestión por resultados bajo los principios de cantidad, calidad

y oportunidad. En este contexto, se prioriza la atención de las instituciones educativas (IIEE) con materiales y recursos educativo, contratación de docentes, matrícula de alumnos, mantenimiento de locales escolares entre otros. Los CdD como política de estado busca cerrar brechas en la educación peruana. Es importante controlar el cumplimiento de las metas y objetivos para garantizar un mejor servicio educativo en favor de nuestra niñez, quienes son los futuros líderes del cambio y progreso de las comunidades y/o ciudades en las que radican.

De acuerdo al portal web Estadística de la Calidad Educativa (ESCALE, 2017) del Ministerio de Educación (MINEDU), la región en la que está adscrita la UGEL ha mejorado económica y socialmente, a pesar de ello tiene una pobreza en 20.6% superior al valor nacional, en infraestructura y acceso también hay mejorías, sin embargo, estas no son suficientes. Los resultados en educación muestran un progreso favorable, a pesar de ello, estos todavía no alcanzan al promedio nacional, siendo muy diversos y dispersos entre sus provincias y distritos.

El MINEDU a través de los CdD busca propiciar un mejor desempeño de la gestión educativa en las UGEL y DRE, la finalidad es ofrecer un servicio educativo oportuno y de calidad, garantizando las condiciones adecuadas para el buen inicio del año escolar (BIAE), así como, agilizar y efectivizar la gestión educativa para el año escolar en curso, acelerando el logro de resultados priorizados en el sector. Desde el 2014 hasta la actualidad, los CdD han variado año tras año, de acuerdo a los objetivos de la política educativa nacional y a las normas aprobadas.

Los CdD se establecieron en fechas concretas y exigieron su cumplimiento riguroso, ante ello, la gestión administrativa resultó la pieza clave. Arellano (2018) mencionó que las condiciones administrativas en la UGEL de Perú con respecto a gestión de sus funciones son poco efectivas, esto se debe a la práctica burocrática y un grado de lentitud en los trámites administrativos, tanto para el usuario como para la asistencia de las instituciones educativas.

La Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Perú presentó dificultades para cumplir en el tiempo indicado algunos compromisos de desempeño (CdD), especialmente en la distribución de material educativo y material fungible, designación oportuna de los directores en las IIEE, contratación de docentes, contratación de promotoras educativas comunitarias (PEC PRONOEI), mantenimiento de locales escolares, sin que esto significara el incumplimiento o pérdida de los CdD. Entre las causas se pueden mencionar, factores de contratiempo en la distribución relacionados a los proveedores del servicio de transporte del MINEDU y de la UGEL, desconocimiento

de los CdD por parte del personal administrativo y directores de las IIEE, factores climatológicos, deserción de docentes y de promotoras, factores técnicos y tecnológicos, desconocimiento en el uso de los programas informáticos (aplicativos) para el registro de la información, y un inadecuado sistema de seguimiento al cumplimiento de los CdD, además de, la informalidad de los proveedores, especialmente en la zona rural. Frente a esta problemática se formuló la siguiente interrogante: ¿De qué manera la propuesta de un sistema de control administrativo mejorará la eficiencia de los compromisos de desempeño de la UGEL de Perú, 2020?

## MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación tuvo una justificación científica, sustentada en teorías que permiten describir acertadamente conceptos, tipos y características de los temas abordados en la investigación, se apoya en el método científico, aportando nuevos conocimientos para la comunidad educativa. En el ámbito institucional permitió conocer la realidad de la UGEL de Perú y de las IIEE de su jurisdicción, con respecto a la existencia de un sistema de control administrativo que garantice el cumplimiento de los compromisos de desempeño, incidiendo en calidad y oportunidad. Por otro lado, asintió el análisis para proponer estrategias que mejoren la situación de la gestión educativa, beneficiando de esta manera al personal administrativo, docentes y alumnos. En el espacio práctico, identificó debilidades, falencia y cuellos de botella en la gestión administrativa, para corregirlos y brindar un mejor servicio hacia la comunidad educativa de la provincia.

El Objetivo fue proponer un sistema de control administrativo para mejorar la eficiencia de los compromisos de desempeño de la UGEL de Perú, 2020. Así mismo, la hipótesis planteada fue: Con la propuesta de un sistema de control administrativo se contribuirá a mejorar la eficiencia de los compromisos de desempeño de la UGEL de Perú, 2020.

Con respecto a los antecedentes internacionales, en Ecuador, Solórzano (2020) en su investigación sobre la gestión escolar y calidad de la educación en ámbito rural concluyó que, la gestión afiliada a la calidad educativa, es un desafío constante de la educación en el tiempo, pues una vez alcanzado el nivel óptimo, el nivel de exigencia es mayor y no solo se suscribe a la buena voluntad de los actores. En Colombia, Quintana (2018) como resultado de su investigación sobre calidad de la educación, encontró que, el propósito principal de la gestión escolar es la búsqueda de la calidad de la educación, sin embargo, hay una escasa comprensión de los conceptos y la forma de aplicación al contexto educativo y el

fundamento pedagógico, aparentando pseudo mejoras en las instituciones.

En ámbito nacional, Bocanegra, Girón & Guisvert (2019) en su investigación sobre la Optimización de la herramienta de incentivos de los CdD, concluyeron con la identificación de tres componentes: el fortalecimiento de capacidades, la atención de consultas y gestión de alertas, así como el seguimiento a la ejecución presupuestal en las DRE y UGEL. Ramos, Rojas, Valenzuela, Vargas & Villavicencio (2019) en su estudio sobre distribución de materiales educativos, concluyeron que, estos recursos llegan a las escuelas después de iniciado el año académico, ocasionando dificultades en los docentes al momento de preparar sus clases, afectando de esta manera el logro del aprendizaje del alumno.

Muñoz (2017) lideró el estudio para el diagnóstico de la Gestión de Materiales y Recursos Educativos en la Provincia de Coronel Portillo, en sus reflexiones finales resaltó que, no son conocidos los espacios de coordinación intergubernamental para el desarrollo de los procesos, además, existe muy poca participación de los gobiernos locales para apoyar y/o monitorear en la distribución de los materiales y recursos educativos. Por otro lado, existe limitaciones en la planificación de las cantidades adecuadas de materiales y recursos educativos para cada institución educativa. Con respecto a la llegada de los materiales educativos, estos no llegaron oportunamente a los almacenes de la UGEL, generando gastos adicionales.

Ordaya (2018) realizó la investigación sobre Clima organizacional y gestión por resultados de la UGEL de Perú, concluye que, existe una relación significativa entre el clima organizacional y la gestión por resultados, en tal sentido resaltó el estado emocional y las capacidades del trabajador para el desarrollo de sus funciones. Por consiguiente, señaló la existencia de una relación importante entre el clima organizacional y la gestión institucional.

En las teorías relacionadas Rojas, Correa & Gutiérrez, (2012) mencionaron que, El control es un proceso esencial en la administración de toda organización, empresa o entidad. La empresa puede contar con excelentes planes, adecuada infraestructura y una eficiente dirección, a pesar de ello, sin controles éstas son deficientes; el control permite verificar el desempeño real de la organización en función a sus objetivos planteados. Sin control, no es posible realizar modificaciones que ayuden a mejorar y conducir a la empresa hacia un crecimiento sostenido.

En la actualidad, en toda empresa o entidad pública existe un conjunto de tareas administrativas, debidamente organizadas y estructuradas, estas actividades son imprescindibles para su correcto funcionamiento. Además,

exigen una adecuada gestión con la finalidad de garantizar el logro de los objetivos planteados y de los compromisos asumidos. En este orden de ideas, un sistema administrativo responde a un esquema de procesos, su propósito es favorecer el cumplimiento de los objetivos de una organización. De ahí que, el proceso administrativo organiza y sistematiza las actividades significativas e importantes para el logro de objetivos. En primer lugar, se fijan las actividades, después se delimitan los recursos necesarios, se coordinan las actividades y, por último, se verifica el cumplimiento de los objetivos. (Blandez, 2014).

Ramírez (2008) mencionó que, toda organización es perfectible, en efecto, toda entidad debe tener plena disposición para encontrar sus errores y a partir de ellos optimizar sus procesos y mejorar. Así mismo, afirmó que el control administrativo es el proceso a través del cual la administración asegura que los recursos alcanzados se usen eficientemente en función de los objetivos. En consecuencia, la administración tiene la responsabilidad de verificar y revisar los resultados, hacer el seguimiento necesario a los planteamientos y directrices establecidas para reportar cualquier desviación de los objetivos.

Rojas, Correa & Gutiérrez (2012), según el momento en que se ejecutan, clasifican 3 tipos de control: Control preliminar, control recurrente y control de retroalimentación.

En los últimos 10 años Estado peruano ha logrado avances importantes en materia de Modernización; dentro de los instrumentos usados se encuentra la Gestión por Resultados (GpR) vertido concretamente el presupuesto por resultados (PpR), este enfoque se orienta al incremento de la eficacia y el impacto de las políticas, asigna mayores responsabilidades a los funcionarios en el logro de resultados. El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) define el PpR como una estrategia de gestión pública, en este marco, se vincula la asignación de presupuesto para la adquisición de bienes y servicios en función de los resultados a favor de la población que resulte beneficiada, por consiguiente, los resultados deben ser medibles. Además, para el logro de los objetivos, suma el compromiso de las entidades públicas, identifica a los responsables, genera información y exige la rendición cuentas. Para García y García (2010) La gestión por resultados se centra en la relación causa y efecto. La teoría se fundamenta en el hecho de que, la correcta determinación de actividades, tareas e insumos (suministros, bienes o servicios) conduce órdenes mayores de resultados (productos, efectos e impacto).

El Ministerio de Educación (MINEDU) define los Compromisos de desempeño (CdD) como una herramienta de incentivos para otorgar recursos adicionales a

las direcciones o gerencias regionales de educación y unidades de gestión educativa local, por el cumplimiento de determinadas metas educativas, su finalidad es promover una gestión por resultados en el sector educación.

La investigación fue de tipo básica, con un enfoque cuantitativo, dado que, utilizó la recolección de datos para responder a las preguntas de investigación, así mismo, la investigación es de tipo no experimental, descriptiva propositiva, porque se apoya en la estadística para el análisis e interpretación de resultados y comprender el problema, de igual forma frente a lo descrito propone alternativas de mejora.

La investigación estuvo dirigida al personal administrativo (74) y directores de las IIEE de la UGEL de Perú (374), haciendo una población total de 448 funcionarios. La muestra se dividió en dos estratos: a) Personal administrativo, constituido por 62 personas; b) Directores de las IIEE, compuesto por 190 docentes directores de educación básica regular (Inicial, primaria y secundaria).

Para el procesamiento de la información se utilizó el programa (software) SPSS versión 25, con el propósito de efectuar el análisis estadístico en el desarrollo del trabajo de investigación.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

En este capítulo se presentan los resultados del cuestionario aplicado a las dos muestras estratificadas. En algunas tablas se hace uso de la siguiente nomenclatura: Totalmente en desacuerdo (TD), En desacuerdo (D), Poco de acuerdo (PA), De acuerdo (A), Totalmente de acuerdo (TA).

Tabla 1. Nivel de conocimiento de la planeación estratégica de la UGEL.

Indicador	Descripción	Pers. Adm. UGEL		Directores de IIEE		Prom.
		f	%	f	%	%
Conoce la Misión	Si	46	74.2	136	71.6	72.9
	No	16	25.8	54	28.4	27.1
	Total	62	100.0	190	100.0	100.0
Conoce la Visión	Si	28	45.2	121	63.7	54.4
	No	34	54.8	69	36.3	45.6
	Total	62	100.0	190	100.0	100.0
Conoce el concepto de CdD	Si	48	77.4	149	78.4	77.9
	No	14	22.6	41	21.6	22.1
	Total	62	100.0	190	100.0	100.0
Conoce los CdD 2020	Si	41	66.1	105	55.3	60.7
	No	21	33.9	85	44.7	39.3
	Total	62	100.0	190	100.0	100.0
Conoce el nivel de cumplimiento de los CdD 2019	Si	2	3.2	11	5.8	4.5
	No	60	96.8	179	94.2	95.5
	Total	62	100.0	190	100.0	100.0

La Tabla 1 mostró que, 25.8% del personal administrativo que labora en la sede, no conoce la Misión de la UGEL de Perú, el 28.4% de los directores de las IIEE tampoco tienen conocimiento de la razón de ser de la entidad. Así mismo, el 54.8% del personal administrativo y el 36.3% de los directores, no identificaron con claridad a la visión institucional, lo que repercute en la articulación y cumplimiento del trabajo, dificultando las aspiraciones futuras de la ejecutora.

Los resultados demostraron que los instrumentos, conceptos y objetivos de planificación estratégica de la UGEL, así como, de los CdD deben ser socializados con más frecuencia, generando un conocimiento uniforme y adecuado, tanto en el personal administrativo de la UGEL como en los directores de las IIEE.



Figura 1. Nivel de satisfacción con el proceso para el cumplimiento de los CdD

La Figura 1, evidenció que, el 56.5 % del personal administrativo de la UGEL, está satisfecho con los procesos administrativos para cumplir los CdD, el 53.7 % de los directores de las IIEE considera lo mismo. Sin embargo, el 32.4% en promedio, manifiesta estar poco satisfecho. El grado de insatisfacción está relacionado con el diseño de los CdD, no se considera el reconocimiento a la persona que colabora en el proceso, se enfoca en logro de objetivos a nivel institucional, en desarrollo de capacidades técnicas, dejando de lado el aspecto emocional del individuo, que es un factor importante en desempeño y la capacidad de solución de conflictos.

Tabla 2. Perspectivas del logro de objetivos, seguimiento, control, ejecución presupuestal y rendición de cuentas

Indicador	Descripción	TD		D		PA		A		TA		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
La UGEL logró cumplir con los objetivos de los CdD.	Pers. Adm. UGEL	0	0.0	3	4.8	8	12.9	39	62.9	12	19.4	62	100
	Directores de IIEE	5	2.6	6	3.2	66	34.7	109	57.4	4	2.1	190	100
	Promedio	2.5	1.3	4.5	4.0	37.0	23.8	74.0	60.1	8.0	10.7	126	100
Los CdD mejora la calidad de la educación.	Pers. Adm. UGEL	0	0.0	5	8.1	10	16.1	36	58.1	11	17.7	62	100
	Directores de IIEE	5	2.6	6	3.2	46	24.2	114	60.0	19	10.0	190	100
	Promedio	2.5	1.3	5.5	5.6	28.0	20.2	75.0	59.0	15.0	13.9	126	100
Los CdD mejora la calidad del servicio que brinda la UGEL.	Pers. Adm. UGEL	1	1.6	2	3.2	12	19.4	36	58.1	11	17.7	62	100
	Directores de IIEE	5	2.6	11	5.8	63	33.2	100	52.6	11	5.8	190	100
	Promedio	3.0	2.1	6.5	4.5	37.5	26.3	68.0	55.3	11.0	11.8	126	100

La Tabla 2, mostró que, 60.1% en promedio, está de acuerdo con la UGEL, con respecto al logro de objetivos de los CdD. El 59% en promedio, está de acuerdo con la percepción de que, los CdD mejoran la calidad de la educación en la provincia de que aborda la UGEL en estudio. Por consiguiente, el 53.3% en promedio, considera que los CdD mejora la calidad del servicio educativo; estos proporcionan mecanismo por el cual la UGEL y las IIEE, se proveen de recursos educativos, materiales y económicos para garantizar las condiciones mínimas de calidad en los servicios educativos. Además, otorga recursos adicionales a DRE y UGEL por el cumplimiento de metas educativas en su jurisdicción.

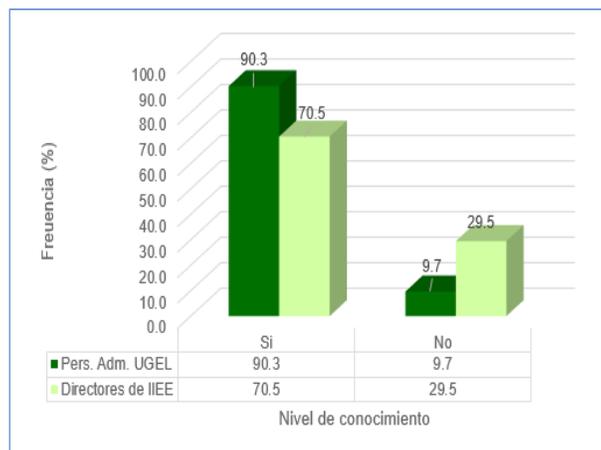


Figura 2. Nivel de conocimiento sistemas informáticos usados en los CdD

La Figura 2, mostró que 9.7% del personal administrativo de la UGEL, no tiene conocimiento de los sistemas informáticos que se usan en el procesamiento y registro de indicadores de los CdD. Por otro lado, el 29.5% de los directores de las IIEE tampoco tiene conocimientos de estos sistemas. La importancia de conocer los sistemas informáticos participantes en el proceso de los CdD, radica en que, a partir de ellos, se puede realizar un adecuado control y seguimiento. Los sistemas informáticos usados son: Sistema Integrado de Gestión Administrativa – SIGA MEF, Sistema Integrado de Administración Financiera - SIAF, Módulo complementario del SIGA, Sistema para el Registro de Materiales del MINEDU, NEXUS, Sistema de Información de Apoyo a la Gestión de la Institución Educativa (SIAGIE) y “Mi mantenimiento”. Es importante garantizar la capacitación a los colaboradores involucrados en los compromisos de desempeño, así mismo merece un análisis particular el elevado índice de rotación lo que dificulta la efectividad de las capacitaciones y familiaridad con los procesos y por ende su contribución no se da con la eficacia esperada

Tabla 3. Percepción de la efectividad de los compromisos de desempeño

Indicador	Descripción	TD		D		PA		A		TA		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Los materiales educativos y fungibles influyen positivamente en el aprendizaje de los alumnos.	Pers. Adm. UGEL	0	0.0	4	6.5	14	22.6	31	50.0	13	21.0	62	100
	Directores de IIEE	8	4.2	6	3.2	36	18.9	117	61.6	23	12.1	190	100
	Promedio	4.0	2.1	5.0	4.8	25.0	20.8	74.0	55.8	18.0	16.5	126	100
La cobertura de pago de servicios básicos a las IIEE, influyen positivamente en el aprendizaje de los alumnos.	Pers. Adm. UGEL	1	1.6	3	4.8	14	22.6	30	48.4	14	22.6	62	100
	Directores de IIEE	6	3.2	12	6.3	45	23.7	98	51.6	29	15.3	190	100
	Promedio	3.5	2.4	7.5	5.6	29.5	23.1	64.0	50.0	21.5	18.9	126	100
Los CdD mejoran la gestión educativa en la UGEL Pasco.	Pers. Adm. UGEL	1	1.6	2	3.2	12	19.4	40	64.5	7	11.3	62	100
	Directores de IIEE	7	3.7	2	1.1	59	31.1	111	58.4	11	5.8	190	100
	Promedio	4.0	2.6	2.0	2.1	35.5	25.2	75.5	61.5	9.0	8.5	126	100
Los CdD mejoran la gestión escolar en las IIEE.	Pers. Adm. UGEL	0	0.0	3	4.8	12	19.4	40	64.5	7	11.3	62	100
	Directores de IIEE	5	2.6	4	2.1	49	25.8	124	65.3	8	4.2	190	100
	Promedio	2.5	1.3	3.5	3.5	30.5	22.6	82.0	64.9	7.5	7.8	126	100
Los CdD mejoran la calidad del servicio educativo en su IIEE.	Pers. Adm. UGEL	0	0.0	3	4.8	16	25.8	40	64.5	3	4.8	62	100
	Directores de IIEE	2	1.1	1	0.5	49	25.8	128	67.4	10	5.3	190	100
	Promedio	1.0	0.5	2.0	2.7	32.5	25.8	84.0	65.9	6.5	5.1	126	100
El presupuesto asignado para el mantenimiento de locales escolares, contribuye a mejorar el ambiente de estudio de los alumnos.	Pers. Adm. UGEL	0	0.0	2	3.2	16	25.8	33	53.2	11	17.7	62	100
	Directores de IIEE	6	3.2	6	3.2	30	15.8	104	54.7	44	23.2	190	100
	Promedio	3.0	1.6	4.0	3.2	23.0	20.8	68.5	54.0	27.5	20.4	126	100
Los CdD propician un adecuado ambiente laboral.	Pers. Adm. UGEL	1	1.6	3	4.8	14	22.6	40	64.5	4	6.5	62	100
	Directores de IIEE	2	1.1	4	2.1	36	18.9	120	63.2	28	14.7	190	100
	Promedio	1.5	1.3	3.5	3.5	25.0	20.8	80.0	63.8	16.0	10.6	126	100

La Tabla 3, evidencia que el 72.3% en promedio, de los encuestados consideran estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con la perspectiva de que, los materiales educativos y fungibles influyen positivamente en el aprendizaje de los alumnos. El recurso educativo es muy importante tanto para el estudiante como para el docente, constituyen herramientas esenciales para el desarrollo y enriquecimiento del proceso de enseñanza-aprendizaje de los alumnos, pero estos materiales deben siempre llegar en el momento oportuno.

En cuanto a la cobertura de pago de servicios básicos (luz y agua) a las IIEE, el 68.9% en promedio, considera estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con la perspectiva de que, influye positivamente en el aprendizaje de los alumnos. Contar con servicios básicos (luz, agua, desagüe) en las escuelas es de vital importancia; contar con agua apta para el consumo contribuye con el bienestar de los alumnos, promueva buenas prácticas de higiene y evita enfermedades en los niños. La energía eléctrica, permite que los docentes incorporen a la enseñanza elementos tecnológicos de información y comunicación.

Con respecto a la eficiencia de los compromisos de desempeño de la UGEL de Perú, la tabla 1 muestra que, el 45.6% en promedio, de los encuestados no conoce la visión de la UGEL; el 27.1% en promedio no conoce la visión; y 22.1% en promedio, tampoco conoce qué son los CdD. Estos tres conceptos son claves en el logro de objetivos, marcan la ruta de un desarrollo sostenido, afianzan la cultura corporativa. Además, para alcanzar la eficiencia de los CdD al 100%, es necesario fortalecer los procesos a partir de una adecuada planificación, optimizar los recursos disponibles e involucrar a todos los actores.

En cuanto al análisis de la gestión administrativa de los compromisos de desempeño, se pudo encontrar que, el 15.1% en promedio considera que los materiales educativos recibidos no son suficientes. Los resultados demuestran que es necesario, rediseñar el actual proceso administrativo para mejorar la gestión de los CdD, teniendo en cuenta todos factores involucrados (social, cultural, geográfico, climatológico).

En cuanto a determinar el cumplimiento de los compromisos de desempeño en la UGEL de Perú, se pudo

encontrar que, el 36.8% de los directores de las IIEE, considera que los materiales educativos son inadecuados, el 17.4% considera que son insuficientes y el 22.1% manifiesta que el material fungible recibido no es suficiente. Esta situación deja sin recursos educativos a un grupo de estudiante que ven afectados su proceso de aprendizaje, por lo tanto, es importante apoyar e implementar procesos de cambio y mejoramiento continuo.

Con relación a diseñar un sistema de control administrativo para mejorar la eficiencia de los compromisos de desempeño de la UGEL de Perú, se justifica en los resultados, estos indicaron que, el 55.8% en promedio, de los encuestados consideran estar de acuerdo con la perspectiva de que, los materiales educativos y fungibles influyen positivamente en el aprendizaje de los alumnos. En cuanto a la cobertura de pago de servicios básicos (luz y agua) a las IIEE, el 50% en promedio, considera estar de acuerdo con la perspectiva de que, influye positivamente en el aprendizaje de los alumnos. El 61.5% en promedio, considera estar de acuerdo con la perspectiva de que, los CdD mejoran la gestión educativa de la UGEL de Perú. Desde la óptica de los resultados, se considera que los aportes de los CdD redundan en una mejor calidad de la educación en la provincia de Perú, y por ende a nivel nacional. Este esfuerzo tiene que ser acompañado con otros factores como el fortalecimiento de capacidades, adecuado estado emocional, y reconocimiento a labor que desempeñan. los CdD son una gran fortaleza para promover una educación de calidad, equidad e inclusiva en las instituciones educativas, abre el camino para que la UGEL cumpla con su misión y visión, provee de los recursos materiales y financieros para el logro de sus objetivos.

Teniendo como base los resultados de la presente investigación que evidencian la necesidad de desarrollar acciones de mejora y además analizando el marco normativo que rige los CdD, se diseñó la propuesta tuvo por finalidad elaborar un sistema de control administrativo para mejorar la eficiencia de los compromisos de desempeño de la UGEL de Perú. El modelo se sostiene en 3 ejes, los objetivos de sistema de control administrativo, las estrategias para cumplir los CdD y un plan de acción para asegurar la eficacia y la eficiencia de los CdD.

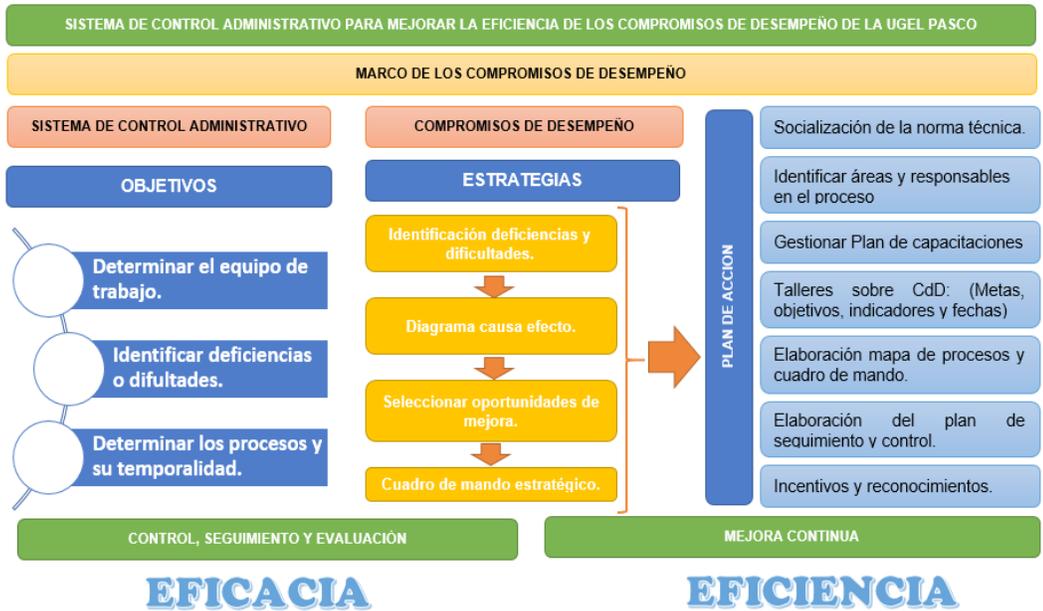


Figura 3. Modelo del sistema de control administrativo

El resumen gráfico de la propuesta Figura 3, nos muestra, la importancia de definir objetivos, luego planificar las estrategias y plan de acción y que para garantizar la eficacia de la ejecución del mismo lo que redundará en la entrega oportuna de los productos y servicios, logrando ejecutar una eficiente gestión por resultados, tomando estas oportunidades de mejora y también considerando la importancia del control preventivo, concurrente y posterior de los planes de acción, consolidando con ello un buen desempeño reconocido a través de incentivos y reconocimientos por productividad.

Destaca la importancia que la aplicación con efectividad de la propuesta no solo se puede aplicar en la Unidad de Gestión Educativa Local en estudio, también se puede hacer extensiva a otras UGEL, previa contextualización según corresponda a las diferentes regiones de Perú.

## DISCUSIÓN

Analizando nuestros resultados comparativamente con los trabajos previos relacionados al nuestro encontramos que, se observa en la Tabla 1 que en promedio el 26% tanto de personal administrativo y directores desconoce la misión esta cifra sube a un 45% en promedio para el conocimiento de la visión y sobre el conocimiento del cumplimiento de los compromisos de desempeño del periodo anterior el 95% desconoce en promedio tanto personal administrativo y directores, lo que evidencia la necesidad de capacitación, control, preventivo, concurrente y posterior, lo mencionado guarda correspondencia por lo indicado por Xing y Xi (2021) quienes mencionaron que, el sistema de educación básica de México padece de diversos problemas, las reformas no han tenido el impacto esperado en la calidad y universalización de la educación mexicana, del análisis comparativo se evidencia la necesidad de fortalecer la planificación estratégica, y el control de procesos para que se contribuya de modo más eficiente al proceso de enseñanza aprendizaje.

Es reconocen la importancia para el proceso de enseñanza aprendizaje es necesario dotar servicios y otros recursos que permitan con la creatividad e innovación docente lograr fortalecer las competencias de los estudiantes, sin embargo existe una brecha por mejorar en cuanto a la eficacia tal como se evidencia los resultados, la realidad peruana coincide con el contexto ecuatoriano, conforme lo detalla en 2019, la cobertura en la educación primaria, secundaria y preescolar fue del 84.83 %, como consecuencia de un déficit de infraestructura escolar. Por otro lado, el 29% de las escuelas no tienen servicio de agua y el 13% tienen problemas de suministro de luz, y casi la mitad carece de equipamiento informático y el 40%, de internet. En Ecuador Tárrega-Mínguez et al. (2020) señalaron que, la falta de recursos educativos en las escuelas ecuatorianas condiciona la actitud de los docentes en las aulas, sin embargo, la disposición

de materiales y ayudas favorecen positivamente el desarrollo de las actividades educativas esta coincidencia también tiene similitud con la del contexto colombiano en donde, Quintana (2018) complementó que, las carencias afectan de diversas formas el contexto de la escuela; resaltó la frustración del docente en el desarrollo de sus capacidades debido a la falta de materiales, siendo este, un factor entorpecedor para su desarrollo profesional. El contar con profesionales con vocación docente con líderes necesita acompañarse de un aprovisionamiento de diversos recursos que permitirán un mejor logro de sus competencias.

## CONCLUSIONES

La gestión administrativa que la Unidad de Gestión Educativa Local llevó a cabo para cumplir los compromisos de desempeño, se evidenció debilidades y dificultades en la planificación, seguimiento, diagnóstico, control en sus diferentes etapas y la mejora de los procesos para cumplir los compromisos de desempeño.

En cuanto al análisis de gestión administrativa de los compromisos de desempeño de la UGEL de Perú, tanto el personal administrativo de la sede de la UGEL como los directores de las IIEE, tuvieron una perspectiva muy favorable, el 61.4% en promedio, consideró el proceso adecuado, de otro lado, existió un importante 8.8% en promedio que estuvo en desacuerdo. Este último resultado es el punto de partida para mejorar, partiendo desde el conocimiento de la planificación estratégica que promueve la UGEL.

Entre las debilidades encontramos, la falta de capacitaciones, el 16.4% en promedio, manifiesta que nunca recibió capacitaciones sobre CdD, un 21% en promedio consideró que estas capacitaciones son insuficientes. En consecuencia, el 22.1% en promedio no conoce los CdD. También, está el desconocimiento de las herramientas informáticas que son parte de los CdD, y que ayudan al seguimiento de cada compromiso, el 27.9% en promedio, manifiesta nunca haber recibido capacitaciones con respecto a su uso.

Finalmente, se establece que es de mucha importancia implementar el sistema de control administrativo para mejorar la eficiencia de los compromisos de desempeño de la UGEL de Perú.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Arellano, R. J. (2018). *Gestión administrativa y desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL-Pasco, 2018*. Universidad Cesar Vallejo. [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/26868/arellano\\_rj.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/26868/arellano_rj.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Banco Mundial. (2018). *Educación: Panorama general*. <https://www.bancomundial.org/es/topic/education/overview>

Barrero Fernández, B., Domingo Segovia, J. & Fernández Gálvez, J. (2021). Calidad de la educación y el orientador educacional. *Debates & Controversias*, 42. DOI 10.1590/ES.233311. <https://www.scielo.br/j/es/a/b8ck4WqNZY6cq3ypJh6pqDk/?format=pdf&lang=es>

Blandez, R. M. (2014). Proceso administrativo. Digital UNID.

Bocanegra Agüero, J. J., Girón Ibarra, J. D. & Guisvert Espinoza, R. S. (2019). *Optimización de la herramienta de incentivos compromisos de desempeño del sector educación, en el marco del programa presupuestal 090 logros de aprendizaje de estudiantes de Educación Básica Regular 2019- 2021*. Lima Perú. Universidad Continental. [https://34.199.100.111/bitstream/20.500.12394/7486/1/IV\\_PG\\_MGP\\_TI\\_Bocanegra\\_Aguero\\_2019.pdf](https://34.199.100.111/bitstream/20.500.12394/7486/1/IV_PG_MGP_TI_Bocanegra_Aguero_2019.pdf)

Chuquilin Cubas, J., & Zagaceta Sarmiento, M. (2017). El currículo de la educación básica en tiempos de transformaciones. Los casos de México y Perú. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 22(72), 109-134. <https://www.scimagojr.com/journalsearch.php?q=Revisita+Mexicana+de+Investigación+Educativa>

ESCALE. (2017). *Pasco: ¿cómo vamos en educación?* Lima. Ministerio de Educación.

García, L. J. (2018). *Las transferencias económicas por los compromisos de desempeño y la gestión de recursos humanos de la Unidad Ejecutora 305 Educación UGEL Huamalíes en el año 2018*. Huánuco Perú. Universidad de Huánuco. <http://200.37.135.58/bitstream/handle/123456789/1214/GARCIA%20LAGUNA%2c%20Jhon%20Erick.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Guadalupe, C., León, J., Rodríguez, J. S. & Vargas, S. (2017). *Estado de la Educación en el Perú. Análisis y perspectivas de la educación básica*. Arteta. [http://infanciaymedios.org.pe/wp-content/uploads/Estado-de-la-Educaci%C3%B3n-en-el-Per%C3%BA-2017-GRAD-DE\\_compressed.pdf](http://infanciaymedios.org.pe/wp-content/uploads/Estado-de-la-Educaci%C3%B3n-en-el-Per%C3%BA-2017-GRAD-DE_compressed.pdf)

Muñoz, C. F. (2017). *Diagnóstico sobre la gestión de materiales y recursos educativos en la provincia de Coronel Portillo, Ucayali*. PUCP. <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/112306/2017-45%20Diagn%2c%20sobre%20la%20gesti%2c%20materiales%20educativos%20en%20la%20provincia%20de%20coronel%20portillo%20ucayali.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Ordaya, M. N. (2018). *Clima organizacional y gestión por resultados de la Unidad de Gestión Educativa Local Pasco, 2015*. Universidad Cesar Vallejo. [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/34450/ORDAYA\\_MN.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/34450/ORDAYA_MN.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Quintana, T. Y. (2018). Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica. *Educación y Educadores* 21(2), 259-281. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_serial&pid=0123-1294](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_serial&pid=0123-1294)
- Ramirez, P. D. (2008). *Contabilidad Administrativa*. McGraw-Hill Interamericana.
- Rojas, López, M. D., Correa Espinal, A. & Gutiérrez Roa, F. (2012). *Sistemas de control de gestión*. Ediciones de la U.
- Soares, J., Gonzaga Alves, M. & Fonseca, J. (2021). Trayectorias educativas como evidencia de la calidad de la educación básica brasileña. *Revista Brasileira de Estudos de Populacao*, 38(e0167). <https://www.scielo.br/j/rbepop/>
- Solórzano, A. M. (2020). *Gestión escolar y calidad educativa en el contexto rural. Un reto en tiempos de COVID-19. Manabí, Ecuador*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Tárraga-Mínguez, R., Vélez Calvo, X., Pastor Cerezuela, G. & Inmaculada Fernández, A. (2020). 1Educ. Pesqui., São Paulo, v. 46, e229504, 2020. Las actitudes del profesorado de educación primaria hacia la educación inclusiva en Ecuador. *Educação e Pesquisa*, 46. <https://www.scimagojr.com/journalsearch.php?q=Educa%C3%A7%C3%A3o+e+Pesquisa>
- UNESCO. (2017). *Revisión de las políticas públicas del sector de educación en Perú*. Francia. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000260875>
- UNESCO. (2019). Informe de seguimiento de la Educación en el Mundo 2019. Migración, desplazamiento y educación: construyendo puentes, no muros. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000367436?posInSet=3&queryId=ba585a49-39f2-41fd-9f87-df6e671075b8>
- Xing, C. & Xi, Z. (2021). Observaciones y perspectivas sobre las modalidades de educación básica en América Latina en la era pandémica y pospandémica -Estudio de caso: Aprende en Casa de México. *Revista de Educación a Distancia*, 21(67), 9-30. <https://www.scimagojr.com/journalsearch.php?q=Revista+de+Educaci%C3%B3n+a+Distancia>