



**FACULTAD DE CIENCIAS  
EMPRESARIALES**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**TESIS:  
SISTEMA DE CONTROL  
ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR  
LA EFICIENCIA DE LOS  
COMPROMISOS DE DESEMPEÑO DE  
LA UGEL PASCO**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**Autor:**

**Bach. Chunga Avalo Fausto  
(ORCID ID: 0000-0002-2640-2396)**

**Asesor:**

**Mg. Reyes Reyes Carla Angélica  
(ORCID: 0000-0002-7333-383X)**

**Línea de Investigación:  
Gestión empresarial y emprendimiento.**

**Pimentel – Perú  
2020**

## **Dedicatoria**

A Dios con amor y gratitud.

A mis Padres Fausto y Matilde, por haberme por su ejemplo de constante lucha y superación. Infinita fuente de sabiduría.

A mi esposa Diana, a mis hijos Brianna Lourdes y Erick Mathias por darme fortaleza y apoyo incondicional.

## **Agradecimiento**

A mi Maestra Flor Delicia Heredia LLatas, por transmitirme sus amplios conocimientos, también por su confianza y constante motivación, para concluir la presente tesis.

A los docentes de la Universidad Señor de Sipan, que con sus conocimientos contribuyeron a mi formación profesional.

A la Director de la UGEL Pasco, Mg. Rolando Tolentino Cristóbal, por facilitar los permisos para llevar a cabo esta Investigación.

## Índice

Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de tablas.....	v
Índice de figuras. ....	vi
RESUMEN.....	viii
ABSTRAC.....	ix
I. INTRODUCCIÓN.....	10
<b>1.1 Realidad Problemática.</b> .....	10
<b>1.2 Trabajos previos.</b> .....	15
<b>1.3 Teorías relacionadas al tema.</b> .....	22
<b>1.4 Formulación del Problema.</b> .....	36
<b>1.5 Justificación e importancia del estudio.</b> .....	36
<b>1.6 Hipótesis.</b> .....	37
<b>1.7 Objetivos.</b> .....	37
<b>1.7.1 Objetivo General</b> .....	37
<b>1.7.2 Objetivos específicos</b> .....	37
II. MATERIAL Y MÉTODOS .....	37
<b>2.1 Tipo y diseño de investigación.</b> .....	37
<b>2.2 Población, muestra y muestreo.</b> .....	38
<b>2.3 Variables, Operacionalización.</b> .....	42
<b>2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.</b> 48	
<b>2.4.1 Confiabilidad de los instrumentos</b> .....	48
<b>2.4.2 Validación de los instrumentos</b> .....	49
<b>2.5 Procedimiento de análisis de datos.</b> .....	49
<b>2.6 Criterios éticos.</b> .....	49
<b>2.7 Criterios de rigor científico.</b> .....	49
III. RESULTADOS.....	50
<b>3.1 Presentación de Resultados</b> .....	50
<b>3.2 Discusión de Resultados</b> .....	71
<b>3.3 Aporte práctico</b> .....	76
IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONE .....	109
V. REFERENCIAS .....	111
ANEXOS.....	115
Anexo 1, Carta de presentación del alumno a la UGEL Pasco. ....	115
Anexo 2, Carta de autorización de la UGEL Pasco. ....	116
Matriz de consistencia. ....	117

**Índice de tablas.**

Tabla 1 Población considerada en la investigación.

Tabla 2 Muestra, personal administrativo sede UGEL Pasco.

Tabla 3 Muestra, directores de las IIEE del ámbito de la UGEL Pasco.

Tabla 4 Operacionalización de la variable sistema de control administrativo.

Tabla 5: Operacionalización de la variable compromisos de desempeño.

Tabla 6 Análisis de fiabilidad.

Tabla 7. Distribución de muestra poblacional según sus características sociales.

Tabla 8. Nivel de conocimiento de la planeación estratégica de la UGEL.

Tabla 9. Perspectivas del proceso administrativo, recursos humanos, materiales e influencia del entorno en el cumplimiento de los CdD.

Tabla 10. Perspectivas del logro de objetivos, seguimiento, control, ejecución presupuestal y rendición de cuentas.

Tabla 11. Fortalecimiento de capacidades y reconocimiento a la labor cumplida en los CdD.

Tabla 12. Sistemas informáticos que se usan en el procesamiento y registro de indicadores de los CdD

Tabla 13. Percepción de eficacia del cumplimiento de los CdD.

Tabla 14. Percepción de eficiencia del cumplimiento de los CdD.

Tabla 15. Percepción de La distribución de materiales educativos y material fungible a las IIEE.

Tabla 16. Percepción de la oportunidad y suficiencia de materiales educativos y material fungible en las IIEE.

Tabla 17. Percepción de la oportunidad y designación de directores y retribución económica de las promotoras de PRONOEI.

Tabla 18. Percepción de la efectividad de los compromisos de desempeño.

Tabla 19. Personal administrativo sede UGEL Pasco.

Tabla 20. Directores de las IIEE del ámbito de la UGEL Pasco.

Tabla 21. Docentes de las IIEE del ámbito de la UGEL Pasco.

Tabla 22. Instituciones educativas del ámbito de la UGEL Pasco.

Tabla 23. Análisis de las fortalezas y debilidades.

Tabla 24. Análisis de las oportunidades y amenazas.

Tabla 25. Compromisos de desempeño 2020, norma técnica Nro. 227-2020 MINEDU.

Tabla 26. Identificación de brechas de desempeño.

Tabla 27. Oportunidad de mejora, propuesta de mejora.

Tabla 28. Propuesta del Plan de Acción.

Tabla 29. Propuesta del Plan de capacitaciones.

Tabla 30. Propuesta del Plan de desarrollo personal, incentivos y reconocimientos.

Tabla 31. Propuesta para el seguimiento y control de metas e indicadores de los CdD

Tabla 32. Propuesta cronograma de actividades de hitos del proceso de distribución de material educativo.

### **Índice de figuras.**

Figura 1. Fórmula para establecer el indicador.

Figura 2: Elementos del indicador.

Figura 3: Cadena de resultados.

Figura 4. Nivel de satisfacción con el proceso para el cumplimiento de los CdD

Figura 5. Nivel de conocimiento de sistemas informáticos usados en los CdD.

Figura 6. Contratación docente oportuna.

Figura 7. Organigrama estructural de la UGEL Pasco.

Figura 8. Modelo del sistema de control administrativo.

Figura 9. Diagrama causa efecto.

Figura 10. Propuesta del cuadro de mando estratégico.

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo Proponer un sistema de control administrativo para mejorar la eficiencia de los compromisos de desempeño de la UGEL Pasco, 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 Pasco. 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 Pasco, en el periodo 2014 – 2019 logró cumplir el 80% de los compromisos de desempeño, el 45.6% en promedio, de los encuestados no conoce la visión de la UGEL; el 22.1% en promedio, tampoco conoce qué son los CdD; el 11.4% en promedio, considera que los recursos materiales asignados para el cumplimiento de los CdD, son insuficientes e inadecuados. El 19.6% en promedio, no conoce los sistemas informáticos utilizados para el registro de información de los CdD.

Ante los resultados se propone un sistema de control administrativo para mejorar la eficiencia de los compromisos de desempeño de la UGEL Pasco, 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, eficacia, presupuesto por resultados, sistema de control administrativo.



## ABSTRAC

The present research work aims to propose an administrative control system to improve the efficiency of the performance commitments of UGEL Pasco, 2020; taking as a 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 in design; applied to a population of 74 administrative servants and 374 directors of educational institutions within the UGEL Pasco area. The technique used for data collection was the survey.

The results obtained in the research conclude that, the UGEL Pasco, in the period 2014 - 2019 managed to fulfill 80% of the performance commitments, 45.6% on average, of the respondents do not know the vision of the UGEL; 22.1% on average do not know what the CdD are either; 11.4%, on average, consider that the material resources assigned for the fulfillment of the CD are insufficient and inadequate. 19.6%, on average, do not know the computer systems used to record CD information.

Given the results, an administrative control system is proposed to improve the efficiency of the performance commitments of UGEL Pasco, which contemplates organizational strengthening, socialization of performance commitments, training plan, identification of deficiencies and difficulties, Development Plan staff, incentives and recognition.

**Keywords:** Performance commitments, efficiency, budget for results, administrative control system.

## **I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Realidad Problemática.**

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) considera que la educación es una herramienta eficaz para la reducción de la pobreza, mejorar la salud y alcanzar igualdad de género, paz y estabilidad.

UNESCO (2019) resalta que “La educación provee a los estudiantes de las competencias necesarias para reflexionar de forma crítica y abrirse a distintos modos de pensar, ser y hacer.” (p. 77)

Cada país en el mundo realiza esfuerzos para reformar la calidad de la educación en su población, prioriza presupuesto público, diseña políticas públicas y programas, establece metas y objetivos con el propósito de mejorar las condiciones de su población estudiantil. Todo este esfuerzo necesariamente está acompañado de una adecuada gestión administrativa y educativa.

#### **Internacional**

En Colombia, según Rico (2016) menciona que la gestión educativa se entiende como un proceso organizado, encaminado a optimizar los métodos y proyectos internos de las instituciones, cuyo objetivo es afinar los procedimientos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos que en ella se trasladan. En ese sentido, las acciones que se desarrollen en la gestión educativa, necesitan ser articuladas de manera adecuada con las políticas públicas del gobierno como parte del crecimiento y mejora del sector.

En Ecuador, Álvaro de la Cruz (2020) enfatiza que la educación de nivel básico representa para el estado un reto y un compromiso en la formación de ciudadanos con capacidad para convivir en una sociedad democrática, además, puedan participar del mercado laboral en iguales condiciones que los egresados de escuelas privadas. En este punto, los gobiernos están obligados de proveer a las instituciones educativas, los servicios y recursos mínimos que garanticen un adecuado funcionamiento y un servicio de calidad.

En Colombia, Torres (2018) complementa que las carencias afectan de diversas maneras la realidad de la escuela; enfatiza la frustración del docente en el desarrollo de sus capacidades debido a la falta de materiales, siendo este, un factor que entorpece su desarrollo profesional.

Chile logró coberturar el 98% de la educación básica y media en los últimos años, sin embargo, este logro no es proporcional con la calidad de la educación, debido a significativas diferencias entre los establecimientos educacionales. Para Ganga, Reyes, Rojas, Ríos, Estay, Cabezas y Vargas (2018), esto se debe a que, en las acciones y decisiones no se toman en cuenta los elementos comprendidos en los estándares de eficiencia y eficacia, debido a la falta de énfasis en el mejoramiento de la calidad de la educación.

En México, Espuna (2019), considera que “El rendimiento académico, bajo la perspectiva del liderazgo y la gestión educativa, está fuertemente relacionado con el contexto del alumno, es decir, su historia, su grupo, su escuela, su comunidad” (p. 74). Además, la autora complementa, que entre las tareas pendientes esta lograr condiciones que faciliten el aprendizaje de los estudiantes como resultado de las prácticas docentes y administrativas en todos sus niveles.

#### **Nacional:**

En los últimos 20 años 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, pero a la vez 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 del estado busca cerrar brechas en la educación peruana. Guadalupe, León, Rodríguez y Vargas (2017) mencionan que, en los

últimos veinte años el Perú ha mostrado claros avances en políticas y programas educativos, pero también existen retos pendientes. En opinión de los autores, el reto mayor corresponde la apuesta por la equidad, como resultado progresivo de una gestión educativa eficiencia, de calidad e institucional.

Para Pedraza (2018) la competitividad de una Institución está directamente relacionado con el sistema administrativo. Resalta 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.

Quispe, Vásquez, Menacho y Albitres (2020), añaden que “Las instituciones educativas del Perú tanto estatales y privadas requieren de personas con ciertas destrezas en gestión administrativa con una reingeniería capaz de establecer las pautas para desarrollar un buen uso de los recursos financieros.”

Inocente (2018) menciona que, al no poder desarrollar una adecuada política de modernización en la UGEL Huarmey, resulta importante el fortalecimiento de la gestión administrativa, por consiguiente, de debe optimizar el proceso administrativo en cada uno de sus ciclos resultando en un adecuado uso de los recursos públicos y el logro de los objetivos institucionales.

### **Local.**

De acuerdo al portal web Estadística de la Calidad Educativa (ESCALE 2017) del Ministerio de Educación (MINEDU), la región Pasco 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, pero estas no son suficientes. Los resultados en educación muestran un progreso favorable, pero estos todavía no alcanzan al promedio nacional, siendo muy diversos y dispersos entre sus provincias y distritos.

La región Pasco, desde una mirada de la gestión política educativa, está administrada por la Dirección Regional de Educación Pasco (DRE Pasco), que se divide en tres Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL) que son: UGEL Pasco, UGEL Daniel Alcides Carrión (UGEL DAC) y UGEL Oxapampa. La DRE Pasco, a través de las UGEL y las IIEE públicas atiende a 68,259 alumnos de

educación básica regular. El 23% pertenece al nivel inicial, el 46% al nivel primaria y el 31% al nivel secundaria. (MINEDU, Censo educativo 2019)

El MINEDU a través de los compromisos de desempeño 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, bajo esta premisa busca garantizar 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. Para efectuar el análisis correspondiente se ha considerado los compromisos que se han mantenido hasta el presente año: contratación oportuna de docentes, asistencia de docentes a los servicios educativos mantenimiento de locales escolares, pago de servicios básicos, distribución oportuna de material fungible y educativo, condiciones para el funcionamiento de los Programas No Escolarizados de Educación Inicial (PRONOEI) y Compromisos relacionados al logro de aprendizaje.

Los CdD se establecen en fechas concretas y exigen su cumplimiento riguroso, ante ello, la gestión administrativa resulta la pieza clave. Arellano (2018) menciona que las condiciones administrativas en la UGEL Pasco 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 a para la asistencia de las instituciones educativas.

La UGEL Pasco ha presentado dificultades para cumplir en el tiempo indicado algunos 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 signifique 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 de la UGEL y directores las IIEE, factores climatológicos,

deserción de los docentes y de las 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, Informalidad de los proveedores, especialmente en la zona rural.

## **1.2 Trabajos previos.**

### **Internacional.**

En Ecuador, Solórzano (2020) realizó la investigación: “Gestión escolar y calidad educativa en el contexto rural. Un reto en tiempos de COVID-19”. Tuvo por objetivo establecer la relación entre la gestión escolar y la calidad educativa en el contexto rural, en tiempos de Covid 19; analizó los factores asociados a la gestión escolar en la Unidad Educativa 26 de septiembre, ubicada en la comunidad Casa Grande de la parroquia Canuto, zona rural del cantón Chone. La investigación se realizó a través de un estudio de caso, documental y diseño descriptivo. El investigador concluye que, la gestión afiliada a la calidad educativa, es un desafío constante de la educación en el tiempo, dado que, una vez alcanzado el nivel óptimo, el nivel de exigencia es mayor y no solo se suscribe a la buena voluntad de los actores. Resalta que, el marco normativo de la educación ecuatoriana no diferencia las condiciones sociales y geográficas, ocasionando que la reducción de brechas en este sector no sea posible, en ese sentido pone en contexto la actual pandemia y la aplicación de la educación desde casa, donde no todos los educandos pueden llevar a cabo una educación con entornos virtuales.

En México, Espuna (2019), realizó el ensayo: “Reflexión conceptual y un serio análisis sobre la eficacia educativa y su impacto en el rendimiento de los alumnos: ¿hasta dónde se ha llegado?” Cuyo objetivo fue presentar las ideas para la reflexión del alcance de la eficacia educativa en el rendimiento académico de los estudiantes. El ensayo es de tipo cualitativo valorativo. Entre sus reflexiones finales concluye que las investigaciones realizadas sobre el liderazgo y la gestión educativa se han enfocado en tres aspectos principalmente: el trabajo del docente en el aula y su impacto en el aprendizaje del alumno, el liderazgo adoptado por los directores del centro escolar y, por último, la efectividad de las instituciones educativas. Sin embargo, en estas tres grandes áreas se percibe la falta de consenso en la operación de modelos y teorías de aprendizaje debido a que, hasta este momento, no existe una teoría general para este propósito.

En Colombia, Quintana (2018) en su investigación: “Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica”. Tuvo por objetivo comprender las dinámicas que favorecen la gestión escolar y la calidad educativa. La investigación fue de tipo cualitativa interpretativa con enfoque hermenéutico, recurrió a la investigación fenomenológica como metodología pertinente para comprender las formas. La investigación tomó como muestra a docentes colombianos para conocer su problemática. Como resultado encontró que, el propósito principal de la gestión escolar es la búsqueda de la calidad de la educación, pero hay una escasa comprensión de los conceptos y la forma en que se aplican al contexto educativo y el fundamento pedagógico, aparentando pseudo mejoras en las instituciones. Añade que los conocimientos, habilidades y actitudes son indispensables para proponer procesos de formación que impulsen el desarrollo de competencias colectivas de gestión escolar, permitiendo crear adecuadas condiciones para su propio mejoramiento.

En Ecuador, Inmaculada, Ramón, Vuele y Rodríguez (2019) en su investigación: “Gestión de calidad en la educación a distancia. Caso de una maestría de gerencia en salud”. Tuvo por objetivo, desarrollar un modelo de gestión de calidad en la educación a distancia, idóneo para la maestría de Gerencia en Salud para el Desarrollo Local. Se realizó una investigación acción. La muestra fue de 108 informantes, la población estuvo compuesta por 230 maestrantes del programa de posgrado. El resultado concluyó con la percepción de importantes mejoras en los servicios académicos, de esta manera, el 90 % observó mejoras en el funcionamiento de las aulas virtuales, el 88 % en el diseño, distribución de materiales y evaluaciones, el 75 % identificó mejoras en la gestión de trámites, requerimientos y reclamos, y el 65 % en la función tutorial.

En Chile, Araya-Castillo (2016) llevó a cabo la investigación: “Propuesta de modelo para calidad de servicio en escuelas de negocios en Chile”. El objetivo fue proponer un modelo reflexivo sobre la calidad de servicio en escuelas de negocios. La investigación fue de tipo cuantitativa, con carácter exploratorio y de corte transversal. El autor utilizó, 24 entrevistas en profundidad, 200 cuestionarios



semiestructurados, 4 focus group a estudiantes de escuelas de negocios y la opinión de 6 expertos en educación superior y 5 altos directivos de escuelas de negocios. Los resultados encontrados validan las 9 dimensiones que forman su modelo propuesto, siendo estos los siguientes: 1) competencias de los profesores, 2) actitud y comportamiento de los profesores, 3) competencias del personal administrativo, 4) actitud y comportamiento personal administrativo, 5) servicios administrativos, 6) plan de estudios, 7) organización de los cursos, 8) apoyo a la institución y 9) servicios en línea.

### **Nacional.**

Pachas, Castañeda, Garro, Aliaga y Prado (2020) realizaron la investigación: “La gestión institucional según los compromisos de desempeño: 2016-2018, Unidad de Gestión Educativa Local 03 – Lima”. La investigación tuvo por objetivo comparar la evaluación de la gestión institucional de acuerdo a los compromisos de desempeño, periodo 2016-2018 en la UGEL 03-Lima. Se realizó un estudio basado en un modelo paradigma positivista, con enfoque cuantitativo, de diseño no experimental y longitudinal, usando en la toma de datos una ficha de recojo de información sobre los principales resultados de los compromisos de desempeño de los años 2016, 2017 y 2018. Los resultados mostraron comportamientos variables de los compromisos evaluados, siendo la entrega oportuna de materiales educativos el que mostró tendencias similares a los logros de aprendizaje. Se concluyó que los resultados concernientes a los compromisos de desempeño a modo de instrumento para evaluar la gestión institucional favorecen su desarrollo y mejora.

Bocanegra, Girón, y Guisvert (2019) realizaron la investigación: “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- 202”. El objetivo fue perfeccionar el instrumento de incentivos CdD. La metodología del estudio correspondió a una investigación aplicada a nivel de propuesta, identificando la problemática a través del método causa / efecto. La investigación concluye con la identificación de tres componentes

para la optimización de la herramienta Compromisos de Desempeño: 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, a partir de experiencias previas de intervención en las regiones y recojo de demandas en dichas instancias.

Ramos, Rojas, Valenzuela, Vargas y Villavicencio (2019) llevaron a cabo la investigación: “Propuesta de marco referencial para el mejoramiento del proceso de distribución de materiales educativos. Caso de estudio: UGEL Andahuaylas”. El objetivo fue, identificar y determinar los principales problemas vinculados al proceso de distribución de materiales educativos a las IIEE del ámbito de la mencionada UGEL. La metodología usada corresponde al análisis documental, trabajo de campo, observación y entrevistas realizado en la sede administrativa y en los colegios que administra la UGEL. El estudio concluye que, los materiales educativos 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. Por otro lado, menciona que no hay una adecuada articulación entre los actores implicados en el proceso de distribución de materiales educativos, debido a que no se tiene en cuenta al estudiante como usuario final. Esta afirmación se basa en el hecho de que, en la cadena de suministros cada actor cumple sus funciones de acuerdo a sus intereses dejando de lado una visión integral del proceso.

Mujica (2018) en su investigación: “Compromiso de desempeño y Gestión Logística en la UGEL de Huamanga Ayacucho 2018”. El objetivo fue determinar la relación entre los compromisos de desempeño y la gestión logística. El estudio recae sobre el enfoque cuantitativo, de diseño correlacional, transversal. En la muestra participaron 70 docentes. El estudio concluye que, existe una relación muy significativa entre los procesos que se desarrollan para el cumplimiento de los compromisos de desempeño y la gestión logística de la UGEL, esto se evidencia en los resultados a través de los indicadores que logró alcanzar.

Muñoz (2017) lideró el estudio de campo titulado: “Diagnóstico Sobre la Gestión de Materiales y Recursos Educativos en la Provincia de Coronel Portillo, Ucayali”. El objetivo fue conocer el funcionamiento del proceso de distribución de materiales y recursos educativos en el marco de Gestión Educativa Descentralizada y la Matriz de Gestión Descentralizada de la Educación. El estudio tuvo un enfoque mixto debido a que usó herramientas cualitativas y cuantitativas. La muestra se constituyó por 103 IIEE, 48 directores de escuela y 45 docentes. Entre sus reflexiones finales destaca que, no son conocidos los espacios de coordinación intergubernamental para el desarrollo de los procesos, esto se refleja en que, algunos funcionarios no tenían el mismo conocimiento sobre el tema. 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, esto se debe a que la información se toma del censo escolar y esta no es actualizado en su oportunidad. Con respecto a la llegada de los materiales educativos, estos no llegan oportunamente a los almacenes de la UGEL, existes diferentes fechas establecidas desde el mismo MINEDU generando gastos adicionales a la UGEL.

Calderón (2016) llevó a cabo la investigación: “La gestión de la calidad en los programas presupuestales. Identificación y priorización de problemas en la gestión de materiales educativos del programa de educación logros de aprendizajes para el distrito de San Nicolás en el periodo 2014 – 2016”, cuyo objetivo fue identificar, priorizar y graficar los problemas que restringen la adecuada implementación de la gestión de materiales educativos del nivel Primaria en el marco del Programa Presupuestal Logros del Aprendizaje (PELA) en el distrito de San Nicolás. - Amazonas. La metodología del estudio corresponde a un enfoque mixto, de tipo no experimental. Para la muestra se seleccionaron a 23 funcionarios del ámbito del MINEDU los cuales fueron entrevistados, además, se encuestaron a 37 docentes de 3 IIEE del ámbito de la UGEL) Rodríguez de Mendoza. El estudio concluye que: existe una mejora continua de los procesos de planificación por parte de los actores involucrados tanto de la UGEL como del Ministerio de Educación. Por otro lado,

existe retraso en la entrega de los materiales educativos a las IIEE, que oscila entre uno a tres meses; se evidencia un notable avance en la gestión de los recursos educativos, pero, este no llega a ser eficaz, dado que, la entrega sigue siendo inoportuna y no logra cubrir la demanda total de los estudiantes. Señala además que, los docentes no están presentes al momento de la entrega del material, esto se debe a que no se incluye al docente en la toma de decisiones, por consecuencia, no se conoce la realidad de los colegios más alejados. Resalta que, existe un inadecuado seguimiento de los procesos por parte de la UGEL y la DRE.

### **Regional.**

Ordaya (2018) realizó la investigación: “Clima organizacional y gestión por resultados de la Unidad de Gestión Educativa Local Pasco, 2015”. El objetivo fue establecer relación entre clima organizacional y las condiciones de trabajo del personal de la entidad considerando su conducta y comportamiento en el marco de la gestión por resultados. La investigación tiene enfoque cuantitativo, no experimental, de diseño correlacional. La muestra se constituyó por 20 trabajadores administrativos. En las conclusiones la investigación determina que, existe una relación significativa entre el clima organizacional y la gestión por resultados en la UGEL, en sentido se resalta el estado emocional y las capacidades del trabajador para el desarrollo de sus funciones. Por consiguiente, menciona que, existe una relación importante entre el clima organizacional y la gestión institucional.

Ferruzo (2018) llevó a cabo la investigación: “El trabajo docente y administrativo para el desarrollo de la gestión en la UGEL Pasco”. Dicho estudio tuvo por objetivo “conocer la incidencia del trabajo docente y administrativo en el desarrollo de la gestión en la UE”. El tipo de la investigación fue descriptiva – proyectiva con enfoque cuantitativo. La muestra lo conformaron 35 docentes y 15 trabajadores administrativos. La investigación concluye que, tanto el trabajo docente como administrativo realizado en la UGEL, es sobresaliente, pero existe un inadecuado desarrollo de la gestión y del trabajo docente debido a una falta de proactividad. La toma de decisiones para el desarrollo del trabajo pedagógico y administrativo, en efecto es participativo, organizado y selectivo. En cuanto a elevar los índices de calidad educativa y administrativa, menciona que, es necesario

elaborar un adecuado plan estratégico desarrollado bajo el trabajo docente y administrativo detallando los esfuerzos y recursos que se debe invertir para así alcanzar las metas propuestas. Resalta que, los docentes y administrativos se preocupan por el buen desarrollo y funcionamiento de la labor cognoscitiva, a partir de la formación personal, profesional, el aprendizaje permanente, identidad y trabajo en equipo. Finalmente agrega que, el clima laboral es regular, afectando el comportamiento del personal y primordialmente el trabajo docente y administrativo para el desarrollo de la gestión institucional.

Arellano (2018) en su investigación: “Gestión administrativa y desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL – Pasco, 2018”. Estableció como objetivo de estudio, establecer la relación que existe entre la gestión administrativa y el desempeño laboral de los trabajadores de la entidad. La metodología del estudio tuvo diseño correlacional, transversal, de tipo no experimental. La muestra estuvo constituida por 25 funcionarios administrativos. El estudio concluye que, existe relación entre la gestión administrativa y las variables: desempeño laboral, calidad de trabajo y productividad de los trabajadores de la unidad ejecutora (UE) 1461, UGEL Pasco.

Luciano (2018) realizó la investigación: “Gestión educativa y práctica docente en las Instituciones Educativas del Nivel Inicial Colquijirca-Pasco 2017”. El objetivo del estudio fue establecer la relación que concurre entre gestión educativa y la práctica docente de las IIEE nivel inicial de Colquijirca. El enfoque metodológico fue cuantitativo, correlacional. La población se constituyó por 21 profesores. El estudio concluye que, a) existe relación entre la gestión educativa y la práctica docente, b) existe relación entre la gestión pedagógica, c) existe relación entre la gestión institucional y práctica docente, d) existe relación entre la gestión comunitaria y práctica docente en las Instituciones Educativas del Nivel Inicial Colquijirca, en el año 2017.

### **1.3 Teorías relacionadas al tema.**

#### **1.3.1 Concepto de sistema:**

Según la Real Academia Española (RAE), el sistema es un “conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente enlazados entre sí”. Los sistemas están relacionados con sus elementos, estos pueden ser puntualizados en términos de sus propiedades, características o de las partes que lo componen.

#### **1.3.2 Concepto de control:**

Dextre y Del Pozo, (2012) definen el control como “una función de la administración que busca asegurar que las actividades se desenvuelvan tal y como han sido establecidas para cumplir los propósitos de la entidad en el logro de las metas y objetivos planeados.” (p. 69). En efecto, el control garantiza que los procesos que se desarrollan en la entidad coincidan con lo que está planificado.

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, pero sin controles 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. (Rojas, Correa, Gutiérrez, 2012)

#### **1.3.3 Control Interno:**

Ramírez (2013) menciona que, el control interno es un “sistema que tiene como fin salvaguardar los activos de la empresa y el correcto registro contable.”(p. 392)

#### **1.3.4 Control Administrativo:**

Es un sistema que pretende diagnosticar, evaluar y corregir las diferentes áreas de la empresa hasta que ésta sea capaz de utilizar sus recursos para cumplir con su misión corporativa. (Ramírez , 2013)

#### **1.3.5 Sistema de control administrativo:**

En todas 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. Ante este contexto, y con las exigencias de nuestra época, resultan imprescindibles los sistemas de control administrativo.

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. Estas actividades “en primer lugar, estos se fijan, después se delimitan los recursos necesarios, se coordinan las actividades y por último se verifica el cumplimiento de los objetivos” (Blandez, 2014).

Ramírez (2008) añade 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, afirma 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. Ramírez concluye que, en una sociedad donde existen muchas necesidades y los recursos son escasos, “no se puede concebir una empresa desinteresada en la eficiencia y efectividad”.

#### **1.3.5.1 Tipos de control.**

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

**Control preliminar:** Está enfocado en la prevención de las desviaciones, poniendo énfasis en la calidad de los recursos para aumentar los resultados actuales, de tal forma que estos estén alineados favorablemente con los resultados planificados. En esta etapa se debe tener en cuenta los siguientes controles:

*Selección de recursos humanos,* los trabajos a realizar definen el perfil y las habilidades del personal a contratar.

*Materiales,* deben garantizar productos que se ajusten a los estándares de calidad. Por lo tanto, corresponde asegurar el inventario suficiente para cubrir con

holgura la demanda de los clientes.

*Maquinaria*, deben adquirirse considerando las condiciones tecnológicas necesarias y de actualidad, además, se debe tener en cuenta los criterios de rentabilidad.

*Recursos financieros*, se debe garantizar la disponibilidad de los recursos económicos y financieros necesarios para el normal funcionamiento. En este punto, es obligatorio un manejo adecuado del presupuesto, a partir de ello se puede predecir el flujo y reflujo de las actividades de la organización.

**Control recurrente:** observa las operaciones en funcionamiento para garantizar el cumplimiento de los objetivos. Los supervisores dirigen el trabajo de los colaboradores, asegurándose que las actividades se realicen con los medios y procedimientos adecuados.

**Control de retroalimentación:** Se observan los resultados finales y se establecen las medidas de corrección necesarias para mejorar el proceso. La retroalimentación enfatiza el resultado final, y lo toma como base para corregir y mejorar las acciones futuras.

#### **1.3.5.2 Principios de control.**

Rojas, Correa y Gutiérrez (2012) destacan los siguientes principios:

**Del equilibrio:** la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, tanto la autoridad como la responsabilidad son conceptos que están ligados, no obstante, cada uno tiene su propia definición, mientras la autoridad es el derecho de ejercer poder, la responsabilidad es la obligación de cumplir con lo que establece la autoridad; en consecuencia, para la autoridad es de necesidad constituir mecanismos suficientes para contrastar el cumplimiento de la responsabilidad concedida.

**Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos:** se hace de necesidad instaurar valores o indicadores que permitan medir de manera específica el desempeño, es decir, estas medidas deben servir como patrón para la evaluación de las actividades. Los estándares deben estar basados en los objetivos, permitiendo ejecutar planes dentro de los límites establecidos, de esta manera la organización evita errores, pérdidas de tiempo y dinero.



**De la oportunidad:** este principio exige oportunidad para aplicarse antes de que se cometa el error, esto da la posibilidad de tomar medidas correctivas con anticipación.

**De los objetivos:** este principio se basa en que, ningún tipo de control es legítimo si éste no está fundamentado en los objetivos de la organización, además de que si, por medio de estos objetivos, no se examina el resultado de los mismos.

**De las desviaciones:** este principio se fundamenta en que, todas las variaciones o diferencias que puedan presentarse en relación a los planes, obligatoriamente deben ser examinados a detalle, al punto de reconocer las causas que lo originaron, esto permitirá tomar medidas preventivas y correctivas necesarias.

**Del costo:** el control debe implementarse solo si su costo se justifica en los resultados esperados.

**De la excepción:** no todas las actividades requieren control, por lo tanto, debe aplicarse a las actividades representativas o excepcionales, con la finalidad de reducir tiempo y costos.

**De la función controladora:** este principio se basa en que, la persona o función que lleva a cabo el control, no debe estar involucrado con la actividad de controlar, esta condición resulta en la pérdida de la efectividad del control.

### **1.3.5.3 Etapas para el diseño de un sistema de control administrativo.**

#### **a. Definición de resultados deseados:**

Ramírez (2008) señala que “el diseño de un buen sistema de control debe iniciarse en función de un objetivo fijado por la administración, determinando el conjunto de acontecimientos deseables en el futuro.” (p. 457). Añade que, la interacción entre planeación y control determinan los resultados que se esperan alcanzar.

Un buen control puede verse obstaculizado si los objetivos que se establecen son muy generales, por lo tanto, para alcanzar un control apropiado los objetivos deben especificarse con claridad, deben ser medidos (cuantificados) y luego

publicados. De los resultados que se obtengan se debe establecer la relación: resultados/personas, debido a que el comportamiento de las personas está directamente relacionado con el logro con los objetivos planificados, dado que es el recurso humano quien esta directa o indirectamente involucrado en los procesos e influye de forma significativa sobre su éxito o fracaso.

Para facilitar los ajustes en las diferentes áreas de la entidad, se debe dividir los objetivos planteados en sub-objetivos, para lograr que el personal se involucre y participe en la obtención de los resultados.

**b. Determinación de las predicciones que guiarán hacia los resultados deseados:**

En esta etapa, el control administrativo resulta efectivo si se enfoca en establecer con antelación los elementos de predicción que durante el proceso del control ayuden a obtener los resultados esperados. Los elementos de predicción son indicadores para descubrir las desviaciones con respecto a lo planificado permitiendo corregir oportunamente los errores o fallas. (Ramirez, 2008)

**c. Determinación de los estándares de los elementos predictivos en función de los resultados:**

En esta etapa se busca determinar el grado o nivel de aceptación, con el que se harán las comparaciones. Ramírez (2008) menciona que “cada elemento predictivo necesita un estándar en función de los resultados deseados, de manera que se vea por simple comparación cuándo se debe aplicar una acción correctiva.” (p. 440). Además, recomienda que los estándares deben ser flexibles y adaptables ante cualquier circunstancia.

**d. Especificación de flujo de información:**

Para que un sistema de información que busca ejercer control administrativo tenga el éxito esperado, debe aplicar la filosofía de la calidad del servicio, por lo tanto, es necesario realizar preguntas a cada responsable de las áreas. Ramírez (2008) plantea las siguientes interrogantes: ¿Qué indicadores quieres que se te informen? ¿Cada cuándo quieres que se te envíen? ¿Cómo quieres que se te presenten?

Por consiguiente, es necesario diferenciar en dos grupos a los usuarios de la información: aquellos que toman decisiones dentro de la línea y los que no. El primer grupo actúa inmediatamente en función a sus amplios conocimientos sobre el problema, logrando canalizar la actividad evaluada. Mientras que, la fluidez de información para el segundo grupo depende de las competencias y funciones que efectúan internamente en la entidad, puesto que, este grupo no toma decisiones, sus competencias se suscriben a la planeación o estudio de problemas específicos.

### **1.3.6 Planeación estratégica.**

Ramírez (2013) enfatiza que el pensamiento estratégico es la destreza de adecuar a la organización para que progrese en el futuro, en consecuencia, la planificación estratégica es el procedimiento mediante el cual se expresa la visión y misión de la empresa, se examina la realidad interna y externa, a partir de los resultados se establecen los objetivos generales, se formulan las estrategias, los planes estratégicos y se asignan los recursos obligatorios para alcanzar los objetivos. (Rojas, Correa y Gutiérrez, 2012).

La planeación estratégica toma en cuenta la totalidad de la empresa para proyectarla a largo plazo (de 3 a 10 años), sobre la base de esta planificación deben elaborarse los demás planes tácticos y operativos de la empresa. No obstante, la planificación estratégica debe ser flexible, ya que periódicamente se debe analizar y hacer los cambios necesarios, involucrando de forma activa a todos los miembros de la empresa.

### **1.3.7 Indicadores de gestión.**

Se define como una variable o atributo que es objeto de medición o valoración, su cuantificación expresa el comportamiento o desempeño de un proceso; por lo tanto, el indicador es un instrumento de medición que sirve para comparar un valor actual con respecto a algún nivel de referencia. El indicador puede señalar una desviación que sugiera toma de acciones correctivas o preventivas según la necesidad.

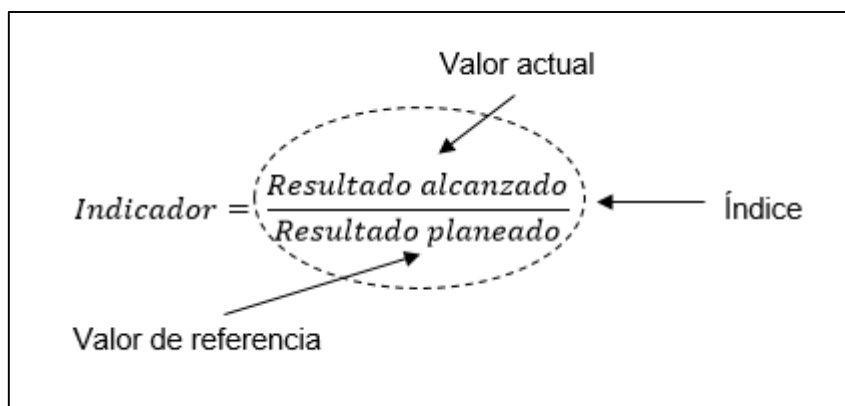
Rojas, Correa y Gutiérrez (2012) mencionan que “los indicadores son la herramienta ideal para efectuar seguimientos y mediciones del desempeño de los procesos que los componen”. (p. 347). Facilitan a la alta dirección de la

organización revisar el sistema de gestión para una contundente toma de decisiones en caso no se logren las metas proyectadas. El propósito de los indicadores es medir los objetivos institucionales, objetivos estratégicos, objetivos de los procesos, o aquellos objetivos que se consideren en el sistema de control administrativo.

### 1.3.7.1 Establecimiento de indicadores.

Los indicadores deben definirse de manera uniforme para toda la organización, estos no deben ser ambiguos y deben expresarse matemáticamente en un índice.

Figura 1. *Fórmula para establecer el indicador.*



Fuente: Rojas, Correa y Gutiérrez (2012)

Rojas, Correa y Gutiérrez (2012), proponen que, todo indicador debe tener tres elementos: Objetivo, índices y meta.

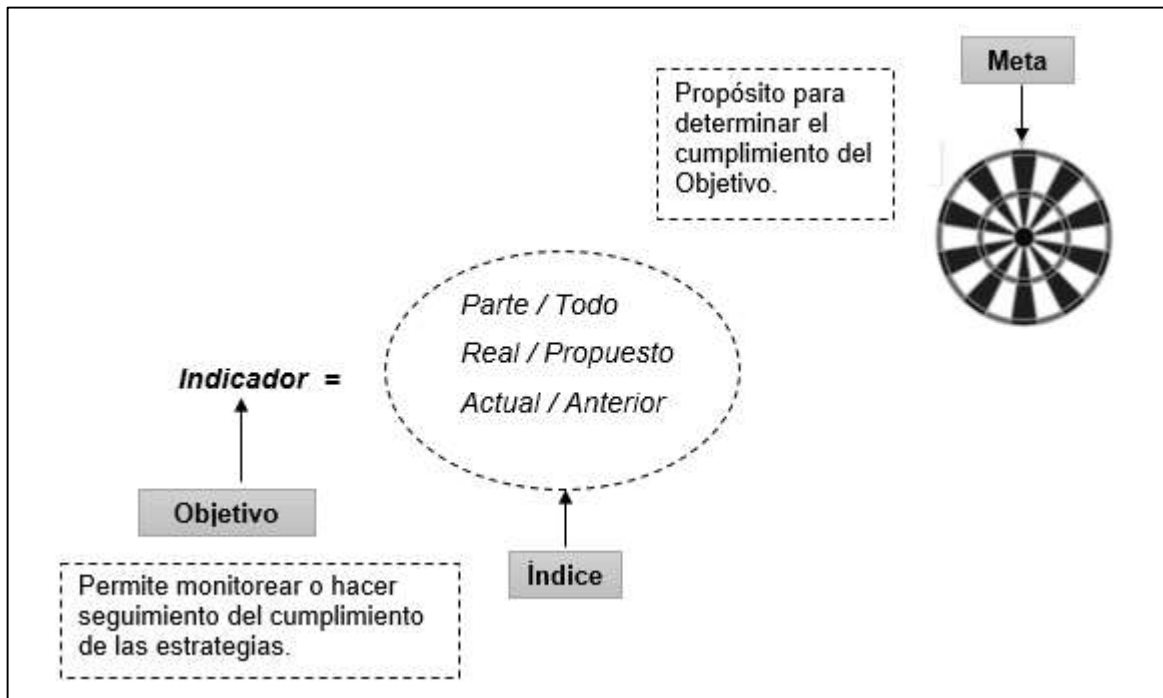
**Objetivo:** Es la pretensión con respecto a un requisito en específico, pueden ser de calidad, productividad, finanzas, etc. Todo objetivo estratégico sin excepción debe ser: simple, medible, alcanzable, retador, tiempo estimado de logro (SMART).

**Objetivo = Reto + Variable + Cuánto + Cuándo + Cómo**

**Índice:** Es la expresión cuantificable matemáticamente (valor numérico) del indicador, estable la relación: valor obtenido entre valor de referencia.

**Meta:** Es la fuente a tener en cuenta para determinar el desempeño y/o cumplimiento de un objetivo en concreto. Si no se definen metas, los indicadores no lograrán precisar si el estado actual se encuentra de acuerdo a lo planificado. Las metas se pueden determinar a partir de datos históricos de la organización, los datos promedios del sector y el logro que se espera alcanzar. De no existir datos se puede recurrir al tanteo o estimaciones iniciales.

Figura 2. Elementos del indicador.



Fuente: Rojas, Correa y Gutiérrez (2012)

### 1.3.7.2 Tipo de indicadores.

Rojas, Correa y Gutiérrez (2012), catalogan a los indicadores en tres grupos: Según su tipo, según su naturaleza y según su aplicación.

**Según su tipo:** Los indicadores son financieros y están encauzados a la satisfacción del cliente, la optimización de procesos, el fortalecimiento del aprendizaje y del crecimiento.

### **Según su naturaleza:**

**Eficiencia:** Establece la relación: recursos utilizados entre resultado alcanzado; consiste en el uso apropiado de los recursos disponibles o requeridos para lograr los objetivos, es decir, relación costo/beneficio.

Rojas, Correa y Gutiérrez (2012), mencionan que, “los indicadores de eficiencia orientan el control de los recursos por procesos, asociados a un objetivo particular y a los insumos del mismo”. En consecuencia, la eficiencia exige actitud y capacidad para desarrollar un trabajo, tarea o actividad con el uso mínimo de recursos.

**Eficacia:** Rojas, Correa y Gutiérrez (2012), expresan que la eficacia “es la extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados” (p. 350). Esto es, alcanzar los objetivos y resultados planificados satisfaciendo las expectativas del cliente y de la entidad.

En ese sentido, los indicadores de eficacia se implementan para el control de los resultados planificados, se enfocan en el ¿qué se debe hacer? Es decir, el control de objetivos, productos y/o servicios, cuyas características están orientadas a satisfacer las expectativas del cliente y de la empresa.

Los indicadores de eficacia se relacionan directamente con las razones que indican capacidad o acierto en el logro de tareas, actividades, procesos y trabajos, consecuentemente, corresponde al logro de resultados.

**Efectividad:** se define como equilibrio que existe entre eficacia y eficiencia, de tal manera que, se es efectivo si se es eficaz. Rojas, Correa y Gutiérrez (2012), detallan que, la efectividad es una medida de impacto de la gestión en el logro de los resultados planificados, implica manejar adecuadamente los recursos utilizados y/o disponibles. En este marco de argumentación, resalta el nivel de impacto que generan los objetivos y los productos en el cliente y en la organización. Los indicadores de efectividad también son conocidos como de “indicadores de impacto”, se enfocan en medir la ocurrencia de ser eficientes y eficaces.

**Según su aplicación:** Los indicadores según su aplicación están orientados a: monitorear, alarmar, cumplimiento puntual, acumular, controlar y evaluar. Pueden ser temporales o permanentes, su diseño es de orden táctico y corporativo. (Rojas, Correa y Gutiérrez, 2012).

### **1.3.8 Cuadro de Mando.**

Es un modelo para gestionar, relaciona todos los objetivos a partir de la estrategia planteada, se miden por medio de indicadores y se ligan a los planes de acción, permitiendo alinear la conducta de los integrantes de la organización con la estrategia de la misma organización.

Rojas, Correa y Gutiérrez (2012) añaden que el Cuadro de Mando comienza con la configuración de un cuadro de información, donde, el objetivo y utilidad básica es el diagnóstico adecuado de una situación. En este sentido, se comprende al cuadro de mando como un conjunto de indicadores que exigen un seguimiento programado de forma constante, permitiendo un mayor conocimiento de la situación de la empresa o sector.

Para la elaboración del cuadro de mando primero se identifica las áreas y los indicadores clave, luego se deben identificar los temas o procesos relevantes que se deben monitorear, cuyo fracaso recurrente imposibilitaría la continuidad y el progreso de la organización dentro del entorno competitivo, aun cuando el resultado de las demás áreas fuese el adecuado.

El cuadro de mando debe apoyarse en potentes herramientas informáticas que ayuden al correcto análisis de los datos. Sobre el asunto, los indicadores claves para un diagnóstico completo son los datos, índices o ratios que brinden información del estado y/o situación de cada área clave.

#### **1.3.8.1 Tipos de cuadros de mando.**

Según Bellvé (2000) citado por Rojas, Correa y Gutiérrez (2012) mencionan que, existen cuatro tipos de cuadros genéricos:

**Cuadro de Mando Operativo:** Posibilita el seguimiento diario del estado de la situación de un proceso o sector de la empresa, con el propósito de tomar

oportunamente las medidas correctivas que sean necesarias. El cuadro consiga información para entrar en acción y tomar decisiones operativas en el área correspondiente.

**Cuadro de mando directivo:** Permite el control de los resultados de toda la empresa, se orienta en el seguimiento de indicadores de los resultados internos de la organización a corto plazo.

**Cuadro de Mando Estratégico:** Ofrece información interna y externa, permite entender el panorama situacional de la empresa; evita sorpresas desagradables en función al posicionamiento estratégico a largo plazo de la entidad.

**Cuadro de Mando Integral:** Resume la información más importante de los cuadros anteriores para que la alta dirección de la entidad acceda a aquella que sea necesaria para conocer la situación integral de la organización.

### **1.3.9 Gestión de la educación en el Perú.**

Según la Ley N° 28044, 2003. Ley General de Educación y sus modificatorias, el sistema educativo peruano está compuesto por cuatro niveles:

- a) Programas de atención integral a la primera infancia:** Constituido por niños con edades que oscilan entre 0 y 2 años, contienen un componente educativo: Educación inicial de primer ciclo.
  
- b) Educación básica:** es obligatoria, se compone de tres etapas: 1) Inicial de segundo ciclo (niños de 3 a 5 años), 2) Educación primaria, comprende seis grados, y está dirigida a niños de 5 a 11 años, 3) Secundaria, se compone de cinco grados, está orientada a jóvenes de 12 a 16 años.
  
- c) Educación básica alternativa:** Dirigida aquellos que no cursaron o no pudieron concluir los niveles respectivos en las edades requeridas. Comprende también, la educación especial para aquellas personas con capacidades diferenciadas que imposibilitan su atención en el sistema de educación regular.



**d) Educación superior:** se expresan en tres formas diferentes:

- **Universitaria:** Este nivel de educación permite obtener los siguientes grados académicos: bachiller, maestría y doctorado. También, considera la certificación profesional de licenciatura y cursos que no involucran un grado académico (diplomados o programas de especialización).
- **No universitaria:** Conduce a la certificación profesional, esta es impartida por escuelas de formación artística, institutos pedagógicos y tecnológicos. También, están las escuelas profesionales contempladas en la Ley N° 30512, Ley de institutos y escuelas de educación superior y de la carrera pública de sus docentes.

**e) Educación ocupacional o para el trabajo:** Este nivel se da de diferentes formas, se orienta a personas que no culminaron la educación básica.

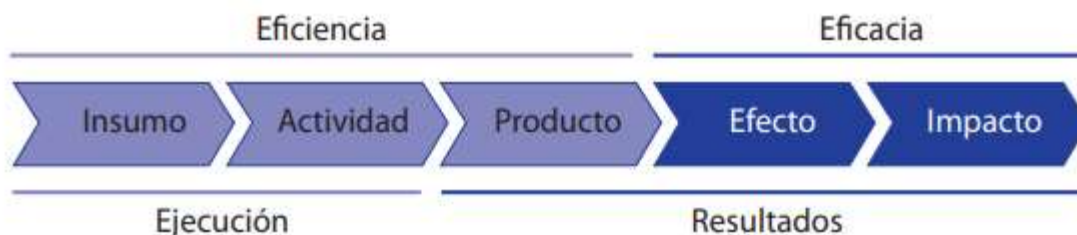
### **1.3.10 Presupuesto por resultados.**

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 & 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). Los cambios habitualmente se muestran en una “cadena de resultados” o “marco de resultados” que grafica la relación causa y efecto.

Figura 3. *Cadena de resultados.*



Fuente: García & García (2010)

La gestión por resultados exige a los gerentes un constante análisis de la implementación y de los resultados para determinar la probabilidad de lograr las metas propuestas, esto permite realizar los ajustes necesarios que aseguren el logro de resultados.

La GpR demanda la medición de resultados, esto aparenta una cuestión muy simple, sin embargo, es una cuestión institucional más complejas, dado que, analizar la gestión operativa precisa medir productos o servicios intangibles y el impacto que estos logran en la sociedad; en ese sentido, se busca agregar valor al bien y/o servicio a través de las actividad y proceso que se desarrollan.

### **1.3.11 Compromisos de desempeño.**

El Ministerio de Educación (MINEDU) define los 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.

**Objetivo general:**

Tiene como objetivo principal “promover el mejor desempeño en la gestión de las DRE y UGEL para proveer servicios educativos de manera oportuna y de calidad”. (MINEDU, 2020)

**Objetivos específicos:**

- Asegurar las condiciones necesarias para el inicio del año escolar;
- Hacer efectiva y agilizar la gestión educativa durante el año escolar;
- Acelerar el logro de resultados prioritarios del sector.

**Marco Legal:**

- Decreto Ley N° 25762, Ley Orgánica del Ministerio de Educación, modificado por Ley N° 26510.
- Ley N° 28044, Ley General de Educación, su reglamento y sus modificatorias.
- Ley N° 27867, Ley Orgánica de los Gobiernos Regionales y sus modificatorias.
- Decreto de Urgencia N° 014-2019, Decreto de Urgencia que aprueba el Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2020.
- Decreto de Urgencia N° 053-2020, Decreto de Urgencia que otorga un bono extraordinario al personal del Instituto Nacional Penitenciario, del Programa Nacional de Centros Juveniles, al personal del Ministerio de Defensa y al personal del Ministerio del Interior, por cumplir acciones de alto riesgo ante la emergencia producida por el COVID-19, y dicta otras disposiciones.
- Decreto Supremo N° 001-2015-MINEDU, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Educación.
- Decreto Legislativo N° 1440, Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Presupuesto Público.

**Alcance:**

- Ministerio de Educación.
- Dirección Regional de Educación.
- Unidad de Gestión Educativa Local.

**Actores:**

Según MINEDU (2020) los principales actores que tienen la responsabilidad de brindar un servicio educativo oportuno y de calidad son: el Ministerio de Educación, las direcciones o gerencias regionales de educación y las unidades de gestión educativa local.

**1.4 Formulación del Problema.**

¿De qué manera la propuesta de un sistema de control administrativo mejorará la eficiencia de los compromisos de desempeño de la UGEL Pasco 2020?

**1.5 Justificación e importancia del estudio.****1.5.1 La justificación es científica:**

Teniendo en cuenta las variables: sistema de control administrativo y compromiso de desempeño, la investigación se sostiene en teorías que permiten describir acertadamente conceptos, tipos y características de los temas abordados en la investigación. La consistencia de la investigación se apoya en el método científico, aportando nuevos conocimientos para la comunidad educativa.

**1.5.2 La justificación a nivel institucional:**

Permitió conocer la realidad de la UGEL Pasco y de las IIEE de su ámbito, 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, permitió el análisis para proponer estrategias que mejoren la situación actual de la gestión educativa en la UGEL, beneficiando de esta manera al personal administrativo, docentes y alumnos.

### **1.5.3 Justificación práctica:**

La investigación permite tener un amplio conocimiento de la realidad de la educación básica regular en la provincia de Pasco, identifica debilidades, falencia y cuellos de botella en la gestión administrativa, para corregirlos y brindar un mejor servicio hacia la comunidad educativa de la provincia.

### **1.6 Hipótesis.**

Con la propuesta de un sistema de control administrativo se contribuirá a mejorar la eficiencia de los compromisos de desempeño de la UGEL Pasco, 2020.

### **1.7 Objetivos.**

#### **1.7.1 Objetivo General**

Proponer un sistema de control administrativo para mejorar la eficiencia de los compromisos de desempeño de la UGEL Pasco, 2020.

#### **1.7.2 Objetivos específicos**

- Analizar la actual gestión administrativa de los compromisos de desempeño de la UGEL Pasco.
- Determinar el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la UGEL Pasco.
- Diseñar un sistema de control administrativo para mejorar la eficiencia de los compromisos de desempeño de la UGEL Pasco.

## **II. MATERIAL Y MÉTODOS**

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

La investigación tiene un enfoque cuantitativo, dado que, utiliza la recolección de datos para luego ser analizados y responder a las preguntas de investigación y probar la hipótesis establecida con anterioridad. Al respecto, Ñaupas, Valdivia, Palacios, y Romero (2018) mencionan que el enfoque cuantitativo confía en la medición numérica, el conteo y el uso de la estadística.

La investigación es de tipo no experimental, en ese sentido, Hernández, Fernández y Baptista, (2014) fundamentan que los estudios no experimentales “se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos.” (p. 152)

El diseño es descriptivo, obtiene información sobre el estado actual del fenómeno que se analiza, especifica sus propiedades y características importantes. Hernández, Fernández y Baptista (2014) puntualizan que, el diseño descriptivo describe las tendencias de un grupo o población.

Por otro lado, la investigación tiene un diseño transeccional o transversal, debido a que se recogieron los datos en un determinado momento. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014)

La investigación es de tipo propositiva dado que busca generar conocimiento, se fundamenta en una de las necesidades que ocurren dentro de la institución. Una vez tomada la información, se identifica, investiga y profundiza los problemas encontrados, luego se plantea la solución dentro de un contexto específico. La investigación propositiva manifiesta con razones algo para conocimiento de alguien o para inducir a adoptar una propuesta que puede ejecutarse o no, en ese sentido, plantea una propuesta. (Moreno, 2015)

La investigación usó el método deductivo:  $M \rightarrow O \rightarrow P$

Dónde:

M : Corresponde a la muestra observada.

O : Corresponde a la observación desarrollada en la muestra.

P : Corresponde a la propuesta de especialidad.

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

**Población:** se llama población, colectivo o universo a todo junto de individuos o elementos que participan del carácter objeto del estudio. (García, Ramos, & Ruiz, 2016). Para el caso concreto de la presente investigación, la población estuvo conformada de la siguiente manera:

Tabla 1. *Población considerada en la investigación.*

<b>Población</b>	<b>Total</b>
Personal administrativo de la UGEL Pasco	74
Directores de las IIEE de la UGEL Pasco	374
<b>Población Total</b>	<b>448</b>

Fuente: UGEL Pasco.

**Muestra:** se denomina muestra a cualquier subconjunto representativo de la población. (García, Ramos y Ruiz, 2016). Para calcular la muestra se usó la ecuación de muestras con población finita:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

<b>Var.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
n	Tamaño de la muestra	
N	Población total	
Z	Nivel de confianza (95%)	1.96
p	Probabilidad a favor (50%)	0.5
q	Probabilidad en contra (1-p)	0.5
e	Error muestral (5%)	0.05

**Muestra probabilística estratificada:** Corresponde al “muestreo en el que la población se divide en segmentos y se selecciona una muestra para cada segmento” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). En ese sentido, se calculó primero la varianza ( $ks$ ) y luego se multiplicó la varianza por la subpoblación ( $f$ ) para encontrar la muestra estratificada ( $nh$ )

$$\text{Varianza} \longrightarrow ks = \frac{n}{N}$$

$\swarrow$  Muestra  
 $\swarrow$  Población

$$\begin{array}{ccc}
 \text{Muestra estratificada} & \longrightarrow & nh = ks * f \longleftarrow \text{subpoblación} \\
 & & \downarrow \\
 & & \text{Varianza}
 \end{array}$$

Se ha considerado en la investigación dos poblaciones, en consecuencia, las muestras se calcularon bajo la siguiente estratificación:

**Estrato a:** está constituido por el total del personal administrativo de la UGEL Pasco, aplicando la fórmula, la muestra quedó constituida por los 62 trabajadores.

$$n = \frac{74 * (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{(0.05)^2 * (74 - 1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 62$$

$$ks = \frac{62}{74} = 0.8378$$

$$nh_1 = 0.8378 * 19 = 16$$

$$nh_2 = 0.8378 * 55 = 46$$

Tabla 2. Muestra, personal administrativo sede UGEL Pasco.

Personal administrativo	Directivo	Administrativo	f	Muestra
Nombrado	5	14	19	16
Contrato administrativo de servicios (CAS)	0	55	55	46
<b>Población Total</b>			<b>74</b>	<b>62</b>

Fuente: UGEL Pasco.



**Estrato b:** Está constituido por los directores de las instituciones educativas de nivel básico regular (inicial, primaria y secundaria), educación básica alternativa (EBA) y educación básica especial (EBE). Aplicando la formula arriba mencionada, se obtuvo una muestra de 190 directores, luego se aplicó el procedimiento para la estratificación de muestras.

Tabla 3. *Muestra, directores de las IIEE del ámbito de la UGEL Pasco.*

<b>Directores</b>	<b>Nombrados</b>	<b>Contratados</b>	<b>f</b>	<b>Muestra</b>
Inicial	81	33	114	58
Primaria	148	15	163	83
Secundaria	68	0	68	34
EBE	5	2	7	4
EBA	8	0	8	4
CETPRO	10	4	14	7
<b>Población Total</b>	<b>320</b>	<b>54</b>	<b>374</b>	<b>190</b>

Fuente: UGEL Pasco.

**Muestra total:** sumando el estrato a y el estrato b, se obtuvo una muestra total de 252 colaboradores. A este total de personas se aplicó una encuesta para obtener la información requerida para la investigación.

### **Muestreo.**

El tipo de muestra fue probabilístico, aleatorio simple. En la muestra probabilística, todos los elementos de la población tienen la igual posibilidad de ser elegidos para la muestra, se obtienen delimitando las particularidades o características de la población y el tamaño de la muestra, a través de una clasificación aleatoria o mecánica de las unidades de muestreo. (Hernández, Fernández , & Baptista, 2014)

Entre los criterios de inclusión de la muestra se aplicó fórmula para determinar el número de personal administrativo y directores de las instituciones educativas del

ámbito de la UGEL que fueron parte de la muestra.

### **2.3 Variables, Operacionalización.**

**Variable 1: Sistema de control administrativo.** Un sistema administrativo responde a un esquema de procesos (planear, organizar, dirigir y controlar), tiene por finalidad favorecer el cumplimiento de los objetivos de la organización. (Blandez, 2014). Por consiguiente, el control administrativo es el proceso mediante el cual la administración asegura que los recursos obtenidos se usen eficientemente en función de los objetivos. (Ramirez, 2008)

Como se puede observar, la investigación buscó diagnosticar el nivel de planificación estratégica, dentro de ello el planteamiento de objetivos, el control a través de los indicadores de gestión.

**Variable 2: Compromisos de desempeño.** Los compromisos de desempeño son una herramienta de incentivos para promover una mejor gestión por resultados en el sector educación, promueven una mejor gestión técnica y operativa en las direcciones y gerencias regionales de educación, unidades de gestión educativa local, e instituciones educativas a nivel nacional, para la adecuada y oportuna provisión de servicios educativos de calidad en el aula. Tiene como objetivos: a) Asegurar las condiciones para el Inicio del año escolar, b) Hacer efectiva y agilizar la gestión educativa durante el año escolar, c) Acelerar el logro de resultados prioritarios del Sector Educación. (MINEDU, 2020).

La investigación busca que estos compromisos de cumplan con eficiencia, eficacia y efectividad.

Tabla 4. Operacionalización de la variable sistema de control administrativo.

Variables	Dimensiones	Indicadores	Item	Técnica e instrumento de recolección de datos
<b>Sistema de control administrativo</b>	<b>Planeación estratégica</b>	¿Seleccione la alternativa que corresponde a la misión de la UGEL Pasco?	1	<b>Instrumento:</b> Cuestionario.
		¿ Seleccione la alternativa que corresponde a la visión de la UGEL Pasco?	2	
		¿ Seleccione la alternativa que corresponde a los compromisos de desempeño?	3	
		¿Cuántos son los CdD para el año 2020?	4	<b>Técnica:</b> Encuesta
		¿Considera usted que el proceso administrativo para el cumplimiento de los CdD, es el más adecuado?	5	
		¿Considera usted que el proceso administrativo para el cumplimiento de los CdD, es productivo?	6	
		¿Considera usted que el proceso administrativo para el cumplimiento de los CdD, ayuda en el desempeño de las tareas asignadas?	7	
		¿Cuál es su nivel de satisfacción con el proceso administrativo para el cumplimiento de los CdD?	8	
		¿Cuenta con los recursos materiales adecuados y suficientes para cumplir sus actividades en el marco de los CdD?	9	
		¿Considera que la cantidad de personal administrativo asignado para el CdD, es suficiente?	10	

---

**Indicadores  
de gestión.**

¿Considera que el perfil profesional de los colaboradores es el adecuado, para el cumplimiento de los CdD?	11
¿Considera que los factores externos influyen en el cumplimiento de los CdD?	12
¿Considera que existen los proveedores suficientes, que provean los bienes y servicios requeridos para el cumplimiento de los CdD?	13
¿Cuántos CdD cumplió la UGEL en el año 2019?	14
¿Cree usted que la UGEL logró cumplir con los objetivos de los CdD en el 2019?	15
¿Considera que los CdD mejoran la calidad de la educación en la provincia de Pasco?	16
¿Existe un adecuado seguimiento al proceso de cumplimiento de los CdD, por parte de la UGEL?	17
¿Se identifican y solucionan a tiempo situaciones que retrasen el cumplimiento de los CdD?	18
¿Considera que existe trabajo en equipo en la UGEL para el cumplimiento de los CdD?	19
¿Considera que el actual proceso administrativo para el cumplimiento de los CdD contribuye a mejorar la calidad del servicio que brinda la UGEL?	20
¿El mecanismo de seguimiento de la ejecución presupuestal asignada a los CdD, es adecuado?	21
¿El mecanismo para la rendición de cuentas, con respecto a incentivos presupuestales recibidos por el cumplimiento de los CdD, es adecuado?	22

---

---

**Cuadro de  
mando**

¿Ha recibido capacitaciones sobre los compromisos de desempeño?	23
¿Considera que las capacitaciones recibidas con respecto a los procesos para el cumplimiento de los CdD, son suficientes?	24
¿Cree usted que la UGEL debería fortalecer sus capacidades profesionales a través de cursos certificados en la materia?	25
¿Recibe algún tipo reconocimiento a su labor asumida en el cumplimiento de los CdD, por parte de la UGEL?	26
¿Cuáles son los sistemas informáticos que se usan en el procesamiento y registro de indicadores de los CdD ?	27
¿Ha sido capacitado en el uso de estos los sistemas informáticos?	28
¿Considera que estos los sistemas informáticos apoyan adecuadamente en el seguimiento de los CdD?	29
¿Considera necesario sumar alguna herramienta informática que ayude en el proceso de cumplimiento de los CdD?	30

---

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Operacionalización de la variable compromisos de desempeño.

Variables 2	Dimensiones	Indicadores	Item	Técnica e instrumento de recolección de datos	
<b>Compromisos de desempeño</b>	<b>Eficacia</b>	¿El presupuesto asignado es suficiente para el cumplimiento de los CdD?	1	<b>Instrumento:</b> Cuestionario.	
		¿Se cumple con el cronograma de fechas establecidas en los CdD?	2		
		¿Se cumple adecuadamente con el cronograma de distribución de material educativo para el BIAE?	3		
		¿Los materiales fungibles adquiridos, cumplen con los requisitos exigidos en la norma técnica?	4		<b>Técnica:</b> Encuesta
		¿La contratación de los docentes es oportuna?	5		
		¿Considera que gestiona el tiempo y recursos para garantizar el cumplimiento de los CdD?	6		
	<b>Eficiencia</b>	¿Existe una adecuada dirección para los procesos de contratación de transporte la distribución de material educativo?	7		
		¿Existe una adecuada dirección para los procesos de adquisición de material fungible?	8		
		¿La distribución de materiales educativos a las IIEE es oportuna?	9		
		¿Los materiales educativos recibidos en la IIEE, es el adecuado?	10		
		¿Los materiales educativos recibidos en la IIEE, son suficientes?	11		

---

**Efectividad**

¿La distribución de material fungible a las IIEE, es oportuna?	12
¿Los materiales fungibles recibidos en la IIEE, es suficiente?	13
¿Considera que la designación de directores de las IIEE, fue oportuna?	14
¿Considera que la contratación de docentes fue oportuna?	15
¿Considera justo la retribución económica de las promotoras de PRONOEI, según zona de trabajo?	16
¿Considera que los materiales educativos y fungibles recibidos influyen positivamente en el aprendizaje de los alumnos?	17
¿Considera que la cobertura de pago de servicios básicos a las IIEE, influyen positivamente en el aprendizaje de los alumnos?	18
¿Considera que los CdD han mejorado la gestión educativa en la UGEL Pasco?	19
¿Considera que los CdD han mejorado la gestión escolar en su IIEE?	20
¿Considera que los CdD han mejorado la calidad del servicio educativo en su IIEE?	21
¿El presupuesto asignado para el mantenimiento de locales escolares, contribuye en mejorar el ambiente de estudio de los alumnos?	22
¿Considera que los CdD propicia un adecuado ambiente laboral?	23

---

Fuente: Elaboración propia.

## 2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.

En la presente investigación se utilizó como técnicas, métodos e instrumentos de recolección de datos: técnica de programación, técnica de revisión documental y la técnica de encuesta.

**Técnica de la encuesta:** De acuerdo con Becerra (2012), se trata de una técnica que consiente en obtener datos e información proporcionada por un grupo de personas, sobre si mismos o con relación a un tema o algún asunto en particular, que es tema de interés de la investigación planteada. Esta técnica permite conseguir información primaria, usa el cuestionario como instrumento.

Se utilizó la encuesta para recoger información de los trabajadores administrativos y directores de las IIEE de la UGEL Pasco, involucrados en el proceso administrativo para cumplir los compromisos de desempeño, la misma que tuvo compuesta por 86 ítems.

**Cuestionario:** Es el documento constituido por un conjunto de preguntas, las mismas que se aplicaron a los trabajadores administrativos y directores de las IIEE de la UGEL Pasco

Ficha técnica del instrumento de medición de “Sistema de control administrativo para mejorar la eficiencia de los compromisos de desempeño de la UGEL Pasco”

### 2.4.1 Confiabilidad de los instrumentos

Para la confiabilidad de los instrumentos se utilizó la prueba de consistencia interna alfa de Cron Bach.

Tabla 6. *Análisis de fiabilidad.*

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,921	53

Fuente: Elaboración propia.



#### **2.4.2 Validación de los instrumentos**

El instrumento obtuvo una validación de contenido de tres jueces expertos, así mismo, se determinó la validez del constructo aplicando el análisis Correlacional ítem – total.

#### **2.5 Procedimiento de análisis de datos.**

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

Los resultados se presentan a través de tablas de frecuencia simple y de doble entrada con su porcentaje correspondiente, también se utilizaron figuras. Se consideró el estilo APA 7ma edición.

#### **2.6 Criterios éticos.**

Confidencialidad: Se mantuvo en reserva la identificación de las personas que participaron como informantes en la investigación.

Objetividad: La observación del contexto se basó en criterios técnicos e imparciales.

Originalidad: Con la finalidad de demostrar que no existe plagio intelectual, se citó las fuentes bibliográficas de la información mostrada.

Veracidad: La información que se muestra en la presente investigación guarda relación con los hechos, comprobando su grado de verdad, cuidando la confidencialidad de ésta.

#### **2.7 Criterios de rigor científico.**

Confiabilidad: Se llevaron a cabo los cálculos estadísticos para determinar el nivel de consistencia interna de los instrumentos de recolección de datos.

Validación: A través de Juicio de Expertos, se validaron los instrumentos de recolección de datos y la propuesta de solución.

### III. RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados del cuestionario aplicado a dos muestras estratificadas: a) Personal Administrativos de la sede de la UGEL Pasco (62 encuestados) y b) Directores de las Instituciones educativas del ámbito de la UGEL Pasco (190 directores) correspondiente a los niveles inicial, primaria, secundaria, EBE, EBA y CETPRO.

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).

#### 1.1 Presentación de Resultados

Tabla 7. *Distribución de muestra poblacional según sus características sociales.*

Indicador	Descripción	Pers. Adm. UGEL		Directores de IIEE		Prom.
		f	%	f	%	%
Edad (años)	20 - 30	10	16.1	5	2.6	9.4
	31 - 40	20	32.3	33	17.4	24.8
	41 - 50	19	30.6	69	36.3	33.5
	51 - 60	13	21.0	68	35.8	28.4
	61 a más	0	0.0	15	7.9	3.9
	Total	62	100.0	190	100.0	100.0
Sexo	Masculino	39	62.9	66	34.7	48.8
	Femenino	23	37.1	124	65.3	51.2
	Total	62	100.0	190	100.0	100.0
Grado de instrucción	Técnico superior	13	21.0	9	4.7	12.9
	Bachiller	11	17.7	7	3.7	10.7
	Licenciatura	17	27.4	70	36.8	32.1
	Maestría	17	27.4	91	47.9	37.7
	Doctorado	4	6.5	13	6.8	6.6
	Total	62	100	190	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia.

De la tabla 7, se evidencia que el 32.3% de personal administrativo de UGEL Pasco, tiene una edad entre 31 y 40 años, el 62.9% son de sexo masculino, y el 27.4% tiene el grado académico de maestro. Por otro lado, 35.8 % de los directores de las IIEE, tienen una edad que oscila entre 51 y 60 años, 65.3% corresponde al sexo femenino y el 47.9% ha realizado una maestría, siendo esto una gran fortaleza para el logro de competencias, que se traduce en una educación de calidad en la provincia.

Contrastando las dos poblaciones muestrales, se observa que, la edad de los directores de las IIEE, es mayor a la edad del personal administrativo que labora en la sede de la UGEL Pasco, esto se debe a la permanencia de los directores en su condición de nombrados. Así mismo, los directores participantes de la encuesta son mayoritariamente mujeres (65%).

Tabla 8. 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

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 8 muestra que, 25.8% del personal administrativo que labora en la sede, no conoce la Misión de la UGEL Pasco, 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 identifican con claridad a la visión institucional, lo que repercute en la articulación y cumplimiento del trabajo, dificultando las aspiraciones futuras de la ejecutora.

Con respecto a los compromisos de desempeño, la tabla evidencia que el 22.1% en promedio, de la población encuestada, no conoce su conceptualización como herramienta de gestión. El 39.3% en promedio, no identifica cuáles son los CdD para el 2020.

El resultado demuestra 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.

Tabla 9. *Perspectivas del proceso administrativo, recursos humanos, materiales e influencia del entorno en el cumplimiento de los CdD.*

Indicador	Descripción	TD		D		PA		A		TA		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
El proceso es adecuado	Pers. Adm. UGEL	1	1.6	6	9.7	15	24.2	37	59.7	3	4.8	62	100
	Directores de IIEE	5	2.6	15	7.9	41	21.6	120	63.2	9	4.7	190	100
	Promedio	3.0	2.1	10.5	8.8	28.0	22.9	78.5	61.4	6.0	4.8	126	100
El Proceso es productivo	Pers. Adm. UGEL	1	1.6	6	9.7	12	19.4	38	61.3	5	8.1	62	100
	Directores de IIEE	3	1.6	16	8.4	39	20.5	119	62.6	13	6.8	190	100
	Promedio	2.0	1.6	11.0	9.0	25.5	19.9	78.5	62.0	9.0	7.5	126	100
El proceso ayuda en el desempeño de las tareas asignadas.	Pers. Adm. UGEL	1	1.6	2	3.2	12	19.4	42	67.7	5	8.1	62	100
	Directores de IIEE	2	1.1	16	8.4	39	20.5	121	63.7	12	6.3	190	100
	Promedio	1.5	1.3	9.0	5.8	25.5	19.9	81.5	65.7	8.5	7.2	126	100
Recursos materiales adecuados y suficientes	Pers. Adm. UGEL	1	1.6	6	9.7	24	38.7	29	46.8	2	3.2	62	100
	Directores de IIEE	4	2.1	18	9.5	84	44.2	74	38.9	10	5.3	190	100
	Promedio	2.5	1.9	12.0	9.6	54.0	41.5	51.5	42.9	6.0	4.2	126	100
Suficiente cantidad de personal administrativo	Pers. Adm. UGEL	3	4.8	6	9.7	31	50.0	19	30.6	3	4.8	62	100
	Directores de IIEE	4	2.1	26	13.7	70	36.8	85	44.7	5	2.6	190	100
	Promedio	3.5	3.5	16.0	11.7	50.5	43.4	52.0	37.7	4.0	3.7	126	100
Adecuado perfil profesional	Pers. Adm. UGEL	0	0.0	6	9.7	13	21.0	40	64.5	3	4.8	62	100
	Directores de IIEE	5	2.6	17	8.9	64	33.7	99	52.1	5	2.6	190	100
	Promedio	2.5	1.3	11.5	9.3	38.5	27.3	69.5	58.3	4.0	3.7	126	100
Influencia de los factores externos	Pers. Adm. UGEL	2	3.2	4	6.5	4	6.5	39	62.9	13	21.0	62	100
	Directores de IIEE	1	0.5	12	6.3	36	18.9	122	64.2	19	10.0	190	100
	Promedio	1.5	1.9	8.0	6.4	20.0	12.7	80.5	63.6	16.0	15.5	126	100
Existen suficientes proveedores de bienes y servicios	Pers. Adm. UGEL	1	1.6	5	8.1	20	32.3	35	56.5	1	1.6	62	100
	Directores de IIEE	1	0.5	19	10.0	84	44.2	82	43.2	4	2.1	190	100
	Promedio	1.0	1.1	12.0	9.0	52.0	38.2	58.5	49.8	2.5	1.9	126	100

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 9, evidencia la perspectiva del proceso administrativo para cumplir los CdD, en ese sentido, el 61.4% en promedio, considera que son adecuados, mientras que, el 10.9 % está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. También, un 19.9% en promedio, considera estar poco de acuerdo con su productividad, en tanto que, el 62% en promedio, está de acuerdo. Con

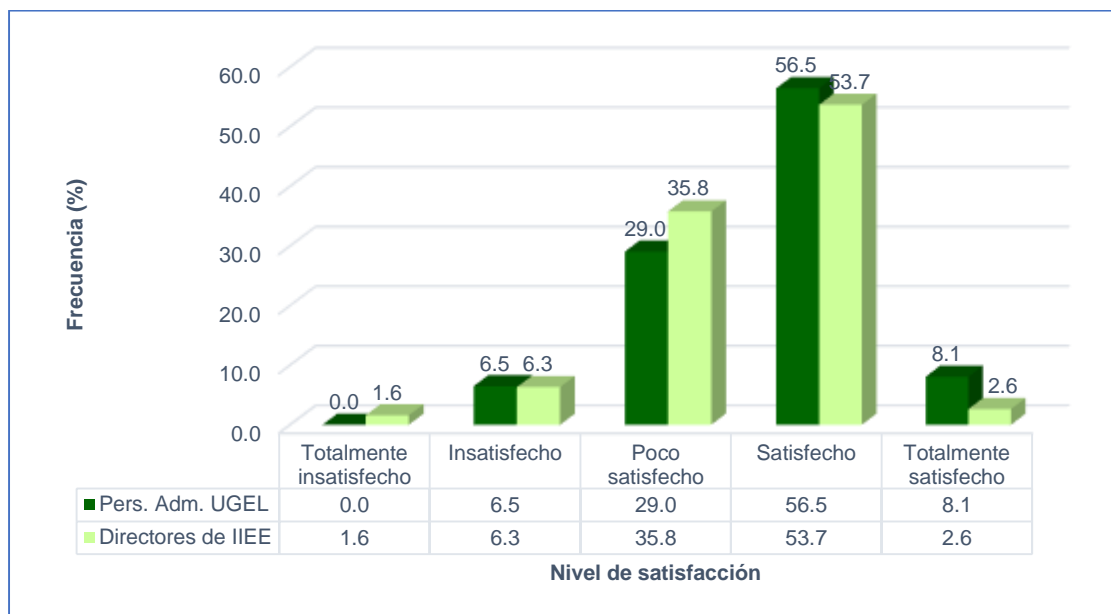
respecto a sí ayuda en el desempeño de las tareas asignadas, el 19.9% en promedio, manifiesta estar poco de acuerdo. El proceso administrativo para cumplir los CdD son tediosos, exigentes en el tiempo al punto de generar constante presión en los involucrados, esto se refleja en los resultados, donde el 20.9% en promedio, los encuestados manifestaron estar poco de acuerdo.

Por otro lado, el 41.5% en promedio, menciona estar poco de acuerdo con la asignación de recursos materiales adecuados y suficientes. En relación, a la cantidad de personal administrativo asignado a los procesos que involucran los CdD, el 15.2 % en promedio, considera estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. El 27.3% en promedio, manifiesta estar poco de acuerdo con el perfil profesional de las personas responsables. La mayor parte del proceso de los CdD, recae sobre el personal administrativo de la UGEL, en sentido, el 50% de ellos, considera que falta personal, las áreas con la mayor carga son, almacén, abastecimiento y gestión pedagógica.

Así mismo, el 63.6% en promedio, considera los factores externos influyen en el cumplimiento de los CdD. Pasco es la ciudad más alta del Perú, su geografía es muy accidentada, con un clima extremo, abundante lluvia y derrumbes constantes, Estos factores, influyen directamente en la temporalidad de los CdD.

El 38.2% en promedio, considera estar de poco de acuerdo con el hecho de que existen suficientes proveedores de bienes y servicios en la provincia, para cumplir con los CdD. Pasco también es una ciudad minera, existe un importante flujo comercial, sin embargo, existen suministros, bienes o servicios que no hay en zona, dado a la exigencia de las especificaciones técnicas o términos de referencia, que no pueden cumplir los proveedores locales, debiendo la entidad proveerse de otras ciudades.

Figura 4. Nivel de satisfacción con el proceso para el cumplimiento de los CdD.



Fuente: Elaboración propia.

La figura 4, evidencia 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 lo anteriormente mencionado, además, en el diseño de los CdD, no se considerado 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.

A nivel de UGEL, tampoco existe algún programa de motivación o espacios coaching donde el personal pueda interactuar y compartir experiencias con respecto a los CdD.

Tabla 10. *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
Existe adecuado seguimiento al cumplimiento de los CdD.	Pers. Adm. UGEL	1	1.6	3	4.8	8	12.9	43	69.4	7	11.3	62	100
	Directores de IIEE	3	1.6	10	5.3	53	27.9	123	64.7	1	0.5	190	100
	Promedio	2.0	1.6	6.5	5.1	30.5	20.4	83.0	67.0	4.0	5.9	126	100
Se identifican y solucionan situaciones que retrasan el cumplimiento de los CdD.	Pers. Adm. UGEL	1	1.6	3	4.8	12	19.4	36	58.1	10	16.1	62	100
	Directores de IIEE	5	2.6	16	8.4	71	37.4	94	49.5	4	2.1	190	100
	Promedio	3.0	2.1	9.5	6.6	41.5	28.4	65.0	53.8	7.0	9.1	126	100
Existe trabajo en equipo.	Pers. Adm. UGEL	2	3.2	3	4.8	6	9.7	37	59.7	14	22.6	62	100
	Directores de IIEE	6	3.2	12	6.3	64	33.7	102	53.7	6	3.2	190	100
	Promedio	4.0	3.2	7.5	5.6	35.0	21.7	69.5	56.7	10.0	12.9	126	100
Adecuado seguimiento de la ejecución presupuestal.	Pers. Adm. UGEL	1	1.6	5	8.1	17	27.4	37	59.7	2	3.2	62	100
	Directores de IIEE	7	3.7	6	3.2	83	43.7	89	46.8	5	2.6	190	100
	Promedio	4.0	2.6	5.5	5.6	50.0	35.6	63.0	53.3	3.5	2.9	126	100
Adecuado mecanismo para la rendición de cuentas.	Pers. Adm. UGEL	3	4.8	4	6.5	14	22.6	39	62.9	2	3.2	62	100
	Directores de IIEE	8	4.2	19	10.0	69	36.3	90	47.4	4	2.1	190	100
	Promedio	5.5	4.5	11.5	8.2	41.5	29.4	64.5	55.1	3.0	2.7	126	100

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 10, muestra que, 60.1% en promedio, está de acuerdo con la UGEL, con respecto al logro de objetivos de los CdD, mientras el 23.8% en promedio, está poco de acuerdo. El 59% en promedio, está de acuerdo con la percepción de que, los CdD mejoran la calidad de la educación en la provincia de Pasco. Por consiguiente, el 53.3% en promedio, considera que los CdD mejora la calidad del servicio educativo.

Los CdD 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.

Así mismo, el 67% en promedio, está de acuerdo con el seguimiento que hace la UGEL al cumplimiento de los CdD, mientras que, el 20.4% en promedio, está poco de acuerdo. El 53.8% en promedio, considera que se identifican y solucionan a tiempo situaciones que retrasan el cumplimiento de los CdD, entre tanto que, el 28.4% en promedio menciona estar poco de acuerdo. Por otro lado, el 56.7% en promedio, manifiesta estar de acuerdo con que existe trabajo equipo.

El MINEDU a través de los sistemas informáticos involucrados en los CdD, ofrece un conjunto de herramientas que permiten a la UGEL realizar el seguimiento respectivo de indicadores y metas, identificando a tiempo desviaciones en el proceso. Por consiguiente, los CdD exigen un alto nivel de trabajo debidamente organizado y planificado, en consecuencia, un adecuado trabajo en equipo garantiza el oportuno cumplimiento de los CdD.

El 35.6% en promedio, está poco de acuerdo con el mecanismo de seguimiento de la ejecución presupuestal asignada a los CdD. El 12.7% en promedio, está en desacuerdo con, los mecanismos para la rendición de cuentas de los incentivos recibidos por el cumplimiento de los CdD.



Tabla 11. *Fortalecimiento de capacidades y reconocimiento a la labor cumplida en los CdD.*

Indicador	Descripción	Pers. Adm. UGEL		Directores de IIEE		Prom %
		f	f%	f	f%	
Recibió capacitaciones	Nunca	7	11.3	41	21.6	16.4
	Algunas veces	26	41.9	99	52.1	47.0
	Muchas veces	10	16.1	22	11.6	13.9
	Casi siempre	9	14.5	17	8.9	11.7
	Siempre	10	16.1	11	5.8	11.0
	Total	62	100.0	190	100.0	100.0
El Nro. de capacitaciones recibidas son suficientes	Totalmente en desacuerdo	1	1.6	12	6.3	4.0
	En desacuerdo	13	21.0	40	21.1	21.0
	Poco de acuerdo	25	40.3	88	46.3	43.3
	De acuerdo	19	30.6	50	26.3	28.5
	Totalmente de acuerdo	4	6.5	0	0	3.2
Total	62	100.0	190	100.0	100.0	
Considera fortalecer sus capacidades profesionales con cursos certificados	Totalmente en desacuerdo	3	4.8	5	2.6	3.7
	En desacuerdo	2	3.2	3	1.6	2.4
	Poco de acuerdo	3	4.8	14	7.4	6.1
	De acuerdo	37	59.7	114	60.0	59.8
	Totalmente de acuerdo	17	27.4	54	28.4	27.9
Total	62	100.0	190	100.0	100.0	
Reconocimiento de la labor asumida en el cumplimiento de los CdD	Nunca	21	33.9	109	57.4	45.6
	Algunas veces	24	38.7	65	34.2	36.5
	Muchas veces	8	12.9	6	3.2	8.0
	Casi siempre	5	8.1	6	3.2	5.6
	Siempre	4	6.5	4	2.1	4.3
	Total	62	100.0	190	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 11 se evidencia que, el 41.9% del personal administrativo de la UGEL, considera haber recibido capacitación algunas veces, sobre los CdD; el 21.6% de los directores de las IIEE mencionó nunca haber recibido una capacitación al respecto. Además, 25% en promedio, menciona que el número de capacitaciones recibidas, no son suficientes.

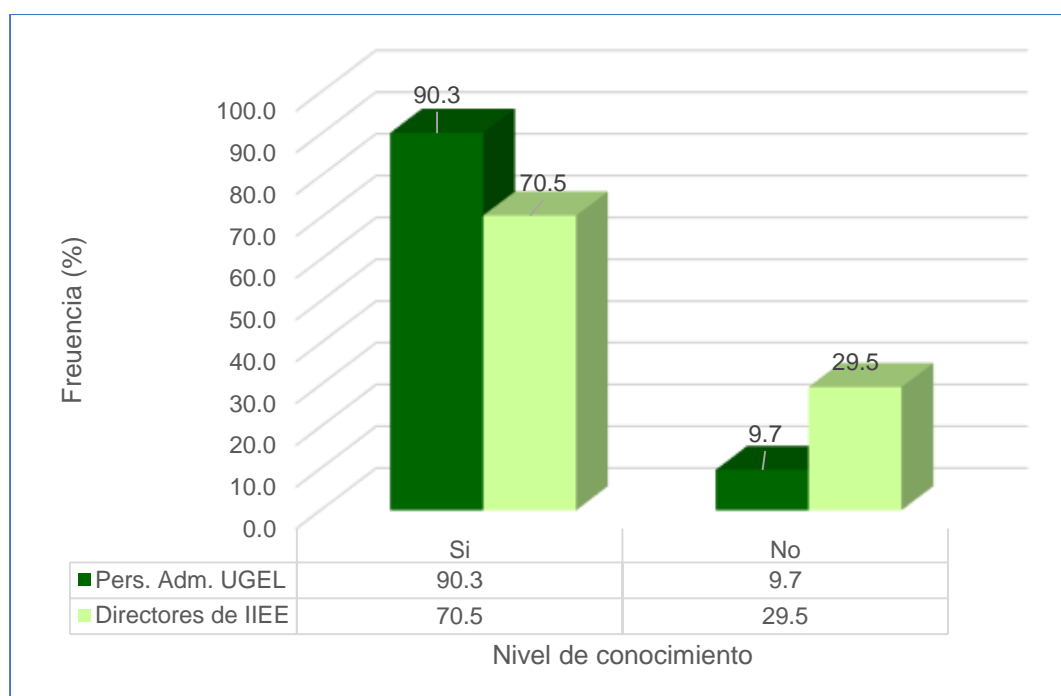
El Ministerio de Educación previo al cumplimiento de los CdD, planifica una serie capacitaciones y asistencias técnicas a las UGEL y DRE, con la finalidad de fortalecer las capacidades del personal involucrado, de hecho, existe un equipo de coordinación regional, que se encarga de llevar a cabo dichas capacitaciones, ahora bien, no siempre se cuenta con la participación de todos los actores, situación que afecta el normal desenvolvimiento de los

procesos y el logro de objetivos.

El 59.8% en promedio, considera necesario fortalecer sus capacidades profesionales con cursos que les permita certificarse como especialistas en el tema. Así mismo, el 33.9% del personal administrativo de la UGEL, menciona nunca haber recibido algún tipo de reconocimiento, por sus contribuciones y labores asumidas en el cumplimiento de los CdD; por consiguiente, el 54.7% de los directores de las IIEE tampoco recibió algún tipo de reconocimiento al respecto.

En este marco de resultados, se menciona que las capacitaciones que brinda el MINEDU, no emiten algún tipo de certificación, tampoco, establece algún tipo de mecanismo para el reconocimiento individual por el logro de objetivos en los CdD. Este es un factor a tener en cuenta, el reconocimiento es una importante herramienta para lograr en el colaborador un mayor compromiso y mejores resultados.

Figura 5. Nivel de conocimiento de sistemas informáticos usados en los CdD.



Fuente: Elaboración propia.

La figura 5, muestra 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”.

Tabla 12. *Sistemas informáticos que se usan en el procesamiento y registro de indicadores de los CdD*

Indicador	Descripción	Pers. Adm. UGEL		Directores de IIEE		Prom %
		f	f%	f	f%	
Número de capacitaciones	Nunca	14	22.6	63	33.2	27.9
	Algunas veces	23	37.1	105	55.3	46.2
	Muchas veces	10	16.1	5	2.6	9.4
	Casi siempre	12	19.4	16	8.4	13.9
	Siempre	3	4.8	1	0.5	2.7
	Total	62	100.0	190	100.0	100.0
Apoyo de los sistemas informáticos en el seguimiento de los CdD	Totalmente en desacuerdo	2	3.2	7	3.7	3.5
	En desacuerdo	0	0	6	3.2	1.6
	Poco de acuerdo	8	12.9	52	27.4	20.1
	De acuerdo	40	64.5	115	60.5	62.5
	Totalmente de acuerdo	12	19.4	10	5.3	12.3
Total	62	100.0	190	100.0	100.0	
Necesidad de sumar alguna herramienta informática	Totalmente en desacuerdo	4	6.5	20	10.5	8.5
	En desacuerdo	4	6.5	1	0.5	3.5
	Poco de acuerdo	8	12.9	17	8.9	10.9
	De acuerdo	37	59.7	124	65.3	62.5
	Totalmente de acuerdo	9	14.5	28	14.7	14.6
Total	62	100.0	190	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 12, evidencia que el 22.6% del personal administrativo de la UGEL y el 33.2% de los directores de las IIEE, menciona nunca haber sido capacitado en el uso de los sistemas informáticos que se usan en el registro de información de los CdD. Esta percepción se da a partir de que, las capacitaciones están orientadas a personas que son responsables directos del uso, registro y operatividad de los mismos. Visto de esta forma, se hace necesario que las capacitaciones sean abiertas a toda la entidad.

Con referencia, al apoyo que brindan estos sistemas informáticos al seguimiento de los CdD, el 62.5% en promedio, considera un apoyo adecuado. El 20.1% en promedio, consideró estar poco de acuerdo. El manejo oportuno de información, es una herramienta clave para la toma oportuna de decisiones, los sistemas informáticos actuales, permiten hacer un adecuado seguimiento, control de avance y cumplimiento de los CdD.

Por otra parte, el 59.7% del personal administrativo y el 65.3% de los directores de las IIEE consideró, necesario sumar otras herramientas informáticas que ayuden en el proceso de cumplimiento de los CdD; mientras que el 12% en promedio, consideró que no es necesario.

Tabla 13. *Percepción de eficacia del cumplimiento de los CdD.*

Indicador	Descripción	TD		D		PA		A		TA		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
El presupuesto asignado es suficiente.	Pers. Adm. UGEL	2	3.2	12	19.4	28	45.2	19	30.6	1	1.6	62	100
	Directores de IIEE	11	5.8	29	15.3	77	40.5	68	35.8	5	2.6	190	100
	Promedio	6.5	4.5	20.5	17.4	52.5	42.9	43.5	33.2	3.0	2.1	126	100
Se cumple con el cronograma establecido.	Pers. Adm. UGEL	0	0	8	12.9	8	12.9	23	37.1	23	37.1	62	100
	Directores de IIEE	3	1.6	52	27.4	34	17.9	80	42.1	21	11.1	190	100
	Promedio	1.5	0.8	30.0	20.2	21.0	15.4	51.5	39.6	22.0	24.1	126	100
Se cumple con el cronograma de distribución para el BIAE.	Pers. Adm. UGEL	0	0	8	12.9	5	8.1	16	25.8	33	53.2	62	100
	Directores de IIEE	6	3.2	57	30	25	13.2	67	35.3	35	18.4	190	100
	Promedio	3.0	1.6	32.5	21.5	15.0	10.7	41.5	30.6	34.0	35.8	126	100
Se adquiere material fungible según norma técnica.	Pers. Adm. UGEL	1	1.6	5	8.1	5	8.1	19	30.6	32	51.6	62	100
	Directores de IIEE	7	3.7	71	37.4	38	20	39	20.5	35	18.4	190	100
	Promedio	4.0	2.7	38.0	22.8	21.5	14.1	29.0	25.6	33.5	35.0	126	100

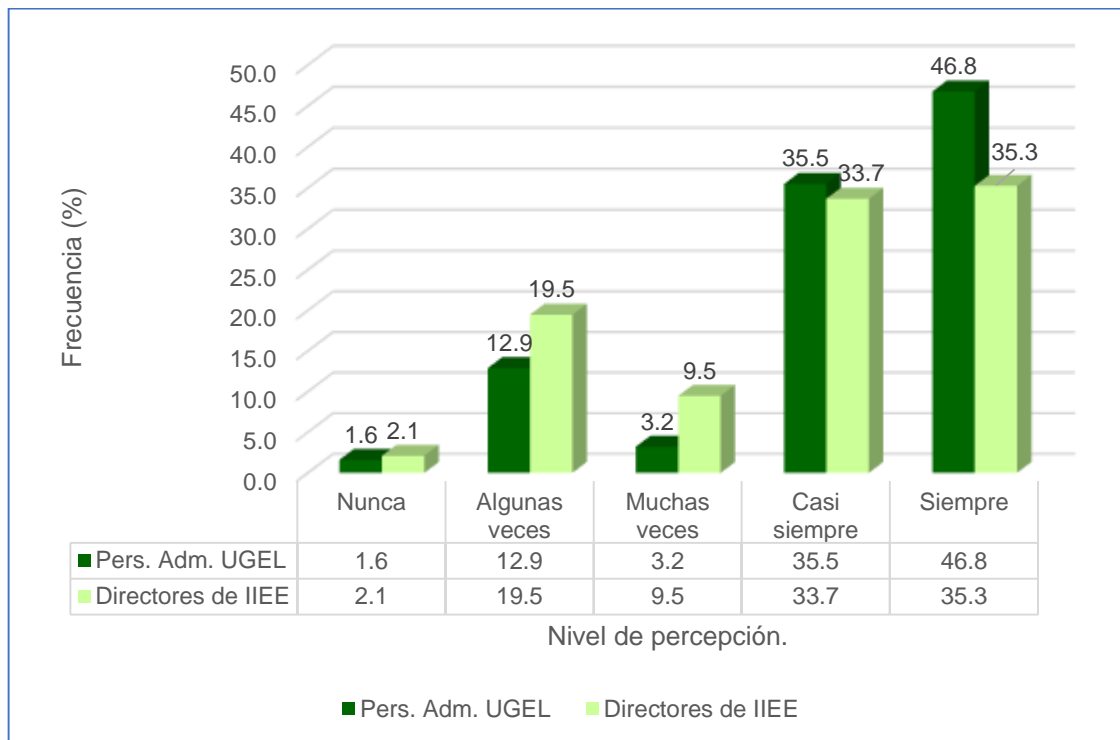
Fuente: Elaboración propia.

La tabla 13, muestra las consideraciones sobre si el presupuesto asignado para el cumplimiento de los CdD es suficiente, el 21.9% en promedio, está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. En tanto que, 33.2% en promedio, considera estar de acuerdo. Los compromisos de desempeño se sostienen en marco de modernización del estado, el presupuesto por resultados y la ley presupuesto público; cada compromiso viene acompañado de su propio presupuesto en función a las actividades y recursos que este requiera. Además, los CdD definen la población beneficiaria, que en su mayoría son los estudiantes, docentes y las IIEE, en consecuencia, existe una población que no es atendida, de ahí la percepción de un presupuesto insuficiente. Al respecto, se identifica la adquisición y distribución de material fungible, donde la prioridad son las IIEE de nivel inicial, y las de nivel primaria se sujeta a la disponibilidad presupuestal de la UGEL.

También, se evidencia que, el 63.7% en promedio, considera estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con el cronograma de fechas establecidos en los CdD; mientras que el 21% en promedio, manifiesta estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. El 66.4% en promedio, está de acuerdo o totalmente de acuerdo con el hecho de que la UGEL cumple con el cronograma de distribución de materiales educativos para el buen inicio del año escolar; sin embargo, el 23.1% en promedio, considera estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. En este sentido, el MINEDU solo mueve el cronograma en casos de emergencias o desastres naturales, por lo tanto, la UGEL está en la obligación de cumplir con lo programado

Así mismo, el 60.6% en promedio, manifiesta estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con la adquisición de material fungible según la norma técnica de CdD; el 25.4% en promedio, considera estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. La compra de estos materiales se sujeta a una lista de ítems (kit) con sus respectivas cantidades por IIEE, focalizada y aprobada por la dirección de educación básica regular –DIGEBR.

Figura 6. Contratación oportuna de docentes.



Fuente: Elaboración propia.

La Figura 6 muestra que, el 35.3% de los directores de las IIEE considera que la contratación de docentes es oportuna siempre, mientras el 33.7% manifiesta casi siempre y el 19.5% algunas veces.

La contratación docente en la provincia de Pasco enfrenta algunos inconvenientes, entre ellos se menciona, la especialización de docentes en leguas originarias y otras especialidades donde hay muy pocos; también está la lejanía y ruralidad de las IIEE, debido a esta realidad geográfica, muchos de los docentes después de ganar la plaza, conocer la zona y la institución educativa donde ejercerán la docencia, terminan renunciando para buscar plazas más cercanas y de mayor acceso a la ciudad.

Tabla 14. *Percepción de eficiencia del cumplimiento de los CdD.*

Indicador	Descripción	TD		D		PA		A		TA		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Gestión del tiempo y recursos para garantizar el cumplimiento de los CdD.	Pers. Adm. UGEL	0	0.0	1	1.6	10	16.1	43	69.4	8	12.9	62	100
	Directores de IIEE	2	1.1	9	4.7	52	27.4	115	60.5	12	6.3	190	100
	Promedio	1.0	0.5	5.0	3.2	31.0	21.7	79.0	64.9	10.0	9.6	126	100
Adecuada dirección en la contratación de transporte para distribución de material educativo.	Pers. Adm. UGEL	2	3.2	4	6.5	15	24.2	32	51.6	9	14.5	62	100
	Directores de IIEE	7	3.7	24	12.6	56	29.5	94	49.5	9	4.7	190	100
	Promedio	4.5	3.5	14.0	9.5	35.5	26.8	63.0	50.5	9.0	9.6	126	100
Existe adecuada dirección en los procesos de adquisición de material fungible.	Pers. Adm. UGEL	1	1.6	1	1.6	16	25.8	35	56.5	9	14.5	62	100
	Directores de IIEE	6	3.2	25	13.2	66	34.7	89	46.8	4	2.1	190	100
	Promedio	3.5	2.4	13.0	7.4	41.0	30.3	62.0	51.6	6.5	8.3	126	100

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 14, evidencia que el 21.7% en promedio, considera estar poco de acuerdo con la gestión del tiempo y de los recursos para garantizar el cumplimiento de los CdD, mientras que un 64.9% en promedio está de acuerdo. Resulta importante gestionar el tiempo en los procesos de los CdD, permite realizar tareas con mayor rapidez y menor esfuerzo.

Así mismo, el 13% en promedio, considera estar de desacuerdo y totalmente en desacuerdo con una adecuada dirección en la contratación de transporte para la distribución de material educativo, el 60.1% en promedio, considera estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con el proceso.

Por otro lado, el 9.8% en promedio, está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con una adecuada dirección en los procesos de adquisición de material fungible. Un 59.9% en promedio, está de acuerdo con el proceso.

Los procesos de contratación de transporte y adquisición de material fungible, se rigen por la ley de contrataciones del estado (Ley N° 30225), y están bajo la dirección de la oficina de abastecimiento de la UGEL. En ese sentido, los procesos de contratación se desarrollan teniendo en cuenta los criterios que la ley y la norma técnica de los CdD disponen.

Tabla 15. *Percepción de la distribución de materiales educativos y material fungible a las IIEE.*

Indicador	Descripción	Pers. Adm. UGEL		Directores de IIEE		Prom.
		f	%	f	%	%
Oportuna distribución de materiales educativos a las IIEE	Nunca	0	0	7	3.7	1.8
	Algunas veces	6	9.7	59	31.1	20.4
	Muchas veces	3	4.8	18	9.5	7.2
	Casi siempre	19	30.6	62	32.6	31.6
	Siempre	34	54.8	44	23.2	39.0
	Total	62	100.0	190	100.0	100.0
Oportuna distribución de material fungible a las IIEE	Nunca	0	0.0	11	5.8	2.9
	Algunas veces	8	12.9	77	40.5	26.7
	Muchas veces	5	8.1	21	11.1	9.6
	Casi siempre	22	35.5	56	29.5	32.5
	Siempre	27	43.5	25	13.2	28.4
	Total	62	100.0	190	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 15, muestra que el 70.6% en promedio, considera casi siempre y siempre, oportuna la distribución de material educativo, el 20.4% en promedio, piensa que, algunas veces es oportuna. Así mismo, el 60.9% en promedio, percibe que la distribución de material fungible a las IIEE, es oportuna casi siempre y siempre. Sin embargo, el 26.7% en promedio, opina que algunas veces es oportuna.

La distribución de material educativo y material fungible, se desarrolla en un mismo proceso, debido a que en la contratación de transporte se considera la distribución de ambos recursos. Se puede diferenciar dos momentos diferentes, primero, la distribución que corresponde al buen inicio del año escolar que concluye la quincena de marzo, luego está el material que no corresponde al BIAE.

El compromiso de desempeño, se refiere al material del BIAE, entre los problemas que interfieren en la oportunidad de su distribución está, los retrasos de entrega de material en las fechas indicadas por parte del MINEDU, y que tienen que ver directamente con la empresa proveedora del servicio que no siempre cumple con el cronograma establecido. También, están los inconvenientes presentados por el hecho de algunos materiales llegan



incompletos, la descripción de la caja no concuerda con el contenido, o no corresponde a la UGEL.

Entre los inconvenientes a nivel local, se presentan mayormente al clima, dado que, la distribución para el BIAE se da entre los meses de noviembre hasta marzo, se enfrenta a fuertes lluvias, granizadas o intensa nieve, generando derrumbes y cierre de caminos.

También está el hecho de que, la mayoría de directores son contratados, terminan sus funciones el 31 de diciembre, y en periodo vacacional las escuelas están cerradas, este factor influye directamente en la oportunidad de la distribución, dado que son los directores quienes deben recepcionar los recursos educativos. Ante este inconveniente el MINEDU planteó una terna para la recepción de material, donde pueden participar padres de familia o autoridades de la localidad, quienes deben asumir la custodia y el cuidado de estos recursos hasta la designación del director de la institución educativa. Esta iniciativa no ha tenido el éxito esperado, debido a la falta de compromiso de las personas que resultan designadas.

La importancia de una oportuna distribución, se justifica en el beneficio e impacto que tienen sobre la calidad de la educación que reciben los estudiantes. Si el alumno y el docente tienen los recursos educativos (libros, textos escolares, guías, cuadernos de trabajo, cartulinas, temperas, colores, tijeras, etc.) desde el inicio de las actividades académicas, tendrá mayor beneficio tanto para el educando como para el educador.

Tabla 16. *Percepción de la oportunidad y suficiencia de materiales educativos y material fungible en las IIEE.*

Indicador	Descripción	TD		D		PA		A		TA		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Los materiales educativos recibidos en la IIEE son adecuados.	Pers. Adm. UGEL	1	1.6	2	3.2	19	30.6	30	48.4	10	16.1	62	100
	Directores de IIEE	3	1.6	21	11.1	70	36.8	84	44.2	12	6.3	190	100
	Promedio	2.0	1.6	11.5	7.1	44.5	33.7	57.0	46.3	11.0	11.2	126	100
Los materiales educativos recibidos en la IIEE, son suficientes.	Pers. Adm. UGEL	3	4.8	8	12.9	23	37.1	26	41.9	2	3.2	62	100
	Directores de IIEE	16	8.4	33	17.4	63	33.2	72	37.9	6	3.2	190	100
	Promedio	9.5	6.6	20.5	15.1	43.0	35.1	49.0	39.9	4.0	3.2	126	100
Los materiales fungibles recibidos en la IIEE, son suficientes.	Pers. Adm. UGEL	5	8.1	5	8.1	29	46.8	20	32.3	3	4.8	62	100
	Directores de IIEE	15	7.9	42	22.1	76	40.0	54	28.4	3	1.6	190	100
	Promedio	10.0	8.0	23.5	15.1	52.5	43.4	37.0	30.3	3.0	3.2	126	100

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 16, evidencia que el 12.7% de los directores de las IIEE, consideran estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con el hecho de que los materiales educativos son adecuados, mientras que, el 50.5% está de acuerdo o totalmente de acuerdo. Los materiales educativos se asignan a las IIEE según sus características, para ello se toma en cuenta la cantidad de docentes y el número de educandos, así una IIEE puede clasificarse en: Unidocente, Polidocente multigrado y Polidocente completo.

La característica de una institución educativa puede cambiar de un año a otro, es responsabilidad de la oficina de estadística de la UGEL tramitar ante el MINEDU estos cambios y se registren en ESCALE, que es el sistema de donde se toman los datos para la asignación de recursos educativos, este hecho garantiza una adecuada asignación.

También, el 25.8 % de los directores de las IIEE, considera estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, con el hecho de que la cantidad de materiales educativos que reciben las escuelas son suficientes, el 41.1% manifiesta estar de acuerdo o totalmente de acuerdo. Cabe mencionar que DIGERE por medio de las diferentes direcciones, determina la cantidad de material educativo que envía a las IIEE a través de la UGEL, tomando como datos de referencia la siguiente información:

- ✓ Censo Educativo en sus versiones anuales del período comprendido entre 2016 y 2019.
- ✓ Padrón de Instituciones y Programas Educativos, descargado del portal web ESCALE.
- ✓ Registro Nacional de Instituciones Educativas de Educación Intercultural Bilingüe 2018, actualizado.
- ✓ Reporte de matrícula 2020 del Sistema de Información de Apoyo a la Gestión de la Institución Educativa (SIAGIE).
- ✓ Reporte de docentes del Sistema de Administración y Control de Plazas NEXUS.
- ✓ Reporte de metas programadas de la Dirección de Educación Básica Alternativa (DEBA) para el Programa de Alfabetización y Continuidad Educativa (PACE).

Sobre esta información se adiciona el 10% como stock de seguridad. La insuficiencia de material educativo se presenta cuando la IIEE suma más matriculados en el año lectivo con relación al año anterior, la estadística dice que cada año terminan faltando textos escolares para los alumnos, pese al proceso de redistribución que se hace. De otro lado, siempre termina sobrando guías y cuadernillos de trabajo.

Además, el 30% de los directores de las IIEE, considera estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con el hecho de que, los materiales fungibles que reciben las escuelas son suficientes, mientras el 40% está poco de acuerdo. La perspectiva de la insuficiencia se da con la cantidad de ítems que se entrega a cada IIEE, al igual que el material educativo, termina faltando dado que en los meses de abril y mayo aumenta la cantidad de alumnos matriculados.

Tabla 17. *Percepción de la oportunidad y designación de directores y retribución económica de las promotoras de PRONOEI.*

Indicador	Descripción	TD		D		PA		A		TA		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Oportuna designación de directores en las IIEE.	Pers. Adm. UGEL	2	3.2	6	9.7	12	19.4	36	58.1	6	9.7	62	100
	Directores de IIEE	5	2.6	9	4.7	27	14.2	126	66.3	23	12.1	190	100
	Promedio	3.5	2.9	7.5	7.2	19.5	16.8	81.0	62.2	14.5	10.9	126	100
Retribución económica de las promotoras de PRONOEI	Pers. Adm. UGEL	5	8.1	11	17.7	15	24.2	25	40.3	6	9.7	62	100
	Directores de IIEE	19	10.0	27	14.2	47	24.7	83	43.7	14	7.4	190	100
	Promedio	12.0	9.0	19.0	16.0	31.0	24.5	54.0	42.0	10.0	8.5	126	100

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 17, muestra que el 58.1% de los directores de las IIEE consideran que es oportuna la designación, mientras, el 9.7% está en desacuerdo. Este proceso enfrenta dificultades de renuncia al cargo, especialmente en aquellos profesionales contratados (CAS), por los mismos motivos que renuncian los docentes y que se detalló anteriormente, las renunciadas se presentan después del BIAE, en consecuencia, la UGEL debe iniciar un nuevo proceso de contratación, adjudicación de plazas y designación de directores, que luego se perciben como inoportunas. También, están las licencias y permutas por parte de los docentes contratados.

Con respecto a la retribución económica (propina) que reciben las promotoras comunitarias que asisten a los PRONOEI, el 25% en promedio, está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo; el 24.5% en promedio, está poco de acuerdo. Las promotoras tienen una retribución económica considerada como propina, S/. 500.00 (quinientos soles) para la zona urbana y S/. 700.00 (setecientos soles) en zona rural.

Tabla 18. *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

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 18, 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 20.8% manifiesta estar poco de acuerdo. 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.

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; el 23.1% en promedio, manifestó estar poco de acuerdo. 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, promueve 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.

El 70% de los encuestados en promedio, considera estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con la perspectiva de que, los CdD mejoran la gestión educativa de la UGEL Pasco; el 25.2% en promedio, está poco de acuerdo. Al respecto, los CdD están orientados a mejorar la calidad de la educación a través del mejor desempeño de las UGEL.

El 72.6% de los encuestados en promedio, considera estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con la perspectiva de que, los CdD mejoran la gestión escolar en las IIEE de la UGEL Pasco; el 22.6% en promedio, está poco de acuerdo.

El 71% de los encuestados en promedio, considera estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con la perspectiva de que, los CdD mejoran la calidad del servicio educativo en las IIEE del ámbito de la UGEL; el 25.8 está poco de acuerdo.

El 74.4% de los encuestados en promedio, considera estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con la perspectiva de que, el mantenimiento de locales escolares contribuye a mejorar el ambiente de estudio de los alumnos; el 20.8 está poco de acuerdo.

El 77.4% de los encuestados en promedio, considera estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con la perspectiva de que, los CdD propician un adecuado ambiente laboral; el 20.8 está poco de acuerdo.

Los CdD, buscan promover una gestión educativa eficiente y orientada a resultados, que permita la entrega oportuna de servicios educativos de calidad, promueve el desempeño de la UGEL, asegura las condiciones mínimas para el inicio del año escolar y agilizar la gestión educativa durante el año escolar.

## 1.2 **Discusión de Resultados**

Con respecto a la eficiencia de los compromisos de desempeño de la UGEL Pasco, en el periodo 2014 -2019 ha logrado cumplir estos compromisos en un 80% en promedio, el 20% no logró cumplirse, afectando la eficiencia de la gestión y la asignación de recursos económicos (incentivos) por el logro de metas por parte del Ministerio de Educación. La tabla 8 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. La tabla 9 evidencia que, el 22.9% en promedio, manifiesta estar en poco de acuerdo con el proceso administrativo de la UGEL para el cumplimiento de los CdD. La tabla 11 refleja que, el 16.4% en promedio, de los encuestados manifiesta nunca haber recibido capacitaciones en relación a los CdD. Los resultados evidencian que es necesario la implementación de un sistema de control administrativo, que permita a la UGEL pasar de la eficacia a la eficiencia, donde las metas, indicadores y objetivos de los CdD alcancen un óptimo grado de desarrollo en beneficio de la educación. La afirmación anterior, involucra fortalecer las acciones de planeamiento estratégico, indicadores de gestión y cuadros de mando, tanto en el nivel administrativo como el nivel pedagógico. Se debe aprovechar la capacidad y formación profesional del recurso humano, la tabla 7, evidencia que el 27.4% de personal administrativo de la sede de la UGEL cuenta con una maestría, mientras que 47.9% de los directores también realizaron dicho estudio de posgrado. Con acuerdo con Solórzano (2020) quien afirma que, la administración de una entidad educativa, requiere la generación de procesos adecuados que permitan la interacción entre directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y el entorno social inmediato, esto representa un constante desafío en la labor de los directivos. Así mismo, guarda similitud con lo expresado por Blandez (2014) quien afirma que, la planeación es un proceso para predecir el futuro, proponer estrategias para desarrollarse y crecer en el

contexto futuro, para ello es necesario un buen plan, que defina los objetivos y las formas en que estos se pueden alcanzar. Del análisis de los resultados obtenidos en la investigación podemos mencionar, que, para alcanzar la eficiencia de los Compromisos de Desempeño y lograr un cumplimiento del 100%, es necesario fortalecer los procesos a partir de una adecuada planificación, optimizar los recursos disponibles e involucrar a todos los actores. El punto de partida tiene que ser el conocimiento de la misión, visión y los CdD (normatividad, procesos, temporalidad, responsabilidades, acciones y herramientas).

En cuanto al análisis de la gestión administrativa de los compromisos de desempeño, se pudo encontrar que, el 19.9% en promedio, de los encuestados están poco de acuerdo con la productividad del proceso administrativo para cumplir con los CdD; el 11.4% en promedio, considera que los recursos materiales asignados para el cumplimiento de los CdD, son insuficientes e inadecuados; El 34.7% de los directores de las IIEE, esta poco de acuerdo con el logro de objetivos de los CdD, por parte de la UGEL Pasco. El 20.4% en promedio, están poco de acuerdo con el seguimiento que la UGEL realiza al cumplimiento de los CdD. El 28.4% en promedio, esta poco de acuerdo con la identificación y solución de situaciones que retrasan el cumplimiento de los CdD. El 21.7% en promedio, está poco de acuerdo con la existencia de trabajo en equipo para afrontar los procesos de CdD. El 16.4% en promedio considera nunca haber recibido capacitación con respecto a los CdD. El 19.6% en promedio, no conoce los sistemas informáticos utilizados para el registro de información de los CdD. El 27.9% en promedio, menciona nunca haber sido capacitado en el uso de estos sistemas. El 21.5 en promedio, está en desacuerdo con el cumplimiento del cronograma de distribución de materiales educativos para el BIAE. 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, de esta manera se podrá lograr los



objetivos que buscan los CdD, gestionando mejor las IIEE, los recursos, y empoderando tanto al personal administrativo como a los directores. Concuero con Solórzano (2020), quien afirma, para que la gestión escolar asociada a la calidad, sea exitosa, se necesita la presencia de múltiples factores comprendidos en la enseñanza – aprendizaje. De igual modo con Espuna (2019), quien refiere que, el impacto de la eficacia educativa se mide en términos del éxito del rendimiento de sus alumnos y de la gestión eficiente de la institución educativa. Así mismo, guarda similitud con lo mencionado por Ramírez (2008) quien afirma que, la única estrategia que tienen las empresas para sobrevivir y competir ante la apertura comercial es la cultura de la calidad, que implica un compromiso hacia el mejoramiento continuo. Del análisis de los resultados obtenidos en la investigación podemos mencionar, que una adecuada planificación, seguimiento y control, contribuye al logro de los objetivos. Los resultados muestran que existen indicadores que obligatoriamente necesitan ser mejorados (distribución de material educativo y fungible, contratación docente, mantenimiento de locales escolares) a partir de una adecuada gestión administrativa, articulando el campo de acción en los CdD del personal administrativo, directores de las IIEE, Alumnos y padres de familia, considerando la disponibilidad de los recursos materiales y económicos que provee los mismos CdD.

En cuanto a determinar el cumplimiento de los compromisos de desempeño en la UGEL Pasco, se pudo encontrar que, el 27.4% de los directores de las IIEE, considera estar en desacuerdo con el cumplimiento del cronograma de fechas establecido para los CdD, este resultado influye en la oportunidad, en ese sentido, el 31.1% considera que algunas veces es oportuna la distribución de material educativo, y el 40.5% opina lo mismo con respecto al material fungible. El 19.5% está poco de acuerdo con la oportuna contratación de docentes. La oportuna llegada de recursos educativos a los docentes y alumnos, beneficia el proceso de enseñanza y aprendizaje, dado que, desde el inicio del año escolar se puede hacer uso de estos recursos. Así mismo,

encontramos 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; si, además, tomamos en cuenta que 17.4% de los directores, esta poco de acuerdo con la contratación oportuna de docentes, situación que se da a raíz de la renuncia de los docentes que ganaron una plaza, o por que no existen docentes de la especialidad requerida. Los resultados mostrados no contribuyen al logro de una educación de calidad, tampoco al cumplimiento de los CdD, afectando el proceso de aprendizaje de los alumnos. Con características comunes se encontró la investigación de Ramos, Rojas, Valenzuela, Vargas y Villavicencio (2019) quienes manifiestan que, los materiales educativos llegan a las II.EE. luego de haber iniciado el año escolar, dificultando al docente la preparación de sus clases y afectando el logro del aprendizaje de los estudiantes. También, concuerda con Muñoz (2017) quien menciona, que existe limitaciones en la planificación de las cantidades de los materiales y recursos educativos. Pachas, Castañeda, Garro, Aliaga y Prado (2020) concluyen que, los CdD como instrumento para evaluar la gestión institucional favorecen el desarrollo institucional. Para Ramírez (2013), toda organización es perfectible, siempre se puede mejorar para lograr los objetivos, para ello la organización debe estar dispuesta a encontrar sus fallas y corregirlas, a partir de un correcto control administrativo. Del análisis de los resultados obtenidos en la investigación podemos mencionar, que los recursos educativos brindados en el marco de los CdD, no son suficientes en diferentes regiones de nuestro país, la oportunidad de entrega también presenta dificultades. 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 Pasco, los resultados indican 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 Pasco. El 64.9% considera estar de acuerdo con la perspectiva de que, los CdD mejoran la gestión escolar en las IIEE de la UGEL Pasco. El 65.9% considera estar de acuerdo con la perspectiva de que, los CdD mejoran la calidad del servicio educativo en las IIEE. 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 Pasco, 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; que sumen a la integración de la eficiencia en la educación peruana. Con características comunes se encontró la investigación de Calderón (2016) quien afirma que, existe una mejora continua en los procesos de planificación tanto de la UGEL como del Ministerio de Educación. Ferruzo (2018) menciona que, para elevar los índices de calidad educativa y administrativa, es necesario elaborar un adecuado plan estratégico desarrollado bajo el trabajo docente y administrativo, la formación personal, profesional, el aprendizaje permanente, identidad y trabajo en equipo. Por otra parte, Arellano (2018) concluye que, existe relación entre la gestión administrativa y el desempeño laboral, calidad de trabajo y productividad de los trabajadores. Para Rojas, Correa y Gutiérrez (2012) el control administrativo es un proceso esencial en la administración, no es suficiente tener planes, adecuada estructura organizacional o una eficiente dirección, sin un adecuado control no se puede verificar el desempeño real de la organización en relación a los objetivos que se persiguen, el control permite realizar los cambios que permiten mejoras el crecimiento sostenido de una organización. Luna (2015)

agrega que, la planificación estratégica es el proceso para la toma de decisiones sobre la misión, visión, valores, objetivos y estrategias de la organización, además, de las políticas que orienten la administración de los recursos en un mediano y largo plazo; de igual manera, considera al recurso humano como el elemento generador de la transformación y progreso de la entidad, por lo tanto, es el activo más importante. Del análisis de los resultados obtenidos en la investigación podemos mencionar, que 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.

Es necesario otros estudios para complementar la presente investigación, Como temas de que Analizar la rotación de personal y el cumplimiento de los CdD (Último párrafo de la discusión)

### **1.3 Aporte práctico**

Los compromisos de desempeño son una herramienta de gestión del Ministerio de educación, que buscan mejorar la calidad de educación básica regular en el ámbito nacional; en la provincia de Pasco, esta herramienta se hace efectiva su aplicación a través de la UGEL Pasco. El aporte practico de la investigación es el diseño de un sistema de control administrativo para mejorar la eficiencia de los CdD en la UGEL Pasco, permitiendo a la entidad planificar, organizar, dirigir y controlar mejor los procesos que comprender los CdD.

#### **1.3.1 Propuesta**

“Sistema de control administrativo para mejorar la eficiencia de los compromisos de desempeño de la UGEL Pasco”

#### **1.3.2 Problema general o central**

Los compromisos de desempeño en la UGEL presentan dificultades que

impiden que estos alcancen un nivel de eficiencia, los resultados de la investigación evidencian desconocimiento de los CdD.

### **1.3.3 Justificación**

La presente propuesta se justifica en la importancia del tema investigado, dado que ha permitido el conocimiento de la problemática que presenta el cumplimiento de los Compromisos de Desempeño (CdD), en la UGEL Pasco, por consecuencia, afecta a los docentes y alumnos de las instituciones educativas del ámbito de la UGEL, especialmente aquellas que geográficamente se encuentran zonas alejadas.

Los CdD que resultaron con mayor inconveniente son: Distribución oportuna de materiales educativos, distribución oportuna de material fungible, contratación oportuna de docentes y pago oportuno de servicios básicos. Con respecto a la distribución de material educativo y material fungible se evidencia una entrega tardía de estos recursos, tanto a los docentes como a los alumnos, afectando de esta manera un óptimo aprendizaje en el educando. Por consiguiente, la contratación oportuna y designación de docentes y directores, la dificultad se presenta en la postulación a las plazas de las zonas rurales. El problema que afecta a los pagos de servicios básicos, se da en el padrón de IIEE beneficiarias, debido a los constantes cierres de escuelas, especialmente en nivel inicial.

Ante lo descrito, se propone un sistema de control administrativo para mejorar la eficiencia de los compromisos de desempeño de la UGEL Pasco, buscando optimizar los procesos que involucran los CdD, de tal manera que estos sean más ágiles, eficaces y efectivos, anteponiéndose a las fechas de cumplimiento y buen inicio del año escolar.

Entre los beneficios de la implementación del sistema se destaca el fin público. Al ser los docentes y los estudiantes la población beneficiaria de los recursos (bienes y servicios), su adecuada gestión impactará en una mejor calidad educativa en la provincia de Pasco, dado que, tanto docentes como

estudiantes tendrán oportunamente los recursos y servicios necesarios para un óptimo desarrollo de sus actividades académicas.

#### **1.3.4 Objetivo general**

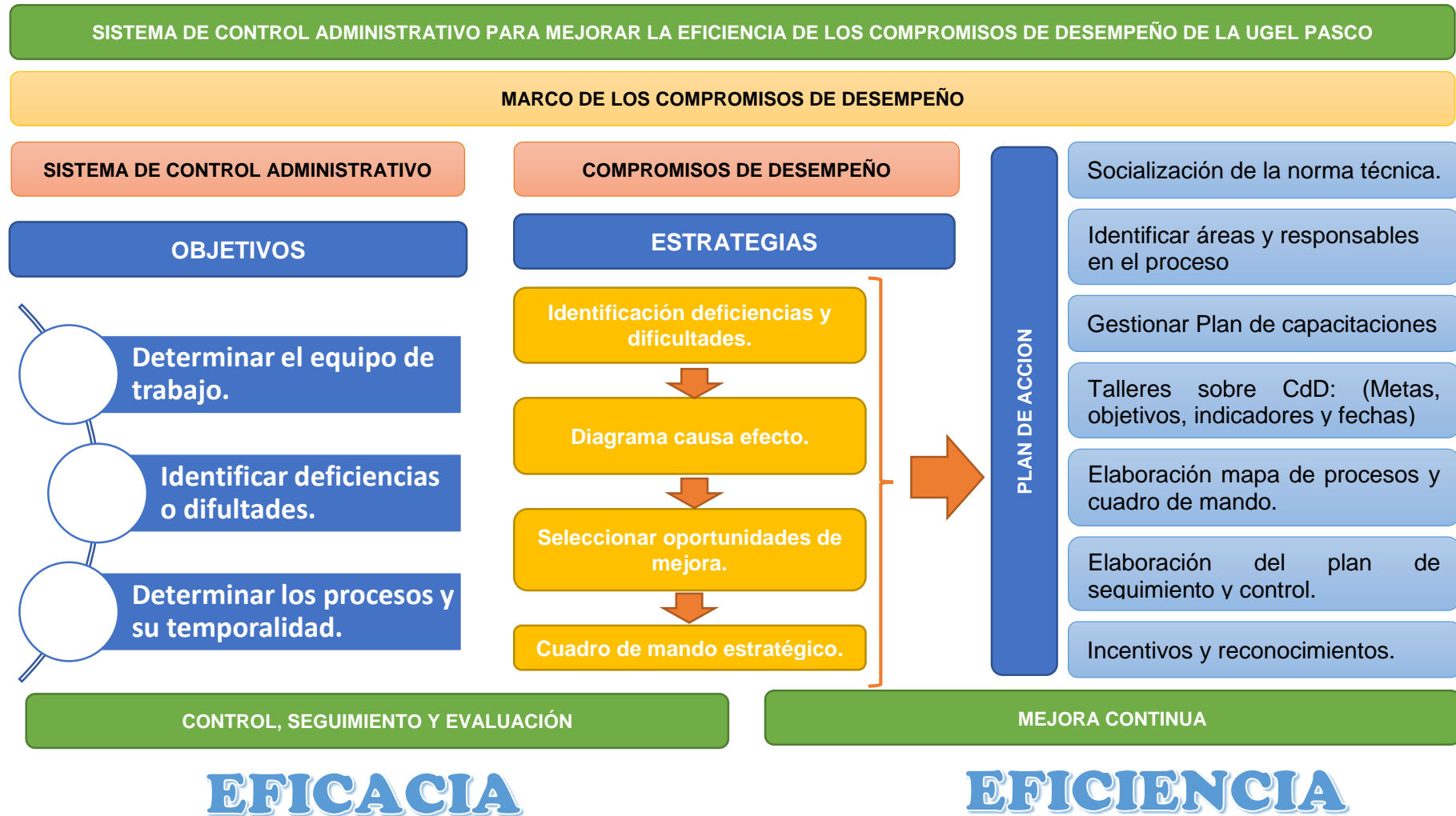
Elaborar un Sistema de control administrativo para mejorar la eficiencia de los compromisos de desempeño de la UGEL Pasco.

#### **1.3.5 Objetivo específicos**

- a. Identificar los compromisos de desempeño con dificultad o deficiencia en logro de sus indicadores.
- b. Identificar las áreas y responsables en el proceso y desarrollo de los compromisos de desempeño.
- c. Determinar el equipo de trabajo para la implementación del Sistema de control administrativo.
- d. Revisión y socialización de la norma técnica con el equipo de trabajo, trabajadores administrativos y directores de las IIEE.
- e. Identificación de indicadores, plazos de cumplimiento, determinación de responsabilidades.
- f. Determinar los procesos y su temporalidad.
- g. Elaborar el plan de acción.
- h. Determinar los mecanismos de diagnóstico, seguimiento, control y mejora de los procesos.
- i. Señalar acciones para incentivos y reconocimientos.

### 1.3.6 Propuesta de mejora.

Figura 8. Modelo del sistema de control administrativo.



### **1.3.7 Marco normativo.**

- ✓ Ley N° 28044, Ley General de Educación, su reglamento y sus modificatorias.
- ✓ Ley N° 27658, Ley marco de Modernización de la Gestión del Estado.
- ✓ Resolución Ministerial N° 277-2020-MINEDU, modificación de la “Norma Técnica para la implementación de los Compromisos de Desempeño 2020”, aprobada por R.M. N° 196-2020-MINEDU

### **1.3.8 Datos de la institución.**

La Unidad de Gestión Educativa Local Pasco es una entidad pública del sector educación, surge como resultado de un conjunto de reformas efectuadas desde el Ministerio de Educación, con el objetivo de atender, oportuna y adecuadamente, a la comunidad educativa de Pasco de modo más eficiente y eficaz. Fue creada con Resolución Directoral N° 0085 2003 – DRE Pasco el 13 de febrero de 2003, y reconocida como Unidad Ejecutora con la Resolución Ejecutiva Regional N° 1374 – 2012-R P/PRES de 07 de noviembre de 2012.

#### **a) Visión Institucional.**

“Unidad Ejecutora líder de la región. Con gestión participativa descentralizada que promueve una educación de calidad, equidad e inclusiva en las instituciones educativas, brindando servicio efectivo con práctica de valores, cultura científica, tecnología humanista y ambiental.” (UGEL Pasco, 2020)

#### **b) Misión Institucional.**

“Somos una instancia de gestión participativa, flexible transparente, que orienta y evalúa el trabajo pedagógico, institucional, administrativo y presupuestal de las instituciones educativas, con autonomía para fortalecer el desarrollo de capacidades, valores y mejorar la calidad de vida de la población.”



(UGEL Pasco, 2020)

**c) Objetivos estratégicos.**

- ✓ Garantizar aprendizajes de calidad para todos, desde la primera infancia hasta la educación terciaria.
- ✓ Mejorar la educación en la provincia, eliminando las brechas de calidad entre la educación pública y privada y entre la educación rural y la urbana. Asegurar una oferta de educación técnica de calidad y articulada a las demandas de desarrollo local y consolidar un sistema integrado de formación docente.
- ✓ Hacer que las IIEE se hagan cargo de su propia gestión y desarrollo institucional, haciendo partícipes a los Padres de Familia y Comunidad Educativa y desarrollando mecanismos de supervisión y responsabilidad compartida por los compromisos de desempeño escolares. Adoptar un enfoque y herramientas de gestión modernas y consolidar un sistema integrado de formación de directivos.
- ✓ Promover la investigación, el desarrollo de innovaciones educativas y el intercambio permanente entre los distintos actores del sistema educativo, garantizando que las instituciones educativas, las aulas y el maestro cuenten con las condiciones mínimas para la operación adecuada de los servicios y creando programas de incentivos y estímulos al buen desempeño.

d) Estructura orgánica

Figura 7. Organigrama estructural de la UGEL Pasco.



Fuente: Manual de Organización y Funciones – MOF UGEL Pasco

**e) Estructura del recurso humano.**

Tabla 19. *Personal administrativo sede UGEL Pasco.*

<b>Personal administrativo</b>	<b>Directivo</b>	<b>Administrativo</b>	<b>Total</b>
Nombrado	5	14	19
Contrato administrativo de servicios (CAS)	0	55	55
<b>Total</b>			<b>74</b>

Fuente: UGEL Pasco.

Tabla 20. *Directores de las IIEE del ámbito de la UGEL Pasco.*

<b>Directores</b>	<b>Nombrados</b>	<b>Contratados</b>	<b>Total</b>
Inicial	81	33	114
Primaria	148	15	163
Secundaria	68	0	68
EBE	5	2	7
EBA	8	0	8
CETPRO	10	4	14
<b>Total</b>	<b>320</b>	<b>54</b>	<b>374</b>

Fuente: UGEL Pasco.

Tabla 21. *Docentes de las IIEE del ámbito de la UGEL Pasco.*

<b>Nivel</b>	<b>DOCENTES</b>		<b>Total</b>
	<b>Nombrados</b>	<b>Contratados</b>	
<b>Inicial</b>	157	183	340
<b>Primaria</b>	632	201	833
<b>Secundaria</b>	707	587	1294
<b>EBE</b>	7	8	15
<b>EBA</b>	37	53	90
<b>CETPRO</b>	11	43	54
<b>Total</b>	<b>1551</b>	<b>1075</b>	<b>2626</b>

Fuente: UGEL Pasco.

f) Estructura de las IIEE del ámbito de la UGEL.

Tabla 22. Instituciones educativas del ámbito de la UGEL Pasco.

Distrito	Básica Regular			Total	Básica Alternativa	Básica Especial	Técnico- Productiva	Total
	Inicial	Primaria	Secundaria					
Chaupimarca	25	8	5	<b>38</b>	4	3	1	<b>46</b>
Huachon	18	9	4	<b>31</b>	0	0	1	<b>32</b>
Huariaca	19	7	3	<b>29</b>	2	1	1	<b>33</b>
Huayllay	26	13	3	<b>42</b>	2	1	1	<b>46</b>
Ninacaca	16	11	4	<b>31</b>	0	0	1	<b>32</b>
Pallanchacra	13	9	3	<b>25</b>	0	0	0	<b>25</b>
Paucartambo	46	43	13	<b>102</b>	2	0	1	<b>105</b>
San Francisco de Asís de Yarusyacan	21	19	6	<b>46</b>	0	0	0	<b>46</b>
Simón Bolívar	32	11	9	<b>52</b>	2	1	2	<b>57</b>
Ticlacayan	18	16	4	<b>38</b>	0	0	1	<b>39</b>
Tinyahuarco	15	9	2	<b>26</b>	0	0	1	<b>27</b>
Vicco	7	4	3	<b>14</b>	0	0	1	<b>15</b>
Yanacancha	51	22	10	<b>83</b>	4	3	3	<b>93</b>
<b>Total</b>	<b>307</b>	<b>181</b>	<b>69</b>	<b>557</b>	<b>16</b>	<b>9</b>	<b>14</b>	<b>596</b>

**Fuente:** Estadística de la Calidad Educativa ESCALE – MINEDU, 2020

### 1.3.9 Estrategias de la propuesta de investigación

#### a. Evaluación del entorno

A través del análisis FODA se hace examina la realidad que se presenta en la UGEL Pasco, considerando objetivamente su entorno y el impacto en las dificultades presentadas en el cumplimiento de los compromisos de desempeño. En este sentido se desarrolla una mirada de la realidad social, política y geográfica del ámbito provincial, así como la interacción de la UGEL con el Ministerio de Educación.

Tabla 23. Análisis de las fortalezas y debilidades.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>INTERNOS</b>	✓ Capacidad de convocatoria y organización.	✓ Insuficiente capacidad organizativa por falta de presupuesto y personal.
	✓ El director de la UGEL lidera, planifica y organiza las actividades concernientes a los compromisos de desempeño.	✓ Inadecuados mecanismos de monitoreo, supervisión y seguimiento de los CdD.
	✓ El director de la UGEL organiza la comisión de Compromisos de Desempeño.	✓ Superposición de competencias y facultades dentro de las áreas de la UGEL con respecto a los CdD.
	✓ Las áreas y oficinas de UGEL Pasco, involucradas en el proceso de CdD, participan en la comisión de Compromisos de Desempeño.	✓ Débil articulación entre la UGEL Pasco y el Ministerio de Educación. ✓ IIEE muy alejadas de la ciudad de Pasco y geográficamente poco accesibles.

## INTERNOS

- ✓ Las áreas y oficinas de UGEL Pasco, involucradas en el proceso de CdD, participan de las reuniones y capacitaciones que convoca el Ministerio de Educación.
  - ✓ La Comisión define las responsabilidades y acciones que deben cumplir las áreas y oficinas de UGEL Pasco, involucradas en el proceso de CdD,
  - ✓ Los directores de las instituciones educativas (IIEE) son informados de los compromisos de desempeño.
  - ✓ Los directores de las IIEE asumen parte de la responsabilidad de los CdD que por sus funciones les corresponde.
  - ✓ Los directores de las IIEE participan directamente en los procesos de los CdD.
  - ✓ Falta de medios de comunicación (televisión, radio, internet) en las zonas rurales.
  - ✓ Falta de personal en algunas áreas claves para el cumplimiento de los CdD.
  - ✓ Ausencia de socialización de la norma técnica y de los CdD en todas las áreas e IIEE del ámbito de la UGEL.
  - ✓ Rotación de personal administrativo ya sea por cumplimiento de contrato o por renuncia.
  - ✓ Ausencia de programa de incentivos al personal responsable del cumplimiento de los CdD.
  - ✓ Alta renuncia de directores y docentes, especialmente de las zonas rurales.
  - ✓ Desconocimiento de los CdD y de la norma técnica.
  - ✓ Dificultad en el uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC).
-

Tabla 24. *Análisis de las oportunidades y amenazas.*

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>EXTERNOS</b>	✓ Comunicación democrática y participativa con otras instituciones del ámbito de la provincia.	✓ Geografía muy accidentada y clima extremo.
	✓ Incentivos económicos por el cumplimiento de compromisos de desempeño.	✓ Lento desarrollo socio-económico.
	✓ Acceso a la innovación de las tecnologías de información y comunicación.	✓ Alta migración de su población especialmente profesional, a otras ciudades más desarrolladas.
	✓ Programas de capacitación al personal involucrado en los CdD por parte del MINEDU.	✓ Alta contaminación ambiental a consecuencia de la actividad minera.
	✓ Existencia de grandes empresas privadas.	

**b. Determinación de los compromisos de desempeño 2020.**

Tabla 25. *Compromisos de desempeño 2020, norma técnica Nro. 227-2020 MINEDU.*

<b>Nro.</b>	<b>Compromiso de desempeño</b>	<b>Área responsable</b>	<b>Indicador</b>	<b>Pond. Indicador</b>	<b>Pond. CdD</b>
<b>Tramo 1:</b> Temporalidad, hasta el 31 de enero del 2020					
1	Cumplimiento del protocolo de acompañamiento pedagógico en IIEE.	Área de gestión pedagógica.	Porcentaje de docentes acompañados que han recibido el protocolo programado de acompañamiento pedagógico (visitas y GIA) para el año 2019	100%	13%
2	Asistencia de alumnos en los servicios educativos.	Área de gestión pedagógica	Porcentaje de estudiantes asistentes en los servicios educativos para el año 2019	100%	11%
3	Pago oportuno de los servicios básicos de las IIEE de EBR, EBE, EBA, CETPRO e IST.	Oficina de abastecimientos	Porcentaje de IIEE con pago oportuno de los servicios básicos para el año 2019.	100%	14%
4	Implementación del registro de instituciones educativas (RIE)	Oficina de estadística	Porcentaje de servicios educativos como IIEE en el registro de Instituciones Educativas (RIE) al 31 de diciembre del 2019.	100%	11%
5	Presencia de docentes en los servicios educativos.	Oficina de estadística, oficina de RRHH.	Porcentaje de docentes presentes en los servicios educativos con datos registrados en NEXUS para el año 2019	100%	19%
6	Ejecución del mantenimiento preventivo de locales escolares.	Oficina de infraestructura.	Porcentaje de locales escolares que cuentan con FAM aprobada al 15 de diciembre del 2019.	50%	11%



			Porcentaje de locales escolares que han registrado y enviado declaración de gastos al 24 de enero del 2020.	50%	
7	Contratación y encargatura oportuna.	Oficina de RRHH, gestión pedagógica y estadística.	Porcentaje de plazas encargadas de educación básica (EBA, EBE, EBR) y técnico productivo al 24 de enero del 2020.	100%	14%
<b>Tramo 2:</b> Temporalidad, hasta el 15 de mayo del 2020					
8	Llega oportuna de materiales educativos y fungibles a las IIEE.	Oficina de gestión pedagógica Abastecimientos, Almacén.	Porcentaje de códigos modulares que recibieron de manera oportuna y pertinente todo el material educativo al 31 de marzo del 2020	50%	13%
			Porcentaje de IIEE de EBR y EIB focalizadas que recibieron material fungible oportunamente al 31 de marzo del 2020	50%	
9	Matricula oportuna de estudiantes.	Oficina de estadística.	Porcentaje de servicios con nóminas de matrículas generadas y/o aprobadas en SIAGIE de manera oportuna.	100%	13%
10	Apoyo a la escuela segura.	Calidad de la gestión escolar.	Porcentaje de casos de violencia escolar atendidos de manera oportuna al 13 de marzo del 2020.	11%	100%
11	Condición para el funcionamiento de los Programas No Escolarizados de Educación Inicial (PRONOEI).	Oficina de planillas y remuneraciones.	Porcentaje de Promotoras educativas comunitarias (PEC) con pago oportuno de propinas en los meses de noviembre y diciembre del 2019 y marzo del 2020.	14%	50%

			Porcentaje de Programas No Escolarizados de Educación Inicial (PRONOEI) de ciclo I y II, cuyas profesoras coordinadoras (PC) tienen asignado viatico y/o movilidad local oportuno para los meses de noviembre y diciembre del 2019.		50%
12	Racionalización de plazas docentes de Instituciones de Educativas de la Educación Básica Regular.	Oficina de estadística.	Porcentaje de plazas docentes identificadas como excedentes en IIEE públicas de EBR, que han sido reubicadas oportunamente al 13 de marzo del 2020.	13%	50%
			Porcentaje de plazas docentes identificadas como requerimiento en IIEE públicas de EBR, que han sido cubiertas oportunamente al 13 de marzo del 2020.		50%
13	Mejora de los Logros de Aprendizaje en las IIEE de nivel secundaria.	Oficina de gestión pedagógica.	Porcentaje de plazas adjudicadas para contrato de educación básica (orgánicas, eventuales y cuadro de horas) y técnico productiva al 13 de marzo del 2020.	14%	100%
14	Permanencia interanual de estudiantes en el nivel secundaria.	Calidad de la gestión escolar, estadística, gestión pedagógica.	Porcentaje de estudiantes de nivel secundaria del área rural que permanecen matriculados en los servicios educativos durante el 2020.	35%	50%
			Porcentaje de estudiantes de nivel secundaria del área urbana que permanecen matriculados en los servicios educativos durante el 2020.		50%

<b>Tramo 3: Temporalidad, hasta el 15 de julio del 2020</b>					
15	Registro de vacantes para el proceso de matrícula excepcional.	Oficina de estadística, gestión pedagógica	Porcentaje de servicios educativos públicos con registro de vacantes disponibles de manera oportuna.	35%	100%
<b>Tramo 4: Temporalidad, hasta el 30 de octubre del 2020</b>					
16	Acompañamiento pedagógico en el marco de las estrategias "Aprendo en Casa".	Área de gestión pedagógica	Porcentaje de docentes acompañados con conectividad que han recibido el protocolo programado de acompañamiento pedagógico.		
			Porcentaje de docentes acompañados sin conectividad que han recibido las asesorías pedagógicas programadas.		
17	Distribución de tablets para el cierre de brecha digital.	Oficina de almacén, oficina de patrimonio.	Porcentaje de tablets y cargadores solares distribuidos con PECOSA firmada, y que se encuentran registradas en el módulo de patrimonio del SIGA MEF de manera oportuna.		

### c. Determinación de brechas de desempeño.

La UGEL Pasco en los últimos dos años a logrado cumplir la mayoría de sus CdD, sin embargo, presentó inconvenientes en el proceso.

Tabla 26. *Identificación de brechas de desempeño*

Entidad	Actores	Brechas identificadas en los CdD
UGEL	Dirección	✓ Planificación, organización, seguimiento y control.
		✓ Plan de incentivos al personal involucrado en los procesos de cumplimiento de CdD.
	Personal administrativo	✓ Limitado presupuesto.
		✓ Falta de personal en las oficinas clave para el cumplimiento de CdD
		✓ Objetividad en la asignación de tareas para cumplimiento de CdD.
	✓ Alta burocracia en la gestión de los procesos.	
II EE	Dirección	✓ Planificación, organización, seguimiento y control.
		✓ Poco manejo de las tecnologías de información y comunicación.
	Docentes	✓ Materiales y recursos educativos insuficientes.
		✓ Poco manejo de las tecnologías de información y comunicación.

### d. Financiamiento.

El financiamiento de la presente propuesta estará a cargo de La UGEL Pasco. Con los recursos obtenidos como incentivos por haber cumplido los compromisos de desempeño.

### **1.3.10 Desarrollo del sistema de control administrativo.**

#### **a) Equipo de trabajo.**

El equipo de trabajo se denominará: “Comisión para los Compromisos de Desempeño”, estará conformado de la siguiente manera:

- ✓ Líder : Director de la UGEL Pasco.
- ✓ Coordinador : Director de Gestión pedagógica.
- ✓ Especialistas: responsables de abastecimiento, almacén, dirección de gestión institucional, personal, estadística, especialistas de gestión pedagógica, presupuesto y planificación.
- ✓ Soporte : Oficina de informática, Usuario experto SIGA.

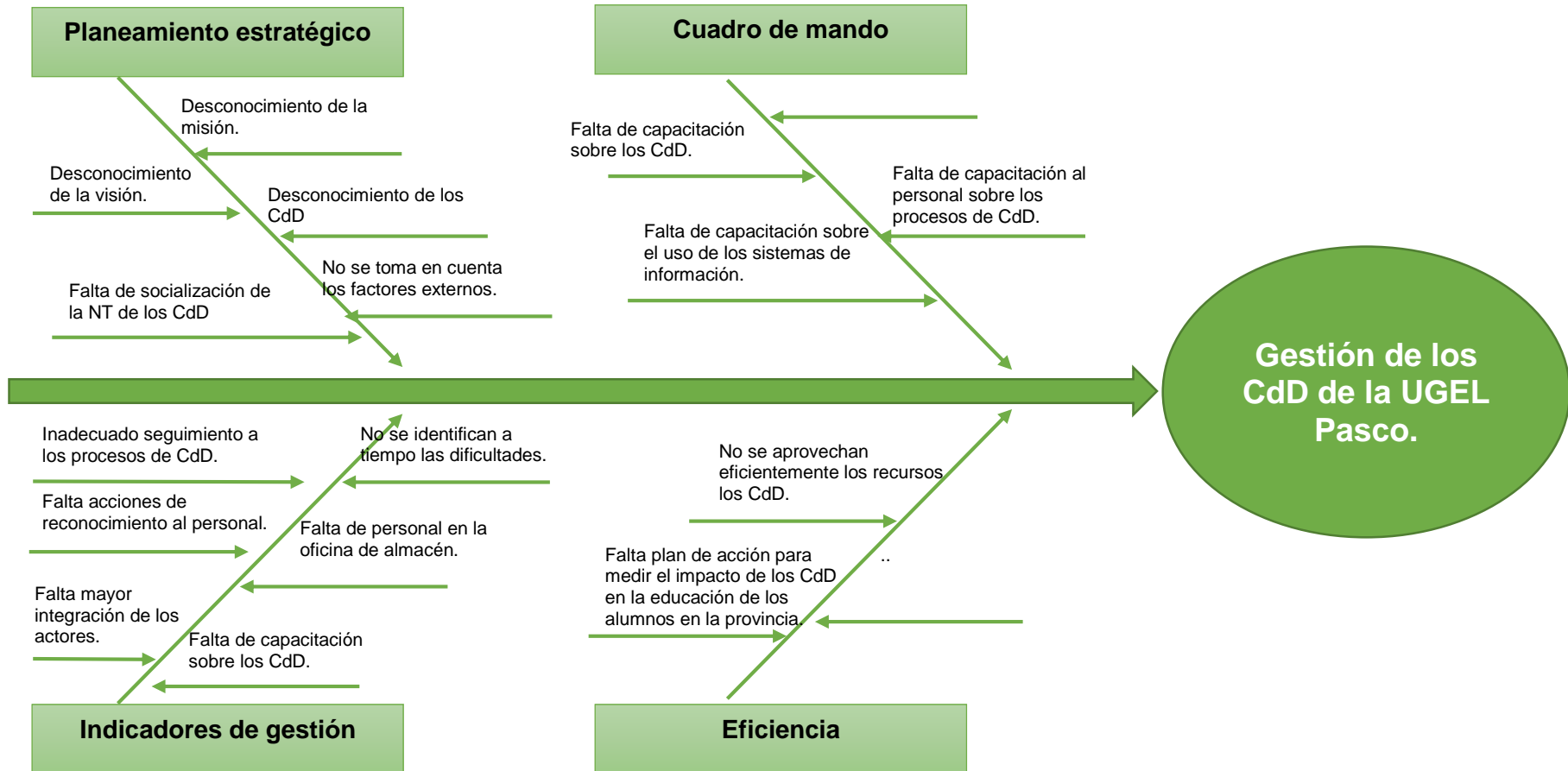
#### **b) Identificación de las deficiencias y dificultades.**

Para identificar las oportunidades de mejora, se analizará la causa raíces de los hallazgos descritos en la presentación de resultados (3.1). El resultado del análisis incluye las siguientes dimensiones: a) Planificación estratégica: se encuentra información referente al nivel de conocimiento de la visión, misión, objetivos de la UGEL Pasco, así como de los CdD. b) indicadores de gestión: comprende las acciones que realiza la UGEL Pasco para el cumplimiento de los CdD, y que son objetos de medición y comparación; la información contempla: porcentaje de cumplimiento, asignación de recursos, trabajo en equipo, nivel de satisfacción, rendición de cuentas y consideración de los factores externos. c) cuadro de mando: a fin de medir el logro de objetivos a partir de las acciones realizadas, se encontró: capacitaciones sobre CdD, conocimiento y uso de los sistemas informáticos.

Solo se toma en cuenta aquellas dificultades que pueden ser mejoradas por la UGEL, las que dependen del mismo Ministerio de educación se sujetan a coordinación entre la UGEL y los coordinadores MINEDU.

**c) Diagrama causa efecto.**

Figura 9. *Diagrama causa efecto.*



#### d) Identificación de las oportunidades de mejora.

Tabla 27. Oportunidad de mejora, propuesta de mejora.

OM	Oportunidad de mejora estratégica.	Propuesta de mejora
1	Falta de conocimiento del personal administrativo y directores de las IIEE de la planificación estrategia planteada por la UGEL	Implementación del modelo de cultura organizacional.
2	Falta de conocimiento del personal administrativo y directores de las IIEE de los CdD.	Implementación de capacitaciones sobre los CdD y su la norma técnica.
3	Falta personal en la oficina de almacén.	Gestionar presupuesto para la contratación de 1 asistente en la oficina de almacén.
4	Falta de capacitación sobre el uso de los sistemas de información.	Coordinar con el MINEDU capacitaciones mensuales sobre el uso de los SI involucrados en los CdD.
5	Inadecuado seguimiento a los procesos de CdD que permitan identificar inconvenientes y dificultades en el proceso administrativo.	Aprovechas los sistemas de informáticos para realizar el seguimiento a los CdD, identificar deficiencias y corregir oportunamente.
6	Falta acciones de reconocimiento al personal.	Plan de reconocimiento a la labor desarrollada en logro de los CdD: Charlas de motivación y desarrollo personal, cursos de capacitación, resolución de reconocimiento a su labor.
7	Falta mayor integración de las áreas involucradas en los procesos para cumplir con los CdD.	Integración de las áreas a partir del equipo de trabajo, designación de responsabilidades, capacitaciones y reuniones de trabajo mensuales.
8	No se aprovechan eficientemente los recursos los CdD.	Plan de acción para el aprovechamiento de los recursos que asigna los CdD. Se plantea como ejemplo: Planificación de la distribución de material educativo y fungible.

**e) Cuadro de mando estratégico.**

El modelo de gestión que presenta el cuadro de mando estratégico se basa en los objetivos que plantea los compromisos de desempeño, la misión y visión de la UGEL, plantea indicadores ligados a los planes de acción, permitiendo alinear la conducta de los integrantes de la organización para lograr la eficiencia de los CdD.

Figura 10. *Propuesta del cuadro de mando estratégico.*





**f) Plan de acción.**

Busca lograr mejoras fortaleciendo la coordinación entre todos los actores que interactúan en los procesos para cumplir los CdD de la UGEL Pasco. La temporalidad se sujeta a las fechas establecidas en la norma técnica (NT) de los compromisos de desempeño.

Tabla 28. *Propuesta del Plan de Acción.*

<b>Estrategia</b>	<b>Acciones</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsables</b>	<b>Presup.</b>
Equipo de trabajo.	Conformación del equipo de trabajo para el cumplimiento de los CdD.	Equipo de trabajo CdD	1	Dirección	-
	Determinación de recursos (Útiles de oficina) para la gestión administrativa de los CdD	Asignación de re cursos al equipo de trabajo CdD	1	Dirección, Almacén	S/ 500
Cultura organizacional: Identificación institucional y sentido de pertenencia del RRHH.	Socializar el plan estratégico de la UGEL a través de capacitaciones a todo el personal de la UGEL Pasco. (Administrativos, directores, docentes)	<i>Número de servidores que conocen la misión, visión y objetivos de la UGEL</i> <hr/> <i>Total de servidores del ámbito de la UGEL.</i>	95%	Dirección, Planificación.	S/ 500
	Elaboración del código de cultura organizacional de la UGEL Pasco.	Código de cultura organizacional.	1	Dirección, Planificación.	S/ 2,000
	Socializar el código de cultura organizacional a todo el personal de la UGEL Pasco. (Administrativos, directores, docentes)	<i>Número de servidores que conocen el código de cultura organizacional.</i> <hr/> <i>Total de servidores del ámbito de la UGEL.</i>	95%	Dirección, Planificación.	S/ 500

Plan de capacitaciones: gestión de los CdD, sistemas informáticos, seguimiento y control.	Capacitación y socialización de los CdD según la NT a todo el personal de la UGEL Pasco. (Administrativos, directores, docentes)	$\frac{\text{Número de servidores capacitados en los CdD según NT}}{\text{Total de servidores del ámbito de la UGEL.}}$	95%	Dirección, Equipo de trabajo CdD	S/ 500
	Capacitación sobre el uso de los sistemas informáticos contemplados en los CdD (Administrativos, directores)	$\frac{\text{Número de servidores que conocen el código de cultura organizacional.}}{\text{Total de Administrativos, directores del ámbito de la UGEL}}$	100%	Equipo de trabajo CdD, Especialistas MINEDU.	S/ 500
	Elaboración del plan de seguimiento y control de los CdD, a partir de los reportes de los sistemas informáticos.	Plan de seguimiento y control	1	Equipo de trabajo CdD.	S/ 500
Recurso humano competitivo y proactivo.	Fortalecimiento del clima laboral.	Talleres de trabajo en equipo y cultura organizacional.	2	Equipo de trabajo CdD.	S/ 2000
	Plan de desarrollo personal, incentivos y reconocimientos.	Convenio interinstitucional para Capacitaciones y especializaciones.	1	Dirección	S/ 1000
		Resolución directoral de reconocimiento al logro de CdD.	1		S/ 100
Asegurar el cumplimiento de los CdD a partir de la planificación.	Elaboración del cronograma de actividades de los procesos de cada CdD.	Cronograma de actividades.	17	Equipo de trabajo CdD, oficina responsable del CdD.	S/ 250
	Determinación y asignación de recursos materiales y financieros.	Plan de asignación de recursos materiales y financieros.	1	Equipo de trabajo CdD, Planificación.	S/ 100

Identificar las deficiencias y dificultades presentadas para corregir y garantizar el cumplimiento de la meta.	Elaboración del cronograma de seguimiento de metas e indicadores de los CdD.	Cronograma de seguimiento de metas e indicadores de los CdD.	17		S/ 100
	Revisión de avances de indicadores de los CdD a partir de reportes de los sistemas de información.	Reporte de avances de indicadores de los CdD.	1 por mes	Equipo de trabajo CdD, oficina responsable del CdD.	S/ 250
	Elaboración de Informe de deficiencias y dificultades y propuesta de mejora.	Informe de deficiencias y dificultades y propuesta de mejora.	1 por mes		S/ 100
Adquisición de bienes y servicios contemplados en los CdD según ley de contrataciones y NT.	Elaboración del Plan de Adquisiciones de bienes y servicios para cada CdD	Plan de Adquisiciones CdD	1	Equipo de trabajo CdD, Abastecimiento.	S/ 100
	Proceso de adquisición de bienes y servicios.	Adquisición de material fungible.	100%		
		Servicio de transporte para distribución de material educativo y fungible		100%	Equipo de trabajo CdD, Abastecimiento.
Garantizar la entrega oportuna de los recursos educativos a las IIEE y la contratación de docentes.	Elaboración del cronograma de actividades e hitos de los procesos de distribución de material educativo y fungible, y adjudicación de plazas docente.	Cronograma de actividades e hitos de los procesos de distribución de material educativo y fungible, y adjudicación de plazas docente.	1	Equipo de trabajo CdD, oficinas responsables del CdD	S/ 200
		Adjudicación de plazas docente.	100%	Equipo de trabajo CdD, Gestión	-
	Ejecución de actividades.	Designación de directores.	100%	Pedagogía, RRHH	
		Adquisición de material fungible		100%	Equipo de trabajo CdD,

		Contratación de servicio de transporte.	100%	Abastecimiento.	
Garantizar las condiciones mínimas de infraestructura y servicios básicos en los locales escolares	Elaboración del cronograma de actividades para el mantenimiento de locales escolares.	Cronograma de actividades para el mantenimiento de locales escolares.	1	Equipo de trabajo CdD, Infraestructura, Director de las IIEE	S/ 200
	Verificación del padrón de IIEE beneficiadas para pago se SSBB.	Padrón revisado y verificado	1	Equipo de trabajo CdD, abastecimiento	-
	Seguimiento de pago de servicios básicos de IIEE.	Reporte de pago de SSBB	1 por mes	Equipo de trabajo CdD, abastecimiento	-
Cumplimiento de todos los compromisos de desempeño.	Reporte de avance de los CdD	Reporte de avance de los CdD	1 Por mes	Dirección, Equipo de trabajo CdD,	-
				<b>Total S/</b>	<b>9,400.00</b>

**g) Gestión del Plan de capacitaciones.**

Tabla 29. *Propuesta del Plan de capacitaciones.*

Nro.	ACTIVIDAD	FECHA	RESPONSABLE	CANTIDAD DE ASISTENTES	DOCUMENTOS TÉCNICOS	LUGAR	COSTO*
1	Socialización el plan estratégico de la UGEL.	31/03/2021 04/08/2021	Equipo de trabajo CdD, planificación.	74 servidores administrativos de la sede de la UGEL. 374 Directores de las IIEE.	Plan estratégico de la UGEL Pasco.	Auditorio de la UGEL Pasco	S/ 300
2	Socialización el código de cultura organizacional de la UGEL Pasco	01/04/2021 05/08/2021	Equipo de trabajo CdD, planificación, profesional en psicología.	74 servidores administrativos de la sede de la UGEL. 374 Directores de las IIEE.	Código de cultura organizacional de la UGEL Pasco.	Auditorio de la UGEL Pasco	S/ 400
3	Fortalecimiento del clima laboral.				Trabajo en equipo, clima laboral.		
4	Capacitación sobre el uso de los sistemas informáticos contemplados en los CdD.	02/04/2021 06/08/2021	Equipo de trabajo CdD, Especialistas MINEDU	74 servidores administrativos de la sede de la UGEL. 374 Directores de las IIEE.	Manuales SIGA MEF, Modulo Complementario, NEXUS, SIAGIE	Auditorio de la UGEL Pasco	S/ 300

\*El financiamiento de la presente propuesta estará a cargo de La UGEL Pasco.

## h) Gestión del Plan de desarrollo personal, incentivos y reconocimientos.

Tabla 30. *Propuesta del Plan de desarrollo personal, incentivos y reconocimientos.*

Nro.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	ACCIÓN	COSTO*
1	Celebraciones de fechas importantes para los empleados como los cumpleaños, día de la mujer, día de la madre, festejos de fin de año.	Equipo de trabajo CdD	Entrega de tarjeta de felicitación.	S/ 0
2	Buzón de sugerencias y reclamos para conocer las opiniones tanto positivas como negativas de los servidores respecto de las condiciones y actividades de trabajo, para cumplir los CdD.	Equipo de trabajo CdD	Evaluar sugerencias y reclamos, determinar la acción de fortalecimiento.	S/ 0
3	Promover reuniones formales con los servidores para intercambiar ideas u opiniones respecto a temas o dificultades del trabajo.	Equipo de trabajo CdD	Fortalecimiento del trabajo en equipo.	S/ 0
4	Reconocimiento por méritos para estimular a los servidores a llevar a cabo sus actividades de la mejor forma posible y con la menor incidencia negativa en su trabajo diario.	Equipo de trabajo CdD	Resolución directoral de reconocimiento a su labor en el logro de cumplimiento de CdD.	S/ 100
5	Seminarios y/o cursos para fortalecer el desempeño de los servidores en el cumplimiento de los CdD.	Dirección	Cursos: SIGA MEF, SIAF, SIAGIE, NEXUS, MS Excel intermedio.	S/ 1000

\*El financiamiento de la presente propuesta estará a cargo de La UGEL Pasco. La UGEL debe establecer convenios con entidades educativas superiores del ámbito regional y nacional.

**i) Seguimiento y control de metas e indicadores de los CdD.**

Tabla 31. *Propuesta para el seguimiento y control de metas e indicadores de los CdD*

<b>Nro.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b>
1	Asignación detallada del CdD	Equipo de trabajo CdD	Norma técnica, oficios MINEDU
2	Comunicación y capacitación al área responsable.	Equipo de trabajo CdD, área responsable del CdD.	Documento Interno
3	Ejecución del proceso de cumplimiento del CdD (SIGA MEF, Modulo Complementario SIGA, SIAF, NEXUS, SIAGIE).	Área responsable del CdD	Norma técnica, oficios MINEDU.
4	Generación de reportes en MS Excel	Área responsable del CdD.	SIGA MEF, Modulo Complementario SIGA, SIAF, NEXUS, SIAGIE
5	Análisis y evaluación del avance del CdD (Meta, indicador, oportunidad, población beneficiada)	Dirección, Equipo de trabajo CdD, área responsable del CdD.	Reporte Excel
6	Identificación de la dificultad o deficiencia.	Dirección, Equipo de trabajo CdD, área responsable del CdD.	
7	Retroalimentación del proceso según norma técnica.	Equipo de trabajo CdD, área responsable del CdD.	
8	Análisis y aplicación de la solución.	Equipo de trabajo CdD, área responsable del CdD.	
9	Actualización de datos en los sistemas.	Área responsable del CdD.	
10	Finalización del proceso	Área responsable del CdD.	
11	Cumplimiento de la meta	Equipo de trabajo CdD, área responsable del CdD.	
12	Elaboración del informe final	Área responsable del CdD.	

**j) Propuesta de cronograma de actividades para distribución de material educativo.**

Tabla 32. *Propuesta cronograma de actividades de hitos del proceso de distribución de material educativo.*

SUB PROCESO	ACTIVIDADES	FECHA MINEDU Cumplimiento del CdD	FECHA UGEL Cumplimiento del CdD	RESPONSABLES DE EJECUCION
Planificación de la distribución.	1.1. Taller: Asistencia técnica para la distribución de materiales educativos.		30/09/2020 15/10/2020 15/11/2020	Equipo de trabajo CdD, Coordinador DRE, Equipo MINEDU (Residente SIGA, Gestor de materiales)
	1.2. Conformación del Comité de distribución de material educativo en la UGEL.	28/10/2020	28/10/2020	Dirección, Equipo de trabajo CdD.
	1.2. Elaboración del Cuadro de Distribución Local.	20/11/2020	13/11/2020	Gestión pedagógica
	1.2.1. Registro del cuadro de Distribución Local en MC-SIGA	20/11/2020	18 /11/2020	Gestión pedagógica
	1.3. Elaboración y aprobación del Plan de Distribución Local.	25/11/2020	20/11/2020	Gestión pedagógica
	1.4. Comunicación a las II.EE. de la llegada de materiales educativos, del cuadro de distribución local a las II.EE. y del protocolo de bioseguridad para recepción de materiales educativos.	27/11/2020	25/11/2020	Gestión pedagógica



	1.4.1. Comunicación a las II.EE. de la llegada de materiales educativos, del cuadro de distribución local a las II.EE. y del protocolo de bioseguridad para recepción de materiales educativos.	15/02/2021	10/02/2021	Comité de distribución de material educativo.
	1.5. Elaboración de Protocolo de Bioseguridad de almacén.		10/09/2020	Comité de distribución de material educativo, Almacén, Abastecimiento.
Gestión de almacenes.	2.1. Habilitación de almacenes.		16/09/2020	Almacén
	2.2. Comunicación al MINEDU del directorio de almacenes y de la implementación de los protocolos.		18/09/2020	Almacén
Recepción de material educativo en la UGEL	3.1. Verificación de llegada del material educativo de MINEDU a UGEL.			Comité de distribución de material educativo, Almacén,
	3.2. Carga de archivo RAR del MC SIGA para la generación de NEA UGEL.		Permanente	Almacén
	3.3. Registro de las NEA en el MC SIGA.		Permanente	Almacén
Gestión de contratos para el servicio de transporte.	4.1. Formulación de requerimientos.		20/11/2020	Abastecimiento.
	4.2. Contratación del servicio de transporte.		26/11/2020	Abastecimiento.
	4.3. Registro de contratos en el MC SIGA.		26/11/2020	Abastecimiento.
	4.4. Ejecución y supervisión de contratos.		26/11/2020	

Registro de responsables de recepción de materiales educativos en las II.EE.	5.1 Solicitud de resoluciones de reconocimiento de la Comisión de Gestión de Recursos Educativos y Mantenimiento de Infraestructura en las II.EE.	Plazo de envío de oficio de UGEL a II.EE.: Hasta 15 de noviembre	12/11/2020	Dirección, directores de las IIEE.
		Plazo de respuesta de II.EE. a UGEL: Hasta 11 de diciembre	04/12/2020	
	5.2 Consolidación de los miembros de la Comisión de Gestión de Recursos Educativos y Mantenimiento de Infraestructura de II.EE.		10/12/2020	Dirección, Comité de distribución de material educativo.
	5.3 Emisión de documento de reconocimiento a las personas de apoyo a la recepción del material educativo.	15/12/2020	11/12/2020	Dirección, Comité de distribución de material educativo.
5.4 Registro de responsables recepción en el MC SIGA	Hasta 10 de enero de 2021	05/01/2021	Dirección, Comité de distribución de material educativo.	
Despacho de material educativo de UGEL a IE	6.1 Emisión de PECOSA mediante el MC SIGA		Permanente	Almacén
	6.2 Modulado del material.		Permanente	Almacén
	6.3 Capacitación al proveedor del servicio de transporte.		30/11/2020	Equipo de trabajo CdD, Comité de distribución de material educativo
	6.4 Comunicación a las II.EE., y a la comunidad educativa del inicio de la distribución		30/11/2020	Comité de distribución de material educativo

Recepción de material educativo en la IE.	7.1 Habilitación de espacio para la recepción de material educativo en la I.E.	30/11/2020	Director de la IIEE
	7.2 Recepción del material educativo en la I.E.	20/12/2020	Transportista, Director de la IIEE
	7.3 Conformidad de la recepción del material educativo	20/12/2020	Director de la IIEE
Registro de conformidad en el Módulo Complementario SIGA a cargo de la UGEL	8.1 Registro de la conformidad de PECOSA en el Módulo Complementario del SIGA a cargo de la UGEL.	20/12/2020	Almacén
Registro en el Módulo SIAGIE Materiales en la IE	9.1. Registro de conformidad recepción ME en la IE.	20/12/2020	Director de la IIEE
	9.2. Asignación de los materiales educativos a docentes/tutores.	20/03/2021	Director de la IIEE
	9.3. Asignación de los materiales educativos a estudiantes.	15/04/2021	Director de la IIEE
Monitoreo a la distribución de material educativos	10.1 Monitoreo al proceso de distribución UGEL a II.EE.	15/15/2021 15/01/2021 15/02/2021 15/03/2021	Equipo de trabajo CdD, Almacén.
	10.2 Monitoreo al registro en el Módulo SIAGIE Materiales	15/15/2021 15/01/2021 15/02/2021 15/03/2021	Equipo de trabajo CdD.

Redistribución local de materiales educativos	11.1. Identificación de déficit y excedente de material educativo en las II.EE.	30/04/2021	Equipo de trabajo CdD, Almacén.
	11.2 Envío de cuadro de excedente y déficit de material educativo a la DRE.	30/04/2021	Equipo de trabajo CdD, Almacén.
	11.3 Redistribución de materiales educativos.	15/05/2021	Equipo de trabajo CdD, Almacén.
Redistribución regional de materiales educativos	12.1 Consolidación de faltantes y excedentes a nivel regional.	15/05/2021	Equipo de trabajo CdD, Almacén.
	12.2 Redistribución Regional (de requerirse).	30/05/2021	Equipo de trabajo CdD, Almacén.
	12.3 Envío de informe a DIGERE proceso de redistribución regional.	10/06/2020	Equipo de trabajo CdD, Almacén.
Informe de cierre de proceso	13.1 Envío de informe de cierre de proceso - UGEL.	Al finalizar la distribución.	Equipo de trabajo CdD, Almacén.

## **IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONE**

### **4.1 Conclusiones**

1. En la gestión administrativa que la entidad lleva a cabo para cumplir los compromisos de desempeño, se evidenció debilidades y dificultades en la planificación, seguimiento, diagnóstico, control y corrección de los procesos para cumplir los compromisos de desempeño.
2. En cuanto al análisis de gestión administrativa de los compromisos de desempeño de la UGEL Pasco, tanto el personal administrativo de la sede de la UGEL como los directores de las IIEE, tienen una perspectiva muy favorable, el 61.4% en promedio, considera el proceso adecuado, de otro lado, existe un importante 8.8% en promedio que está en desacuerdo. Este último resultado es el punto de partida para mejorar, partiendo desde el conocimiento de la planificación estratégica que promueve la UGEL, donde un importante 45.6% en promedio, de los encuestados no conoce la visión institucional.
3. Desde el inicio de los CdD (2014) hasta el 2019, la UGEL Pasco logró cumplir el 80% de los CdD. Entre las debilidades encontramos, falta de capacitaciones, el 16.4% en promedio, manifiesta que nunca recibió capacitaciones sobre CdD, un 21% en promedio considera 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.
4. Finalmente, se concluye diseñar un sistema de control administrativo para mejorar la eficiencia de los compromisos de desempeño de la UGEL Pasco.

## **4.2 Recomendaciones.**

1. Al director de la UGEL y directores de área, se recomienda realizar un análisis general de los procesos administrativos que comprenden los CdD, para identificar las dificultades y deficiencias presentadas. Esto permitirá plantear una mejor estrategia que ayude al logro del 100% de los compromisos, además, alcanzar la eficiencia de estos, en aras de alcanzar una educación de calidad en la provincia de Pasco.
2. Al director de la UGEL, se recomienda efectuar un conjunto de capacitaciones, al personal administrativo de la UGEL, directores de las IIEE, docentes, alumnos y padres de familia, sobre la misión, visión, objetivos que persigue la UGEL, también, se debe socializar la norma técnica de los CdD, las responsabilidades que corresponden a cada área, la temporalidad de cada compromiso y los beneficios e incentivos económicos que otorga el MINEDU por el cumplimiento de metas e indicadores. La UGEL debe construir una cultura organizacional, donde los esfuerzos sumen al logro de los objetivos, sin dejar de lado a la persona, su estado emocional, nivel de satisfacción y reconocimiento a su labor.
3. Al director de la UGEL y directores de área, se recomienda la designación de un equipo de trabajo que lidere los procesos de cumplimiento de los CdD, luego, analizar cada compromiso de desempeño, en su estructura y aplicación, tomando en cuenta los factores internos y externos que ayuden o desfavorezcan su cumplimiento. Para ello se puede apoyar de los sistemas de información disponibles. Un equipo bien capacitado, y con información oportuna, garantiza la identificación de desviaciones en los procesos, puede corregir oportunamente y tomar las decisiones más adecuadas garantizando el logro de los objetivos.
4. Al director de la UGEL, se recomienda impulsar la implementación de un sistema de control administrativo para mejorar la eficiencia de los compromisos de desempeño de la UGEL Pasco.

## V. REFERENCIAS

- Álvaro de la Cruz, F. M. (2020). La gestión escolar y la calidad educativa en las instituciones educativas de nivel básico. *Ciencia y Educación*. Obtenido de <http://www.cienciayeducacion.com/index.php/journal/article/view/6/9>
- Araya-Castillo, L. (2016). Propuesta de modelo para calidad de servicio en escuelas de negocios en Chile. *Pensamiento & Gestión. Universidad del Norte*, 91-115. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n41/n41a05.pdf>
- Arellano, R. J. (2018). *Gestión administrativa y desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL – Pasco, 2018*. Perú: Universidad Cesar Vallejo. Obtenido de [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. (12 de Noviembre de 2018). *Educación: Panorama general*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/topic/education/overview>
- Blandez, R. M. (2014). *Proceso administrativo*. México: Editorial Digital UNID.
- Bocanegra, Agüero Joao Jomeiny; Girón, Ibarra Jacqueline Darlin; Guisvert, Espinoza Rocío Sara. (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. Obtenido de [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)
- Calderón , L. L. (2016). *La gestión de la calidad en los programas presupuestales. identificación y priorización de problemas en la gestión de materiales educativos del programa de educación Logros de Aprendizajes para el distrito de San Nicolás en el periodo 2014 – 2016*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Obtenido de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/8440/Calderon\\_la%20gestion%20de%20la%20calidad%20en%20los%20programas.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/8440/Calderon_la%20gestion%20de%20la%20calidad%20en%20los%20programas.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Dextre, Flores José Carlos; Del Pozo, Rivas Raúl Sergio. (2012). ¿Control de gestión o gestión de control? *Contabilidad y Negocios*, 69-80. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2816/281624914005.pdf>
- ESCALE. (2017). *Pasco: ¿cómo vamos en educación?* LIMA: Ministerio de Educación.
- Espuna, M. T. (2019). Reflexión conceptual y un serio análisis sobre la eficacia educativa y su impacto en el rendimiento de los alumnos: ¿hasta dónde se ha llegado? *Daena: International Journal of Good Conscience*, 69-79. Obtenido de <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=c5b9f483-894d-44b4-8c69-f7ac24a4fecb%40pdc-v-sessmgr02>
- Ferruzo , F. M. (2018). *El trabajo docente y administrativo para el desarrollo de la gestión en la UGEL Pasco*. Pasco: Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión. Obtenido de [http://repositorio.undac.edu.pe/bitstream/undac/1513/1/T026\\_04216486\\_M.pdf](http://repositorio.undac.edu.pe/bitstream/undac/1513/1/T026_04216486_M.pdf)
- Ganga, Contreras Francisco; Reyes, Lobos José Luis; Rojas, Ríos Carlos; Estay, Sepúlveda Juan Guillermo; Cabezas, Cáceres Carolina; Vargas, López Silvia Laura;. (2018). Educación y Calidad: Análisis comparado del desempeño estudiantil en contextos vulnerables en una Provincia de Chile. *Espacios*. Obtenido

- de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n52/a18v39n52p36.pdf>
- 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. Obtenido de <http://200.37.135.58/bitstream/handle/123456789/1214/GARCIA%20LAGUNA%2c%20Jhon%20Erick.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- García, L. R., & García, M. M. (2010). *La gestión para resultados en el desarrollo banco interamericano de desarrollo. Avances y desafíos en América Latina y el Caribe* (Segunda ed.). Banco Interamericano de Desarrollo.
- García, R. J., Ramos, G. C., & Ruiz, G. G. (2016). *Estadística empresarial*. Cádiz España: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz.
- Guadalupe, César; León, Juan; Rodríguez, José S; Vargas, Silvana. (2017). *ESTADO DE LA EDUCACIÓN EN EL PERÚ. Análisis y perspectivas de la educación básica*. Lima, Perú: Ediciones Arteta. Obtenido de [http://infanciaymedios.org.pe/wp-content/uploads/Estado-de-la-Educaci%C3%B3n-en-el-Per%C3%BA-2017-GRADE\\_compressed.pdf](http://infanciaymedios.org.pe/wp-content/uploads/Estado-de-la-Educaci%C3%B3n-en-el-Per%C3%BA-2017-GRADE_compressed.pdf)
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. M. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México D.F: McGraw-Hill.
- Hurtado, W. P. (2018). *La competitividad en el sistema administrativo de la institución educativa Mutter Irene Amend Abancay- 2018*. Trujillo. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28096/pedraza\\_hw.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28096/pedraza_hw.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Iglesias, L. M., & Cortés, C. M. (2004). *Generalidades sobre Metodología de la Investigación*. México: Universidad Autónoma del Carmen.
- Inmaculada, Francisco Judith; Ramón, Blanco Manuel; Vuele, Duma Diana Marisela; Rodríguez, Quintana Tamara. (2019). Gestión de calidad en la educación a distancia. Caso de una maestría de gerencia en salud. *Revista Cubana Educación Médica Superior*. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/ems/v33n2/1561-2902-ems-33-02-e1527.pdf>
- Inocente, A. W. (2018). *La gestión administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Huarmey, 2018*. Lima - Perú: Universidad Cesar Vallejo. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/27325/Inocente\\_AWA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/27325/Inocente_AWA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Leon, H. J., & Villarreal, S. N. (2018). *La gestión institucional y la gestión administrativa en el nivel secundario de Pallanchacra, Pasco- 2018*. Pasco Perú: Universidad Cesar Vallejo. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/33340/leon\\_hj.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/33340/leon_hj.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ley N° 28044. (2003). *Ley general de educación*. Lima: Ministerio de Educación. Obtenido de [http://www.minedu.gob.pe/p/ley\\_general\\_de\\_educacion\\_28044.pdf](http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf)
- LEY N° 30512. (2016). *Ley de institutos y escuelas de educación superior y de la carrera pública de sus docentes ley de institutos escuelas de educación superior y de la carrera pública de sus docentes*. Lima Perú: Ministerio de Educación. Obtenido de <http://www.minedu.gob.pe/ley-de-institutos/pdf/ley-de-institutos.pdf>
- Luciano, R. V. (2018). *Gestión educativa y práctica docente en las Instituciones Educativas del Nivel Inicial Colquijirca-Pasco 2017*. Pasco Perú: Universidad Cesar Vallejo. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/19568/luciano\\_rv.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/19568/luciano_rv.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Luna, G. A. (2015). *Proceso administrativo*. (Primera ed.). México D.F - Mexico: Grupo Editorial Patria.



- Magno , A. O., Rivera , V. Y., & Velazco, M. L. (2017). *Planeamiento Estratégico Sector Educación Básica Regular Región Junín*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Obtenido de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/11853/RIVERA\\_MAGNO\\_PLANEAMIENTO\\_JUNIN.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/11853/RIVERA_MAGNO_PLANEAMIENTO_JUNIN.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- MEF. (s.f.). *Presupuesto por Resultados*. Obtenido de Misnisterio de Economia y Finanzas: <https://www.mef.gob.pe/es/presupuesto-por-resultados/ique-es-ppr#:~:text=Presupuesto%20por%20Resultados&text=El%20PpR%20es%20una%20estrategia,que%20estos%20puedan%20ser%20medibles>.
- MINEDU. (2020). *Compromisos de desempeño*. Obtenido de Ministerio de Educacion : <http://www.minedu.gob.pe/cdd/presentacion.php>
- Moreno, P. J. (2015). *Manual de investigación en educación: Talleres de trabajo* (Primera ed.). Bogotá - Colombia: Ediciones Unisalle.
- Mujica, A. P. (2018). *Compromiso de desempeño y gestión logística en la UGEL de Huamanga Ayacucho 2018*. Lima – Perú: Universidad Cesar Vallejo. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28650/Mujica\\_APR.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28650/Mujica_APR.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Muñoz, C. F. (2017). *Diagnóstico sobre la gestión de materiales y recursos educativos en la provincia de Coronel Portillo, Ucayali*. Ucayali Perú: PUCP. Obtenido de <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/112306/2017-45%20Diagn%3%b3stico%20sobre%20la%20gesti%c3%b3n....%20MU%c3%91OZfanni.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ñaupas, P. H., Valdivia , D. M., Palacios , V. J., & Romero , D. H. (2018). *Metodología de la Investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. (Quinta ed.). Bogotá - Colombia: Ediciones de la U.
- Ordaya, M. N. (2018). *Clima organizacional y gestión por resultados de la Unidad de Gestión Educativa Local Pasco, 2015*. Pasco Perú: Universidad Cesar Vallejo. Obtenido de [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)
- Pachas, María; Castañeda, Eliana; Garro, Lourdes; Aliaga, Alicia; Prado, Hugo. (2020). *La gestión institucional según los compromisos de desempeño: 2016-2018, Unidad de Gestión Educativa Local 03 – Lima*. Lima Perú: Universidad Cesar Vallejo. Obtenido de [http://vipspublisher.com/ijirr.com/sites/default/files/issues-pdf/3488\\_0.pdf](http://vipspublisher.com/ijirr.com/sites/default/files/issues-pdf/3488_0.pdf)
- Pitluk, L. (2016). *La gestión escolar: el desafío de crear contextos para hacer y estar bien*. Santa Fe - Argentina: Homo Sapiens Ediciones. Obtenido de <https://elibro.net/es/lc/bibsipan/titulos/67116>
- Quintana, T. Y. (2018). Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica. *Educación y Educadores* 21(2), 259-281. doi:10.5294/edu.2018.21.2.5
- Quispe, Flores Augusto Edmilio; Vásquez, Custodio Esperanza Estela; Menacho, Rivera Alejandro Sabino; Albitres, Falcón Edgar Percy. (2020). Gestión administrativa y planeamiento estratégico en la gestión de recursos financieros UGEL-04-2020. *CIID-Centro Internacional de Investigación y Desarrollo*, 271-282.
- Ramírez , P. D. (2013). *Contabilidad administrativa Un enfoque estratégico para competir* (Novena ed.). México, D. F.: McGRAW-HILL.
- Ramirez, P. D. (2008). *Contabilidad Administrativa*. México D. F. : McGraw-Hill Interamericana.
- Ramos , V. R., Rojas , B. M., Valenzuela , R. C., Vargas , M. S., & Villavicencio , J. G. (2019). *Propuesta de marco referencial para el mejoramiento del proceso de distribución de materiales educativos. Caso de estudio: UGEL Andahuaylas*. Lima:

- Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Obtenido de  
[https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/648866/Ramos\\_VR.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/648866/Ramos_VR.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Rico, M. A. (2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Sophia*, 12(1): 55-70. Obtenido de  
<http://www.scielo.org.co/pdf/sph/v12n1/v12n1a04.pdf>
- Rojas, Lopez Miguel David; Correa, Espinal Alexander; Gutierrez; Roa Fabiana. (2012). *Sistemas de control de gestión*. Bogotá - Colombia: Ediciones de la U.
- RSG N° 938 MINEDU. (2015). *Lineamientos para la gestión educativa descentralizada*. Lima Perú: Ministerio de Educacion. Obtenido de  
[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/110503/\\_938-2015-MINEDU\\_-\\_05-01-2016\\_01\\_01\\_25\\_-RSG\\_N\\_\\_938-2015-MINEDU.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/110503/_938-2015-MINEDU_-_05-01-2016_01_01_25_-RSG_N__938-2015-MINEDU.pdf)
- UGEL Pasco. (2020). *Portal electrónico institucional de la UGEL Pasco*. Obtenido de  
<https://ugelpasco.edu.pe/>
- UNESCO. (2017). *Revisión de las políticas públicas del sector de educación en Perú*. Francia: UNESCO. Obtenido de  
<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*. Francia: Ediciones UNESCO. Obtenido de  
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000367436?posInSet=3&queryId=ba585a49-39f2-41fd-9f87-df6e671075b8>

## ANEXOS

Anexo 1, Carta de presentación del alumno a la UGEL Pasco.



*“Año de la Universalización de la Salud”*

*Pimentel, 26 de octubre de 2020*

Señor

**Lic. ROLANDO TOLENTINO CRISTOBAL**  
Director del Programa Sectorial III de la Unidad de  
Gestión Educativa Local Pasco – Cerro de Pasco  
**Presente.-**

**Asunto: Solicito permiso para recabar información necesaria sobre la Investigación realizada en la Institución que usted representa.**

Estimado Director:

Es grato dirigirme a usted para expresarle el saludo Institucional a nombre de la Universidad Señor de Sipán y de la Facultad de Ciencias Empresariales y a la vez, presentar al estudiante: **CHUNGA AVALO FAUSTO**, de la Escuela Profesional de **Administración Pública** identificado con DNI: 40118552.

El motivo del presente es que nuestro estudiante desea recabar información necesaria a través de encuestas y entrevistas o algún otro tipo de información que se requiera, para que pueda llevar de la mejor forma posible el desarrollo de su tesis titulada: **“SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR LA EFICIENCIA DE LOS COMPROMISOS DE DESEMPEÑO DE LA UGEL PASCO”**, y de esta manera la investigación sea la más acertada y real posible.

Agradeciendo por anticipado su especial atención al presente documento, reitero a usted mi mayor consideración y estima.

*Atentamente,*

**Dr. EDGAR ROLAND TUESTA TORRES**  
Decano(e)  
Facultad de Ciencias Empresariales

**ADMISIÓN E INFORMES**

074 481610 - 074 481632

**CAMPUS USS**

Km. 5, carretera a Pimentel  
Chiclayo, Perú

[www.uss.edu.pe](http://www.uss.edu.pe)

## Anexo 2, Carta de autorización de la UGEL Pasco.



*"Decenio de la Igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"*  
*"Año de la conmemoración del Bicentenario de la Batalla de Pasco"*  
*"Año de la Universalización de la Salud"*

Cerro de Pasco, noviembre 10 de 2020.

**OFICIO N° 0707-2020-GRP-GGR-GRDS-DRECCTD-UGELP**

**SEÑOR:**

**Dr. Edgar Ronald TUESTA TORRES**  
**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN**

**Chiclayo-**

**ASUNTO** : AUTORIZACIÓN PARA RECABAR INFORMACIÓN PARA REALIZACIÓN DE TESIS "SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR LA EFICIENCIA DE LOS COMPROMISOS DE DESEMPEÑO DE LA UGEL PASCO".

**REFER** : expediente Reg. Doc. 1591314 Reg. Exp. 01031848

*De mi Consideración*

Es grato dirigirme a usted para saludarlo cordialmente a nombre de la familia de la Unidad de Gestión Educativa Local Pasco, asimismo en atención al documento anunciado en la referencia, mediante el cual, **solicita permiso para recabar información**; luego de analizar el suscrito mi Despacho, **AUTORIZA** al Sr. **CHUNGA AVALO FAUSTO** identificado con DNI N° 40118552 estudiante de la Escuela Profesional de Administración Pública de la Universidad el cual usted representa, recabar información necesaria a través de encuestas y entrevistas o algún otro tipo de información que se requiera para que pueda desarrollar su tesis titulada **"SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR LA EFICIENCIA DE LOS COMPROMISOS DE DESEMPEÑO DE LA UGEL PASCO"**.

*Sin otro en particular, oportunidad para expresarles mi especial consideración y estima personal.*

*Atentamente,*

  
DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN PASCO  
UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL PASCO  
  
FERNANDO TOLENTINO CRISTÓBAL  
DIRECTOR

Cc:  
Asesor  
DUE UGEL PASCO  
DUE PASCO

D. Beckwith Y. 201 - Oroya - Cerro de Tarma Tel. (063) 622762  
Pg. Web: www.ugelpasco.edu.pe

**SISGEDO**  
Reg. Doc. 01391634  
Reg. Exp. 01032004

## Matriz de consistencia.

**Título:** Sistema de Control Administrativo para mejorar la eficiencia de los compromisos de desempeño de la UGEL Pasco.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	HIPÓTESIS	OBJETIVOS	VARIABLES	MARCO TEÓRICO (ESQUEMA)	DIMENSIONES	MÉTODOS
<p><b>Problema general</b></p> <p>¿De qué manera la propuesta de un sistema de control administrativo mejorará la eficiencia de los compromisos de desempeño de la UGEL Pasco, 2020?</p>	<p><b>Hipótesis general</b> Con la propuesta de un sistema de control administrativo se contribuirá a mejorar la eficiencia de los compromisos de desempeño de la UGEL Pasco, 2020.</p>	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Proponer un sistema de control administrativo para mejorar la eficiencia de los compromisos de desempeño de la UGEL Pasco, 2020.</p>	<p><b>V.I.:</b> <b>Sistema de control administrativo</b></p>	<p>1. Concepto de Sistema. 2. Concepto de Control. 3. Sistema de control administrativo. 3.1 Tipos de control. 3.2 Principios de control. 3.3 Etapas para diseñar un sistema de control administrativo.</p>	<p>Planeación estratégica</p> <p>Indicadores de gestión</p> <p>Cuadro de mando</p>	<p><b>Diseño:</b> No Experimental – Descriptiva Propositiva</p> <p><b>Población 1:</b> Personal administrativo de la UGEL Pasco.</p> <p><b>Población 2:</b> 527 Directores de las IIEE del ámbito de la UGEL Pasco.</p> <p><b>Muestra 1:</b> Personal administrativo de las áreas involucradas.</p> <p><b>Muestra 2:</b> 221</p> <p><b>Técnicas:</b> Encuestas</p> <p><b>Instrumentos</b> Cuestionarios</p> <p><b>Métodos de análisis de investigación:</b> Estadística descriptiva y el paquete estadístico SPSS v. 25.</p>
<p><b>Problemas Específicos</b></p> <p>1. ¿Cómo se encuentra la actual Gestión administrativa de los compromisos de desempeño de la UGEL Pasco?</p> <p>2. ¿El nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la UGEL Pasco es óptimo?</p> <p>3. ¿El diseñar un sistema de control administrativo, podrá mejorar la eficiencia de los compromisos de desempeño de la UGEL Pasco?</p>		<p><b>Objetivos específicos</b></p> <p><b>OE1:</b> Analizar la actual gestión administrativa de los compromisos de desempeño de la UGEL Pasco.</p> <p><b>OE2:</b> Determinar el nivel de cumplimiento de los compromisos de desempeño en la UGEL Pasco.</p> <p><b>OE3:</b> Diseñar un sistema de control administrativo para mejorar la eficiencia de los compromisos de desempeño de la UGEL Pasco.</p>			<p><b>V.D.:</b> <b>Eficiencia de los compromisos de desempeño.</b></p>	

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**  
**UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPAN (USS) - CHICLAYO**

**ENCUESTA N° 01**

Dirigido a directivos, personal administrativo y directores de las IIEE de la UGEL Pasco. Por la presente expresamos nuestro saludo afectivo y a la vez le agradecemos responder este sencillo cuestionario que tiene como propósito obtener datos que permitan desarrollar el trabajo de investigación “Sistema de control administrativo para mejorar la eficiencia de los compromisos de desempeño de la UGEL Pasco”, agradecemos su colaboración informativa y veracidad de sus respuestas.

**Variable: Sistema de control Administrativo**

**Dimensión: *Planeación estratégica.***

- 1. ¿Seleccione la alternativa que corresponde a la visión de la UGEL Pasco?**
  - a) Unidad Ejecutora pionera en la región. Con gestión centralizada que promueve una educación inclusiva en las instituciones educativas, brindando servicio científico tecnológico, humanista y ambiental.
  - b) Unidad Ejecutora líder de la región. Con gestión participativa descentralizada que promueve una educación de calidad, equidad e inclusiva en las instituciones educativas, brindando servicio efectivo con práctica de valores, cultura científica, tecnología humanista y ambiental.
  - c) Unidad Ejecutora líder de la región. Promueve una educación de calidad, equidad e inclusiva en las instituciones educativas, brindando servicio efectivo con práctica de valores, cultura científica, tecnología humanista y ambiental.
  
- 2. ¿Seleccione la alternativa que corresponde a la misión de la UGEL Pasco?**
  - a) Somos una instancia de gestión participativa, flexible transparente, que orienta y evalúa el trabajo pedagógico, institucional, administrativo y

presupuestal de las instituciones educativas, con autonomía para fortalecer el desarrollo de capacidades, valores y mejorar la calidad de vida de la población.

- b) Somos una institución de gestión participativa, flexible transparente, que evalúa el trabajo pedagógico, institucional, administrativo y presupuestal de las instituciones educativas, con autonomía para fortalecer el desarrollo de capacidades, valores y mejorar la calidad de vida de la población.
- c) Somos una organización de gestión participativa, flexible transparente, que orienta y evalúa el trabajo presupuestal de las municipalidades, con autonomía para fortalecer el desarrollo de capacidades, valores y mejorar la calidad de vida de la población.

**3. ¿Seleccione la alternativa que corresponde a los compromisos de desempeño?**

- a) Transferir presupuesto a las DRE y UGEL para proveer servicios educativos de manera oportuna y de calidad.
- b) Delegar competencias a las DRE y UGEL para proveer de bienes y servicios a las IIEE.
- c) Promover el mejor desempeño en la gestión de las DRE y UGEL para proveer servicios educativos de manera oportuna y de calidad.

**4. ¿Cuántos son los compromisos de desempeño (CdD) para el año 2020?**

- a) 10
- b) 17
- c) 19

**5. ¿Considera usted que el proceso administrativo para el cumplimiento de los CdD, es el más adecuado?**

- (1) Totalmente en desacuerdo.
- (2) En desacuerdo
- (3) Poco de acuerdo.
- (4) De acuerdo.
- (5) Totalmente de acuerdo.

**6. ¿Considera usted que el proceso administrativo para el cumplimiento de los CdD, es productivo?**

- |                               |                   |
|-------------------------------|-------------------|
| (1) Totalmente en desacuerdo. | (2) En desacuerdo |
| (3) Poco de acuerdo.          | (4) De acuerdo.   |
| (5) Totalmente de acuerdo.    |                   |

**7. ¿Considera usted que el proceso administrativo para el cumplimiento de los CdD, ayuda en el desempeño de las tareas asignadas?**

- |                               |                   |
|-------------------------------|-------------------|
| (1) Totalmente en desacuerdo. | (2) En desacuerdo |
| (3) Poco de acuerdo.          | (4) De acuerdo.   |
| (5) Totalmente de acuerdo.    |                   |

**8. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el proceso administrativo para el cumplimiento de los CdD?**

- |                              |                  |
|------------------------------|------------------|
| (1) Totalmente insatisfecho. | (2) Insatisfecho |
| (3) Poco satisfecho.         | (4) satisfecho.  |
| (5) Totalmente satisfecho.   |                  |

**9. ¿Cuenta con los recursos materiales adecuados y suficientes para cumplir sus actividades en el marco de los CdD?**

- |                               |                   |
|-------------------------------|-------------------|
| (1) Totalmente en desacuerdo. | (2) En desacuerdo |
| (3) Poco de acuerdo.          | (4) De acuerdo.   |
| (5) Totalmente de acuerdo.    |                   |

**10. ¿Considera que la cantidad de personal administrativo asignado para el CdD, es suficiente?**

- |                               |                   |
|-------------------------------|-------------------|
| (1) Totalmente en desacuerdo. | (2) En desacuerdo |
| (3) Poco de acuerdo.          | (4) De acuerdo.   |
| (5) Totalmente de acuerdo.    |                   |



**11. ¿Considera que el perfil profesional de los colaboradores es el adecuado, para el cumplimiento de los CdD?**

- |                               |                   |
|-------------------------------|-------------------|
| (1) Totalmente en desacuerdo. | (2) En desacuerdo |
| (3) Poco de acuerdo.          | (4) De acuerdo.   |
| (5) Totalmente de acuerdo.    |                   |

**12. ¿Considera que los factores externos influyen en el cumplimiento de los CdD?**

- |                               |                   |
|-------------------------------|-------------------|
| (1) Totalmente en desacuerdo. | (2) En desacuerdo |
| (3) Poco de acuerdo.          | (4) De acuerdo.   |
| (5) Totalmente de acuerdo.    |                   |

**13. ¿Considera que existen los proveedores suficientes, que provean los bienes y servicios requeridos para el cumplimiento de los CdD?**

- |                               |                   |
|-------------------------------|-------------------|
| (1) Totalmente en desacuerdo. | (2) En desacuerdo |
| (3) Poco de acuerdo.          | (4) De acuerdo.   |
| (5) Totalmente de acuerdo.    |                   |

**Dimensión: *Indicadores de gestión.***

**14. ¿Cuántos CdD cumplió la UGEL en el año 2019?**

- a) 12                      b) 14                      c) 19

**15. ¿Cree usted que la UGEL logró cumplir con los objetivos de los CdD en el 2019?**

- (1) Totalmente en desacuerdo.                      (2) En desacuerdo  
(3) Poco de acuerdo.                      (4) De acuerdo.  
(5) Totalmente de acuerdo.

**16. ¿Considera que los CdD mejoran la calidad de la educación en la provincia de Pasco?**

- (1) Totalmente en desacuerdo.                      (2) En desacuerdo  
(3) Poco de acuerdo.                      (4) De acuerdo.  
(5) Totalmente de acuerdo.

**17. ¿Existe un adecuado seguimiento al proceso de cumplimiento de los CdD, por parte de la UGEL?**

- (1) Totalmente en desacuerdo.                      (2) En desacuerdo  
(3) Poco de acuerdo.                      (4) De acuerdo.  
(5) Totalmente de acuerdo.

**18. ¿Se identifican y solucionan a tiempo situaciones que retrasen el cumplimiento de los CdD?**

- (1) Totalmente en desacuerdo.                      (2) En desacuerdo  
(3) Poco de acuerdo.                      (4) De acuerdo.  
(5) Totalmente de acuerdo.

**19. ¿Considera que existe trabajo en equipo en la UGEL para el cumplimiento de los CdD?**

- |                               |                   |
|-------------------------------|-------------------|
| (1) Totalmente en desacuerdo. | (2) En desacuerdo |
| (3) Poco de acuerdo.          | (4) De acuerdo.   |
| (5) Totalmente de acuerdo.    |                   |

**20. ¿Considera que el actual proceso administrativo para el cumplir los CdD contribuye a mejorar la calidad del servicio que brinda la UGEL?**

- |                               |                   |
|-------------------------------|-------------------|
| (1) Totalmente en desacuerdo. | (2) En desacuerdo |
| (3) Poco de acuerdo.          | (4) De acuerdo.   |
| (5) Totalmente de acuerdo.    |                   |

**21. ¿El mecanismo de seguimiento de la ejecución presupuestal asignada a los CdD, es adecuado?**

- |                               |                   |
|-------------------------------|-------------------|
| (1) Totalmente en desacuerdo. | (2) En desacuerdo |
| (3) Poco de acuerdo.          | (4) De acuerdo.   |
| (5) Totalmente de acuerdo.    |                   |

**22. ¿El mecanismo para la rendición de cuentas, con respecto a incentivos presupuestales recibidos por el cumplimiento de los CdD, es adecuado?**

- |                               |                   |
|-------------------------------|-------------------|
| (1) Totalmente en desacuerdo. | (2) En desacuerdo |
| (3) Poco de acuerdo.          | (4) De acuerdo.   |
| (5) Totalmente de acuerdo.    |                   |

**Dimensión: *Cuadro de mando.***

**23. ¿Ha recibido capacitaciones sobre los compromisos de desempeño?**

- (1) Nunca                                      (2) Algunas veces                      (3) Muchas veces  
(4) Casi siempre                              (5) Siempre.

**24. ¿Considera que las capacitaciones recibidas con respecto a los procesos para el cumplimiento de los CdD, son suficientes?**

- (1) Totalmente en desacuerdo.                                      (2) En desacuerdo  
(3) Poco de acuerdo.    (4) De acuerdo.  
(5) Totalmente de acuerdo.

**25. ¿Cree usted que la UGEL debería fortalecer sus capacidades profesionales a través de cursos certificados en la materia?**

- (1) Totalmente en desacuerdo.                                      (2) En desacuerdo  
(3) Poco de acuerdo.    (4) De acuerdo.  
(5) Totalmente de acuerdo.

**26. ¿Recibe algún tipo reconocimiento a su labor asumida en el cumplimiento de los CdD, por parte de la UGEL?**

- (1) Nunca                                      (2) Algunas veces                      (3) Muchas veces  
(4) Casi siempre                              (5) Siempre.

**27. ¿Cuáles son los sistemas informáticos que se usan en el procesamiento y registro de indicadores de los CdD?**

- a) SIGA MEF, SIAF, Modulo Complementario, SUP  
b) Word, Excel, Power Point  
c) SIAF, SIGA MEF, Modulo Complementario, NEXUS, SIAGIE

**28. ¿Ha sido capacitado en el uso de estos los sistemas informáticos?**

- (1) Nunca                                      (2) Algunas veces                      (3) Muchas veces  
(4) Casi siempre                              (5) Siempre.

**29. ¿Considera que estos los sistemas informáticos apoyan adecuadamente en el seguimiento de los CdD?**

- |                               |                   |
|-------------------------------|-------------------|
| (1) Totalmente en desacuerdo. | (2) En desacuerdo |
| (3) Poco de acuerdo.          | (4) De acuerdo.   |
| (5) Totalmente de acuerdo.    |                   |

**30. ¿Considera necesario sumar alguna herramienta informática que ayude en el proceso de cumplimiento de los CdD?**

- |                               |                   |
|-------------------------------|-------------------|
| (1) Totalmente en desacuerdo. | (2) En desacuerdo |
| (3) Poco de acuerdo.          | (4) De acuerdo.   |
| (5) Totalmente de acuerdo.    |                   |

## Variable: Compromisos de desempeño

### Dimensión: *Eficacia*

**1. ¿El presupuesto asignado es suficiente para el cumplimiento de los CdD?**

- (1) Totalmente en desacuerdo. (2) En desacuerdo  
(3) Poco de acuerdo. (4) De acuerdo.  
(5) Totalmente de acuerdo.

**2. ¿Se cumple con el cronograma de fechas establecidas en los CdD?**

- (1) Nunca (2) Algunas veces (3) Muchas veces  
(4) Casi siempre (5) Siempre.

**3. ¿Se cumple adecuadamente con el cronograma de distribución de material educativo para el BIAE?**

- (1) Nunca (2) Algunas veces (3) Muchas veces  
(4) Casi siempre (5) Siempre.

**4. ¿Los materiales fungibles adquiridos, cumplen con los requisitos exigidos en la norma técnica?**

- (1) Nunca (2) Algunas veces (3) Muchas veces  
(4) Casi siempre (5) Siempre.

**5. ¿La contratación de los docentes es oportuna?**

- (1) Nunca (2) Algunas veces (3) Muchas veces  
(4) Casi siempre (5) Siempre.

**Dimensión: *Eficiencia***

**6. ¿Considera que gestiona el tiempo y recursos para garantizar el cumplimiento de los CdD?**

- |                               |                   |
|-------------------------------|-------------------|
| (1) Totalmente en desacuerdo. | (2) En desacuerdo |
| (3) Poco de acuerdo.          | (4) De acuerdo.   |
| (5) Totalmente de acuerdo.    |                   |

**7. ¿Existe una adecuada dirección para los procesos de contratación de transporte la distribución de material educativo?**

- |                               |                   |
|-------------------------------|-------------------|
| (1) Totalmente en desacuerdo. | (2) En desacuerdo |
| (3) Poco de acuerdo.          | (4) De acuerdo.   |
| (5) Totalmente de acuerdo.    |                   |

**8. ¿Existe una adecuada dirección para los procesos de adquisición de material fungible?**

- |                               |                   |
|-------------------------------|-------------------|
| (1) Totalmente en desacuerdo. | (2) En desacuerdo |
| (3) Poco de acuerdo.          | (4) De acuerdo.   |
| (5) Totalmente de acuerdo.    |                   |

**9. ¿La distribución de materiales educativos a las IIEE es oportuna?**

- |                  |                   |                  |
|------------------|-------------------|------------------|
| (1) Nunca        | (2) Algunas veces | (3) Muchas veces |
| (4) Casi siempre | (5) Siempre.      |                  |

**10. ¿Los materiales educativos recibidos en la IIEE, es el adecuado?**

- |                               |                   |
|-------------------------------|-------------------|
| (1) Totalmente en desacuerdo. | (2) En desacuerdo |
| (3) Poco de acuerdo.          | (4) De acuerdo.   |
| (5) Totalmente de acuerdo.    |                   |

**11. ¿Los materiales educativos recibidos en la IIEE, son suficientes?**

- |                               |                   |
|-------------------------------|-------------------|
| (1) Totalmente en desacuerdo. | (2) En desacuerdo |
| (3) Poco de acuerdo.          | (4) De acuerdo.   |
| (5) Totalmente de acuerdo.    |                   |

**12. ¿La distribución de material fungible a las IIEE, es oportuna?**

- |                  |                   |                  |
|------------------|-------------------|------------------|
| (1) Nunca        | (2) Algunas veces | (3) Muchas veces |
| (4) Casi siempre | (5) Siempre.      |                  |

**13. ¿Los materiales fungibles recibidos en la IIEE, es suficiente?**

- |                               |                   |
|-------------------------------|-------------------|
| (1) Totalmente en desacuerdo. | (2) En desacuerdo |
| (3) Poco de acuerdo.          | (4) De acuerdo.   |
| (5) Totalmente de acuerdo.    |                   |

**14. ¿Considera que la designación de directores de las IIEE, fue oportuna?**

- |                               |                   |
|-------------------------------|-------------------|
| (1) Totalmente en desacuerdo. | (2) En desacuerdo |
| (3) Poco de acuerdo.          | (4) De acuerdo.   |
| (5) Totalmente de acuerdo.    |                   |

**15. ¿Considera que la contratación de docentes fue oportuna?**

- |                               |                   |
|-------------------------------|-------------------|
| (1) Totalmente en desacuerdo. | (2) En desacuerdo |
| (3) Poco de acuerdo.          | (4) De acuerdo.   |
| (5) Totalmente de acuerdo.    |                   |

**16. ¿Considera justo la retribución económica de las promotoras de PRONOEI, según zona de trabajo?**

- |                               |                   |
|-------------------------------|-------------------|
| (1) Totalmente en desacuerdo. | (2) En desacuerdo |
| (3) Poco de acuerdo.          | (4) De acuerdo.   |
| (5) Totalmente de acuerdo.    |                   |



**Dimensión: *Efectividad***

**17. ¿Considera que los materiales educativos y fungibles recibidos influyen positivamente en el aprendizaje de los alumnos?**

- |                               |                   |
|-------------------------------|-------------------|
| (1) Totalmente en desacuerdo. | (2) En desacuerdo |
| (3) Poco de acuerdo.          | (4) De acuerdo.   |
| (5) Totalmente de acuerdo.    |                   |

**18. ¿Considera que la cobertura de pago de servicios básicos a las IIEE, influyen positivamente en el aprendizaje de los alumnos?**

- |                               |                   |
|-------------------------------|-------------------|
| (1) Totalmente en desacuerdo. | (2) En desacuerdo |
| (3) Poco de acuerdo.          | (4) De acuerdo.   |
| (5) Totalmente de acuerdo.    |                   |

**19. ¿Considera que los CdD han mejorado la gestión educativa en la UGEL Pasco?**

- |                               |                   |
|-------------------------------|-------------------|
| (1) Totalmente en desacuerdo. | (2) En desacuerdo |
| (3) Poco de acuerdo.          | (4) De acuerdo.   |
| (5) Totalmente de acuerdo.    |                   |

**20. ¿Considera que los CdD han mejorado la gestión escolar en su IIEE?**

- |                               |                   |
|-------------------------------|-------------------|
| (1) Totalmente en desacuerdo. | (2) En desacuerdo |
| (3) Poco de acuerdo.          | (4) De acuerdo.   |
| (5) Totalmente de acuerdo.    |                   |

**21. ¿Considera que los CdD han mejorado la calidad del servicio educativo en su IIEE?**

- |                               |                   |
|-------------------------------|-------------------|
| (1) Totalmente en desacuerdo. | (2) En desacuerdo |
| (3) Poco de acuerdo.          | (4) De acuerdo.   |
| (5) Totalmente de acuerdo.    |                   |

**22. ¿El presupuesto asignado para el mantenimiento de locales escolares, contribuye en mejorar el ambiente de estudio de los alumnos?**

- |                               |                   |
|-------------------------------|-------------------|
| (1) Totalmente en desacuerdo. | (2) En desacuerdo |
| (3) Poco de acuerdo.          | (4) De acuerdo.   |
| (5) Totalmente de acuerdo.    |                   |

**23. ¿Considera que los CdD propicia un adecuado ambiente laboral?**

- |                               |                   |
|-------------------------------|-------------------|
| (1) Totalmente en desacuerdo. | (2) En desacuerdo |
| (3) Poco de acuerdo.          | (4) De acuerdo.   |
| (5) Totalmente de acuerdo.    |                   |

**Tabla 1:** *Compromisos de desempeño año 2014.*

<b>Cód.</b>	<b>Descripción del compromiso de desempeño</b>
C01	Convocatoria del proceso de contratación de servicio de transporte para la distribución de materiales
C02	Convocatoria del proceso de adquisición del kit de material fungible
C03	Acompañantes y formadores rinden evaluación
C04	Consignar en SIAGIE información de al menos 50% de alumnos matriculados en el año 2013.
C05	contratación del proceso de adquisición del kit de material fungible
C06	Aplicar la Prueba de Contratación Docente
C07	Docentes cuentan con el Acto Resolutivo firmado, sellado y registrado en Nexus
C08	Acompañantes y formadores contratados por 11 meses
C09	Docentes de Educación Básica Regular registrados en PerúEduca
C10	Especialistas han rendido el cuestionario sobre Rutas de Aprendizaje en PerúEduca
C11	Docentes y directores han rendido el cuestionario de las Rutas de Aprendizaje en PerúEduca
C12	Consignar en SIAGIE información de al menos 90% de alumnos matriculados en el año 2013.

Fuente: Portal de CdD del Ministerio de Educación, 2020.

Los compromisos de desempeño fueron aprobados por la Resolución Ministerial Nro. 019-2014 MINEDU, que aprueba la “Norma Técnica para la implementación de los Compromisos de Gestión y Asignación de Recursos”; Modificada por la Resolución Ministerial 101-2014 MINEDU.

Como podemos observar en la Tabla 2, en el año 2014, la UGEL Pasco cumplió 5, otros 5 no logró cumplir y 4 de los compromisos no aplicaron a la UGEL. Por consiguiente, las UGEL Oxapampa y DAC lograron cumplir 11 CdD.

**Tabla 2:** *Cumplimiento de compromisos de desempeño año 2014, Unidades Ejecutaras de la Región Pasco.*

UNIDAD EJECUTORA	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12
DRE PASCO	No aplica	No aplica	SI	No aplica	No aplica	SI	SI	SI	NO	NO	NO	No aplica
UGEL DANIEL A. CARRION	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI
UGEL OXAPAMPA	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO
UGEL PASCO	SI	SI	No aplica	SI	NO	SI	NO	No aplica	NO	NO	NO	SI

Fuente: Portal de CdD del Ministerio de Educación, 2020.

En la Tabla 3, se muestra la transferencia de recursos económicos a las UE, la UGEL Oxapampa, se adjudicó la mayor cantidad de recursos económicos (S/ 2,244,306) dado que, que la que alcanzó a cumplir la mayor cantidad de CdD. Por su parte, la UGEL Pasco, fue la ejecutora que menos recursos logró (S/ 267,241). Cabe precisar que los recursos económicos transferidos no son parte del presupuesto inicial de apertura (PIA) de las UE, son recursos adicionales que se asignan como incentivos a las UE del sector educación, que logran alcanzar los indicadores y metas señaladas en los CdD.

**Tabla 3:** *Transferencia de recursos económicos por cumplimiento de compromisos de desempeño año 2014, Unidades Ejecutoras de educación, Región Pasco.*

UNIDAD EJECUTORA	TRAMO 1	TRAMO 2			Total Transferido 2014
		Cumplimiento	Bono	Total	
DRE PASCO-EDUCACION	S/ 1,054,895	S/ 602,797	S/ 0	S/ 602,797	S/ 1,657,692
UGEL OXAPAMPA	S/ 1,077,247	S/ 861,794	S/ 305,265	S/ 1,167,059	S/ 2,244,306
UGEL DANIEL A. CARRION	S/ 352,743	S/ 317,468	S/ 93,726	S/ 411,194	S/ 763,937
UGEL PASCO	S/ 185,534	S/ 81,707	S/ 0	S/ 81,707	S/ 267,241

Fuente: Portal de CdD del Ministerio de Educación, 2020.

**Tabla 4:** *Compromisos de desempeño año 2015.*

<b>Cód.</b>	<b>Descripción del compromiso de desempeño</b>
C01	Acompañantes y formadores contratados por 11 meses
C02	Planificación y programación del servicio de contratación para la distribución de material educativo
C03	Simplificación de requisitos, suprimir pasos y reducir tiempos de procedimientos priorizados
C04	Contratación de transporte para Bibliotecas de Secundaria
C05	Costeo de Servicios Básicos de Institutos y Escuelas Superior Pedagógica
C06	Cuadro de Horas registrado en NEXUS
C07	Adjudicación y Contratación de Plazas Docentes
C08	Registro de Encargaturas en NEXUS
C09	Actas de evaluación en SIAGIE
C10	Registro de docentes en PeruEduca
C11	Llegada oportuna de materiales educativos y fungibles a las IIEE
C12	Actualización de información de docentes en SUP y NEXUS
C13	Cierre año académico 2014 en SIAGIE
C14	Aprobación de nóminas de matrícula en SIAGIE
C15	Registro de matrícula con DNI para nuevos estudiantes en el nivel inicial y primer grado de primaria
C16	Ficha Técnica de mantenimiento aprobada
C17	Registro actualizado de PRONOEIs
C18	Descarga y cuestionario SICRECE

Fuente: Portal de CdD del Ministerio de Educación, 2020.

Los compromisos de desempeño fueron aprobados por la Resolución Ministerial Nro. 591-2015 MINEDU, que aprobó la “Norma Técnica para la implementación de los Compromisos de Desempeño 2015”; Modificada por la Resolución Ministerial 264-2015 MINEDU. Sumando 6 CdD para este año con respecto al 2014.

En el año 2015, 12 de los 18 CdD de la UGEL Pasco, alcanzaron un indicador superior a 90%, logrando una transferencia de S/ 877,672 soles.

**Tabla 5:** Cumplimiento de compromisos de desempeño año 2015, Unidades Ejecutoras de la Región Pasco.

Ejecutora	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18
DRE PASCO	100%	SI	100%	No aplica	100%	67%	84%	0.0%	No aplica	94%	No aplica	100%	No aplica	No aplica	No aplica	100%	No aplica	No aplica
UGEL D. A. CARRION	100%	SI	100%	100%	No aplica	85%	86%	96 %	96 %	85%	91%	100%	81%	82 %	100 %	90 %	100 %	94 %
UGEL OXAPAMPA	100%	SI	100%	100%	No aplica	92%	98%	100%	92%	96%	90 %	86 %	70%	82 %	95 %	94 %	97 %	100 %
UGEL PASCO	100%	SI	100%	100%	No aplica	86%	93%	68 %	97 %	88%	98 %	100%	32 %	92 %	100 %	96 %	93 %	94 %

Fuente: Portal de CdD del Ministerio de Educación, 2020.

**Tabla 6:** Transferencia de recursos económicos por cumplimiento de compromisos de desempeño año 2015, Unidades Ejecutoras de educación, Región Pasco.

UNIDAD EJECUTORA	TRAMO 1	TRAMO 2	TRAMO 3			Total Transf. 2015	
			Cumplimiento	Bono 10*	Bono 100*		Total
DRE PASCO	S/ 579,729	S/ 37,324	S/ 236,615	S/ 0	S/ 0	S/ 236,615	S/ 853,668
UGEL DANIEL A. CARRION	S/ 610,950	S/ 213,619	S/ 224,076	S/ 185,728	S/ 0	S/ 409,804	S/ 1,234,373
UGEL OXAPAMPA	S/ 271,260	S/ 150,000	S/ 200,000	S/ 45,646	S/ 143,527	S/ 389,173	S/ 810,433
UGEL PASCO	S/ 353,890	S/ 125,000	S/ 180,000	S/ 218,782	S/ 0	S/ 398,782	S/ 877,672

Fuente: Portal de CdD del Ministerio de Educación, 2020.

**Bono 10:** Bono otorgado a las Unidades Ejecutoras que cumplieron con 10 compromisos en los tres tramos, siguiendo las condiciones de la Norma Técnica.

**Bono 100:** Bono otorgado a las Unidades Ejecutoras que cumplieron con todos los compromisos, siguiendo las condiciones de la Norma Técnica.

**Tabla 7: Compromisos de desempeño año 2016.**

<b>Cód.</b>	<b>Descripción del compromiso de desempeño</b>
C01	Asistencia de directores y presencia de docentes en la Institución Educativa para el año 2015
C02	Asistencia de estudiantes al 30 de noviembre 2015
C03	Registro y actualización de encargaturas de dirección
C04	Actualización de padrón PRONOEI y registro de promotoras educativas comunitarias
C05	Contratación oportuna del servicio de transporte para la distribución de los materiales educativos y fungibles
C06	Adjudicación y Contratación Docente EBR – EBA y EBE
C07	Registro de las reasignaciones del personal docente en el Sistema NeXus
C08	Pago oportuno del Bono Escuela 2015
C09	Llegada oportuna de materiales educativos y fungibles a las IIEE para el inicio del Año Escolar 2016
C10	Adjudicación y contratación de docentes de Educación Superior Pedagógica
C11	Cierre de año académico 2015 y aprobación de nóminas de matrícula 2016 en SIAGIE
C12	Registro de información del escalafón para nuevos docentes nombrados
C13	Registro y verificación de ficha técnica de mantenimiento de locales escolares (2016) y de la declaración de gastos de mantenimiento (omisos 2014-2015)
C14	Contratación oportuna de nuevas plazas docentes de educación inicial financiadas en el 2016
C15	Contratación oportuna del personal CAS para las intervenciones prioritarias del sector
C16	Mejora de logros de aprendizaje en comprensión lectora y matemática en 2015
C17	Asistencia de directores y presencia de docentes al 30 de junio 2016
C18	Asistencia de estudiantes al 30 de junio 2016
C19	Cumplimiento de horas pedagógicas
C20	Ejecución del presupuesto para los servicios básicos de las IIEE de EBR

Fuente: Portal de CdD del Ministerio de Educación, 2020.

Los compromisos de desempeño fueron aprobados por la Resolución Ministerial Nro. 035-2016 MINEDU, que aprobó la “Norma Técnica para la implementación de los Compromisos de Desempeño 2016”; Modificada por las Resoluciones Ministeriales 101-2016 MINED y 398-2016 MINEDU.

En el año 2016, 16 de los 20 CdD de la UGEL Pasco, alcanzaron un indicador superior a 90%, logrando una transferencia de S/ 742,267 soles.

**Tabla 8:** Cumplimiento de compromisos de desempeño año 2016, Unidades Ejecutoras de la Región Pasco.

UNIDAD EJECUTORA	C1		C2	C3	C4		C5	C6	C7	C8	C9		C10
	Ind. 1	Ind. 2			Ind. 1	Ind. 2		Ind. 1			Ind. 2		
DRE PASCO	91.9 %	97.9 %	89.9 %	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	99.8%	No aplica	No aplica	100.0%
UGEL DANIEL A.CARRION	86.7 %	93.4 %	91.6 %	100.0%	100.0%	95.7%	98.9%	97.7%	7.0%	No aplica	91.0%	97.0%	No aplica
UGEL OXAPAMPA	97.6 %	99.0 %	89.0 %	100.0%	100.0%	No aplica	98.9%	88.7%	96.2%	No aplica	2.0%	75.0%	No aplica
UGEL PASCO	88.1 %	98.4 %	90.4 %	99.1%	100.0%	0.0%	100.0%	91.9%	100.0%	No aplica	99.0%	100.0%	No aplica

Fuente: Portal de CdD del Ministerio de Educación, 2020.

UNIDAD EJECUTORA	C11		C12	C13		C14	C15	C16		C17		C18	C19	C20
	Ind. 1	Ind. 2		Ind. 1	Ind. 2			Ind. 1	Ind. 2	Ind. 1	Ind. 2			
DRE PASCO	No aplica	No aplica	No aplica	100.0 %	No aplica	No aplica	60.0 %	47.0 %	30.0 %	92.0 %	98.0 %	92.0 %	99.2%	No aplica
UGEL DANIEL A. CARRION	91.0%	94.0%	100.0%	94.0%	100.0%	100.0%	97.0 %	53.0 %	44.0 %	95.1 %	96.4 %	91.0 %	98.0%	50.0%
UGEL OXAPAMPA	59.0%	88.0%	100.0%	88.0%	100.0%	100.0%	95.0 %	35.0 %	21.0 %	92.0 %	99.0 %	92.0 %	100.0 %	43.0%
UGEL PASCO	97.0%	96.0%	100.0%	95.0%	83.0%	100.0%	60.0 %	60.0 %	38.0 %	89.0 %	98.0 %	92.1 %	99.0%	86.0%

Fuente: Portal de CdD del Ministerio de Educación, 2020.



**Tabla 9:** *Transferencia de recursos económicos por cumplimiento de compromisos de desempeño año 2016, Unidades Ejecutoras de educación, Región Pasco.*

UNIDAD EJECUTORA	TRAMO 1	TRAMO 2	TRAMO 3	TRAMO 4				Total Transferido 2016
				Cumplimiento	Observaciones*	Bono 13*	Total	
DRE PASCO	S/ 228,000	S/ 240,000	S/ 125,000	S/ 60,000	S/ 0	S/ 0	S/ 60,000	S/ 653,000
UGEL DANIEL A. CARRION	S/ 228,426	S/ 175,263	S/ 97,369	S/ 69,521	S/ 24,342	S/ 0	S/ 93,863	S/ 594,921
UGEL OXAPAMPA	S/ 35,893	S/ 92,372	S/ 65,980	S/ 48,511	S/ 27,491	S/ 0	S/ 76,002	S/ 270,247
UGEL PASCO	S/ 164,115	S/ 109,703	S/ 127,987	S/ 74,132	S/ 32,911	S/ 233,419	S/ 340,462	S/ 742,267

Fuente: Portal de CdD del Ministerio de Educación, 2020.

**Observaciones:** Monto transferido por las observaciones al cumplimiento de los compromisos del tramo 1, tramo 2, tramo 3 y tramo 4 que resultaron procedentes.

**Bono 13:** Bono otorgado a las Unidades Ejecutoras que cumplieron con 13 compromisos en los cuatro tramos, siguiendo las condiciones de la Norma Técnica.

**Tabla 10:** *Compromisos de desempeño año 2017.*

<b>Cód.</b>	<b>Descripción del compromiso de desempeño</b>
C01	Asistencia de directores en la Institución Educativa para el año 2016
C02	Presencia de docentes en la Institución Educativa para el año 2016
C03	Asistencia de estudiantes en la Institución Educativa para el año 2016
C04	Planificación de acompañamiento pedagógico en instituciones educativas focalizadas
C05	Cuadro de Horas aprobado de IIEE Secundaria
C06	Generación de resoluciones de pago de promotoras de PRONOEI actualizados
C07	Adjudicación y contratación docente en Educación Básica
C08	Gestión del transporte para distribución de materiales educativos
C09	Declaración de gastos del Programa de Mantenimiento de Infraestructura de locales escolares omisos 2015-2016
C10	Contratación oportuna y de calidad del personal CAS para las intervenciones pedagógicas priorizadas
C11	Llegada oportuna de materiales educativos en las IIEE de EBR
C12	Mejora de logro de aprendizajes en primaria
C13	Mejora de logro de aprendizajes en secundaria
C14	Registros de información de legajos en Legix
C15	Aprobación de nóminas de matrícula 2017 mediante el SIAGIE
C16	Asistencia de directores en la Institución Educativa para el año 2017
C17	Presencia de docentes en la Institución Educativa para el año 2017
C18	Asistencia de estudiantes en la Institución Educativa para el año 2017
C19	Pago oportuno mensual de los servicios básicos de las IIEE de EBR y EBE y de propinas de las PEC
C20	Implementación del proceso de racionalización de plazas docente

Fuente: Portal de CdD del Ministerio de Educación, 2020.

**Tabla 11: Cumplimiento de compromisos de desempeño año 2017, Unidades Ejecutoras de la Región Pasco**

UNIDAD EJECUTORA	C1	C2	C3	C4	C5	C6		C7	C8	C9	C10	C11		C12	
						Ind. 1	Ind. 2					Ind. 1	Ind. 2	Ind. 1	Ind. 2
DRE PASCO	95.0%	97.0%	87.2%	0.0%	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	100.0%	28.6%	No aplica	No aplica	45.0%	35.5%
UGEL DANIEL A. CARRION	94.3%	94.4%	89.3%	0.0%	100.0%	100.0%	100.0%	98.2%	99.2%	100.0%	100.0%	55.5%	100.0%	45.5%	46.2%
UGEL OXAPAMPA	95.2%	96.3%	86.0%	0.0%	100.0%	100.0%	100.0%	2.3%	97.1%	81.5%	92.5%	75.3%	96.3%	35.0%	27.5%
UGEL PASCO	94.3%	98.3%	88.0%	0.0%	100.0%	100.0%	95.9%	92.1%	100.0%	100.0%	97.0%	96.6%	100.0%	54.0%	42.0%

Fuente: Portal de CdD del Ministerio de Educación, 2020.

UNIDAD EJECUTORA	C13		C14		C15	C16	C17	C18	C19		C20
	Ind. 1	Ind. 2	Ind. 1	Ind. 2					Ind. 1	Ind. 2	
DRE PASCO	10.0%	12.0%	No aplica	24.4%	No aplica	93.0%	98.0%	88.4%	No aplica	No aplica	No aplica
UGEL DANIEL A. CARRION	5.1%	6.4%	97.3%	No aplica	98.4%	95.0%	99.0%	93.0%	80.0%	22.8%	99.1%
UGEL OXAPAMPA	10.0%	9.0%	87.8%	No aplica	98.2%	89.3%	95.4%	88.0%	62.4%	35.1%	89.9%
UGEL PASCO	11.0%	15.0%	99.0%	No aplica	97.7%	96.1%	97.5%	90.0%	52.4%	8.4%	98.7%

Fuente: Portal de CdD del Ministerio de Educación, 2020.

Los compromisos de desempeño fueron aprobados por la Resolución Ministerial Nro. 695-2016 MINEDU, que aprobó la “Norma Técnica para la implementación de los Compromisos de Desempeño 2017”; Modificada por las Resoluciones Ministeriales 112-2017 MINED, 267-2017 MINEDU y 325-2017 MINEDU.

En el año 2017, 14 de los 20 CdD de la UGEL Pasco, alcanzaron un indicador

superior a 90%, logrando una transferencia de S/ 675,996 soles.

**Tabla 12:** *Transferencia de recursos económicos por cumplimiento de compromisos de desempeño año 2017, Unidades Ejecutoras de educación, Región Pasco.*

UNIDAD EJECUTORA	TRAMO 1	TRAMO 2	TRAMO 3	TRAMO 4			Total Transfere rido 2017
	Cumplimi ento	Cumplimi ento	Cumplimi ento	Cumplimi ento	Observaci ones*	Total	
DRE PASCO	S/ 62,500	S/ 300,000	S/ 96,000	S/ 98,077	S/ 0	S/ 98,077	S/ 556,577
UGEL DANIEL A. CARRION	S/ 82,165	S/ 276,076	S/ 207,056	S/ 59,159	S/ 98,599	S/ 157,75 8	S/ 723,055
UGEL OXAPAMPA	S/ 0	S/ 128,911	S/ 32,228	S/ 35,450	S/ 39,748	S/ 75,198	S/ 236,337
UGEL PASCO	S/ 118,513	S/ 284,430	S/ 184,880	S/ 88,173	S/ 0	S/ 88,173	S/ 675,996

Fuente: Portal de CdD del Ministerio de Educación, 2020