



APLICACIÓN DEL ENFOQUE COLABORATIVO EN LA GESTIÓN PRESUPUESTAL EDUCATIVA PERUANA: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA

APPLICATION OF THE COLLABORATIVE APPROACH IN PERUVIAN PUBLIC MANAGEMENT: A SYSTEMATIC REVIEW

Walter Armando Medina-Alegría^{1*}, Vallejo Amalia Valles-Vásquez¹.

¹ Universidad Cesar Vallejo, Escuela de Posgrado, Gestión Pública y Gobernabilidad, Lima, Perú.

wama911@hotmail.com ORCID

avallesv@hotmail.com ORCID

* Autor de correspondencia: Medina-Alegría W. A. [wama911@hotmail.com]

Historia del Artículo:

Recibido: 25 de julio de 2023

Aceptado: 10 de setiembre de 2023

<https://doi.org/10.56636/ceprosimad.v11i1.126>

RESUMEN

Esta investigación acerca del enfoque colaborativo en la gestión presupuestal pública, se desarrolló en función de la revisión sistemática de la literatura relacionada con el tema referido, para ello se trabajó con fuentes de diferentes repositorios, tanto de indizadoras de revistas, organismos públicos y privados y universidades, siendo Scielo del que mayor cantidad de fuentes se obtuvo; se pretendió responder al objetivo de analizar la esencialidad del enfoque colaborativo para la gestión presupuestal y se concluyó que, en efecto, lo sustancial de este enfoque radica en la confluencia de esfuerzos para lograr compenetración, confianza, co-contribución, productividad y eficacia.

PALABRAS CLAVE: Gestion, presupuesto, enfoque colaborativo.

ABSTRACT

This research on the collaborative approach in public budget management was developed based on the systematic review of the literature related to the aforementioned topic, for this we worked with sources from different repositories, both from journal indexers, public and private organizations and universities, Scielo being the one from which the greatest number of sources was obtained; It was intended to respond to the objective of analyzing the essentiality of the collaborative approach to budget management and it was concluded that, in effect, the substance of this approach lies in the confluence of efforts to achieve rapport, trust, co-contribution, productivity and effectiveness.

KEYWORDS: Management, budget, collaborative approach.

INTRODUCCIÓN

La gestión pública peruana se ha caracterizado, en cuanto al desarrollo de los diferentes programas y acciones que tiene a su cargo, llámese presupuestos, planes estratégicos, ejecución de programas u otros, generalmente, por ejecutar un trabajo burocrático, es decir, sin aproximarse al objeto de gestión, más aún, al interior de las sedes de gestión pública, cada quien se preocupa por realizar su labor, esperando, más bien, el error del compañero antes que el éxito de todos [Morveli \(2021\)](#).

Esta situación problemática se evidencia, también, en el sector educación, pues en los órganos intermedios del sector tiene que reportar acciones que les permitan obtener presupuesto en función de resultados, gracias a los programas que permiten esta facilidad, lo que se añade al presupuesto de apertura de una gestión; sin embargo, lograr fondos para la gestión de la educación mediante los programas referidos implica un trabajo coordinado, articulado, coherente y sistemático que en muchos de estos órganos no se da [Boscán, Fernández y Guédez, \(2017\)](#).

Es paradójico, pero en las zonas que en Perú se han declarado como pobres el trabajo en pro del logro de mayor presupuesto en educación es menor y a partir de actitudes atomizadoras, las que impiden una labor fluida para lograr el objetivo esencial, por lo que es claro que se soslaya la importancia de un trabajo que involucre a todo el personal, con una actitud y voluntad favorables y con la puesta en juego de toda la experiencia y conocimientos para obtener una mayor asignación presupuestal, de modo que se solventen muchos de los requerimientos que en educación son necesarios [Escuela Nacional de Administración Pública-ENAP \(2021\)](#).

Es importante, entonces, realizar una revisión de la literatura que permita analizar y socializar todo lo esencial del enfoque colaborativo para concretar objetivos institucionales en la gestión educativa pública, específicamente, en la presupuestal; es indubitable que hay una serie de necesidades por satisfacer en educación, pero partir por conocer la real dimensión de lo colaborativo en educación resulta relevante [Tejada, \(2021\)](#).

Así, el objetivo del presente estudio es analizar la esencia semántica del enfoque colaborativo para el aporte en la gestión presupuestal educativa peruana.

MATERIALES Y MÉTODO

El presente estudio se orientó en el enfoque cualitativo, puesto que revisa, analiza e interpreta la literatura existente en lo referido al tema de estudio, tal cual se la encontró y en función de las categorías que se han establecido, en este caso son constructos medulares y aportes del enfoque colaborativo a la gestión educativa pública [Hernández y Mendoza \(2018\)](#).

Se seguirá como metodología la revisión sistemática, ya que se recopiló, y sintetizó información de artículos de revistas indexadas en diferentes repositorios, así como de tesis de posgrado, de maestría y de doctorado, para responder al objetivo de la investigación y a la categoría considerada [Moreno et ál., \(2018\)](#), la cual es: analizar la esencia semántica del enfoque colaborativo para el aporte en la gestión presupuestal educativa peruana.

En esta revisión sistemática se empleó fuentes de diferentes repositorios, siendo estos:

Tabla 1

Publicaciones revisadas.

Repositorios de revistas	Nombre de la revista	Número de revistas
Dialnet	RECAI	2
Researchgate	Padres y maestros	
	International Journal of Multidisciplinary Research and Development	1
Scielo	Rev. Clin. Periodoncia Implantol. Rehabil. Oral	
	Rev. Perú. med. exp. salud pública	5
	Revista Colombiana de Educación	
	Investigación Administrativa	
EBSCO	Derecho & Sociedad Panorama	2
DOAJ	Kolpa	2
Scopus	Revista de Antropología Social	
	Public Management Review	1
Latindex	Revista Ciencia y Tecnología	
	In Crescendo	3
	Revista Multidisciplinaria Ciencia Latina	
Redalyc	Compendium	2
	Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales	
Repositorios universitarios y de organismos	Nombre de las tesis/ Revistas/ Publicación	Número de tesis/Revistas/ Publicación
Universidad Técnica de Ambato	Formulación de presupuestos	1
Ministerio de Educación de Chile	Trabajo colaborativo y desarrollo profesional docente en la escuela	1
Amity University Noida	Amity Journal of Strategic Management	1
Escuela Nacional de Administración Pública	Saber Servir	1
Congreso de la República del Perú	Instituciones públicas efectivas y nuevos modelos de aprendizaje: un enfoque de gobernanza colaborativa	1
Total		23

Nota: Si la revista está indizada en más de un repositorio, se asumió el primero que presenta en su sitio web

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Tal como se podrá evidenciar, los diferentes enfoques, definiciones y estudios que se han desarrollado acerca de lo favorable del enfoque colaborativo para la gestión presupuestal corroboran lo que, desde la experiencia, no solo de lecturas, sino de trabajo, un profesional puede vivenciar o desarrollar como expectativa, pues lo que el servidor público pretende es trabajar para que el usuario posea lo mejor y esté satisfecho y el presupuesto es un factor clave para ello.

El enfoque colaborativo es aquel que orienta los procesos productivos que implican trabajar de manera unida y armónica, así como coordinada y co-contributiva con el fin de lograr un objetivo institucional, como producto de la interacción de los integrantes de una entidad y considerando el beneficio colectivo [Ministerio de Educación \(2019\)](#). Son dimensiones de este enfoque, la interdependencia positiva, la responsabilidad individual y grupal, la interacción estimuladora cara a cara, las prácticas interpersonales y grupales y la evaluación grupal.

Para [Vegas \(2017\)](#), desarrollar un trabajo colaborativo es trabajar con un espíritu corporativo, actuar en función de entidad y equipo en el sector público es una obligación, una necesidad. Además, es una razón tal que permite al trabajador vincularse con los demás trabajadores y crear un clima laboral favorable, más aún si el centro de labores es el lugar en el que una persona pasa tanto o más tiempo que en el hogar durante la semana, en consecuencia, trabajar colaborativamente es esencial en toda la administración pública [López \(2020\)](#).

[Sagredo-Lillo et ál. \(2020\)](#) corroboran la eficacia del aprendizaje colaborativo en diferentes ámbitos de gestión, ya que también es aplicable a la gestión en la educación, aunque para que se concrete de manera óptima es necesario brindar tiempos y espacios para que no devenga en una acción extralaboral; resultados similares son los que obtuvieron [Fierro et ál. \(2018\)](#), quienes manifiestan que hay una incidencia del enfoque colaborativo de trabajo administrativos en el compromiso organizacional, con lo que, también, afirman la eficacia de actuar colaborativamente en las labores de la gestión.

Además, [Ramírez y Rojas \(2018\)](#) afirman que “el trabajo colaborativo al promover la democracia participativa, convoca a sus integrantes a desarrollar habilidades para la comunicación efectiva de ideas; y, por ende, para la toma de decisiones” (p. 92); se desprende, entonces, que la comunión de ideas propicia y hace surgir la razón y la colaboración.

[Conejero \(2017\)](#) sostiene que las administraciones públicas se encuentran en una transformación constante con el fin de satisfacer las demandas y necesidades de la ciudadanía que cada vez está más informada y que exige mejores provisiones de bienes públicos. En estas instituciones públicas es

necesario que el capital humano este altamente capacitado y en conexión con las necesidades del pueblo para que se potencien la confianza política teniendo en cuenta la participación ciudadana, finalmente, como lo refieren [Chaudhary y Chaudhary \(2018\)](#), una buena gestión del presupuesto deviene en réditos para toda entidad, pública o privada.

La gestión presupuestal se define, según se comprende de lo manifestado por [Homgren et al. \(citado por Santiago, 2018\)](#) como el proceso mediante el cual se dirige y orienta la planificación, ejecución y evaluación del presupuesto elaborado para una entidad, considerando que facilita la actividad de comparación con el histórico y la previsión y procesos de control. Las dimensiones de la variable gestión presupuestal son programación presupuestal, formulación presupuestal, ejecución presupuestal y evaluación presupuestal. [Parra y La Madrid \(2017\)](#) y [Peñaloza-Vassallo \(2017\)](#), en relación a la importancia del presupuesto sostienen que la efectividad del desarrollo de una entidad está en el organizarse apropiadamente para el cumplimiento de las metas que se trazan en los cortos, mediano y largo plazos, considerando racionalmente el empleo de recursos humanos, materiales y de capital o liquidez, en otras palabras, un buen manejo presupuestal. Es necesario desarrollar la consciencia de que una buena gestión presupuestal propicia o redundará en la calidad del gasto, es decir en la garantía de la calidad de todo lo que se ejecute [Gutiérrez \(2019\)](#).

Los principios que deben regir el presupuesto, independientemente del enfoque que se asuma son los de sencillez, rigor, aprendizaje permanente, responsabilidad y transparencia, pues debe ser elaborado y gestionado de modo que se ciña a lo planificado y se prevean las modificaciones posibles, pero en el marco de la de la corrección y la visibilidad como

una acción voluntaria de sometimiento a la vigilancia como garantía de un trabajo presupuestal diáfano, según lo sostiene [Castillo \(2020\)](#).

El enfoque sociocultural de [Bandura \(citado por Rodríguez-Rey y Cantero-García, 2020\)](#), sostiene que los aprendizajes en cualquier entorno tiene un punto de partida en función de aquello que los demás, con alguna o mucha ascendencia, pueden ejercer en los demás en términos de comportamiento, en lo que ha denominado aprendizaje vicario, es así que debe entenderse que la persona con ascendencia no solo es aquella que posee cierto poder sobre los demás, llámese un directivo o un docente, sino aquella que entre el grupo o colectivo trasciende actuaciones liderativas.

Según explican estos autores, Bandura sostiene que gran parte de lo que se aprende y de las formas de actuación que se realizan se obtiene de las constantes interacciones con los demás. Las experiencias sociales también asumen un rol vicario, pues consciente o inconscientemente se adquieren aprendizajes de los demás, lo que lleva a internalizar, si se canaliza apropiadamente esas experiencias, el logro de objetivos conjuntos [Abril \(2021\)](#).

CONCLUSIONES

Se desprende de la literatura revisada que el enfoque colaborativo es una estrategia de trabajo útil y funcional para desarrollar la gestión pública con éxito y, en específico, la gestión presupuestal, toda vez que en estos tiempos exige de la articulación en cada acción que se realice con fines de obtener el presupuesto que permita la satisfacción de las necesidades del sector, en este caso, educación, esto es considerando lo afirmado por [Conejero \(2017\)](#) y [Chaudhary y Chaudhary \(2018\)](#).

Los beneficios a nivel de la entidad que implementa el enfoque colaborativo como estrategia y cultura de trabajo deviene en el incremento sustancial de la identidad, el espíritu cooperativo, la productividad, el trabajo en equipo y el compromiso organizacional, pero, sobre todo, en la valoración del ser humanos en los esencial, es decir, en su individualidad e inmanencia y su cualidad gregaria, según lo sostienen [López \(2020\)](#), [Vegas \(2017\)](#), [Ministerio de Educación \(2019\)](#) y [Ramírez y Rojas \(2018\)](#). Así mismo, para [Horngren et al. \(citado por Santiago, 2018\)](#), [Parra y La Madrid \(2017\)](#), [Peñaloza-Vassallo \(2017\)](#) y [Gutiérrez \(2019\)](#), la gran importancia que tiene el presupuesto en cuanto a impacto colectivo exige un trabajo colaborativo, puesto que en el proceso de la gestión presupuestal y en la ejecución y evaluación de este una mirada dialéctica es de suma importancia.

La autorregulación, el control mutuo y cordial, el aprendizaje permanente y el que se genera de la coparticipación y la colaboración son las bondades que, finalmente, derivarán en la aplicación de un enfoque colaborativo idóneo para una gestión presupuestal eficaz y que concrete la calidad de gasto, como los sostienen [Castillo \(2020\)](#), [Bandura \(citado por Rodríguez-Rey y Cantero-García, 2020\)](#) y [Abril \(2021\)](#).

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a los profesionales y docentes que nos inculcaron en la investigación.

REFERENCIAS

- Abril, M. (2021). Proceso de aprendizaje en la pandemia. *Panorama*, 15(28).
<https://journal.poligran.edu.co/index.php/panorama/article/view/1823/1742>
- Boscán, G., Fernández, G. y Guédez, J. (2017). Las organizaciones públicas desde las perspectivas institucional y capacidades dinámicas.

- COMPENDIUM.
<https://www.redalyc.org/journal/880/88053976004/88053976004.pdf>
- Castillo, M. (2020). Calidad del gasto y manejo presupuestal en la universidad nacional de Ucayali, Callería, 2019. In Crescendo, 11(1): 51-66.
<https://revistas.uladech.edu.pe/index.php/increscendo/article/view/2263>
- Chaudhary, M. y Chaudhary, R. (2018). Budgetary control and financial performance: An observation (a case study of Nepal Oil Corporation). Amity Journal of Strategic Management, 1(2): 41-49.
<https://amity.edu/UserFiles/aibs/76f45.pdf>
- Conejero, E. (2017). Instituciones públicas efectivas y nuevos modelos de aprendizaje: un enfoque de gobernanza colaborativa. XXII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España, 14-17 nov.
[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/ceandocbib/con5_uibd.nsf/D1C5BC5D4E188A1B0525824F007A81ED/\\$FILE/conejenr.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/ceandocbib/con5_uibd.nsf/D1C5BC5D4E188A1B0525824F007A81ED/$FILE/conejenr.pdf)
- Escuela Nacional de Administración Pública (2021). Caso de gestión Pública, trabajo remoto y pandemia en el ministerio. Saber Servir, 5.
<http://revista.enap.edu.pe/issue/view/223/102>
- Fierro, E., Martínez, M., Ortiz, F. y Martínez, J. (2018). La gestión pública colaborativa y el compromiso organizacional. Organizaciones del sector público del Estado de México. RECAI, 7(20), 1-13.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6881873.pdf>
- Gutiérrez, R. (2019). Programa Presupuestal Formación Universitaria de Pregrado y calidad de la formación profesional en la Universidad Nacional de Ucayali, 2019. Revista Ciencia y Tecnología, 17(1): 37-45.
<https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/3408/4067>
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. México: Mc Graw Hill.
- López, C. (2020). Una mirada a la gestión de instituciones formativas: El trabajador. Kolpa, 1(1): 23-37.
<http://revistas.kolpaeditores.pe/index.php/iu/article/view/3/12>
- Ministerio de Educación (2019). Trabajo colaborativo y desarrollo profesional docente en la escuela. Chile: Ministerio de Educación.
https://www.cpeip.cl/wpcontent/uploads/2019/03/trabajo-colaborativo_marzo2019.pdf
- Moreno, B., Muñoz, M., Cuéllar, J., Domancic, S. y Villanueva, J. (2018). Revisiones Sistemáticas: definición y nociones básicas. Rev. Clin. Periodoncia Implantol. Rehabil. Oral, 11(3): 184-186.
<https://www.scielo.cl/pdf/piro/v11n3/0719-0107-piro11-03-184.pdf>
- Morveli (2021). Enfoques de la Gestión pública y su influencia en el gobiernoperuano1990 al 2020. Revista Multidisciplinaria Ciencia Latina. 5(3).
<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/546/700>
- Parra, J. y La Madrid, J. (2017). Presupuesto como instrumento de control financiero en pequeñas empresas de estructura familiar. Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales, 38(13): 33-48.

- <https://www.redalyc.org/pdf/782/78253678003.pdf>
- Peñaloza-Vassallo, K., Gutiérrez-Aguado, A. y Prado-Fernández, M. (2017). Evaluaciones de diseño y ejecución presupuestal, un instrumento del presupuesto por resultados: algunas experiencias aplicadas en salud. *Rev. Perú. med. exp. salud pública*, 34(3).
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S172646342017000300020&lng=es&nrm=iso
- Ramírez, E. y Rojas, R. (2018). El trabajo colaborativo como estrategia para construir conocimientos. *Antropol.sociol.*, 16(1): 89-101.
[http://vip.ucaldas.edu.co/virajes/downloads/Virajes16\(1\)_6.pdf](http://vip.ucaldas.edu.co/virajes/downloads/Virajes16(1)_6.pdf)
- Rodríguez-Rey, R. y Cantero-García, M. (2020). Albert Bandura: impacto en la educación de la teoría cognitiva social del aprendizaje. *Padres y maestros*, 384.
<https://revistas.comillas.edu/index.php/padresymaestros/article/download/15086/13481/>
- Sagredo-Lillo, E., Bizama, M. y Careaga, M. (2020). Gestión del tiempo, trabajo colaborativo docente e inclusión educativa. *Revista Colombiana de Educación*, 78, 343-360.
<http://www.scielo.org.co/pdf/rcde/n78/0120-3916-rcde-78-343.pdf>
- Santiago, N. (2018). Formulación de presupuestos. Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
<https://revistas.uta.edu.ec/Books/libros%202019/presupuesto.pdf>
- Tejada, R. (2021). Incentivos intrínsecos al servidor público para una gestión por resultados eficiente. *Saber Servir*, 5.
<http://revista.enap.edu.pe/article/view/4466/5033>
- Vegas, H. (2017). Participación y gestión pública: Un enfoque reflexivo desde el contexto local venezolano. *Investigación Administrativa*, 46(119), Instituto Politécnico Nacional.
<http://www.scielo.org.mx/pdf/ia/v46n119/2448-7678-ia-46-119-00005.pdf>