



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN
PÚBLICA**

**Modelo de gestión administrativa para la ejecución presupuestal
en el Proyecto Especial Olmos Tinajones**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Gestión Pública

AUTORA:

Mora Ruitón, Katherin Elizabeth (ORCID: 0000-0002-2649-1982)

ASESOR:

MBA. Zapatel Arriaga, Luis Roger Ruben (ORCID: 0000-0001-5657-0799)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Reforma y modernización del estado

CHICLAYO – PERÚ

2021

Dedicatoria

Dedico este trabajo a:

Dios, por guiarme y acompañarme en el desarrollo de este sueño.

A mi familia por brindarme el soporte emocional, y animarme a continuar en este crecer académico.

Agradecimiento

Agradezco a Dios, por guiarme en este arduo camino.

A mi familia por ser el soporte y apoyo necesario, quienes me acompañan en todos los retos asumidos.

Agradezco de manera especial al Gerente del Proyecto Especial Olmos Tinajones, por su apoyo en la autorización de la investigación, y al Ingeniero Miguel Díaz, por brindarme todas las facilidades para acceder a la información.

Agradezco a mi asesor, por ser una guía durante este proceso, su apoyo, responsabilidad y compromiso ha sido de vital importancia y calado mucho en mi crecimiento académico.

Índice de Contenidos

Carátula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de Contenidos.....	iv
Índice de abreviaturas.....	v
Índice de tablas.....	vi
Índice de figuras.....	vi
Resumen.....	vii
Abstract.....	viii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	4
III. METODOLOGÍA.....	14
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	14
3.2. Variables y operacionalización de variables.....	15
3.3. Población, muestra y muestreo, unidad de análisis.....	15
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	16
3.5. Procedimiento.....	16
3.6. Método de análisis.....	16
3.7. Aspectos éticos.....	17
IV. RESULTADOS.....	18
V. DISCUSIÓN.....	24
VI. CONCLUSIONES.....	30
VII. RECOMENDACIONES.....	31
VIII. PROPUESTA.....	32
REFERENCIAS.....	34
ANEXOS.....	40

Índice de abreviaturas

BSC	Balance Scorecard
PEOT	Proyecto Especial Olmos Tinajones
PNP	Policía Nacional del Perú
PRONABEC	Programa Nacional de Becas
RO	Recursos Ordinarios
RDR	Recursos directamente Recaudados
SNPP	Sistema Nacional de Presupuesto Público

Índice de tablas

Tabla 1 Trabajadores según sexo, edad y tiempo de servicio	18
Tabla 2 Resultados según dimensiones de la ejecución presupuestal	19

Índice de figuras

Figura 1 Conocimiento de Trabajadores	18
Figura 2 Nivel de ejecución presupuestal en el PEOT	20
Figura 3 Resultado de entrevistas	23
Figura 4 Modelo de Gestión Administrativa	33

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo proponer un Modelo de gestión administrativa que contribuya a mejorar la ejecución presupuestal en el Proyecto Especial Olmos Tinajones, el enfoque es cuantitativo, de tipo descriptivo-propositivo. La población estudiada fue de 60 trabajadores administrativos, se aplicó un cuestionario como parte del análisis de la adecuada ejecución presupuestal, el instrumento fue validado por el juicio de expertos, y la confiabilidad se midió través de una prueba piloto arrojando un valor alfa de 0.82. El instrumento reveló que el 74.36% (29) de los trabajadores calificó el desempeño de la variable como un desempeño mediano, principalmente por las constantes modificaciones al presupuesto (48.72%), demoras y desconocimiento de la certificación presupuestal (66.67%). Para conocer la variable gestión administrativa, se aplicó una entrevista a funcionarios, los cuáles coincidieron que se debe fortalecer el proceso de planificación, dirección, evaluación y control de la entidad. Finalmente, el trabajo concluye con la propuesta, que comprende 3 ejes: Normatividad, Proceso Estratégico y Fortalecimiento de capacidades y habilidades, así mismo incluye una propuesta de Balance Scorecard que permita mejorar el control en la entidad.

Palabras clave: Gestión, ejecución presupuestal, balance scorecard

Abstract

The objective of this research is to propose an administrative management model that contributes to improving budget execution in the Olmos Tinajones Special Project, the approach is quantitative, descriptive-purposeful. The population was made about 60 administrative workers, a questionnaire was applied as part of the analysis of adequate budget execution, the instrument was validated by expert judgment, and reliability was measured through a pilot test, yielding an alpha value of 0.82, being a reliable instrument. The instrument revealed that 74.36% (29) of the workers rated the performance of the variable as a medium performance, mainly due to the constant modifications to the budget (48.72%), delays and ignorance of the budget certification (66.67%). To know the administrative management variable, an interview was applied to officials, who agreed that the planning, direction, evaluation and control process of the entity should be strengthened. Finally, this research concludes with the proposal, comprises 3 axes: Regulations, Strategic Process and Strengthening of capacities and abilities, it also includes a Balance Scorecard proposal that allows to improve control within entity.

Keywords: Administrative, budget execution, balance scorecard

I. INTRODUCCIÓN

El sector público crea valor cuando es capaz de producir servicios, programas y proyectos que logren resultados en la sociedad. Además, genera valor a través del proceso administrativo que regula sus actividades, por lo cual el Estado es generador de valor desde que prioriza sus recursos, hasta la administración transparente de los mismos (Marcel et al. 2015).

A nivel internacional, países como Francia, Rusia, Corea y Reino Unido, son reconocidos por poseer instituciones públicas fortalecidas, la cuáles se caracterizan por sus buenas prácticas en la gestión presupuestaria, además sus líderes trabajan bajo estrategias definidas, el servicio civil incorpora la carrera de administradores financieros, existe constante capacitaciones en finanzas, y colaboración con organismos que ayudan en la formación de prácticas formativas en temas de administración pública. (Beazley, 2019).

Según el Banco Interamericano de Desarrollo (2018), en América Latina y el Caribe los países gastan de manera ineficiente, siendo el gran problema la falta de profesionalismo, la negligencia, la corrupción o una combinación de todo ello. Para contrarrestar esta realidad los países de la región han implementado reformas para mejorar la política fiscal, la transparencia en la gestión y la planificación y control del gasto público. Un ejemplo evidente es el caso de Brasil, que en los últimos años aplicó reformas estructurales e innovadoras en la gestión pública orientadas al gobierno abierto, transparencia y la rendición de cuentas. Dentro de las medidas que más resaltan se halla el gobierno electrónico, implementado portales de transparencia que permiten a los ciudadanos hacer seguimiento de la ejecución presupuestal. (Cavalcante & Camoes, 2017). Caso contrario, según Espitia et al. (2019), es el estado Colombiano, que presenta problemas en la ejecución y calidad del gasto público, altos índices de corrupción, muchas modalidades de contratación que retrasan los procesos de contratación, el gasto es poco transparente, las mediciones de los avances de la ejecución presupuestal no son auditados ni verificados, el control se realiza con posterioridad.

Para asegurar que el Estado genere valor, usando eficientemente los recursos, es necesario el fortalecimiento de las instituciones públicas; éste objetivo se encuentra en el Plan de Desarrollo Nacional y está alineado al Objetivo de

Desarrollo que hace referencia a la Paz, Justicia e instituciones sólidas. (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2021). Para lograr instituciones sólidas, en el Perú se han establecido indicadores y metas orientados a mejorar la calidad de los servicios públicos y la capacidad de la administración pública, mejorando herramientas como la planificación estratégica y el presupuesto público.

El Presupuesto Público una herramienta que permite alcanzar las metas establecidas, priorizando las necesidades, y la asignación eficientemente de los recursos acorde a los objetivos estatales. (Tanaka, 2007).

En el Perú, el Presupuesto Público es una herramienta de gestión del Estado a través del cual se establecen los recursos públicos sobre la base de una priorización de las necesidades de la población (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018). Éste debe contribuir a la disminución de la pobreza y las brechas de desarrollo que afectan a la población. Sin embargo, las instituciones públicas a nivel nacional, regional y local tienen problemas en la ejecución presupuestal. Según Milton von Hesse (2019) esto se debe, en primer lugar, a la inexistencia de una carrera pública, por lo cual el capital humano no está capacitado; en segundo lugar, los procesos no son continuos, cada gestión que asume el cargo adopta políticas diferentes, y, por último, se priorizan proyectos con impacto a mediano plazo, los cuales no generan cambios significativos en la vida de las personas.

El Gobierno Regional de Lambayeque no es ajeno a esta problemática, siendo una muestra de ello la gestión administrativa del Proyecto Especial Olmos Tinajones (PEOT), responsable de la supervisión, ejecución, mantenimiento y operación de las obras de infraestructura que componen ambos proyectos hidráulicos. El PEOT a partir del 2003 pasó a formar parte de la estructura orgánica del Gobierno Regional de Lambayeque como parte del proceso de descentralización.

Durante los últimos años, el Proyecto Especial Olmos Tinajones ha ido implementado herramientas de gestión estratégica con la finalidad de mejorar los procesos administrativos y alinearse a las políticas de modernización que adopta el Estado Peruano. Sin embargo, aún existen brechas que influyen en la ejecución presupuestal de la entidad. El presupuesto de la entidad se financia principalmente por 2 fuentes de financiamiento: Recursos Ordinarios (RO) y Recursos Directamente Recaudados (RDR), como unidad ejecutora del Gobierno Regional.

Durante el 2019 fue la segunda entidad con mayores recursos presupuestales, sin embargo la ejecución fue de 89% en la fuente RO y 61% en la fuente RDR. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2020). Se tiene que tener en cuenta que los recursos ordinarios que no llegan a devengarse en el año en curso, retornan al gobierno central, por lo cual se pierde financiamiento para proyectos en favor de la Región. Estos porcentajes de ejecución se deben principalmente a las falencias que existen en la gestión administrativa que involucra esta etapa presupuestal, las cuáles son: no se cumple con los procedimientos del proceso de ejecución presupuestal, profesionales no capacitados, inadecuado control presupuestario, excesiva carga laboral y las áreas usuarias no planifican obras a tiempo existiendo constantes modificaciones en el Plan Anual de Contrataciones.

Debido a todo lo expuesto anteriormente se plantea lo siguiente: ¿Cuáles son las características del modelo de gestión administrativa para la mejora de la ejecución Presupuestal en el Proyecto Especial Olmos Tinajones en el 2021?

En ese sentido la investigación, diagnosticará la gestión administrativa produciendo información actualizada que contrastada con la teoría respecto de la ejecución presupuestal establecida para la entidad, develará la realidad de la calidad de la gestión administrativa, y en base a ello permitirá la generación de un modelo de gestión administrativa que permita lograr el alcance de metas y ejecutar proyectos de calidad que generen impacto en la población.

Asimismo, tiene como objetivo general: Determinar las características de modelo de gestión administrativa para la mejora de la ejecución presupuestal en el Proyecto Especial Olmos - Tinajones y como objetivos específicos: Diagnosticar la situación de la ejecución presupuestal; proponer un modelo de Gestión Administrativa que mejore la ejecución presupuestal y; validar el modelo de gestión administrativa.

Como hipótesis de investigación se ha planteado: la implementación del Modelo de Gestión Administrativa mejorará la ejecución presupuestal en el Proyecto Especial Olmos Tinajones, 2021.

II. MARCO TEÓRICO

Vaicilla et al. (2020), realizaron una investigación de diseño no experimental de tipo descriptiva transversal, se realizó entrevistas a los funcionarios concluyendo que la entidad presenta las siguientes limitaciones: los documentos de gestión como el Plan Operativo Anual y el Plan Anual de Contrataciones no guardan relación con la programación presupuestaria, no hay una adecuada planificación presupuestaria debido a que es el gobierno central quien asigna el presupuesto, existe una inadecuada comunicación interna por lo cual hay descoordinación en la realización de procesos administrativos, y por último se identificó que existe una débil transparencia en la gestión, porque no se implementa en las web de la entidad información de relevancia para la población, todo lo anterior origina niveles bajos de ejecución presupuestal y por consecuencia no se está atendiendo necesidades de los ciudadanos.

Jatmiko et al. (2020), concluyen que la participación presupuestaria no tuvo un efecto positivo en el compromiso organizacional, esto se debe a que no todos los trabajadores participan de la formulación del presupuesto, los empleados no tienen el conocimiento ni las capacidades para participar en esta etapa. Además se aceptó la hipótesis sobre la influencia del conocimiento del sistema contable y su efecto positivo en el desempeño de la organización, considera que una comprensión del sistema contable financiero mejora el desempeño del servidor público, fomenta la toma de mejores decisiones y controla mejora las actividades financieras de los gerentes.

Ramón et al. (2018), realizan un estudio cualitativo, los resultados se recogieron a través de 8 entrevistas semiestructuradas, los resultados concluyen que para los directores de la entidad el presupuesto es una herramienta rígida, cuyo objetivo es la reducción del gasto, por el contrario consideran que el Cuadro de Mando Integral es una herramienta que permite el acceso a información oportuna para la toma de mejores decisiones y así optimizar los recursos y formular presupuestos más objetivos y flexibles, que estén alineados a los objetivos de las unidades de gestión. Por su parte EL AMMAR (2020) , concluye que el CMI, en el sector público es una herramienta que contribuye a generar valor agregado,

orientando a los trabajadores a plantear estrategias en las dimensiones finanzas, procedimientos internos, crecimiento y aprendizaje y resultados públicos.

Cuba (2019), realiza una investigación cuantitativa, en la que aplica un cuestionario a los trabajadores de la dirección de planeamiento de la PNP, la que encontró que el 44% (22) trabajadores calificaron el desempeño de la ejecución presupuestal de la entidad como regular. En cuanto a sus dimensiones el 48%(24) considera que el desempeño de la dimensión modificación es regular, 32% (16) calificaron el compromiso como regular y solo el 16%(8) lo consideró eficiente. Sin embargo, en cuanto a la dimensión devengado el 58% considera que ésta es eficiente.

Esteban y Quezquezana (2018), indican que la inadecuada gestión de la inversión pública genera altos costos y no tienen el alcance esperado. El estudio, concluye en que los factores determinantes para una inadecuada ejecución presupuestal son las siguientes: Limitada planificación y formulación de proyectos, deficiencias en saneamiento físico legal (alquiler de locales), los documentos de gestión no están actualizados, lo que genera desconocimiento de procesos, alta rotación de personas, y la existencia de malos proveedores que brindan información falsa durante los procesos de selección.

Martínez (2018), realiza una investigación de tipo cuantitativa y se utilizó la herramienta de observación. Concluye que el presupuesto por resultados ha ido aplicándose progresivamente como estrategia durante el período que comprende la investigación. Sin embargo, no se realizó la ejecución al 100%, debido principalmente a transferencias presupuestales no programadas, modificaciones presupuestales y fallas en las programaciones del presupuesto.

Navarro (2018), plantea como objetivo de su investigación determinar la relación entre la gestión organizacional y la ejecución presupuestal en DEVIDA. La investigación corresponde a un diseño correlacional no experimental y se usó la herramienta de análisis documental y encuesta aplicada a los 35 trabajadores de la entidad. Sus conclusiones indican que existe una relación significativa entre la gestión organizacional y la ejecución presupuestal. Además, el 76 % de trabajadores considera que la gestión organizacional de la entidad no es buena,

pues los instrumentos y las políticas de gestión no son eficientes. Recomienda, la implementación de procesos de mejora de gestión organizacional, para lograr una mayor ejecución presupuestal.

Sánchez et al. (2017), proponen un Cuadro de Mando Integral para la mejora de la gestión del PRONABEC, indican que esta herramienta ayudará a incrementar la eficiencia, mejorando la calidad del gasto; habrá mayor eficacia en los procesos ahorrando tiempo en su ejecución y, por último, permitirá que los procesos estén alineados a los objetivos de la institución. Asimismo, concluyen que es necesario que las instituciones públicas adopten el modelo de gestión por procesos, para que sean generadoras de valor obteniendo mejores resultados en los servicios que se le brinda a la población.

Coronado (2018), plantea como objetivo en su investigación determinar el grado de implementación de un Sistema de Control Interno para mejorar la eficiencia y eficacia del proceso de ejecución presupuestal en las Facultades de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque concluye que existe carencias en el sistema de control interno en el proceso de ejecución presupuestal, las mismas que afectan la ética, prudencia y transparencia de la gestión. Además mencionan, que la implementación de un sistema de control interno permitirá mejorar el acceso a la información presupuestal y patrimonial mejorando la gestión en la institución.

Quispe (2017), realiza una investigación en las Municipalidades de Chiclayo en la que encontró que el 52.8% de trabajadores considera que sus ingresos son regulares, el 79.2% indica que en su entidad no existen evaluaciones de desempeño, y el 81.10 % considera que el ambiente de trabajo le genera estrés. Concluye que todo lo anterior, influyen significativamente en las inversiones públicas de los gobiernos locales de Chiclayo, Ferreñafe y Lambayeque. Asimismo, recomienda verificar que los trabajadores cumplan con los requisitos mínimos para el puesto desempeñado, capacitar al personal en los procesos de gestión de inversiones y cuenten con las herramientas de gestión necesarias.

Para el análisis de la ejecución presupuestal y gestión administrativa, se revisaron las siguientes teorías:

Para Louffat (2015) el presupuesto es un elemento de la planificación, que cuantifica los gastos y costos para ejecutar las actividades o acciones administrativas, haciendo un uso eficiente y eficaz de los recursos, cuyo fin es el cumplimiento de la misión, objetivos y las estrategias.

El Presupuesto Público constituye una herramienta de gestión, con la cual el Estado logra resultados para satisfacer las necesidades de la población, disminuyendo brechas de cobertura de los servicios. Además, es una expresión que cuantifica los gastos e ingresos de las entidades públicas en un año fiscal. El proceso presupuestario comprende cinco fases las cuales son: Programación Multianual, Formulación, Aprobación, Ejecución y Evaluación Presupuestal. (Decreto Legislativo 1440 del Sistema Nacional de Presupuesto Público, 2018)

Para Rojas (2017) , el presupuesto público es un instrumento que tiene como finalidad el cumplimiento de objetivos y metas de gobierno, a través de la ejecución de acciones que permitan cubrir los requerimientos de la población. Es necesario, que se definan correctamente los objetivos, pues estos son los que determinan a donde se direccionan los recursos.

Según Mendoza Zamora et al. (2018), la ejecución presupuestaria son todas las actividades y recursos que están orientadas a la obtención de los bienes y servicios previstos en el presupuesto, comprende la fase de formulación, seguimiento y evaluación, programación de caja y modificaciones al presupuesto.

“La ejecución presupuestaria es el período en el cual se perciben los ingresos públicos y se atienden las obligaciones de gasto en conformidad con los créditos presupuestales autorizados en las leyes anuales de Presupuesto del Sector Público y sus modificaciones.” (Decreto Legislativo 1440 del Sistema Nacional de Presupuesto Público, 2018,p 62).

La ejecución presupuestaria, es la etapa del ciclo presupuestario, en el cual los ejecutores pueden desempeñar sus funciones con cargo a los gastos autorizados, durante esta etapa pueden surgir modificaciones debido a gastos imprevistos u otros ajustes. (García, 2020)

Según la Directiva para la Ejecución Presupuestal (2019), este es un proceso que comprende las siguientes dimensiones: Certificación, Compromiso, Devengado y pago.

El Estado es responsable de asegurar que el presupuesto se ejecute de forma eficiente, racionalizando los gastos; es decir, priorizando aquellos proyectos o programas que sean de interés para la ciudadanía. Córdoba indica que la ejecución se apoya en las siguientes etapas o instrumentos de la ejecución: Expedición del Certificado, Registro, Reservas Presupuestales y el Programa Anual Mensualizado de Caja. (Córdoba, 2009).

El DL 1440 SNPP (2018), señala que la certificación, garantiza la disponibilidad de crédito presupuestario, además es un requisito indispensable para realizar un gasto o firmar un contrato. Esto implica que estamos reservando el recurso antes de seguir a la etapa de compromiso. Para Córdoba (2009), el certificado garantiza la existencia de recursos y este afecta preliminarmente al presupuesto, por lo cual avala el gasto que se quiera realizar.

Según el DL 1440 SNPP (2018), el compromiso es la etapa en la que se realiza el gasto afectando el crédito presupuestal y sujeto al monto certificado. Para efectuar esta etapa tiene que previamente cumplirse con los trámites legales establecidos.

El devengado, es definido por el DL 1440 SNPP (2018), como el reconocimiento de la obligación de pago de un gasto previamente comprometido. Para proceder en esta etapa, el área usuaria debe dar su confirmación de la recepción de los bienes o servicios recibidos. Según la Ley N° 28693 (2006), el devengado es el resultado de haber comprobado que los bienes comprados se recibieron en la entidad, que los servicios contratados se concluyeron, todo conforme a los términos establecidos en los contratos. Además, nombra responsable de esta etapa al Administrador de la entidad, quien a través de directivas debe fijar cuál será la documentación que sustente este proceso, así como indicar cuáles son las áreas que relacionadas, y el cronograma de pago.

Durante la ejecución presupuestal puede ocurrir que los ingresos o el gasto proyectado no se estén cumpliendo. En estos casos es necesario realizar

Modificaciones Presupuestales. Asimismo, se puede presentar situaciones que el gobierno autorice aumentar los recursos a las entidades para el logro de sus objetivos. (Córdoba Padilla, 2009).

Para Miaja (2019), el control presupuestal consiste en analizar permanentemente si las decisiones fueron racionales y si el resultado de las mismas contribuyó al logro de los objetivos de la gestión. Por lo cual, el control debe analizar la gestión presupuestaria, identificar las ineficiencias y por último la propuesta de soluciones. De esta forma, este motivará el actuar de los funcionarios con responsabilidad, transparencia y disposición para la rendición de cuentas a la ciudadanía.

El DL 1440 SNPP (2018) señala que las modificaciones presupuestales solo pueden realizarse durante el ejercicio presupuestal, estas son de dos tipos: modificaciones en el nivel institucional y modificaciones en el nivel funcional programático. En el primer tipo tenemos los créditos suplementarios y transferencia de partidas, y el segundo caso implica la variación del presupuesto vigente de la entidad. En este caso puede hacer anulaciones o habilitaciones.

Con la finalidad de evaluar si los avances de la entidad se alinean a las metas planificadas, el DL 1440 SNPP (2018) establece que la entidad deberá hacer un Seguimiento del Ejercicio Presupuestal usando indicadores y otros instrumentos que considera necesarios. Por tal razón, la Evaluación es un proceso que permite examinar si las acciones que se realizaron durante la ejecución presupuestaria fueron efectivas y se obtuvieron los resultados esperados. Además, permite identificar si los recursos se asignaron de forma eficiente.

La gestión administrativa en una entidad integra los procesos de planificar, organizar, dirigir y controlar, su fin debe ser que la entidad alcance los objetivos planteados y para esto debe fijarse en los resultados de cada proceso realizado en la organización, en lugar de centrarse en las acciones individuales. (Mendoza et al. 2018)

Para Mendoza (2017), la gestión administrativa es un proceso sistémico, al ser un acumulado de acciones que permitirán alcanzar los objetivos programados, y consta de los procesos de planificar, organizar, dirigir y controlar. (Sadigov ,2019),

indica que para que la gestión estratégica sea exitosa, es imprescindible contar con tecnología que permita el desarrollo y la aplicación de las estrategias. El uso de las tecnologías de la información y comunicación, permite que las entidades del sector público respondan rápidamente ante las necesidades de la población, debido a que los servidores públicos pueden tomar decisiones de calidad y generar políticas de desarrollo. (Melati et al 2020)

En el sector público, la gestión administrativa busca lograr el equilibrio entre la legitimidad y la eficiencia, y para esto han implementado herramientas usadas en el sector privado como: calidad total, planificación estratégica y benchmarking. (Arévalo et al. 2018). La gestión administrativa implica poner en práctica el proceso estratégico para que la organización logre la visión de futuro que se planteó. El proceso estratégico, consta de cuatro etapas: formulación, implementación, evaluación y control, y la etapa final; y tiene por finalidad alcanzar los objetivos de la organización. (D'Alessio, 2015).

En la etapa de formulación o planeamiento se establece la visión, misión, los valores y el código de ética de la organización. Del mismo modo se evalúa los factores internos y externos que impactan en la entidad. A continuación, se determinará los objetivos a largo plazo y las estrategias que permitirán alcanzarlos. Con la finalidad de garantizar resultados en el proceso, el líder debe analizar constantemente el entorno. (D'Alessio, 2015).

Según Lauffot (2015), el planeamiento es el elemento con el cual la empresa hace un diagnóstico de la situación actual y en base a esto se proyectará en el futuro, estableciendo estrategias que permitan sostenibilidad en el tiempo. Los elementos que la constituyen son: misión, visión, objetivos, estrategias, políticas, cronogramas y presupuesto.

La planeación consiste en establecer objetivos, estrategias políticas, actividades y metas, que se alcanzarán en un periodo de tiempo. Para el desarrollo de esta etapa es importante que se cuente con los recursos para lograr los resultados programados, así también implica el uso racional de los mismos (Jarrín, 2016). Además la planificación permite al equipo saber que priorizar y ante

situaciones adversas muestra el camino que los líderes deben seguir. (Brophy et al. 2020).

Según la Política Nacional de Modernización (2013) del estado, la planificación estratégica es un proceso que debe incluir compromisos asumidos (Planes de Gobierno) y el análisis del entorno; además se debe conocer los requerimientos de los ciudadanos y cómo ellos se organizan y participan, y por último hacer un diagnóstico de las estrategias y políticas que se han implementado para evaluar si generaron el impacto esperado.

Para el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) (2019), la planificación estratégica institucional es una herramienta que establece las estrategias de la entidad para el alcance de sus objetivos. Así mismo, la CEPLAN establece 4 fases de dentro de la planificación las cuales son: Conocimiento de la realidad integral; el futuro deseado; políticas y planes coordinados; y seguimiento y evaluación de políticas y planes para la mejora continua.

D'Alessio (2015) define a la etapa de Dirección e implementación, como aquella en la que se definen cuáles son las acciones a seguir para alcanzar la visión planteada. En esta etapa iniciará la implementación del plan, estableciéndose los objetivos a corto plazo, los recursos, políticas y una estructura organizacional que se adapte a la entidad. Asimismo, se debe tener en cuenta los aspectos como la gestión del cambio y la responsabilidad social.

Según Louffat (2015), la dirección es una de las etapas más importantes porque se ejecuta todo lo que se planteó y organizó inicialmente. Además, explica la importancia del liderazgo para una adecuada administración de personas, pues el líder se encargará de motivar a los trabajadores y lograr que se identifiquen con la organización. A su vez, Meyer et al. (2019) mencionan que la clave para una gestión pública altamente eficaz es contar con servidores públicos, que tengan bases sólidas de liderazgo, el líder es quien dirige el cambio, tiene una visión clara de lo que se quiere alcanzar, colaborando con sus colegas y empoderándolos para la toma de decisiones que permitan el alcance de lo planificado. También es necesario que se considere a la innovación como un factor necesario en la etapa organizativa, pues esta dará lugar a que la entidad pueda generar cambios en sus

procesos, involucrando a gerentes y trabajadores en el logro los objetivos trazados. (Mullakhmetov et al. 2019)

La evaluación y control son un proceso continuo presente en todo el proceso estratégico, porque con los cambios dinámicos que hay en el entorno se necesitan un planeamiento dinámico. Durante este proceso se debe cuestionar continuamente los objetivos, las estrategias, la política, estructura y en general toda acción de la organización. Asimismo, es importante la implementación de planes de contingencia que nos permitan actuar ante situaciones inciertas. (D'Alessio, 2015). En tanto, Jarrín (2016), indica que para ejercer el control en una entidad es necesario que se sustente en leyes, reglamentos o directivas, ya que estas constituyen el marco teórico en una entidad. También es importante considerar un control interno que asegure una dirección ordenada de la entidad.

El Balance Scorecard (BSC), es una herramienta de control, que brinda una visión completa de la entidad, a través de cuatro perspectivas las cuales se encuentran relacionadas y generan impacto una sobre otra, estas son: Aprendizaje, Procesos internos, clientes y financiera. Para que el BSC, sirva como herramienta de control, es necesario que la entidad haya formulado sus estrategias con objetivos bien definidos, y que estos sean medibles y comparables. (D'Alessio, 2015)

Para Barros da Silva y Rodríguez (2004), el Balance Scorecard, es una herramienta que permite evaluar el desempeño de la organización, usando diferentes indicadores que se encuentran agrupados en 4 perspectivas: financiera, cliente, procesos internos, y formación y crecimiento. Así mismo, indica que el BSC se debe adaptar a la realidad de la gestión pública, incorporando al modelo la perspectiva gobernabilidad y marco legal. El BSC organiza las estrategias del sector público, permitiendo el control de los objetivos planteados. Plantea un modelo con 4 dimensiones Insumos, procesos, productos y resultados, basándose en principios de eficiencia, efectividad, economía y costo- efectividad. (Arévalo et al.2018)

Según Saprianto y Lukito (2020) el BSC es un instrumento que permite comunicar lo que se quiere alcanzar, alinear el trabajo con las estrategias

planteadas, prioriza los proyectos o actividades a realizar y además permite monitorear el avance de la gestión. Así mismo, permite conocer las consecuencias de las actividades ejecutadas y permite que el personal se encuentre al tanto de los objetivos operaciones y cuál es el avance de los mismos. (Balaki et al. 2020; Marcu, 2020)

Akbar et al. (2018), indican que es complicado adaptar una herramienta usada en el sector privado al sector público, debido a que las realidades son muy diferentes principalmente los objetivos que ambas buscan alcanzar. Por lo cual Harahap y Wardhono (2020), proponen nuevas perspectivas, las cuales son: Interesados, aprendizaje y crecimiento, proceso empresarial interno y clientes, luego de esto las entidades debe plantearse la visión, misión y estrategias con sus respectivos indicadores. Para Cristea (2019), es importante que los indicadores tengan las siguientes características: deben evaluar los resultados más notables de la entidad, deben tener conexión, credibilidad, durabilidad y deben ser fácilmente comunicables.

Para Perramon et al (2016); Quesado et al. (2018) y Vega et al. (2020), las contribuciones del BSC son: agrega valor, porque facilita el manejo de los factores claves de la empresa; permite una buena gestión de los empleados; procesos internos claros y bien ejecutados; mejora la calidad de los sistema de control; permite la inclusión diferentes indicadores de gestión en una sola herramienta; asegura que la dirección de los gerentes sea estratégica, fomentando el liderazgo organizacional.

Etapa final, durante esta etapa se debe verificar si la organización es competitiva y productiva. La entidad debe plantearse tener ventajas competitivas para lograr el crecimiento de la organización. (D'Alessio, 2015).

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

El enfoque de investigación es Cuantitativo. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), este enfoque es un proceso sistemático y probatorio, se caracteriza por ser inflexible, pues no se pueden saltar pasos. Sin embargo, sí se puede adaptar según las necesidades de la investigación.

La investigación es de tipo descriptiva-propositiva. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), una investigación descriptiva detalla las características y los aspectos más importantes del problema estudiado para su análisis, por lo cual tendremos datos exactos sobre la dimensión del problema estudiado. Asimismo, es propositiva porque terminaremos con la formulación de una propuesta de solución. Para Hurtado de Barrera (2010), una investigación propositiva permite proyectarse al futuro, planteando un plan que permite resolver un problema o necesidad.

El diseño es No Experimental-Transversal. El propósito de la investigación es describir las variables, en un momento específico. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista, mencionan que “la investigación no experimental es un estudio que se realiza sin la manipulación de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos.” (2014, p. 152).

El esquema del diseño descriptivo propositivo, según Estela (2020)

Dónde:

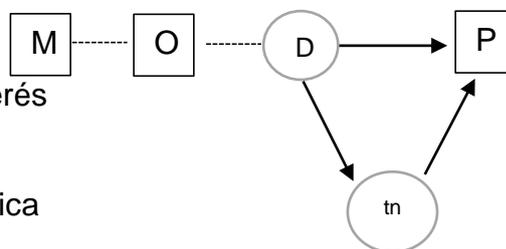
M: representa la muestra

O: Información relevante o de interés

D: Diagnóstico

tn: análisis y fundamentación teórica

P: propuesta



3.2. Variables y operacionalización de variables

Variable Independiente: Propuesta de Modelo de Gestión Administrativa.

Definición conceptual: La gestión administrativa, implica poner en práctica el proceso estratégico, con la finalidad de alcanzar la visión planteada. Consta de la etapa de formulación o planeamiento, implementación o dirección, evaluación y control, y la etapa final. (D'Alessio, 2015)

Variable Dependiente: Ejecución Presupuestal.

Definición conceptual: Etapa del proceso presupuestario en la que se perciben ingresos y se atienden las obligaciones del gasto de conformidad con los créditos presupuestarios autorizados en el presupuesto. Esta etapa comprende: certificación, compromiso, devengado y pago. Así como, establece que durante la ejecución debe realizar control y evaluación, con la finalidad de garantizar el logro de los objetivos. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018)

3.3. Población, muestra y muestreo, unidad de análisis.

La unidad de análisis son los trabajadores del PEOT. Para la investigación se tomó en cuenta la población de 60 trabajadores administrativos de la entidad. La población es un grupo de elementos que presentan características específicas similares. Así mismo, si la población es pequeña, se puede estudiar a toda, de lo contrario cuando se tiene poblaciones grandes se aplicará el muestreo. (Hernández et al.2014),

Criterios de inclusión: se consideró a los trabajadores administrativos con contrato indeterminado de la entidad, los cuales son 60.

Criterios de exclusión: se consideró excluir de la investigación a trabajadores de áreas no administrativas (como trabajadores de campo, operarios, controladores, tomeros entre otros), trabajadores en planilla por reposición judicial y trabajadores contratados bajo la modalidad CAS y locadores de servicio.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica que se empleó es el censo, según García, Ramos y Ruiz (2007) aplicamos esta técnica cuando recogemos información de todos los elementos de la población. Se utilizaron dos instrumentos, un cuestionario y una entrevista. Se creó el cuestionario (Anexo 2) y se validó a través del Juicio de expertos, para lo cual se solicitó la opinión de 3 profesionales, la aprobación del instrumento se encuentra en el anexo 6. El análisis de confiabilidad fue calculado a través del coeficiente Alpha de Cronbach, el cual arrojó 0.865 como resultado, por lo cual el instrumento se considera confiable, los resultados se muestran en el anexo 3.

Para complementar la investigación se aplicó una entrevista (Anexo 2), la cual según Hernández et al (2014) se utiliza cuando el problema a estudiar es complicado de observar, las preguntas deben ser neutrales para recoger la percepción, idea y experiencias del entrevistado sin alejarse de la realidad. Se entrevistó a 3 trabajadores del área de presupuesto y planificación.

3.5. Procedimiento

Para la aplicación de los instrumentos se procedió a solicitar la carta a la escuela de postgrado, y posteriormente presentarla a la entidad para la aprobación del permiso correspondiente (Anexo 4).

Se aplicó, el instrumento de cuestionario mediante Google Forms. Las entrevistas fueron realizadas mediante la aplicación Zoom. Finalmente, los datos se procesaron y analizaron.

3.6. Método de análisis

Los resultados de la encuesta se registraron en una hoja de cálculo (Excel) y luego procesados y analizados mediante el software SPSS V.25, haciendo uso de la estadística descriptiva y los resultados serán presentados mediante tablas de frecuencias y porcentajes, para su interpretación.

Las entrevistas fueron grabadas, y posteriormente analizadas de modo que se pudiera analizar todas las opiniones de los entrevistados.

3.7. Aspectos éticos

Para el desarrollo de la investigación se tomó en cuentas los aspectos éticos de (Belmonte, 2010), quien considera que las investigaciones no solo deben garantizar que aportará beneficios al ser humano, si no también que ésta no perjudicará a nadie. Por tal razón esta investigación toma en cuenta los siguientes aspectos éticos: a) Consentimiento informado, se solicitó el consentimiento de los trabajadores para participar en la investigación. b) Privacidad y protección de datos, la investigación cuidará la privacidad de los participantes en la investigación protegiendo sus datos.

IV. RESULTADOS

Tabla 1

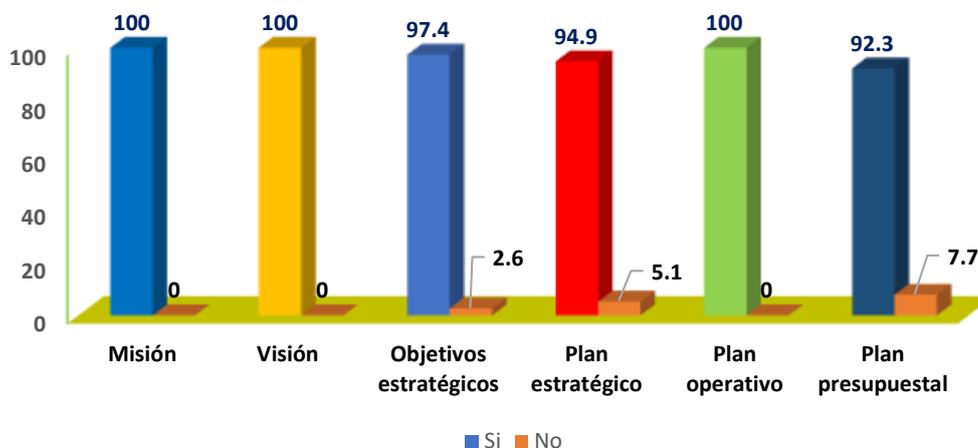
Trabajadores según sexo, edad y tiempo de servicio en el PEOT

	Características	Trabajadores	%
Sexo	Femenino	16	41,0
	Masculino	23	59,0
Edad	Entre 26 a 35 años	5	12,8
	Entre 36 a 45 años	13	33,3
	Entre 46 a 55 años	21	53,8
Tiempo de servicio	Menos de 01 año	1	2,6
	Entre 01 a 03 años	2	5,1
	Más de 05 años	36	92,3

El 58,97% (23) de los trabajadores del PEOT encuestados son hombres y el 41% (16) son mujeres; el 53,85% (21) de trabajadores tiene entre 45 a 55 años, seguida del 33,3% (13) con edades comprendidas entre 36 a 45 años; el 92,31% tiene más de 5 años de labor.

Figura 1

Conocimiento de Trabajadores



Todo el personal que labora en el PEOT tiene conocimientos sobre la misión del proyecto, esto es positivo debido a que puede generar compromiso en la realización de las actividades planificadas. Asimismo todos conocen la visión. El 97,4% tiene conocimientos sobre los objetivos estratégicos, esto se alinea al conocimiento de la misión y la visión. El 94.87% (37) de colaboradores indican que el PEOT tiene un plan estratégico, en el cual se establece la misión, la visión y los objetivos estratégicos del proyecto; siendo necesario que se realice una evaluación permanente del cumplimiento de los objetivos estratégicos. El total de colaboradores indican que el PEOT tiene un plan operativo, en el cual se establecen las actividades planificadas de manera anual para el cumplimiento de sus objetivos, finalmente el 92.3% (36) colaboradores indican que el PEOT cuenta con un plan presupuestal, eso indica que para el logro de los objetivos se asignan los presupuestos, sin embargo es necesario que se realice las evaluaciones pertinentes.

Tabla 2

Resultados según dimensiones de la ejecución presupuestal

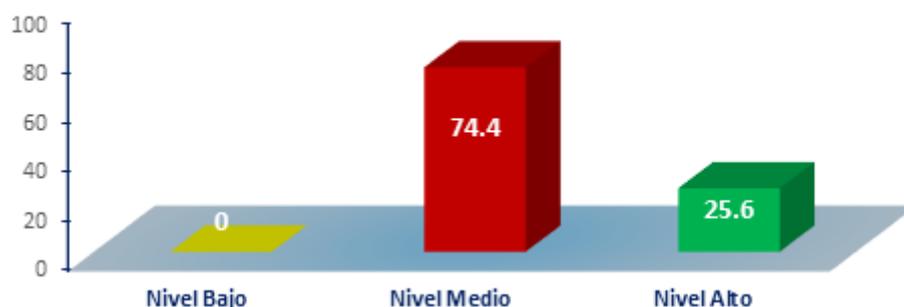
Dimensión	Nivel Bajo		Nivel Medio		Nivel Alto	
	Nº de Trabajadores	(%)	Nº de Trabajadores	(%)	Nº de Trabajadores	(%)
Modificación	1	22,6	19	48,7	19	48,7
Certificación	5	12,8	26	66,7	8	20,5
Compromiso	4	10,3	23	59,0	12	30,7
Devengado	6	15,4	31	79,5	2	5,1
Control	6	15,4	18	46,2	15	38,5
Evaluación	8	20,5	18	46,2	13	33,3

En la tabla 3, se observa que existe una igualdad de opiniones respecto a la modificación del presupuesto, donde el 48,72% indican que existe un nivel alto y un nivel medio. Esto significa que el presupuesto sufre de variaciones durante el año y que afectan al PEOT. El 20% de

colaboradores califican la dimensión presupuestal en un nivel alto, y más de la mitad de colaboradores (66,67%) indican que existe un nivel medio en la certificación del plan presupuestal. Solo el 12.8% (5) consideran que la dimensión certificación en un nivel bajo; El 58,97% opinan que existe un nivel medio en el compromiso; la mayoría de colaboradores del PEOT consideran que existe un nivel medio (79,49%) en la dimensión devengado. Existe un nivel medio (46,15%) en la dimensión control del presupuesto del PEOT, significa que es necesario realizar controles más eficientes que conlleven al logro de los objetivos estratégicos; existe un nivel medio (46,15%) en la dimensión evaluación del presupuesto del PEOT, siendo necesario realizar de manera permanente en la evaluación presupuestal para asegurar un buen manejo y distribución en las actividades del proyecto.

Figura 2

Nivel de ejecución presupuestal en el PEOT



Finalmente existe un nivel medio (74,36%) en la ejecución presupuestal del PEOT y sólo el 25,6% indica que existe un nivel alto. Estos resultados señalan que se deben realizar acciones que conlleven a una mejor gestión del presupuesto para evitar devoluciones del proyecto y cumplir los objetivos estratégicos.

Respecto del análisis de las entrevistas realizadas, se tiene lo siguiente:

Según los directivos, indican que *“El PEOT cuenta con una Oficina de Planificación, sin embargo el planeamiento lo dirige el Gobierno Regional y sólo se realiza programación del planeamiento hidráulico”, pero que “No es una oficina especializada en planeamiento” y opinan: “que por la envergadura del proyecto debería tener un plan estratégico propio, tener una visión y misión, que no se salga de marco conceptual de la región pero sí que permite desarrollar muchas más labores técnicas, y no buscar resultados inmediatos que es lo que la región ambiciona por que los periodos de los gobernadores son muy cortos”. Además indican: “Que se debe mejorar, para hacerlo más eficiente, dado que presenta algunas falencias en su elaboración, existe falta de compromiso por parte del personal en su mayoría, vinculado a remuneraciones bajas para la labor que se desarrolla y falta de liderazgo en los diferentes niveles jerárquicos de la Entidad”*

En relación al Liderazgo que existe por los Responsables o Jefaturas, señalan que *“Todos conocen su labor y que cada 04 años se realiza cambios de jefes, principalmente generado por los cambios políticos del Gobierno Regional”. Sin embargo en su estructura orgánica, el PEOT cuenta “Con un consejo directivo, encabezado por el Gobernador Regional, y en la parte operativa tenemos un Gerente, que es el encargado de alinear los objetivos de la entidad con los objetivos del GRL y cada uno tiene diferentes estilos de liderar, pero que al final obedecen a intereses políticos, lo cual genera pérdida de oportunidades para el Proyecto”.*

Respecto a la Organización administrativa indican que al ser el PEOT parte del estado, *“Es más complicado la gestión administrativa, considerando que el CAP no muestra la realidad, señalan que es antigua y limitada, no se tiene órganos de tercer nivel y esas restricciones se tienen hace más de 20 años. No existen jefes de tesorería, de contabilidad lo que hay son especialistas en estos temas, a pesar de que el proyecto ha evolucionado”. Concluyendo que “se debe realizar un cambio organizacional que permita responder a las exigencias del Proyecto y de la sociedad”.*

En relación a los recursos materiales y tecnológicos, consideran que *“Si cuentan con la tecnología moderna”*. Aunque con una visión de futuro señalan *“que les falta mucho principalmente en el aspecto tecnológico”*.

En cuanto a las capacidades *“Se cuenta con personal que tiene más de 20 años de experiencia en el Proyecto, que están capacitados”*, También señalan que *“es importante que el trabajador conozca los procedimientos administrativos transversales a los que realizan, y se deben socializar estos procedimientos”*. Adicionalmente indican *“que uno de los puntos críticos de la ejecución del gasto, es el desconocimiento de estos procesos”*.

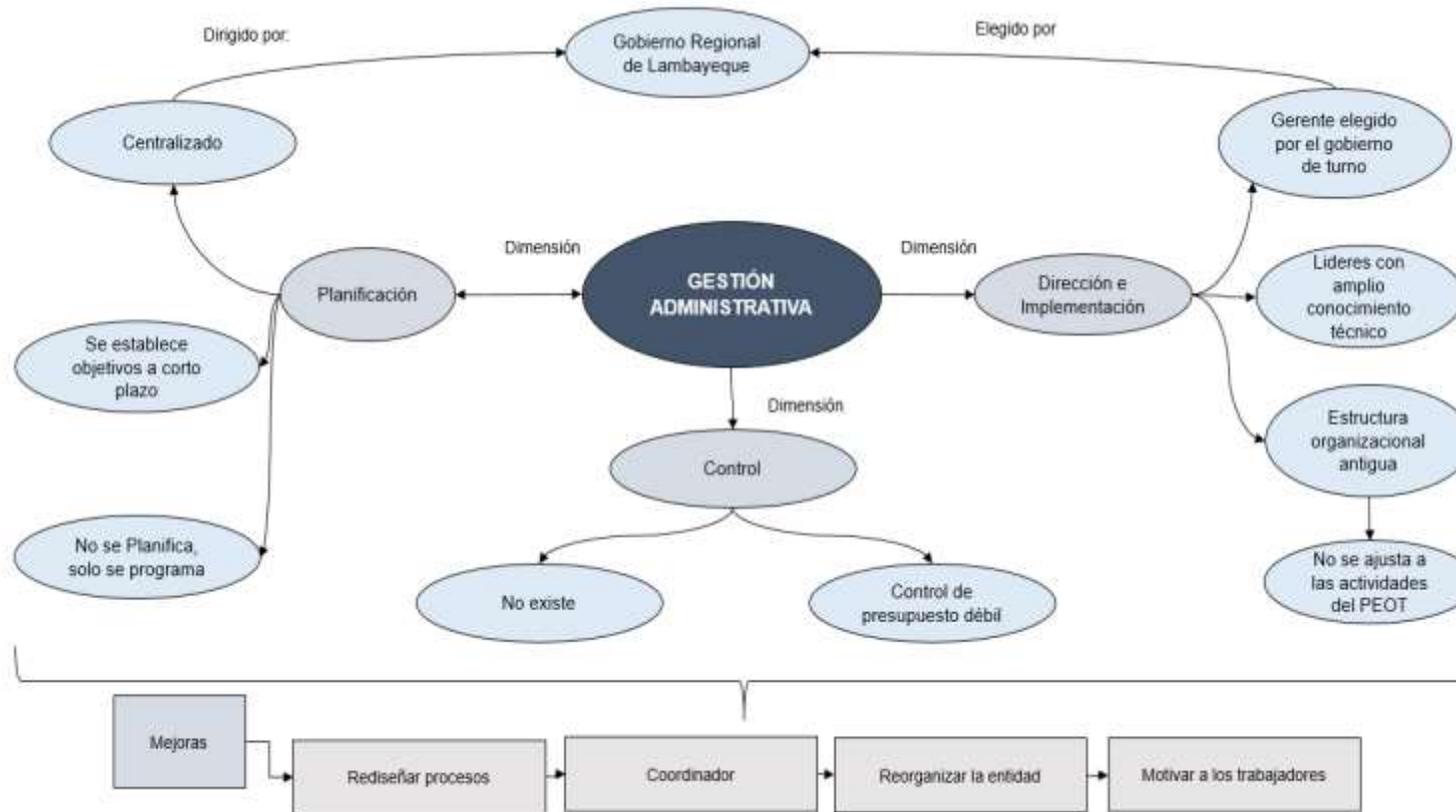
En relación al control de la gestión administrativa, mencionan que *“Actualmente existe un mayor control o auditorías, el cual genera temor en el personal de asumir mayor responsabilidades, debido a que las recomendaciones dadas por la Contraloría General, son de estricto cumplimiento, y los trabajadores no quieren formar parte de los comités de ejecución presupuestaria, pues saben que si se equivocan recibirán sanciones”*. Asimismo señalan que *“Los controles se realizan de forma puntal, principalmente a la ejecución presupuestal, en la que se advierte dinero que pueda revertirse”* También *“se comunica a las gerencias cuales son los requerimientos que se comprometieron y no se devengaron, con la finalidad de que las gerencias puedan decidir cuáles fondos se liberan y se asignan a otros requerimientos, esto es desde el punto de vista presupuestal”*. Sin embargo a pesar de realizar este control, consideran que *“hace falta un seguimiento, por lo cual proponen que cada gerencia debería tener un coordinador, que haga seguimiento a los requerimientos del área”*.

Uno de los aspectos resaltantes es que mencionan que *“a pesar de contar con un plan operativo, no trabajan con indicadores de gestión, que minimice los riesgos de tener una gestión deficiente”*.

Finalmente, en relación a la gestión administrativa indican que *“es necesario realizar algunas modificaciones de orden estructural y que se debe implementar un equipo técnico, dándole atribuciones a fin de que sea un articulador entre el área usuaria y abastecimiento, porque es el problema de porque no avanza la ejecución, se deben reunir para hacer un seguimiento, dado que lo realizan desde la Sede Central, para hacerlo”*.

Figura 3

Resultado de entrevistas



V. DISCUSIÓN

El Proyecto Especial Olmos - Tinajones (PEOT), es un proyecto público gestionado desde el Gobierno Regional de Lambayeque, se encarga de la administración y planificación del servicio de abastecimiento de agua para riego agrícola, administrando los reservorios de Tinajones y la Represa de Olmos, por lo cual tiene gran importancia para el desarrollo agrícola de la región Lambayeque.

La presente investigación permitió realizar un diagnóstico de la situación de la ejecución presupuestal del PEOT, con lo cual se propuso un modelo basado en la mejora de la gestión administrativa.

En relación a los colaboradores que laboran en el PEOT, el 59% son hombres y el 41% mujeres, el 53,8% tienen entre 46 a 55 años y el 92,3% tienen más de 05 años de experiencia en la entidad.

Se determinó que el 100% de los colaboradores conoce la misión, la visión, el plan operativo, y el 97,4% conoce los objetivos estratégicos, el 94,9% del plan estratégico y el 92,3% conocen el plan presupuestal. Los resultados indicarían que el personal cuenta con experiencia, sin embargo un gran porcentaje de ellos no participan en la formulación del presupuesto, lo cual en la práctica no es recomendable.

Según Jatmiko, et.al.(2020) indica que una baja intervención de los empleados en la formulación del presupuesto, conlleva a que la entidad no logre alcanzar sus objetivos, pues el empleado no conocerá las actividades planteadas y no podrá solucionar los problemas que se originen en la ejecución presupuestal.

En el estudio la ejecución presupuestal fue medida mediante seis dimensiones: modificación, certificación, compromiso, devengado, control y evaluación.

Se determinó que el 48,7% de colaboradores indican que el presupuesto siempre se modifica en el año, lo que trae como consecuencia variaciones en el logro de los objetivos planteados por la institución, ante lo cual es necesario precisar que los colaboradores o responsables de realizar este proceso deben

conocer los requisitos, así como los tiempos para su realización, con la finalidad de evitar demora en su aplicación.

El 66,67% indican que existe un nivel medio en la certificación del plan presupuestal, esto nos indicaría que se debe fortalecer el nivel de conocimiento que permita incrementar este nivel. El 58,97% de los colaboradores opinan que existe un nivel medio en el compromiso, en el cual se debe tener en cuenta los requisitos para iniciar esta etapa en el proceso.

También la mayoría de colaboradores consideran que existe un nivel medio (79,49%) en la dimensión devengado del plan presupuestal, aspecto en el cual se debe considerar los requisitos y requerimientos para disminuir los tiempos de demora.

Existe un nivel medio (46,15%) en la dimensión control del presupuesto del PEOT, lo que significa que es necesario, realizar controles más eficientes que conlleven al logro de los objetivos estratégicos, es decir se debe establecer mecanismos y criterios de control, que conlleven a la optimización de los recursos del Proyecto.

Observamos que existe un nivel medio (46,15%) en la dimensión evaluación del presupuesto, lo que significa que es necesario realizar de manera permanente en la evaluación presupuestal para asegurar un buen manejo y distribución en las actividades del proyecto, también Cuba (2019), concluyó que existe una relación positiva entre la gestión administrativa y la ejecución del programa presupuestal, así mismo el 44% de trabajadores calificó a la ejecución presupuestal como deficiente, y en cuanto a la variable gestión administrativa el 18% la calificó como deficiente y el 14% como totalmente deficiente.

Los resultados encontrados se alinean a lo indicado por Martínez (2018) en su estudio, en el cual concluye que la ejecución presupuestal no se realizó al 100%, debido principalmente a transferencias presupuestales no programadas, modificaciones presupuestales y fallas en las programaciones del presupuesto.

También estos resultados son similares a lo encontrado por Coronado (2018) quien en su investigación detectó carencias en el sistema de control interno en el proceso de ejecución presupuestal, las mismas que afectan la ética, prudencia y

transparencia de la gestión. Además indica que la implementación de un sistema de control interno permitirá mejorar el acceso a la información presupuestal y patrimonial mejorando la gestión en la institución. Estas acciones se deben reforzar y realizar de manera continua para garantizar transparencia y buen manejo de los recursos públicos en el proyecto.

Asimismo, Navarro (2018), indicó que existe una relación significativa entre la gestión organizacional y la ejecución presupuestal. Además, el 76 % de trabajadores considera que la gestión organizacional de la entidad no es buena, pues los instrumentos y las políticas de gestión no son eficientes. Recomienda, la implementación de procesos de mejora de gestión organizacional, para lograr una mayor ejecución presupuestal.

Los resultados estarían en la línea de investigación realizada por Esteban y Quezquezana (2018) que indican que la inadecuada gestión de la inversión pública genera altos costos y no tienen el alcance esperado, indicando que los factores determinantes para una inadecuada ejecución presupuestal son las siguientes: Limitada planificación y formulación de proyectos, deficiencias en saneamiento físico legal (alquiler de locales), los documentos de gestión no están actualizados, lo que genera desconocimiento de procesos, alta rotación de personas, y la existencia de malos proveedores que brindan información falsa durante los procesos de selección.

En relación a la evaluación del proceso de planificación se debe mejorar para hacerlo más eficiente, dado que presenta algunas falencias en su elaboración, existe falta de compromiso por parte del personal en su mayoría, vinculado a remuneraciones bajas para la labor que se desarrolla y falta de liderazgo en los diferentes niveles jerárquicos de la Entidad.

Según Quispe (2017), determinó que las características del equipo técnico, la remuneración, años en el puesto de trabajo, las reuniones mensuales, ambiente óptimo y el trabajo en equipo influyen significativamente en las inversiones públicas de los gobiernos locales de Chiclayo, Ferreñafe y Lambayeque, ante ello se recomienda implementar un equipo de planeamiento, implementación, seguimiento y control que contribuya a mejorar los niveles de optimización del plan.

Para tener un mayor control del proyecto se debería incluir el cuadro de mando integral, al respecto Sánchez et al. (2017), indicó que esta herramienta ayudará a incrementar la eficiencia, mejorando la calidad del gasto; habrá mayor eficacia en los procesos ahorrando tiempo en su ejecución y, por último, permitirá que los procesos estén alineados a los objetivos de la institución. Asimismo, concluyen que es necesario que las instituciones públicas adopten el modelo de gestión por procesos, para que sean generadoras de valor obteniendo mejores resultados en los servicios que se le brinda a la población.

También un aspecto importante es verificar que los trabajadores cumplan con los requisitos mínimos para el puesto desempeñado, capacitar al personal en los procesos de gestión de inversiones y cuenten con las herramientas de gestión necesarias.

Asimismo es necesario que el PEOT cuente con los recursos materiales y tecnológicos, necesarios para desarrollar un trabajo efectivo y que todos los trabajadores conozcan los procedimientos administrativos transversales a los que realizan, y se deben socializar estos procedimientos, para lo cual se debe proponer un plan de capacitación permanente, dado que uno de los puntos críticos de la ejecución del gasto, es el desconocimiento de estos procesos.

Uno de los aspectos resaltantes encontrados en la investigación es que a pesar de contar con un plan operativo, no trabajan con indicadores de gestión, que minimice los riesgos de tener una gestión deficiente, para lo cual se recomienda la implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI), dado que según Ramón, et.al (2018) concluyen que el CMI es una herramienta que permite el acceso a información oportuna para la toma de mejores decisiones y así optimizar los recursos y formular presupuestos más objetivos y flexibles.

En relación a la gestión administrativa, el PEOT tiene un Plan estratégico, el cual se ejecuta mediante un plan operativo anual (POA) el cual tiene un presupuesto público pero que presenta deficiencias en su ejecución y de acuerdo con Vaicilla, et.al. (2020), esto ocasiona un nivel bajo de ejecución presupuestaria, por lo cual dejan de atenderse las necesidades de los ciudadanos.

En el plan está establecido la misión, la visión y los objetivos estratégicos del proyecto, cuenta con estructura orgánica débil, con un consejo directivo, encabezado por el Gobernador Regional y un Gerente que realiza la parte operativa y que es el encargado de alinear los objetivos de la entidad con los objetivos del GRL, también se considera que tiene una cultura organizacional antigua, la cual es necesario cambiarlo para adecuarlo y hacerla más fuerte y eficiente a la vez.

Según los directivos, indican que el PEOT cuenta con una Oficina de Planificación, sin embargo el planeamiento lo dirige el Gobierno Regional y sólo se realiza programación del planeamiento hidráulico, recomendándose incorporar un plan estratégico propio, tener una visión y misión, que no se salga de marco conceptual de la región

En relación a la evaluación del proceso de planificación, se determinó que se debe mejorar, para hacerlo más eficiente, dado que presenta algunas falencias en su elaboración, existe falta de compromiso por parte del personal en su mayoría, vinculado a remuneraciones bajas para la labor que se desarrolla y falta de liderazgo en los diferentes niveles jerárquicos de la Entidad, esto se suma los diferentes estilos de liderazgo y dado que el PEOT es una entidad pública dependiente del Gobierno Regional, complica aún más su gestión

Asimismo, los responsables de áreas reconocen que es necesario realizar un cambio organizacional que permita responder a las exigencias del Proyecto y de la sociedad, indicando también que la entidad tiene una cultura organizacional antigua, planificada en función de las acciones que debe realizar para cumplir con su cuota en la región, bajo esa óptica de manera mayoritaria si cuenta el personal con las capacidades para desarrollar su labor administrativa.

Finalmente, indican estar de acuerdo con la gestión administrativa del PEOT, sin embargo es necesario realizar algunas modificaciones de orden estructural y que se debe implementar un equipo técnico, según Navarro (2018), en su investigación determinó que cuando los resultados de la gestión organizacional de la entidad no es buena, pues los instrumentos y las políticas de gestión no son eficientes y recomienda, la implementación de procesos de mejora de gestión

organizacional, para lograr una mayor ejecución presupuestal y en relación al control de la gestión administrativa, se recomienda mayor control.

Estos resultados nos conllevan a plantear una propuesta de solución, teniendo como base la gestión administrativa, la cual es una herramienta que integra los procesos de una entidad (planificar, organizar, evaluar y controlar, final) con el fin de alcanzar los objetivos planificados (D'Alessio, 2015), por tal motivo es de vital importancia que este proceso sea eficiente, sólido y se cuente con sustento normativo, para lograr entidades ágiles y modernas.

La propuesta del modelo debe estar sustentada en la Teoría de Gestión Estratégica de D'Alessio Ipinza, que tenga como objetivo: Fortalecer la gestión administrativa en el Proyecto Especial Olmos Tinajones, para optimizar el uso de sus recursos, asegurando una eficiente ejecución del presupuesto y debe proponer actividades, que busquen fortalecer la gestión administrativa, que permita en el corto y mediano plazo elevar los niveles de ejecución presupuestal y sobretodo conlleven a brindar un servicio público de calidad.

VI. CONCLUSIONES

1. La gestión administrativa en el PEOT, presenta deficiencias en las 5 dimensiones analizadas. En cuanto a la planificación, es dirigida por el Gobierno Regional, por lo cual la entidad solo participa de forma pasiva. En cuanto a la dirección, la entidad cuenta con líderes con conocimientos técnicos, lo que contribuye a la formulación de planes y proyectos, sin embargo es necesario reforzar algunos aspectos de liderazgo. El personal cuenta con los recursos tecnológicos y materiales que permiten un adecuado desempeño de sus labores, una fortaleza de la entidad es el elevado número de trabajadores con más de 5 años de trabajo por lo cual cuentan con el conocimiento, sin embargo aún se debe fortalecer el conocimiento de los procedimientos transversales. Actualmente hay un mayor control, sin embargo no es esencialmente administrativo.
2. La ejecución presupuestal, según los resultados tiene un desempeño medio según los trabajadores (74,4%), principalmente se debe a la nula o poca capacitación de los procesos de esta etapa, la demora en la realización de los trámites administrativos, constantes modificaciones presupuestales. Todo esto contribuye a una ejecución presupuestal baja en la entidad.
3. La propuesta generada se sustentó en la Teoría de Proceso Estratégico de Fernando D' Alessio, se consideró 3 ejes los cuales son: Marco normativo, Procedimiento estratégico y Fortalecimiento de capacidades y competencias. El objetivo del mismo, es fortalecer la gestión administrativa para optimizar el uso de los recursos, asegurando una eficiente ejecución del presupuesto.
4. La Validación del Modelo, fue realizado por 3 expertos en Gestión Administrativa y presupuestal, quienes lo analizaron y aprobaron. Asimismo, consideran que mejorará el proceso administrativo, logrando mejorar la ejecución presupuestal.

VII. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda al Administrador del PEOT, fortalecer el conocimiento de los trabajadores en procesos transversales, así como desarrollar en ellos habilidades de liderazgo, trabajo en equipo y motivación.
2. Se recomienda a la Gerencia General, Administración y Responsable de Planificación del PEOT, implementar herramientas de gestión administrativa que permitan mejorar los procesos, mejorar la planificación a largo plazo, así mismo implementar un sistema de control administrativo.
3. Se recomienda a la Gerencia General del PEOT, formar un equipo técnico que proponga e implemente actividades de mejora, y dirija la etapa de control administrativo.
4. Se recomienda a Gerencia General y Jefe de Planificación del PEOT implementar herramientas de gestión modernas como el Balance ScoreCard que permita a todos los trabajadores, conocer los progresos de la gestión y estar al tanto de los avances de los procesos administrativos y financieros.

VIII. PROPUESTA

I. Presentación

El Modelo busca mejorar los niveles de la ejecución presupuestal del Proyecto Especial Olmos Tinajones, debido a que actualmente presenta deficiencias en sus etapas (Modificación, Certificación, Compromiso, Devengado, Control y Evaluación).

II. Objetivos

General

Proponer un modelo para mejorar la ejecución presupuestal del Proyecto Especial Olmos Tinajones en la región Lambayeque.

Específicos

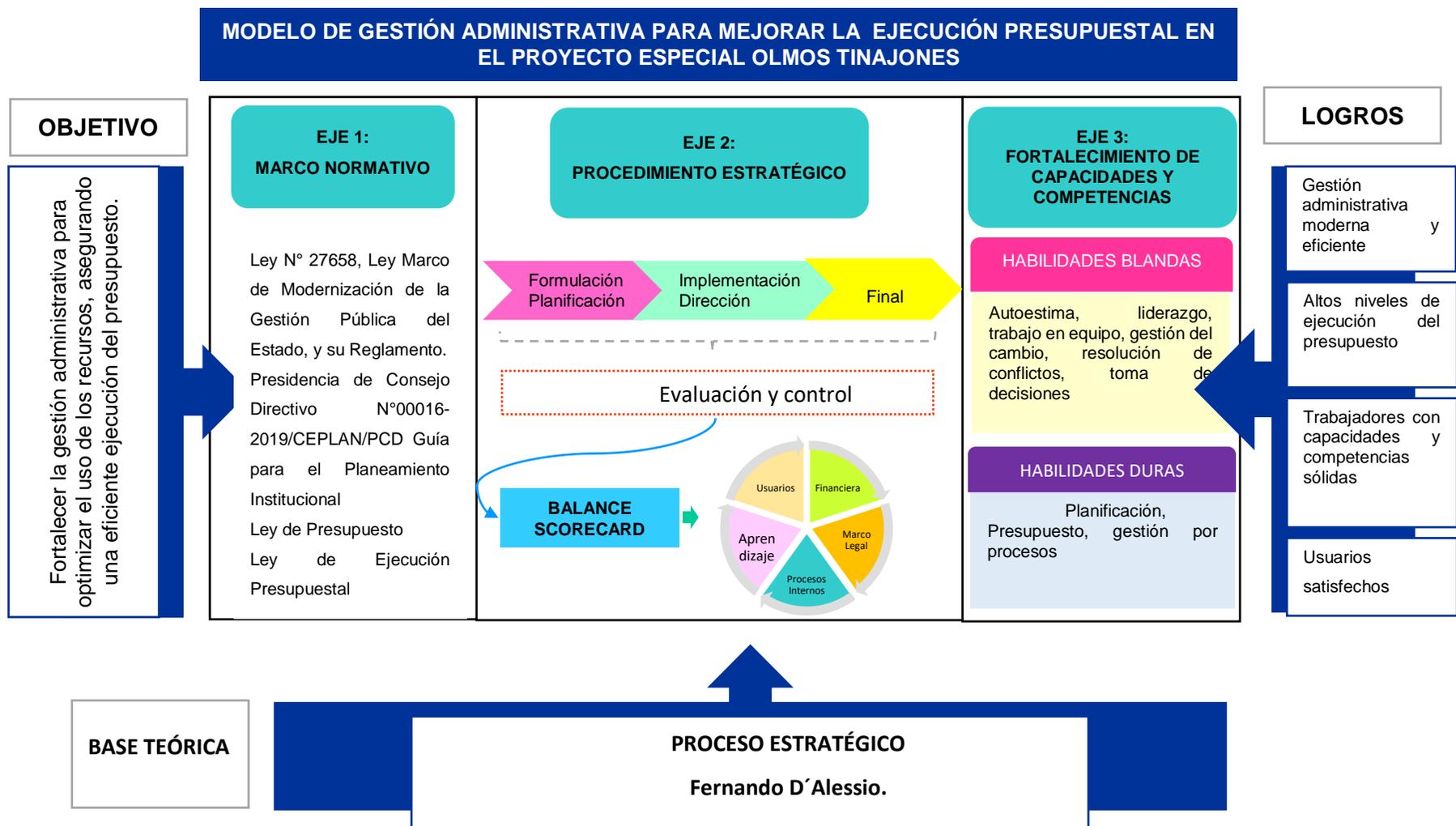
Modernizar la gestión administrativa,
Elevar los indicadores de ejecución presupuestal
Fortalecer las capacidades y habilidades de los trabajadores.
Satisfacer las necesidades de la población.

III. Fundamentos

La propuesta está basada en los fundamentos teóricos del proceso estratégico propuesto por D'Alessio, el cual consta de cuatro etapas: formulación, implementación, evaluación y control, y la etapa final; esto permite alcanzar los objetivos de la organización. Asimismo se propone la implementación del Balance Scorecard (BSC), como una herramienta de control, que brinda una visión completa de la situación de la entidad, a través de cuatro perspectivas las cuales se encuentran relacionadas y generan impacto una sobre otra, estas son: Aprendizaje, usuarios, financiera, aprendizaje, marco legal y procesos internos.

Figura 4

Modelo de Gestión Administrativa



REFERENCIAS

- Akbar, M., Munawaroh, S., & Syahdan, S. A. (2018). Balance scorecard Implementation in Public Sector Organization, A problem? *Internactional Journal of Accounting, Finance and Economics*, 1(1). <https://journal.stkipsingkawang.ac.id/index.php/IJAFE/article/view/557>
- Arévalo Haro , M. J., Escobar Arévalo, S. P., & Silva Álvarez, N. (2018). El Balanced Scorecard y su aplicabilidad en el sector público como estrategia para mejorar la gestión. *Dilemas Contemporáneos : Educación, Política y Valores*, 1-33.
- Balaji, M., Dinesh, S., Arun, A., & Jaisankar, S. (2020). Striving for supply chain integration throufh balaced scoredcards. *Industrial Management*, 62(6), 28-31.<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=egs&AN=147037804&lang=es&site=eds-live>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2018). *Better spending for better live: How Latin America and the Caribbean can do more with less*. Suiza.
- Barros da Silva Filho, J. B., & Rodríguez Gonzáles, R. (2004). Una nueva vsión del Cuadro de Mando Integral para el sector público. *Revista Iberoamericana de contabilidad y gestión*, 4, 117-148.http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/N%C2%BA_4/Joao%20Batista%20Barros%20y%20Ricardo%20Rodr%C3%ADguez%20Gonz%C3%A1lez.pdf
- Beazley, I. (2019). Financial Management in Government: Insights on Skills Development. *OECD Journal on budgeting*, 18(3), 81-124. doi:<https://doi.org/10.1787/52185bf3-en>
- Belmonte Serrano, M. Á. (2010). Requisitos éticos en los proyectos de investigación. Otra oveja negra. *Seminarios de la fundación Española de Reumatología*, 11(1), 7-13. doi:10.1016/j.semreu.2009.09.005
- Brophy, P., Stevenson, K., Kaczorowski, J., & Schriefer, J. (2020). A Proposed Technique to Enhance Strategic Plan Implementation Using Continuous Quality Improvement Methodologies. *The Journal of Pediatrics*. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jpeds.2020.01.060>

- Cavalcante, P., & Camoes, M. (2017). Do the Brazilian innovations in public management constitute a new model? *RAI Revista de administración e innovación*, 14, 90-96. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.rai.2016.07.001
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2019). Guía para el Planeamiento Institucional.
- Córdoba Padilla, M. (2009). *Finanzas Públicas*. Ecoe.
- Coronado Silopu, G. (2018). Sistema de control interno para la mejora de los procesos de ejecución presupuestaria en la Facultades de Ingeniería de la Universidad Pedro Ruiz Gallo. Lambayeque.
- Cristea, A. M. (2019). Performance managment by implementing the Balance Scorecard System- The System of indicators. *Hyperion International Journal of Econophysics & New Economy*, 12(2), 149-158.
- Cubas Rodríguez, E. Á. (2019). La Gestión administrativa y la ejecución del programa presupuestal o30 en la Dirección de Planeamiento Institucional PNP, Lima, 2019. Lima, Perú.
- D'Alessio Ipinza, F. (2015). *El Proceso estratégico, un enfoque de Gerencia*. Lima: Pearson.
- Decreto Legislativo 1440. (18 de Setiembre de 2018). Diario Oficial el Peruano.
- Directiva para la Ejecución presupuestaria. (30 de diciembre de 2019). Perú: El Peruano.
- EL AMMAR, C. (2020). iBalanced Scorecard: An effective Strategy Implementation in Libanese Government Authorities. *Review of International Comparative Management*, 21(2), 146-164. doi:10.24818/RMCI.2020.2.146
- Espitia, J., Ferrari, C., González, J., Hernández, I., Reyes, L., Romero, A., . . . Zafra, G. (2019). El gasto público en Colombia. Reflexiones y propuestas. *Economía Institucional*, 21(40), 291-326. doi:10.18601/01245996.v21n40.11
- Esteban Rojas, C. W., & Quezquezana Flores, G. (2018). Propuesta de mejora para a gestión de la Inversión Pública- Fase de ejecución, en la unidad ejecutora de la Oficina General de Administración (OGA-MINJUS). Lima, Perú.

- Estela Paredes, R. (2020). Investigación propositiva. <https://es.calameo.com/books/006239239f8a941bec906>
- García Ramos, J. A., Ramos Gonzales, C., & Ruiz Garzón, G. (2007). *Estadística Administrativa*. Universidad de Cádiz.
- García Trejo, W. (2020). Principios reguladores en la ejecución del presupuesto en la administración pública federal. *Revista Contaduría Pública*, 72-73.
- Harahap, R., & Wardhono, F. W. (2020). Modifying Balanced Scorecard as a Strategic Tool of Public Sector Organisations: Evidence from a Community Health centre in Indonesia. *SDMIMD Journal of Management*, 11(1), 35-44. doi:10.18311/sdmimd/2020/25083
- Hernández Sampieri, R., Fernández Callado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A.
- Hurtado de Barrera, J. (2010). *Metodología de la Investigación*. Quiron S.A.
- Jarrín Lopez, W. B. (2016). Modelo de gestión con enfoque al cumplimiento de metas y objetivos organizacionales de los gobiernos autónomos descentralizados. *UNIANDES EPISTEME: Revista de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 3(1), 62-81. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6756337>
- Ley N° 28693. (28 de Febrero de 2006). *Ley General del Sistema Nacional de Tesorería*.
- Louffat, E. (2015). *Administración: fundamentos del proceso administrativo*. Latinoamericana .
- Marcel, M., Guzmán, M., & Sanginés, M. (2015). *Presupuestos para el desarrollo en América Latina*. Washignton : Banco Interamericano de Desarrollo.
- Marcu, G. (2020). New Perspectives in Developing the Balance Scorecard Concept. *Buletinul Științific al Academiei Trupelor de Uscat*, 25(1), 33-40. doi:10.2478/bsaft-2020-0005

- Martinez, H. A. (2018). Evaluación de la ejecución del presupuesto por resultados Unidad Ejecutora 406 Red de Salud Ica 2009-2016.
- Melati, C., Janissek-Muniz, R., & Marques Curado, C. M. (2020). Decision-Making Quality of Public Managers: Contributions from Intelligence and Knowledge Management. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 1-17. doi:10.1590/1982-7849rac2021190044.en
- Mendoza Briones, A. (2017). Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresa comerciales en la ciudad de Manta. *Revista científica Dominio de los Ciencias*, 6(4), 947-964. doi:http://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2017.3.2.may. 947-964
- Mendoza Zamora, W., Delgado Chávez, M., García Ponce, T., & Berreiro Cedeño, I. (28 de Octubre de 2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del Sector Público. 4, 206-240. doi:http://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2018.vol.4.n.4.206-240
- Mendoza Zamora, W., Loor Carvajal, V., Salazar Pin, G., & Nieto Parrales, D. (2018). La asignación presupuestaria y su incidencia en la Administración Pública. *Dominio de las ciencias*, 4(3), 313-333. doi:http://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2018.vol.4.n.3.313-333
- Meyer, C., Hall, M., Clyde, C., Geerts, J., & Noe, L. (2019). The Emergence of Public Administration as a tool for Public Managment. *Journal of Business & Educational Leadership*, 9, 4-16.
- Miaja Fol, M. (2019). Presente y futuro del Control Interno en las Administraciones Públicas. *Auditoría Pública*(74), 85-98. http://asocex.es/presente-y-futuro-del-control-interno-en-la-administraciones-publicas
- Ministerio de Economía y Finanzas. (16 de Setiembre de 2018). Decreto Legislativo 1440 del Sistema Nacional de Presupuesto Público. Perú: Diario Oficial el Peruano.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2020). *Transparencia económica*. https://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx

- Mullakhmetov, K., Aminova, R., & Filimonchuk, I. (2019). Administrative innovations as necessary condition of competitiveness of the modern companies. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 6, 1-12. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eue&AN=135975167&lang=es&site=eds-live>
- Navarro Torres, K. (2018). Gestión organizacional y relación con la ejecución presupuestal Devida Tarapoto 2018. Tarapoto.
- Perramon, J., Rocafort, A., Bagur Femenias, L., & Llach, J. (2016). Learning to create value through the 'balanced scorecard' model: an empirical study. *Total Quality Management*, 27(10), 1121-1139. doi:10.1080/14783363.2015.1060853
- Política Nacional de Modernización del Estado. (18 de Enero de 2013). <https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/PNMGP.pdf>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (25 de 02 de 2021). *PNUD Perú*. <https://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/sustainable-development-goals.html>
- Quesado, P., Aibar Guzmán, B., & Lima Rodrigues, L. (2018). Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. *Intangible Capital*, 14(1), 186-201. doi:10.3926/ic.1110
- Quispe Meneces, Y. (2017). Características del equipo técnico y efectos en la ejecución de inversiones públicas en los Gobiernos locales Chiclayo, Ferreñafe y Lambayeque, 2017. Lambayeque.
- Ramón Jerónimo, J. M., Florez López, R., & Domínguez Lario, N. (2018). Utilidad del presupuesto y del cuadro de mando integral en la gestión de centros de atención primaria. *Atención Primaria*, 166-175.
- Rohmawati, A., Jatmiko, B., & Laras, T. (2020). Budgetary participation, Organizational Commitment and Performance of local Government Apparatuses. *Journak of Asian Finance, economics and Business*, 7, 370-390. doi:10.13106/jafeb.2020.vol7.no7.379

- Rojas Escobar, D. E. (2017). Presupuesto Público. Motor de desarrollo y transformación social. *In Vestigium Ire*, 11(2), 144-170.
- Sadigov, R. (2019). Strategic aspects of business management. *Dilemas contemporáneos educación política y valores*, 7, 1-19.
- Sánchez Lanning, C. M., Vásquez Zapata, M. M., & Villarreal Inca, C. L. (2017). Diseño del cuadro de Mando Integral como herramienta de Control Estratégico de la Gestión del Pronabec. Lima.
- Saprianto, R., & Lukito, J. (2020). The role of a digital balance score card in increase the effectiveness of and efficiency to face business competition. doi:10.1088/1742-6596/1469/1/012089
- Tanaka, S. (2007). Engaging the Public in National Budgeting: a Non- Governmental Perspective. *OECD Journal on Budgeting*, 7(2), 139-177. doi: <https://doi.org/10.1787/budget-v7-art12-en>
- Vaicilla González, M. M., Narváez Zurita, C. I., Erazo Álvarez, J. C., & Torres Palacios, M. M. (2020). Transparency and effectiveness in budget execution and public procurement in cantonal governments. *Koinonía*, 10, 774-804. doi:<http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v5i10.716>
- Vega Falcón, V., Rodríguez López, J., & Palacios Guerrero, J. (2020). El Cuadro de Mando Integral como instrumento administrativo asociado a la ejecución estratégica. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 7, 1-17.
- Videnza Consultores. (4 de junio de 2019). Los top 5 en baja ejecución presupuestaria. *Gestión*.

ANEXOS

Anexo 1 Matriz de Operacionalización de la variable Modelo de gestión administrativa

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones Subvariables	Indicadores	Ítems	Instrumento
MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Puesta en práctica del proceso estratégico, con la finalidad de alcanzar la visión planteada, consta de la etapa de formulación o planeamiento, implementación o dirección, evaluación y control y la etapa final. (D'Alessio Ipinza, 2015)	Propuesta para mejorar la ejecución presupuestal a través de un modelo de Gestión administrativa.	Marco normativo	Política Nacional de Modernización del estado. Normas del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico-CEPLAN Directivas internas de Gestión	Análisis de objetivos, lineamientos y alcance. Objetivos, lineamientos y procesos	Análisis Documental
			Procedimiento estratégico de Gestión Administrativa	Planeamiento	Misión	Entrevistas
					Visión	
					Objetivos	
					Estrategias	
			Dirección	Código de ética		
				Liderazgo		
Gestión del cambio Trabajo en equipo						
Control	Evaluación continua de procesos	Entrevistas				
	Planes de Contingencia					
Final	Balance Scorecard	Competitividad				
Fortalecimiento de la gestión Administrativa	Programas de capacitación	-Fortalecimiento del conocimiento -Motivación y gestión del cambio.				

Operacionalización de la variable Ejecución presupuestal

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones (Subvariables)	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Instrumento	
EJECUCIÓN PRESUPUESTAL	Etapa del proceso presupuestario en la que se perciben ingresos y se atienden las obligaciones del gasto de conformidad con los créditos presupuestarios autorizados en el presupuesto. Esta etapa comprende: certificación, compromiso, devengado y pago. Así como, establece que durante la ejecución debe realizar control y evaluación, con la finalidad de garantizar el logro de los objetivos. (Decreto Legislativo 1440, 2018)	Avance del Presupuesto que implica el alcance de objetivos de la entidad.	Modificación	Información y acción	<ol style="list-style-type: none"> 1. En el PEOT siempre se modifica el presupuesto anual 2. Conoce los requisitos que se necesita para iniciar una modificación presupuestal 3. Considera que las modificaciones corrigen la asignación inicial de los recursos financieros 4. Existe excesiva demora en realizar una modificación 5. Estás de acuerdo con las modificaciones del presupuesto 	Likert	Cuestionario	
				Conocimiento	<ol style="list-style-type: none"> 6. Has recibido capacitación sobre el proceso de certificación 7. Conoce ampliamente sobre la etapa de certificación 			
				Certificación	Acción			<ol style="list-style-type: none"> 8. Considera que el proceso de certificación es eficiente 9. Consideras que existe demora al emitir una certificación
					Prioridades			<ol style="list-style-type: none"> 10. Estás de acuerdo con la priorización de recursos que realiza la entidad
				Compromiso	Conocimiento			<ol style="list-style-type: none"> 11. Conoces los requisitos para iniciar la etapa de compromiso
					Acción			<ol style="list-style-type: none"> 12. Considera que existen deficiencias en esta etapa
					Conocimiento			<ol style="list-style-type: none"> 13. Conoce los requisitos de la etapa de devengado
				Devengado	Acción			<ol style="list-style-type: none"> 14. La atención de los requerimientos de la entidad es oportuna 15. Existe demora en las acciones administrativas previas a la etapa de devengado
				Control	Instrumentos de control			<ol style="list-style-type: none"> 16. Se realiza el control presupuestal en el PEOT 17. Está de acuerdo con los mecanismos de control del PEOT 18. Los criterios para realizar el control presupuestal son eficaces
				Evaluación	Instrumentos de evaluación			<ol style="list-style-type: none"> 19. Se realiza una evaluación presupuestal cada año 20. Consideras que los instrumentos de evaluación son adecuados 21. Considera que la forma en la que se realiza la evaluación presupuestal es eficaz

INSTRUMENTO DE EJECUCIÓN PRESUPUESTAL

Instrucciones: La presente tiene como objetivo recopilar información sobre la ejecución presupuestal del Proyecto Especial Olmos Tinajones (PEOT), motivo por el cual solicitamos su apoyo en contestar con la veracidad las siguientes preguntas. Las respuestas serán totalmente anónimas.

I. Información General

1. Género

- a. Femenino
- b. Masculino

2. Edad

- a. Entre 26 a 35 años
- b. Entre 36 a 45 años
- c. Entre 46 a 55 años
- d. Más de 55 años

3. Tiempo de servicio en el PEOT

- a. Menos de 01 año
- b. Entre 01 a 03 años
- c. Entre 03 a 05 años
- d. Más de 05 años

4. Condición Laboral

- a. Contratado
- b. Nombrado

5. Respecto al PEOT, conoces:

Documentos	SI	NO
a. Misión		
b. Visión		
c. Objetivos estratégicos		

6. El PEOT, tiene los siguientes documentos:

Documentos	SI	NO
a. Plan Estratégico		
b. Plan Operativo		
c. Plan presupuestal		

II. Información sobre la Ejecución Presupuestal del PEOT

Por favor complete los siguientes ítems, teniendo en cuenta:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Variable	Dimensión	Indicador	Ítem					
				1	2	3	4	5
EJECUCIÓN PRESUPUESTAL	Modificación	Información y acción	1. En el PEOT siempre se modifica el presupuesto anual					
			2. Conoce los requisitos que se necesita para iniciar una modificación presupuestal					
			3. Considera que las modificaciones corrigen la asignación inicial de los recursos financieros					
			4. Existe excesiva demora en realizar una modificación					
			5. Estás de acuerdo con las modificaciones del presupuesto					
	Certificación	Conocimiento	6. Has recibido capacitación sobre el proceso de certificación					
			7. Conoce ampliamente sobre la etapa de certificación					
		Acción	8. Considera que el proceso de certificación es eficiente					
			9. Consideras que existe demora al emitir una certificación					
	Prioridades	10. Estás de acuerdo con la priorización de recursos que realiza la entidad						
		Compromiso	Conocimiento	11. Conoces los requisitos para iniciar la etapa de compromiso				
	Acción		12. Considera que existen deficiencias en esta etapa					
	Devengado	Conocimiento	13. Conoce los requisitos de la etapa de devengado					
			14. La atención de los requerimientos de la entidad es oportuna					
		Acción	15. Existe demora en las acciones administrativas previas a la etapa de devengado					
	Control	Instrumentos de control	16. Se realiza el control presupuestal en el PEOT					
			17. Está de acuerdo con los mecanismos de control del PEOT					
			18. Los criterios para realizar el control presupuestal son eficaces					
	Evaluación	Instrumentos de evaluación	19. Se realiza una evaluación presupuestal cada año					
			20. Consideras que los instrumentos de evaluación son adecuados					
			21. Considera que la forma en la que se realiza la evaluación presupuestal es eficaz					

22. En general, ¿Consideras que la ejecución presupuestal del PEOT es?

- a. Mala b. Deficiente c. Regular d. Buena e. Excelente

Gracias por su colaboración.

GUÍA DE ENTREVISTA

Instrucciones. La presente tiene como objetivo conocer su opinión acerca de la gestión administrativa del Proyecto Especial Olmos Tinajones (PEOT). Por lo que solicitamos su apoyo en responder las siguientes preguntas. Las respuestas serán anónimas.

1. ¿Cómo se realiza el proceso de planificación en el PEOT?
2. En su opinión, ¿cree que, en la entidad, desarrolla de forma eficiente este proceso? ¿Por qué?
3. ¿Cómo se ejerce el liderazgo por parte de los responsables (jefaturas) en la entidad?
4. ¿Considera que la organización administrativa del PEOT, contribuye al logro los objetivos?
5. ¿Los recursos materiales y tecnológicos con los que se cuentan son suficientes para la gestión del PEOT?
6. ¿Considera que los colaboradores cuentan con las capacidades para un desarrollo eficiente de su labor administrativa?
7. ¿Cómo se realiza el proceso de control de la gestión administrativa en el PEOT?
8. Para culminar ¿Está de acuerdo con la gestión administrativa del PEOT, en caso no estarlo, que aspectos mejoraría?

Gracias por su colaboración



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
GESTIÓN PÚBLICA

Validación de Escala valorativa para evaluar el instrumento

Chiclayo, 15 de octubre de 2020

Señor

Dr. Pompeyo Marco Aragón Alvarado

Ciudad.-

De mi consideración:

Reciba el saludo institucional y personal y al mismo tiempo para manifestarle lo siguiente:

El suscrito está en la etapa del diseño del Proyecto de Investigación para el posterior desarrollo del mismo con el fin de obtener el grado de Magister en Gestión Pública.

Como parte del proceso de elaboración del proyecto se ha elaborado un instrumento de recolección de datos, el mismo que por el rigor que se nos exige es necesario validar el contenido de dicho instrumento; por lo que reconociendo su formación y experiencia en el campo profesional y de la investigación recurro a Usted para en su condición de EXPERTO emita su juicio de valor sobre la validez del instrumento.

Para efectos de su análisis adjunto a usted los siguientes documentos:

- *Instrumento detallado con ficha técnica.*
- *Ficha de evaluación de validación.*
- *Matriz de consistencia de la investigación.*
- *Cuadro de operacionalización de variables*
- *Descripción de las dimensiones.*

Sin otro particular quedo de usted.

Atentamente,

Firma

Econ. Katherin Mora Ruiton



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
GESTIÓN PÚBLICA**

INSTRUMENTO

1. Nombre del instrumento:

Escala valorativa para evaluar la ejecución presupuestal

2. Autor original:

Econ. Katherin Elizabeth Mora Ruiton

3. Objetivo:

Recoger información y analizar la ejecución presupuestal en el Proyecto Especial Olmos Tinajones.

4. Estructura y aplicación:

La presente prueba escrita está estructurada en base a 22 ítems, los cuales tienen relación con los indicadores de las dimensiones.

El instrumento será aplicado a una población de 60 trabajadores administrativos del Proyecto Especial Olmos Tinajones



FICHA TÉCNICA INSTRUMENTAL

5. Nombre del instrumento:

Escala valorativa para evaluar la ejecución presupuestal en el Proyecto Especial Olmos Tinajones

6. Estructura detallada:

Es esta sección se presenta un cuadro donde puede apreciar la variable las dimensiones e indicadores que la integran.

Estructura

Variable	Dimensión	Indicador	Ítem
EJECUCIÓN PRESUPUESTAL	Modificación	Información y acción	1
			2
			3
			4
			5
	Certificación	Conocimiento	6
			7
		Acción	8
			9
	Compromiso	Prioridades	10
		Conocimiento	11
	Acción		12
		Devengado	Conocimiento
	Acción		
			15
	Control	Instrumentos de control	16
			17
			18
	Evaluación	Instrumentos de evaluación	19
			20
			21



Anexo 5: Instrumento de recolección de datos

ESCALA VALORATIVA PARA EVALUAR LA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL

Autor: Katherin Elizabeth Mora Ruiton

Instrucciones: La presente tiene como objetivo recopilar información sobre la ejecución presupuestal del Proyecto Especial Olmos Tinajones (PEOT), motivo por el cual solicitamos su apoyo en contestar con la veracidad las siguientes preguntas.

Las respuestas serán totalmente anónimas.

I. Información General

1. **Género**
 - a. *Femenino*
 - b. *Masculino*

2. **Edad**
 - a. *Entre 18 a 25 años*
 - b. *Entre 26 a 35 años*
 - c. *Entre 36 a 45 años*
 - d. *Entre 46 a 55 años*
 - e. *Más de 55 años*

3. **Tiempo de servicio en el PEOT**
 - a. *Menos de 01 año*
 - b. *Entre 01 a 03 años*
 - c. *Entre 03 a 05 años*
 - d. *Más de 05 años*

4. **Condición Laboral**
 - a. *Contratado*
 - b. *Nombrado*

5. **Respecto al PEOT, conoces:**

Documentos	SI	NO
a. <i>Misión</i>		
b. <i>Visión</i>		
c. <i>Objetivos estratégicos</i>		

8. **El PEOT, tiene los siguientes documentos:**

Documentos	SI	NO
a. <i>Plan Estratégico</i>		
b. <i>Plan Operativo</i>		
c. <i>Plan presupuestal</i>		



II. Información sobre la Ejecución Presupuestal del PEOT

Por favor complete los siguientes ítems, teniendo en cuenta:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Variable	Dimensión	Indicador	Ítem	1	2	3	4	5
EJECUCIÓN PRESUPUESTAL	Modificación	Información y acción	1. En el PEOT siempre se modifica el presupuesto anual					
			2. Conoce los requisitos que se necesita para iniciar una modificación presupuestal					
			3. Considera que las modificaciones corrigen la asignación inicial de los recursos financieros					
			4. Existe excesiva demora en realizar una modificación					
			5. Estás de acuerdo con las modificaciones del presupuesto					
	Certificación	Conocimiento	6. Has recibido capacitación sobre el proceso de certificación					
			7. Conoce ampliamente sobre la etapa de certificación					
		Acción	8. Considera que el proceso de certificación es eficiente					
			9. Consideras que existe demora al emitir una certificación					
	Prioridades	10. Estás de acuerdo con la priorización de recursos que realiza la entidad						
	Compromiso	Conocimiento	11. Conoces los requisitos para iniciar la etapa de compromiso					
		Acción	12. Considera que existen deficiencias en esta etapa					
	Devengado	Conocimiento	13. Conoce los requisitos de la etapa de devengado					
		Acción	14. La atención de los requerimientos de la entidad es oportuna					
			15. Existe demora en las acciones administrativas previas a la etapa de devengado					
	Control	Instrumentos de control	16. Se realiza el control presupuestal en el PEOT					
			17. Está de acuerdo con los mecanismos de control del PEOT					
			18. Los criterios para realizar el control presupuestal son eficaces					
	Evaluación	Instrumentos de evaluación	19. Se realiza una evaluación presupuestal cada año					
			20. Consideras que los instrumentos de evaluación son adecuados					
			21. Considera que la forma en la que se realiza la evaluación presupuestal es eficaz					



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

22. En general, ¿Consideras que la ejecución presupuestal del PEOT es?

- a. Mala
- b. Deficiente
- c. Regular
- d. Buena
- e. Excelente

Gracias por su colaboración



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FICHA DE VALIDACIÓN A JUICIO DE EXPERTOS

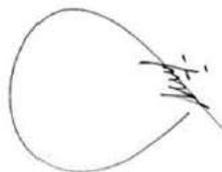
TÍTULO DE LA TESIS: Modelo de Gestión Académica para la ejecución presupuestal en el Proyecto Especial Olmos Tinajones.

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES RECOMENDACIONES Y/O
				RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA (Ver instrumento detallado adjunto)		
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
EJECUCIÓN PRESUPUESTAL	MODIFICACIÓN	Información y acción	1. En el PEOT siempre se modifica el presupuesto anual	X		X		X		X		
			2. Conoce los requisitos que se necesita para iniciar una modificación presupuestal	X		X		X		X		
			3. Considera que las modificaciones corrigen la asignación inicial de los recursos financieros	X		X		X		X		
			4. Existe excesiva demora en realizar una modificación	X		X		X		X		
			5. Estás de acuerdo con las modificaciones del presupuesto	X		X		X		X		
	CERTIFICACIÓN	Conocimiento	6. Has recibido capacitación sobre el proceso de certificación	X		X		X		X		
			7. Conoce ampliamente sobre la etapa de certificación	X		X		X		X		
		Acción	8. Considera que el proceso de certificación es eficiente	X		X		X		X		
	9. Consideras que existe demora al emitir una certificación		X		X		X		X			
	Prioridades	10. Estás de acuerdo con la priorización de recursos que realiza la entidad	X		X		X		X			
	COMPROMISO	Conocimiento	11. Conoces los requisitos para iniciar la etapa de compromiso	X		X		X		X		
		Acción	12. Considera que existen deficiencias en esta etapa	X		X		X		X		
	DEVENGADO	Conocimiento	13. Conoce los requisitos de la etapa de devengado	X		X		X		X		
		Acción	14. La atención de los requerimientos de la entidad es oportuna	X		X		X		X		
			15. Existe demora en las acciones administrativas previas a la etapa de devengado	X		X		X		X		

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES
				RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA (Ver instrumento detallado adjunto)		
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
EJECUCIÓN PRESUPUESTAL	CONTROL	Instrumentos de control	16. Se realiza el control presupuestal en el PEOT	X		X		X		X		
			17. Está de acuerdo con los mecanismos de control del PEOT	X		X		X		X		
			18. Los criterios para realizar el control presupuestal son eficaces	X		X		X		X		
	EVALUACIÓN	Instrumentos de evaluación	19. Se realiza una evaluación presupuestal cada año	X		X		X		X		
			20. Consideras que los instrumentos de evaluación son adecuados	X		X		X		X		
			21. Considera que la forma en la que se realiza la evaluación presupuestal es eficaz	X		X		X		X		

Grado y Nombre del Experto: Doctor Pompeyo Marco Aragón Alvarado

Firma del experto :



EXPERTO EVALUADOR

INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

1. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Modelo de gestión administrativa para la ejecución presupuestal en el Proyecto Especial Olmos Tinajones

2. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario

3. TESISISTA:

Econ. Katherin Elizabeth Mora Ruiton

4. DECISIÓN:

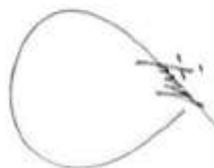
Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES: Apto para su aplicación

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 15 de octubre de 2020



Firma
EXPERTO



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
GESTIÓN PÚBLICA

Validación de Escala valorativa para evaluar el instrumento

Chiclayo, 13 de octubre de 2020

Señor

Dr. / Mg. José Willasm Pérez Delgado

Ciudad.-

De mi consideración:

Reciba el saludo institucional y personal y al mismo tiempo para manifestarle lo siguiente:

El suscrito está en la etapa del diseño del Proyecto de Investigación para el posterior desarrollo del mismo con el fin de obtener el grado de Magister en Gestión Pública.

Como parte del proceso de elaboración del proyecto se ha elaborado un instrumento de recolección de datos, el mismo que por el rigor que se nos exige es necesario validar el contenido de dicho instrumento; por lo que reconociendo su formación y experiencia en el campo profesional y de la investigación recurro a Usted para en su condición de EXPERTO emita su juicio de valor sobre la validez del instrumento.

Para efectos de su análisis adjunto a usted los siguientes documentos:

- Instrumento detallado con ficha técnica.
- Ficha de evaluación de validación.
- Matriz de consistencia de la investigación.
- Cuadro de operacionalización de variables
- Descripción de las dimensiones.

Sin otro particular quedo de usted.

Atentamente,

Firma

Econ. Katherin Mora Ruiton



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
GESTIÓN PÚBLICA**

INSTRUMENTO

1. Nombre del instrumento:

Escala valorativa para evaluar la ejecución presupuestal

2. Autor original:

Econ. Katherin Elizabeth Mora Ruiton

3. Objetivo:

Recoger información y analizar la ejecución presupuestal en el Proyecto Especial Olmos Tinajones.

4. Estructura y aplicación:

La presente prueba escrita está estructurada en base a 22 ítems, los cuales tienen relación con los indicadores de las dimensiones.

El instrumento será aplicado a una población de 60 trabajadores administrativos del Proyecto Especial Olmos Tinajones



FICHA TÉCNICA INSTRUMENTAL

5. Nombre del instrumento:

Escala valorativa para evaluar la ejecución presupuestal en el Proyecto Especial Olmos Tinajones

6. Estructura detallada:

Es esta sección se presenta un cuadro donde puede apreciar la variable las dimensiones e indicadores que la integran.

Estructura

Variable	Dimensión	Indicador	Ítem	
EJECUCIÓN PRESUPUESTAL	Modificación	Información y acción	1	
			2	
			3	
			4	
			5	
	Certificación	Conocimiento	6	
			7	
		Acción	8	
			9	
	Prioridades	10		
		Compromiso	Conocimiento	11
	Acción		12	
	Devengado	Conocimiento	13	
			Acción	14
				15
	Control	Instrumentos de control	16	
			17	
			18	
	Evaluación	Instrumentos de evaluación	19	
			20	
			21	

Anexo 5: Instrumento de recolección de datos

ESCALA VALORATIVA PARA EVALUAR LA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL

Autor: Katherin Elizabeth Mora Ruiton

Instrucciones: La presente tiene como objetivo recopilar información sobre la ejecución presupuestal del Proyecto Especial Olmos Tinajones (PEOT), motivo por el cual solicitamos su apoyo en contestar con la veracidad las siguientes preguntas.

Las respuestas serán totalmente anónimas.

I. Información General

1. **Género**
 - a. Femenino
 - b. Masculino
2. **Edad**
 - a. Entre 18 a 25 años
 - b. Entre 26 a 35 años
 - c. Entre 36 a 45 años
 - d. Entre 46 a 55 años
 - e. Más de 55 años
3. **Tiempo de servicio en el PEOT**
 - a. Menos de 01 año
 - b. Entre 01 a 03 años
 - c. Entre 03 a 05 años
 - d. Más de 05 años
4. **Condición Laboral**
 - a. Contratado
 - b. Nombrado

5. **Respecto al PEOT, conoces:**

Documentos	SI	NO
a. Misión		
b. Visión		
c. Objetivos estratégicos		

8. **El PEOT, tiene los siguientes documentos:**

Documentos	SI	NO
a. Plan Estratégico		
b. Plan Operativo		
c. Plan presupuestal		



II. Información sobre la Ejecución Presupuestal del PEOT

Por favor complete los siguientes ítems, teniendo en cuenta:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Variable	Dimensión	Indicador	Ítem	1	2	3	4	5
EJECUCIÓN PRESUPUESTAL	Modificación	Información y acción	1. En el PEOT siempre se modifica el presupuesto anual					
			2. Conoce los requisitos que se necesita para iniciar una modificación presupuestal					
			3. Considera que las modificaciones corrigen la asignación inicial de los recursos financieros					
			4. Existe excesiva demora en realizar una modificación					
			5. Estás de acuerdo con las modificaciones del presupuesto					
	Certificación	Conocimiento	6. Has recibido capacitación sobre el proceso de certificación					
			7. Conoce ampliamente sobre la etapa de certificación					
		Acción	8. Considera que el proceso de certificación es eficiente					
			9. Consideras que existe demora al emitir una certificación					
	Compromiso	Prioridades	10. Estás de acuerdo con la priorización de recursos que realiza la entidad					
			11. Conoces los requisitos para iniciar la etapa de compromiso					
	Devengado	Acción	12. Considera que existen deficiencias en esta etapa					
			13. Conoce los requisitos de la etapa de devengado					
			14. La atención de los requerimientos de la entidad es oportuna					
	Control	Instrumentos de control	15. Existe demora en las acciones administrativas previas a la etapa de devengado					
			16. Se realiza el control presupuestal en el PEOT					
			17. Está de acuerdo con los mecanismos de control del PEOT					
	Evaluación	Instrumentos de evaluación	18. Los criterios para realizar el control presupuestal son eficaces					
			19. Se realiza una evaluación presupuestal cada año					
			20. Consideras que los instrumentos de evaluación son adecuados					
			21. Considera que la forma en la que se realiza la evaluación presupuestal es eficaz					



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

22. En general, ¿Consideras que la ejecución presupuestal del PEOT es?

- a. Mala
- b. Deficiente
- c. Regular
- d. Buena
- e. Excelente

Gracias por su colaboración



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FICHA DE VALIDACIÓN A JUICIO DE EXPERTOS

TÍTULO DE LA TESIS: Modelo de Gestión Académica para la ejecución presupuestal en el Proyecto Especial Olmos Tinajones.

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								Y/O OBSERVACIONES RECOMENDACIONES
				RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA (Ver instrumento detallado adjunto)		
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
EJECUCIÓN PRESUPUESTAL	MODIFICACIÓN	Información y acción	1. En el PEOT siempre se modifica el presupuesto anual	X		X		X		X		
			2. Conoce los requisitos que se necesita para iniciar una modificación presupuestal	X		X		X		X		
			3. Considera que las modificaciones corrigen la asignación inicial de los recursos financieros	X		X		X		X		
			4. Existe excesiva demora en realizar una modificación	X		X		X		X		
			5. Estás de acuerdo con las modificaciones del presupuesto	X		X		X		X		
	CERTIFICACIÓN	Conocimiento	6. Has recibido capacitación sobre el proceso de certificación	X		X		X		X		
			7. Conoce ampliamente sobre la etapa de certificación	X		X		X		X		
		Acción	8. Considera que el proceso de certificación es eficiente	X		X		X		X		
	9. Consideras que existe demora al emitir una certificación		X		X		X		X			
	Prioridades	10. Estás de acuerdo con la priorización de recursos que realiza la entidad	X		X		X		X			
	COMPROMISO	Conocimiento	11. Conoces los requisitos para iniciar la etapa de compromiso	X		X		X		X		
		Acción	12. Considera que existen deficiencias en esta etapa	X		X		X		X		
	DEVENGADO	Conocimiento	13. Conoce los requisitos de la etapa de devengado	X		X		X		X		
		Acción	14. La atención de los requerimientos de la entidad es oportuna	X		X		X		X		
			15. Existe demora en las acciones administrativas previas a la etapa de devengado	X		X		X		X		

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES RECOMENDACIONES
				RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA (Ver instrumento detallado adjunto)		
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
EJECUCIÓN PRESUPUESTAL	CONTROL	Instrumentos de control	16. Se realiza el control presupuestal en el PEOT	X		X		X		X		
			17. Está de acuerdo con los mecanismos de control del PEOT	X		X		X		X		
			18. Los criterios para realizar el control presupuestal son eficaces	X		X		X		X		
	EVALUACIÓN	Instrumentos de evaluación	19. Se realiza una evaluación presupuestal cada año	X		X		X		X		
			20. Consideras que los instrumentos de evaluación son adecuados	X		X		X		X		
			21. Considera que la forma en la que se realiza la evaluación presupuestal es eficaz	X		X		X		X		

Grado Académico:

Maestro en Ciencias: Docencia universitaria e investigación

Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad

Nombre del Experto: José William Pérez Delgado

Firma del experto



José W. Pérez Delgado
EXPERTE EVALUADOR



INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

1. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Modelo de gestión administrativa para la ejecución presupuestal en el Proyecto Especial Olmos Tinajones

2. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario

3. TESISTA:

Econ. Katherin Elizabeth Mora Ruiton

4. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES: Apto para su aplicación

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 14 de octubre de 2020

José W. Pérez Delgado

José Willam Pérez Delgado

Dr. En Gestión Pública y Gobernabilidad

Maestro en investigación y docencia universitaria

Firma

EXPERTO



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
GESTIÓN PÚBLICA

Validación de Escala valorativa para evaluar el instrumento

Chiclayo, 18 de octubre de 2020

Señor
Mg. Gustavo Enrique Bravo Navarro

De mi consideración:

Reciba el saludo institucional y personal y al mismo tiempo para manifestarle lo siguiente:

La suscrita está en la etapa del diseño del Proyecto de Investigación para el posterior desarrollo del mismo con el fin de obtener el grado de Magister en Gestión Pública.

Como parte del proceso de elaboración del proyecto se ha elaborado un instrumento de recolección de datos, el mismo que por el rigor que se nos exige es necesario validar el contenido de dicho instrumento; por lo que reconociendo su formación y experiencia en el campo profesional y de la investigación recurro a Usted para en su condición de EXPERTO emita su juicio de valor sobre la validez del instrumento.

Para efectos de su análisis adjunto a usted los siguientes documentos:

- *Instrumento detallado con ficha técnica.*
- *Ficha de evaluación de validación.*
- *Matriz de consistencia de la investigación.*
- *Cuadro de operacionalización de variables*
- *Descripción de las dimensiones.*

Sin otro particular quedo de usted.

Atentamente,

Firma

Econ. Katherin Mora Ruiton



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
GESTIÓN PÚBLICA**

INSTRUMENTO

1. Nombre del instrumento:

Escala valorativa para evaluar la ejecución presupuestal

2. Autor original:

Econ. Katherin Elizabeth Mora Ruiton

3. Objetivo:

Recoger información y analizar la ejecución presupuestal en el Proyecto Especial Olmos Tinajones.

4. Estructura y aplicación:

La presente prueba escrita está estructurada en base a 22 ítems, los cuales tienen relación con los indicadores de las dimensiones.

El instrumento será aplicado a una población de 60 trabajadores administrativos del Proyecto Especial Olmos Tinajones



FICHA TÉCNICA INSTRUMENTAL

5. Nombre del instrumento:

Escala valorativa para evaluar la ejecución presupuestal en el Proyecto Especial Olmos Tinajones

6. Estructura detallada:

Es esta sección se presenta un cuadro donde puede apreciar la variable las dimensiones e indicadores que la integran.

Estructura

Variable	Dimensión	Indicador	Ítem	
EJECUCIÓN PRESUPUESTAL	Modificación	Información y acción	1	
			2	
			3	
			4	
			5	
	Certificación	Conocimiento	6	
			7	
		Acción	8	
			9	
	Compromiso	Prioridades	10	
		Conocimiento	11	
			Acción	12
	Devengado	Conocimiento	13	
			Acción	14
				15
	Control	Instrumentos de control	16	
			17	
			18	
	Evaluación	Instrumentos de evaluación	19	
			20	
			21	



Anexo 5: Instrumento de recolección de datos

ESCALA VALORATIVA PARA EVALUAR LA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL

Autor: Katherin Elizabeth Mora Ruiton

Instrucciones: La presente tiene como objetivo recopilar información sobre la ejecución presupuestal del Proyecto Especial Olmos Tinajones (PEOT), motivo por el cual solicitamos su apoyo en contestar con la veracidad las siguientes preguntas.

Las respuestas serán totalmente anónimas.

I. Información General

1. **Género**

- a. *Femenino*
- b. *Masculino*

2. **Edad**

- a. *Entre 18 a 25 años*
- b. *Entre 26 a 35 años*
- c. *Entre 36 a 45 años*
- d. *Entre 46 a 55 años*
- e. *Más de 55 años*

3. **Tiempo de servicio en el PEOT**

- a. *Menos de 01 año*
- b. *Entre 01 a 03 años*
- c. *Entre 03 a 05 años*
- d. *Más de 05 años*

4. **Condición Laboral**

- a. *Contratado*
- b. *Nombrado*

5. **Respecto al PEOT, conoces:**

Documentos	SI	NO
a. <i>Misión</i>		
b. <i>Visión</i>		
c. <i>Objetivos estratégicos</i>		

8. **El PEOT, tiene los siguientes documentos:**

Documentos	SI	NO
a. <i>Plan Estratégico</i>		
b. <i>Plan Operativo</i>		
c. <i>Plan presupuestal</i>		



II. Información sobre la Ejecución Presupuestal del PEOT

Por favor complete los siguientes ítems, teniendo en cuenta:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Variable	Dimensión	Indicador	Ítem	1	2	3	4	5
EJECUCIÓN PRESUPUESTAL	Modificación	Información y acción	1. En el PEOT siempre se modifica el presupuesto anual					
			2. Conoce los requisitos que se necesita para iniciar una modificación presupuestal					
			3. Considera que las modificaciones corrigen la asignación inicial de los recursos financieros					
			4. Existe excesiva demora en realizar una modificación					
			5. Estás de acuerdo con las modificaciones del presupuesto					
	Certificación	Conocimiento	6. Has recibido capacitación sobre el proceso de certificación					
			7. Conoce ampliamente sobre la etapa de certificación					
		Acción	8. Considera que el proceso de certificación es eficiente					
			9. Consideras que existe demora al emitir una certificación					
	Prioridades	10. Estás de acuerdo con la priorización de recursos que realiza la entidad						
	Compromiso	Conocimiento	11. Conoces los requisitos para iniciar la etapa de compromiso					
		Acción	12. Considera que existen deficiencias en esta etapa					
	Devengado	Conocimiento	13. Conoce los requisitos de la etapa de devengado					
		Acción	14. La atención de los requerimientos de la entidad es oportuna					
			15. Existe demora en las acciones administrativas previas a la etapa de devengado					
	Control	Instrumentos de control	16. Se realiza el control presupuestal en el PEOT					
			17. Está de acuerdo con los mecanismos de control del PEOT					
			18. Los criterios para realizar el control presupuestal son eficaces					
	Evaluación	Instrumentos de evaluación	19. Se realiza una evaluación presupuestal cada año					
			20. Consideras que los instrumentos de evaluación son adecuados					
			21. Considera que la forma en la que se realiza la evaluación presupuestal es eficaz					



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

22. En general, ¿ Consideras que la ejecución presupuestal del PEOT es?

- a. Mala
- b. Deficiente
- c. Regular
- d. Buena
- e. Excelente

Gracias por su colaboración



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FICHA DE VALIDACIÓN A JUICIO DE EXPERTOS

TÍTULO DE LA TESIS: Modelo de Gestión Académica para la ejecución presupuestal en el Proyecto Especial Olmos Tinajones.

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								Y/O OBSERVACIONES RECOMENDACIONES
				RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA (Ver instrumento detallado adjunto)		
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
EJECUCIÓN PRESUPUESTAL	MODIFICACIÓN	Información y acción	1. En el PEOT siempre se modifica el presupuesto anual	X		X		X		X		
			2. Conoce los requisitos que se necesita para iniciar una modificación presupuestal	X		X		X		X		
			3. Considera que las modificaciones corrigen la asignación inicial de los recursos financieros	X		X		X		X		
			4. Existe excesiva demora en realizar una modificación	X		X		X		X		
			5. Estás de acuerdo con las modificaciones del presupuesto	X		X		X		X		
	CERTIFICACIÓN	Conocimiento	6. Has recibido capacitación sobre el proceso de certificación	X		X		X		X		
			7. Conoce ampliamente sobre la etapa de certificación	X		X		X		X		
		Acción	8. Considera que el proceso de certificación es eficiente	X		X		X		X		
	Prioridades	9. Consideras que existe demora al emitir una certificación	X		X		X		X			
		10. Estás de acuerdo con la priorización de recursos que realiza la entidad	X		X		X		X			
	COMPROMISO	Conocimiento	11. Conoces los requisitos para iniciar la etapa de compromiso	X		X		X		X		
		Acción	12. Considera que existen deficiencias en esta etapa	X		X		X		X		
	DEVENGADO	Conocimiento	13. Conoce los requisitos de la etapa de devengado	X		X		X		X		
			14. La atención de los requerimientos de la entidad es oportuna	X		X		X		X		
		Acción	15. Existe demora en las acciones administrativas previas a la etapa de devengado	X		X		X		X		

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES RECOMENDACIONES
				RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA (Ver instrumento detallado adjunto)		
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
EJECUCIÓN PRESUPUESTAL	CONTROL	Instrumentos de control	16. Se realiza el control presupuestal en el PEOT	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
			17. Está de acuerdo con los mecanismos de control del PEOT	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
			18. Los criterios para realizar el control presupuestal son eficaces	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	EVALUACIÓN	Instrumentos de evaluación	19. Se realiza una evaluación presupuestal cada año	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
			20. Consideras que los instrumentos de evaluación son adecuados	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
			21. Considera que la forma en la que se realiza la evaluación presupuestal es eficaz	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Grado y Nombre del Experto: Mg. Gustavo Enrique Bravo Navarro

Firma del experto :



EXPERTO EVALUADOR



INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

1. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Modelo de gestión administrativa para la ejecución presupuestal en el Proyecto Especial Olmos Tinajones

2. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario

3. TESISISTA:

Econ. Katherin Elizabeth Mora Ruiton

4. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES: Apto para su aplicación

APROBADO: SI



NO



Chiclayo, 18 de octubre de 2020


Firma
EXPERTO

Análisis de la Confiabilidad.

El instrumento elaborado por el investigador fue sometido a este proceso con la finalidad de probar la confiabilidad del mismo y poder llevar a cabo la investigación.

La herramienta empleado para determinar la confiabilidad del instrumento **CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL EN EL PROYECTO ESPECIAL OLMOS TINAJONES**, fue el Alpha de Cronbach, proceso que se basa en el análisis de la consistencia interna y que fue seleccionado teniendo como base las características de la investigación.

Se debe resaltar que Si el valor del coeficiente obtenido se halla entre $0.7 \leq r \leq 1$, "El instrumento se puede considerar confiable".

ANÁLISIS DEL ALFA DE CRONBACH

En la tabla siguiente, se presentan los resultados del análisis de confiabilidad, calculado a través del Coeficiente Alpha de Cronbach.

Confiabilidad del Instrumento		
Estadísticos de Confiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
0.874	0.865	21

Tal como se observa, el Cuestionario elaborado por el investigador para evaluar la confiabilidad del instrumento, ha obtenido un Coeficiente Alpha de Cronbach de 0.874 y de 0.865 si se tipifican los resultados, valores que denotan un nivel de confiabilidad aceptable.

Análisis de Indicadores

Con la intención de analizar más en detalle lo obtenido por el estadístico anterior se elaboraron otros indicadores de confiabilidad para el instrumento.

Estadísticos de los Ítems o Preguntas

Ítem	Media	Desviación típica	Coefficiente de variación	Nº estudiantes
I1	4,89	,471	0.10	18
I2	2,56	1,504	0.59	18
I3	4,17	1,505	0.36	18
I4	3,17	1,425	0.45	18
I5	4,33	1,328	0.31	18
I6	1,67	1,328	0.80	18
I7	1,89	1,132	0.60	18
I8	3,28	1,406	0.43	18
I9	2,83	1,543	0.55	18
I10	4,17	1,295	0.31	18
I11	2,83	1,757	0.62	18
I12	2,56	1,542	0.60	18
I13	3,44	1,653	0.48	18
I14	2,28	1,708	0.75	18
I15	4,11	1,410	0.34	18
I16	2,83	1,855	0.66	18
I17	2,39	1,754	0.73	18
I18	2,33	1,680	0.72	18
I19	2,50	1,886	0.75	18
I20	2,06	1,474	0.72	18
I21	1,94	1,626	0.84	18

De los resultados de la tabla, podemos observar que el Ítem I19 correspondiente a “Se realiza una evaluación presupuestal cada año”, posee la mayor capacidad de discriminación entre los sujetos bajo estudio, mientras que el ítem I1 “En el PEOT siempre se modifica el presupuesto anual” Poseen la menor.

Estos ítems poseen respectivamente; un puntaje promedio de 2.50 y una variación de 0.75 respecto del promedio, lo que significa una variabilidad de las respuestas del 188.6% respecto del promedio; y un puntaje promedio de 4.89, con una variación de 0.10, lo que significa una variabilidad de las respuestas del 47.1% respecto del promedio.

Estadísticas resumen de los Ítems en relación con el Test Completo

Ítem	Media de la escala si se elimina el Ítem	Varianza de la escala si se elimina el Ítem	Correlación Ítem-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el Ítem
1. En la entidad siempre se modifica el presupuesto anual	57,33	287,294	,049	,876
2. Conoce los requisitos que se necesita para iniciar una modificación presupuestal	59,67	273,059	,261	,875
3. Considera que las modificaciones corrigen la asignación inicial de los recursos financieros	58,06	269,114	,343	,872
4. Existe excesiva demora en realizar una modificación	59,06	287,585	-,027	,883
5. Estás de acuerdo con las modificaciones del presupuesto	57,89	270,222	,374	,871
6. Has recibido capacitación sobre el proceso de certificación	60,56	274,144	,282	,873
7. Conoce ampliamente sobre la etapa de certificación	60,33	267,882	,517	,867
8. Considera que el proceso de certificación es eficiente	58,94	261,938	,536	,866
9. Consideras que existe demora al emitir una certificación	59,39	268,840	,337	,872
10. Estás de acuerdo con la priorización de recursos que realiza la entidad	58,06	266,879	,467	,868
11. Conoces los requisitos para iniciar la etapa de compromiso	59,39	246,369	,704	,859
12. Considera que existen deficiencias en esta etapa	59,67	268,941	,336	,872
13. Conoce los requisitos de la etapa de devengado	58,78	271,477	,259	,875
14. La atención de los requerimientos de la entidad es oportuna	59,94	263,350	,397	,871
15. Existe demora en las acciones administrativas previas a la etapa de devengado	58,11	260,458	,568	,865
16. Se realiza el control presupuestal en la entidad	59,39	252,369	,551	,865
17. Está de acuerdo con los mecanismos de control de la entidad	59,83	243,794	,757	,857
18. Los criterios para realizar el control presupuestal son eficaces	59,89	244,928	,771	,857
19. Se realiza una evaluación presupuestal cada año	59,72	247,036	,636	,861
20. Consideras que los instrumentos de evaluación son adecuados	60,17	251,559	,739	,859
21. Considera que la forma en la que se realiza la evaluación presupuestal es eficaz	60,28	248,918	,716	,859

La Tabla muestra la correlación exacta entre cada ítem y el Total de la escala, así como la influencia de su eliminación en la confiabilidad total del

instrumento. De esta manera podemos darnos cuenta de los errores y posibles modificaciones que son necesarias en la estructura del instrumento de medición bajo estudio.

Teniendo en cuenta lo antes mencionado y el valor del alfa de 0.82, podemos señalar que se ha hallado algo poco común y que habla muy bien de la homogeneidad, y confiabilidad del instrumento, y es que todos los ítems conformantes del instrumento tienen una presencia importante para con el instrumento global.

Así podemos decir que el I1: **“En la entidad siempre se modifica el presupuesto anual”**, presenta una correlación positiva baja de 0.049 para con el instrumento Total y que su eliminación elevaría la varianza explicada de los resultados obtenidos en el Test hasta 57.33%, mientras que el valor del alpha mejoraría a 0.876.

El I2: **“Conoce los requisitos que se necesita para iniciar una modificación presupuestal”** presenta una correlación positiva baja de 0.261, para con el instrumento Total y que su eliminación elevaría la varianza explicada de los resultados obtenidos en el Test hasta 59.67%, mientras que el valor del alpha se mantendría prácticamente igual 0.874.

El I4: **“Existe excesiva demora en realizar una modificación”**, presenta una correlación negativa baja de -0.076 para con el instrumento Total y que su eliminación elevaría la varianza explicada de los resultados obtenidos en el Test hasta 59.06%, mientras que el valor del alpha incrementaría a 0.883.

Los resultados anteriores sugieren una revisión posterior de algunas preguntas, pero a nivel global su aplicación es más que pertinente al obtenerse una alta confiabilidad.

Anexo 4: Carta de Autorización



Año de la Universalización de la Salud

Chiclayo, 22 de diciembre del 2020

Asunto: AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR TRABAJO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA (TESIS)

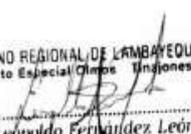
Econ. KATHERIN ELIZABETH MORA RUITON

De mi especial consideración:

Por medio del presente me dirijo a usted, para hacerle llegar mi cordial saludo y al mismo tiempo Autorizar el Trabajo de Investigación Científica (TESIS) en el Proyecto Especial Olmos Tinajones, agradezco su atención.

Es propicia la oportunidad para expresar las muestras de mi especial consideración y estima personal.

Atentamente.

GOBIERNO REGIONAL DE LAMBAYEQUE
Proyecto Especial Olmos Tinajones

Ing. Leopoldo Fernández León
Gerente General

Anexo 5 Matriz de Consistencia de Proyecto de Tesis

MATRIZ DE CONSISTENCIA DE PROYECTO DE TESIS:					
Modelo de Gestión Administrativa para la ejecución presupuestal en el Proyecto Especial Olmos Tinajones					
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	DIMENSIONES	
¿Cuáles son las características del modelo de gestión administrativa para la mejora de la ejecución Presupuestal en el Proyecto Especial Olmos Tinajones en el 2020?	Determinar las características de modelo de gestión administrativa para la mejora de la ejecución presupuestal en el Proyecto Especial Olmos - Tinajones	El Modelo de Gestión Administrativa mejorará la ejecución presupuestal en el Proyecto Especial Olmos Tinajones, 2020.	VI Modelo de Gestión Administrativa	Formulación y Planeamiento	
				Dirección e Implementación	
				Evaluación y control	
				Final	
PE1:	OE1		VD Ejecución Presupuestal	Modificación	
¿Cuál es la situación de la gestión administrativa en el Proyecto Especial Olmos Tinajones?	Diagnosticar la situación de la gestión administrativa			Certificación	
PE2	OE2			Compromiso	
¿Cuáles son las características de modelo de gestión administrativa que mejore la ejecución presupuestal?	identificar los factores que inciden en la ejecución presupuestal				
PE3	OE3				Devengado
¿Qué modelo de gestión administrativa debe tener el PEOT para mejorar la ejecución presupuestal?	Proponer un modelo de Gestión Administrativa que mejore la ejecución presupuestal				Control
				Evaluación	

Modelo de gestión administrativa para la mejora de la ejecución presupuestal en el Proyecto Especial Olmos Tinajones.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años el Estado ha implementado políticas de modernización, orientadas a optimizar el desempeño de las entidades del sector público, con la finalidad de mejorar la satisfacción del ciudadano, usando eficientemente los recursos del estado.

La gestión administrativa es una herramienta que integra los procesos de una entidad (planificar, organizar, evaluar y controlar, final) con el fin de alcanzar los objetivos planificados (D'Alessio, 2015), por tal motivo es de vital importancia que este proceso sea eficiente, sólido y se cuente con sustento normativo, para lograr entidades ágiles y modernas.

El siguiente modelo, está sustentada en la Teoría de Gestión Estratégica de D'Alessio Ipinza, y tiene como objetivo: Fortalecer la gestión administrativa en el Proyecto Especial Olmos Tinajones, para optimizar el uso de sus recursos, asegurando una eficiente ejecución del presupuesto. Se proponen actividades y programas, que buscan fortalecer la gestión administrativa, elevar la ejecución del presupuesto y fortalecer las capacidades y habilidades de los trabajadores.

1. Marco Teórico

La gestión administrativa consiste en la puesta en práctica de las actividades que la organización se planteó para alcanzar los objetivos planificados. Este proceso consta de cuatro dimensiones: Formulación, Implementación, evaluación y control y la etapa final (D'Alessio Ipinza, 2015) . En el sector público, la gestión pública, tiene un reto aún mayor, debe alcanzar el equilibrio entre la legitimidad y la eficiencia, y en la búsqueda de este equilibrio se han adoptado herramientas utilizadas en el sector privado como: planificación estratégica, benchmarking, calidad total, Arévalo. Para un proceso administrativo, exitoso las organizaciones tienen el reto de incluir herramientas de tecnologías de información y comunicación

que permitan responder rápidamente ante las necesidades de la población, debido a que estas son generadoras de “buena” información, que permitirá a los servidores públicos tomar decisiones de calidad, orientadas al desarrollo de la ciudadanía. (Melati, 2020, Sadigov, 2019)

Según D’Alessio la gestión administrativa presenta 4 dimensiones:

Formulación, o también llamada planeamiento, durante esta etapa se establece la visión, misión, los valores y el código de ética de la entidad. Luego se planteará los objetivos y las estrategias que permitirán alcanzarlos. Para garantizar la efectividad, es necesario que su elaboración alcance a todos los niveles de la organización, así mismo la entidad debe destinar recursos que permitan desarrollar una planificación eficiente.

Implementación (dirección) en esta etapa se iniciará la ejecución del plan, estableciéndose las acciones a seguir para alcanzar la visión de la organización. Se establecerá los objetivos a corto plazo, los recursos, políticas y la estructura organizacional que se ajuste a la entidad. Es importante que el líder tome en cuenta cómo gestionar el cambio, para lograr que los trabajadores, participen activamente de este proceso.

La evaluación y control es un proceso que está presente en toda la gestión administrativa, este debe buscar cuestionar continuamente los objetivos, las estrategias, las políticas, la estructura de la organización.

Otra herramienta de control es el Balance Scorecard (BSC), este brinda una visión completa de la entidad, a través de cuatro perspectivas: Aprendizaje, procesos internos, clientes y financiera, estas se relacionan y generan impacto una sobre otra. Barros, plantea que el BSC en una entidad pública debe incorporar la perspectiva de gobernabilidad y marco legal. El BSC, trabaja con indicadores los cuales deben tener las siguientes características: deben evaluar los resultados más notables de la entidad, deben tener conexión, credibilidad, durabilidad y deben ser fácilmente comunicables

Etapa final, durante esta etapa se debe verificar si la organización es competitiva y productiva. La entidad debe plantearse tener ventajas competitivas para lograr el crecimiento de la organización. (D’Alessio Ipinza, 2015)

2. Diagnóstico

El Proyecto Especial Olmos - Tinajones (PEOT), se encarga de la administración y planificación del servicio de abastecimiento de agua para riego agrícola, administrando los reservorios de Tinajones y la Represa de Olmos, por lo cual tiene gran importancia para el desarrollo agrícola de la región Lambayeque. Sin embargo los resultados encontrados en la investigación indican que presentan deficiencias en la ejecución presupuestal, así tenemos que el 48,7% de colaboradores del PEOT indican que existe un nivel medio en la dimensión modificación, nivel medio (66,67%) en la certificación, nivel medio 59% en la dimensión compromiso, nivel medio (79,49%) en la dimensión devengado, nivel medio (46,15%) en la dimensión control y un nivel medio (46,15%) en la dimensión evaluación del presupuesto, dando como resultado que existe un nivel medio (74,36%) en la ejecución presupuestal

Este resultado señala que se deben realizar acciones que conlleven a una mejor gestión del presupuesto para evitar devoluciones de los recursos al Gobierno central, y alcanzar los objetivos estratégicos propuestos

3. Objetivos

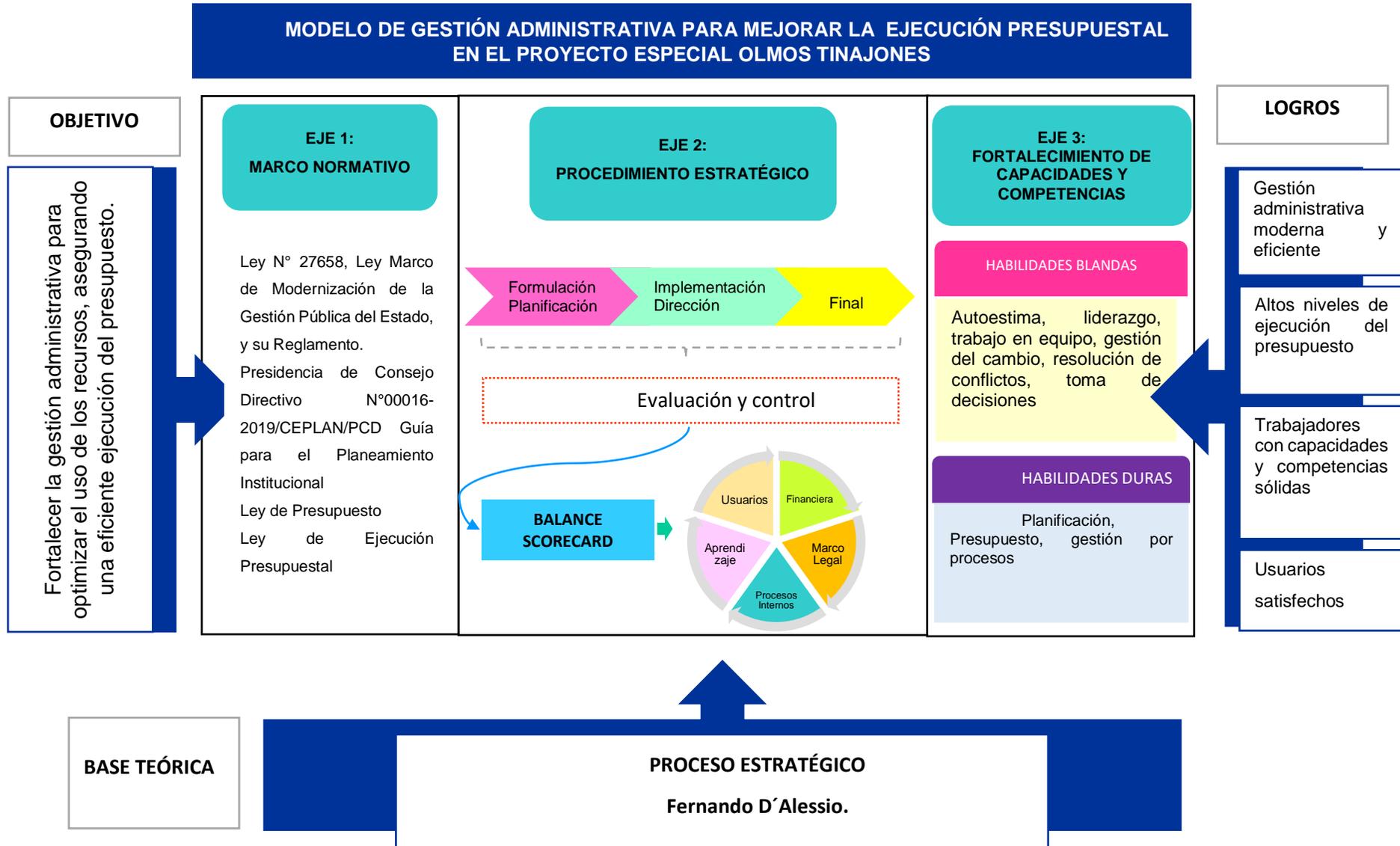
3.1 Objetivo General

Fortalecer la gestión administrativa para optimizar el uso de los recursos, asegurando una eficiente ejecución del presupuesto en el PEOT.

3.2 Objetivos específicos:

1. Modernizar la gestión administrativa,
2. Fortalecer las capacidades y habilidades de los trabajadores.
3. Satisfacer las necesidades de la población.

4. Propuesta



5. Ejes del Modelo de Gestión administrativa

5.1.1 Marco Normativo

Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión Pública del Estado.

Decreto Supremo N°123-2018-PCM Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública.

Decreto Legislativo N° 1446, que modifica la Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización del Estado.

Decreto Supremo N° 123-2018-PCM, que aprueba el Reglamento del Sistema Administrativo de la Gestión Pública.

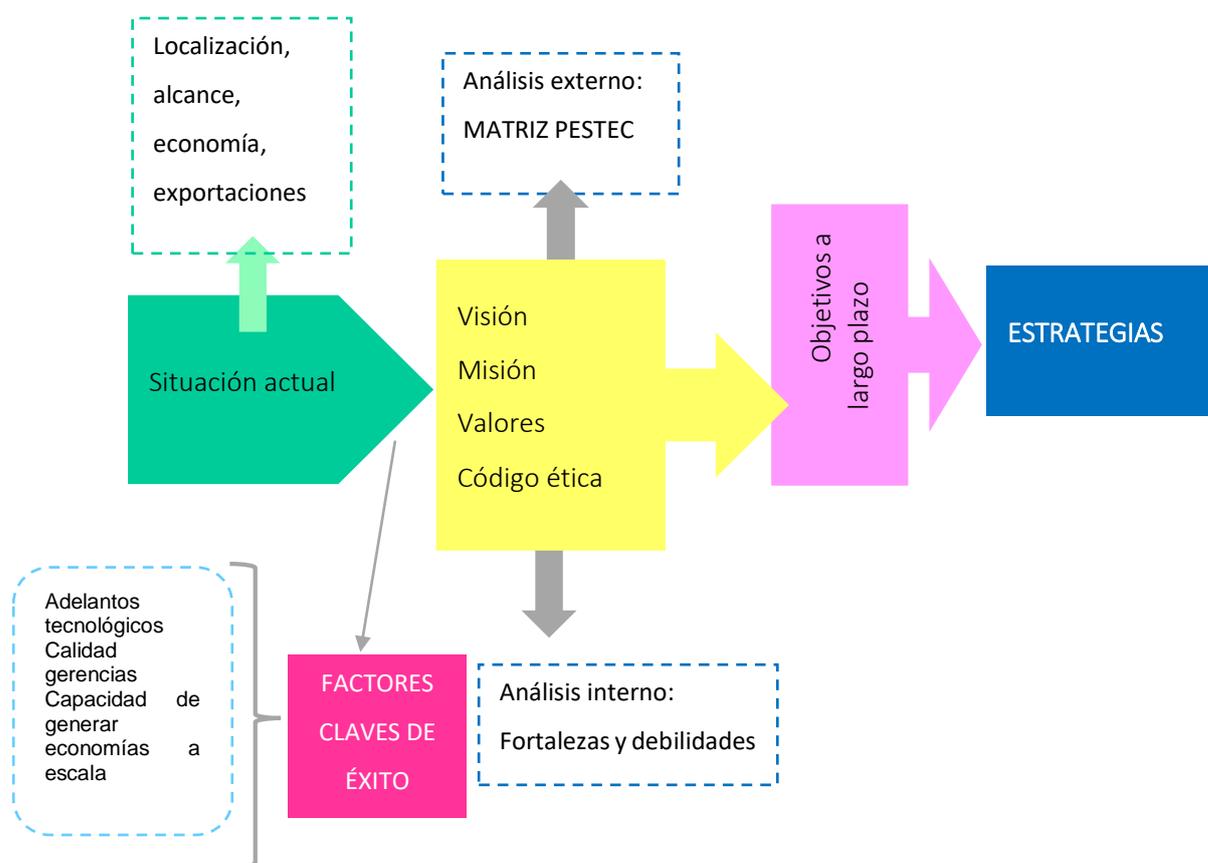
Resolución del Presidencia de Consejo Directivo N°00016-2019/CEPLAN/PCD Guía para el Planeamiento Institucional.

5.1.2 Proceso estratégico

5.1.2.1 Formulación o Planeación

Figura 1:

Proceso de Planeamiento



Elaboración propia. Adaptado de El proceso estratégico. D'Alesio Ipinza. 2015

Tabla

Consolidado de actividades Dimensión Planificación

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	DETALLE	RESPONSABLE
Fortalecer la gestión administrativa para optimizar el uso de los recursos, asegurando una eficiente ejecución del presupuesto en el PEOT.	Modernizar la gestión Administrativa. Fortalecer las capacidades y habilidades de los trabajadores Satisfacer las necesidades de la población	Conformar equipo técnico de Planeamiento, implementación y establecer herramienta de control.	Conformar equipo técnico	El equipo técnico, debe liderar y dar soporte a este proceso. Se recomienda que esté conformada por el Jefe de Planificación y Presupuesto, Especialista en Planificación, Coordinador Administrativo.	Gerente General Jefe de Presupuesto y Planificación Especialista de Planificación Especialista de Presupuesto Coordinador Administrativo
			Taller	Realizar una capacitación de habilidades blandas: Tema Motivación Capacitación: Planificación	
			Diagnosticar entorno	Primera reunión del Equipo Técnico, hacer un diagnóstico del entorno de la entidad, considerando su localización, el alcance geográfico del proyecto, cómo contribuye a la economía, generación de puestos de trabajo, las exportaciones, y describir cual es la situación del sector agrícola, y del Plan Hidráulico.	
			Establecer y fortalecer la cultura organizacional	Segunda reunión del Equipo Técnico: establecer la Visión, Misión, valores y código de ética institucional. El Proyecto al ser una unidad ejecutora comparte una visión regional, sin embargo se propone implementar los valores y actualizar el código de ética de la institución.	

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	DETALLE	RESPONSABLE
Fortalecer la gestión administrativa para optimizar el uso de los recursos, asegurando una eficiente ejecución del presupuesto en el PEOT.	Modernizar la gestión administrativa.	Conformar equipo técnico de Planeamiento, implementación y establecer herramienta de control.	Realizar análisis externo	Tercera reunión: El equipo técnico y demás participantes, deben realizar diagnóstico de la entidad, haciendo un análisis externo, usando la matriz PESTEC según el anexo 1, y posteriormente identificar las oportunidades y amenazas (llenar anexo 2).	Gerente General Jefe de Presupuesto y Planificación Especialista de Planificación Especialista de Presupuesto Coordinador Administrativo
	Fortalecer las capacidades y habilidades de los trabajadores		Realizar análisis interno	Invitar a trabajadores de las áreas claves: Gerencia de Desarrollo Olmos, Gerencia de Desarrollo Tinajones, Gerencia de Promoción de Inversiones, Oficina de Asesoría legal. identificar colectivamente las fortalezas y debilidades (incluir procesos ligados a la etapa de ejecución presupuestal), esta lista se ordenará según la prioridad de la más importante a la menos importante.(llenar anexo 3)	
	Satisfacer las necesidades de la población		Establecer Objetivos a largo plazo y formular estrategias	Implementar estrategias internas específicas (mejora de procesos, fortalecimiento de capacidades, estructura organizacional), que contribuyan al alcance de los objetivos estratégicos regionales. Para implementar estas estrategias, nos ayudaremos del análisis interno, ya que nos permite visualizar que mejoras se deben realizar de las debilidades, haciendo uso de las fortalezas de la entidad. (Ver pautas a continuación)	

Pautas generales para establecer estrategias internas:

1. Evaluar los procesos críticos de la entidad (presupuesto, contables, abastecimiento)
2. Trabajar en el mejoramiento continuo de los procesos, buscando formas innovadores de generar mayor productividad. (Calidad Total)
3. Resideñar los procesos, buscando la optimización y valor agregado al trabajo (Gerencia de Procesos), elaborar flujogramas de los procesos, buscando optimizar tiempo y recursos.
4. Reingeniería de los procesos de la entidad, cuestionarse que se quiere hacer y cómo hacerlo.
5. Control estadístico, que permita evaluar los procesos, los cambios o mejoras. (Establecer indicadores cómo tiempo, número de certificaciones atendidas en un mes, tiempo entre certificar y devengar, entre otros)

5.1.2.2 Implementación y Dirección

¿Qué se hace con las estrategias identificadas?

Aspectos a considerar:

1. En esta etapa debemos enfocarnos en lograr la eficiencia.
2. Se requiere habilidad de motivación, liderazgo, habilidades comunicativas, gestionar el cambio.
3. Priorizar el proceso operacional Constante coordinación entre áreas e involucrados.
4. La responsabilidad recae sobre los jefes o encargados de áreas, los cuáles debes estar involucrados en las estrategias planteadas.

Tabla: Consolidado de actividades Dimensión Implementación

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	DETALLE	RESPONSABLE	
Fortalecer la gestión administrativa para optimizar el uso de los recursos, asegurando una eficiente ejecución del presupuesto en el PEOT.	Modernizar la gestión administrativa. Fortalecer las capacidades y habilidades de los trabajadores Satisfacer las necesidades de la población	la las las	Conformar equipo técnico	El equipo técnico, debe liderar la implementación del Plan Estratégico, y servir de guía para los trabajadores de la entidad	Gerente General, Administrador, Jefes de áreas.	
			Conformar equipo técnico de	Desarrollar la función de Recursos Humanos		Establecer estrategia de gestión de cambio para garantizar que los nuevos cambios no generen inestabilidad en el personal, debe dar soporte coordinar con las áreas funcionales, motivar a los empleados durante el proceso. * Realizar taller habilidades blandas: Gestión del cambio, liderazgo y toma de decisiones. Taller: de fortalecimiento de habilidades duras: Gestión por procesos (EJE 3)
			Planeamiento, implementación.	Sociabilizar		Con apoyo del área de Recursos Humanos y Relaciones Públicas, se debe sociabilizar los principales puntos de la Planificación Estratégica, a través del uso de Folletos, videos, podcast (priorizar herramientas virtuales)
			Fortalecer capacidades	Establecer objetivos a corto plazo		Los jefes de área deben establecer objetivos de corto plazo, acciones y sus respectivos indicadores, estos puede ser trimestrales, semestrales o anuales. Características de los objetivos: Medibles y realistas; cuantitativos y temporales; congruentes, comprensibles y alcanzables, jerarquizados. (revisar matriz en el anexo 4) Reunión de sociabilización de objetivos estratégicos de cada área, con el equipo responsable.

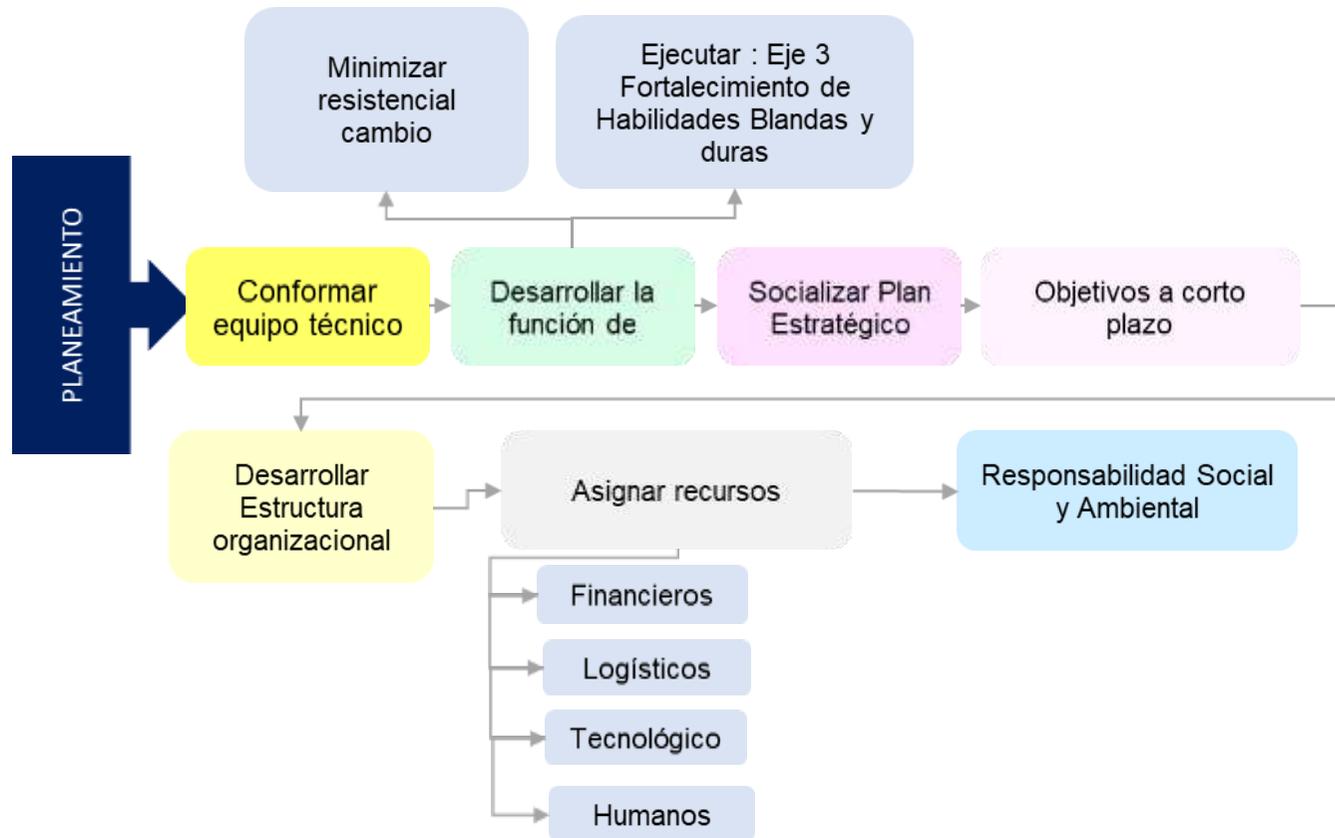
* Revisar Anexo 5: Acciones para transformar la organización.

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	DETALLE	RESPONSABLE
Fortalecer la gestión administrativa para optimizar el uso de los recursos, asegurando una eficiente ejecución del presupuesto en el PEOT.	Modernizar la gestión administrativa. Fortalecer las capacidades y habilidades de los trabajadores Satisfacer las necesidades de la población	Conformar equipo técnico de Planeamiento, implementación	Desarrollo de estructura organizacional	Reunión de equipo responsable, debe diagnosticar si la estructura organizacional vigente contribuye a lograr los objetivos planteados. A partir de eso puede plantearse una reestructuración y/o reingeniería. La primera debe enfocarse a: Adaptarse al tamaño adecuado, buscar reducción de costo. Por su parte, la reingeniería debe enfocarse en: Bienestar del empleado y el usuario (Rediseñar labores, trabajo, procesos) y mejoras en: Costos, Calidad, atención al usuario, transparencia.*	Gerente General, Administrador, Jefes de áreas.
			Asignar Recursos	Los recursos, contribuyen a ejecutar las estrategias, los recursos son: •Tangibles: Maquinarias, activos financieros, Materiales, Procesos •Intangibles: Tecnología, Reputación. •Humanos: Liderazgo, Conocimiento y habilidades	
			Responsabilidad Social y ambiental	El proceso debe siempre mantener el respeto y cuidado de los recursos, desarrollarse en un ambiente ético que integre a todos los trabajadores.	

* Revisar Anexo 6: Pasos para fijar estrategias

Figura:

Proceso de Dirección o implementación



Elaboración propia. Adaptado de El proceso estratégico. D'Alesio Ipinza. 2015

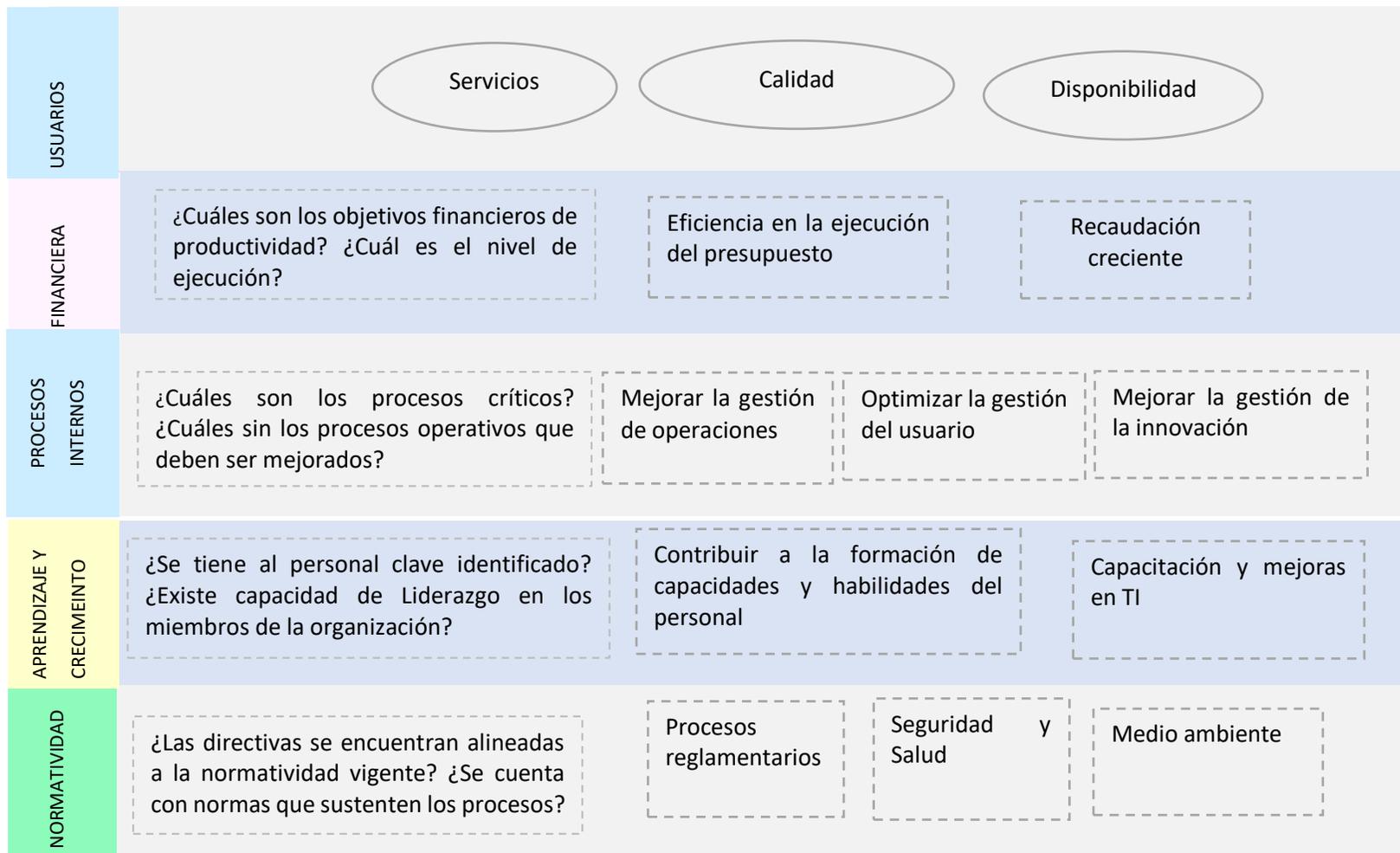
5.1.2.3 Evaluación y Control

La evaluación y control, se da durante todo el proceso estratégico, esta tercera etapa debe realizarse de formar integral, revisando todo lo realizado, para identificar cambiar y generar ajustes en la estrategia. Se propone implementar un Tablero de Control, que permita realizar el seguimiento de los indicadores.

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	DETALLE	RESPONSABLE
		Informes de Cumplimiento	Implementar Informes de Cumplimiento	Cada área debe presentar informes de cumplimiento de formas trimestrales, cuya información servirá para la evaluación trimestral del Plan Operativo Institucional	Jefe de Presupuesto, Planificación y Racionalización
Fortalecer la gestión administrativa para optimizar el uso de los recursos, asegurando una eficiente ejecución del presupuesto en el PEOT.	Modernizar la gestión administrativa. Fortalecer las capacidades y habilidades de los trabajadores Satisfacer las necesidades de la población	Implementar Balance Scorecard	Elaborar Mapa Estratégico	Elabora una lista de las acciones estratégicas y luego agrupar según la dimensión que corresponda, haciendo uso del Modelo Mapa estratégico.	Gerente general Jefes de áreas Administrador
			Organizar información en BSC	Organizar la información partiendo de los objetivos acciones estratégicas, y los indicadores que se plantearon en la dimensión Implementación. Así mismo, identificar los responsables de cada indicador. Hacer uso de la Matriz de Control	

Balance Score Card, factores de éxito: Accesibilidad de la información, flexibilidad en la configuración del sistema, Multidimensionalidad, acceso Multiusuario, Sistema Dinámico.

Mapa estratégico, muestra de forma global cómo se crea valor a través de las dimensiones del tablero de control.



5.1.2.4 Etapa Final

La etapa final consiste, en realizar un análisis sobre el desempeño de la institución al finalizar el periodo, que nos permita conocer si la empresa fue productiva, alcanzó sus objetivos establecidos.

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	DETALLE	RESPONSABLE
Fortalecer la gestión administrativa para optimizar el uso de los recursos, asegurando una eficiente ejecución del presupuesto en el PEOT.	Modernizar la gestión administrativa. Fortalecer las capacidades y habilidades de los trabajadores Satisfacer las necesidades de la población	Determinar competitividad y productividad de la entidad	Diagnosticar el desempeño de la entidad	Al tener el periodo, realizar un diagnóstico del desempeño de la entidad, evaluando sus indicadores y comparando con el desempeño a nivel nacional.	Gerente general Jefes de áreas Administrador

6. PLAN DE ACTIVIDADES

EJE	Actividades	Período de Ejecución (Meses)											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Marco normativo	Revisión de la normatividad vigentes sobre planificación	■	■										
	Realizar los ajustes y los procedimientos acorde a lo normado		■	■									
	Implementar un cronograma y un proceso para la realización de la planificación, con la participación activa de los responsables de las diferentes áreas.		■	■									
Proceso estratégico	Implementar el Plan estratégico, estableciendo objetivos e indicadores a corto plazo.			■	■								
	Analizar la estructura orgánica de la entidad, y modernizar la misma			■	■								
	Implementar un Balance Scorecard para tener un mejor control del cumplimiento de las metas e indicadores de gestión			■	■								
Fortalecimiento de habilidades y capacidades	Realizar un informe de cumplimiento de todas las áreas , que permita incluir las mejora continua en el proceso			■			■			■			■
	Implementar un plan de capacitación sobre Habilidades blandas			■			■			■			■
	Implementar un plan de capacitación que fortalezcan los conocimientos técnicos relacionados tanto a la gestión administrativa como a la gestión presupuestal	■			■			■					

7. RECURSOS Y PRESUPUESTO

CLASIFICADOR DE GASTO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
RECURSOS HUMANOS				
2.3.2 7.1	Servicios profesionales	1 unidad	10000.00	10 000.00
MATERIALES E INSUMOS				
2.3.1 5.1 2	Papel	2 cientos	60.00	60.00
2.3.1 5.1 2	Tinta de impresoras	10 unidad	500.00	500.00
2.3.1 5.1 2	Lapiceros	4 docena	48.00	48.00
SERVICIOS				
2.3.2 2. 3.1	Servicio de telefonía móvil	12 meses	1200.00	1200.00
2.3.2 2. 2.3	Servicio de Internet	12 meses	6000.00	6000.00
	Servicios de Consultoría	2 meses	7500.00	15000.
GASTOS OPERATIVOS				
2.3.2 1.1.3	Viáticos		2000.00	2000.00
2.3.2 1.2.99	Refrigerio		1000.00	1000.00
TOTAL				35 808.00

ANEXOS:

Anexo 1: Matriz PESTEC

Fuerzas externas	Situación (descripción)
Políticas gubernamentales y legales	
Económicas y Financieras	
Sociales, culturales y demográficas	
Tecnológicas y científicas	
Ecológicas y ambientales	
Competitivas	
Factores clave de éxito para el sector	

Anexo 2: Ficha de Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Anexo 3: Ficha de Fortalezas y debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES

Anexo 4:

OBJETIVO A LARGO PLAZO	OBJETIVOS A CORTO PLAZO	ACCIONES	RESPONSABLE	INDICADOR	AÑO ACTUAL	PROYECCIONES (3 AÑOS)		
OLP 1								
	OCP 1							
	OCP2							
	OCP3							
OLP 2								
	OCP 1							
	OCP2							
	OCP3							

Anexo 5: Acciones para transformar la organización.

Acciones para transformar la organización:

1. Plantear la estrategia de cambio, centrarse en la motivación del personal y despertar el interés por ser parte de este cambio.
 2. Establecer sentido de urgencia, identificando los aspectos que requieren mayor atención.
 3. Conformar un grupo de trabajo, integral que incluya a representantes del sindicato.
 4. Crear una visión de cambio
 5. Comunicar la visión de cambio
 6. Delegar funciones
 7. Usar tecnologías de la información y comunicación
 8. Reconocer y recompensar a los empleados
 9. Consolidar los logros obtenidos: capacitar al personal
 10. Desarrollar el liderazgo
-

Anexo 6: Pasos para ajustar la estructura organizacional a las estrategias

PASO 1: Definir con precisión las actividades claves para la ejecución de la estrategia

En la entidad encontraremos actividades con diferente grado de importancia, es importante identificar cuáles son las tareas cruciales para la ejecución de la estrategia.

Preguntas a hacerse:

- ¿Qué funciones deben desempeñarse sumamente bien y a tiempo para que la estrategia tenga éxito?
 - ¿En qué áreas de la entidad el mal funcionamiento dañaría gravemente el éxito estratégico?
-

PASO 2: Comprender las relaciones entre las actividades, de soporte y operativas

Debe buscarse la relación entre las actividades, relacionarlas por ejemplo por el conocimiento técnico, por el área de impacto, por su relación con los usuarios.

PASO 3: Agrupar las actividades en unidades de la organización

Una vez identificadas las actividades claves, deben de asignarse a la unidad clase de la entidad, el propósito es asegurar la atención de las mismas.

PASO 4: Determinar el grado de autoridad e independencia que se dará a cada unidad

Decidir cuánta autonomía y libertad tendrá cada unidad, para la toma de decisiones.

PASO 5: Coordinar con las unidades de la organización

La finalidad es comprobar que las estrategias están concordando, y están alineadas a la estrategia central de la entidad.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRIA EN GESTIÓN PÚBLICA

Chiclayo, 06 de enero del 2021

Señor.

Dr/ Mg José Williams Pérez Delgado

Ciudad. -

De mi consideración

Reciba el saludo institucional y personal y al mismo tiempo para manifestarle lo siguiente:

El suscrito está en la etapa del desarrollo del trabajo de la investigación con el fin de obtener el grado de Maestro en Gestión Pública

Como parte del proceso se ha Diseñado un Modelo de Gestión administrativa para la ejecución presupuestal en el Proyecto Especial Olmos Tinajones; el mismo que por el rigor, se nos exige validar su contenido. Por lo que reconociendo su formación y experiencia en el campo profesional y de la investigación recurro a Usted para en su condición de EXPERTO emita su juicio de valor sobre el Diseño de la Propuesta.

Para efectos de su análisis adjunto a usted los siguientes documentos:

- Ficha de evaluación de validación.
- Cuadro de operacionalización de variables
- Descripción de las dimensiones de la variable independiente.

Sin otro particular, quedo de usted.

Atentamente,

Econ. Katherin Mora Rujón

Firma



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRIA EN GESTIÓN PÚBLICA

Diseño de Modelo

1. Nombre del Modelo:

Modelo de Gestión administrativa para la ejecución presupuestal en el Proyecto Especial Olmos Tinajones

Autor

Econ. Katherin Elizabeth Mora Ruiton

2. Objetivo:

Fortalecer la gestión administrativa para optimizar el uso de los recursos, asegurando una eficiente ejecución del presupuesto.

3. Estructura:

El programa está estructurado de la siguiente manera:

INTRODUCCIÓN
BASE TEORICA
DESARROLLO DE LA PROPUESTA
RECURSOS Y PRESUPUESTO
CRONOGRAMA
ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

MATRIZ DE CONSISTENCIA TESIS:				
Modelo de Gestión Administrativa para la ejecución presupuestal en el Proyecto Especial Olmos Tinajones				
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	DIMENSIONES
¿Cuáles son las características del modelo de gestión administrativa para la mejora de la ejecución Presupuestal en el Proyecto Especial Olmos Tinajones en el 2020?	Determinar las características de modelo de gestión administrativa para la mejora de la ejecución presupuestal en el Proyecto Especial Olmos - Tinajones	El Modelo de Gestión Administrativa mejorará la ejecución presupuestal en el Proyecto Especial Olmos Tinajones, 2020.	VI Modelo de Gestión Administrativa	Marco normativo
				Procedimiento estratégico de gestión administrativo
				Fortalecimiento de Capacidades y habilidades
PE1:	OE1		VD Ejecución Presupuestal	Modificación
¿Cuál es la situación de la gestión administrativa en el Proyecto Especial Olmos Tinajones?	Diagnosticar la situación de la gestión administrativa			Certificación
PE2	OE2			Compromiso
¿Cuáles son las características de modelo de gestión administrativa que mejore la ejecución presupuestal?	identificar los factores que inciden en la ejecución presupuestal			Devengado
PE3	OE3			Control
¿Qué modelo de gestión administrativa debe tener el PEOT para mejorar la ejecución presupuestal?	Proponer un modelo de Gestión Administrativa que mejore la ejecución presupuestal			Evaluación

**FICHA DE VALIDACIÓN DEL DISEÑO DE MODELO DE GESTIÓN
ESTRATÉGICA PARA LA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL EN EL
PROYECTO ESPECIAL OLMOS TINAJONES A JUICIO DE EXPERTOS**

N°	INDICADOR	CATEGORIA				
		Exoelente	Muy bueno	Buena	Regular	Malo
01	La redacción empleada es clara, precisa y coherente.		X			
02	La conceptualización de la propuesta es pertinente.		X			
03	Fomulada en relación a los objetivos planteados.			X		
04	La justificación contempla aspectos relevantes.		X			
05	Los fundamentos guardan relación con la propuesta dada.		X			
06	La propuesta responde a las dimensiones de la variable.			X		
07	Parte de un buen diagnóstico de la realidad.			X		
08	Las estrategias planteadas son innovadoras y permiten la solución del problema.		X			
09	El Modelo incluye todos los elementos que permitirán el logro de los objetivos.		X			
10	Es adecuada a las características de la población en estudio.		X	X		

GRADO Y NOMBRE DEL EXPERTO: Dr/ Mg José Willams Pérez Delgado

FIRMA DEL EXPERTO:



INFORME DE VALIDACIÓN DEL DISEÑO DE PROGRAMA

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EJECUCIÓN
PRESUPUESTAL EN EL PROYECTO ESPECIAL OLMOS TINAJONES

TESISTA:

Econ. Katherin Elizabeth Mora Ruitón

DECISIÓN:

Después de haber revisado el Diseño de propuesta, se procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá el logro de los objetivos planteados en la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES: Apto para su aplicación

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 6 de enero del 2021

Firma



Dr/ Mg José Willams Pérez Delgado

EXPERTO



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRIA EN GESTIÓN PÚBLICA

Chiclayo, 06 de enero del 2021

Señor.

Mg. JUANA ARCE RAMIREZ

Ciudad. -

De mi consideración

Reciba el saludo institucional y personal y al mismo tiempo para manifestarle lo siguiente:

El suscrito está en la etapa del desarrollo del trabajo de la investigación con el fin de obtener el grado de Maestro en Gestión Pública

Como parte del proceso se ha Diseñado un Modelo de Gestión administrativa para la ejecución presupuestal en el Proyecto Especial Olmos Tinajones; el mismo que por el rigor, se nos exige validar su contenido. Por lo que reconociendo su formación y experiencia en el campo profesional y de la investigación recorro a Usted para en su condición de EXPERTO emita su juicio de valor sobre el Diseño de la Propuesta.

Para efectos de su análisis adjunto a usted los siguientes documentos:

- Ficha de evaluación de validación.
- Cuadro de operacionalización de variables
- Descripción de las dimensiones de la variable independiente.

Sin otro particular, quedo de usted.

Atentamente,

Econ. Katherin Mora Ruiton

Firma



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRIA EN GESTIÓN PÚBLICA

Diseño de Modelo

1. Nombre del Modelo:

Modelo de Gestión administrativa para la ejecución presupuestal en el Proyecto Especial Olmos Tinajones

Autor

Econ. Katherin Elizabeth Mora Ruiton

2. Objetivo:

Fortalecer la gestión administrativa para optimizar el uso de los recursos, asegurando una eficiente ejecución del presupuesto.

3. Estructura:

El programa está estructurado de la siguiente manera:

INTRODUCCIÓN
BASE TEORICA
DESARROLLO DE LA PROPUESTA
RECURSOS Y PRESUPUESTO
CRONOGRAMA
ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

MATRIZ DE CONSISTENCIA TESIS:				
Modelo de Gestión Administrativa para la ejecución presupuestal en el Proyecto Especial Olmos Tinajones				
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	DIMENSIONES
¿Cuáles son las características del modelo de gestión administrativa para la mejora de la ejecución Presupuestal en el Proyecto Especial Olmos Tinajones en el 2020?	Determinar las características de modelo de gestión administrativa para la mejora de la ejecución presupuestal en el Proyecto Especial Olmos - Tinajones	El Modelo de Gestión Administrativa mejorará la ejecución presupuestal en el Proyecto Especial Olmos Tinajones, 2020.	VI Modelo de Gestión Administrativa	Marco normativo
				Procedimiento estratégico de gestión administrativa
				Fortalecimiento de Capacidades y habilidades
PE1:	OE1		VD Ejecución Presupuestal	Modificación
¿Cuál es la situación de la gestión administrativa en el Proyecto Especial Olmos Tinajones?	Diagnosticar la situación de la gestión administrativa			Certificación
PE2	OE2			Compromiso
¿Cuáles son las características de modelo de gestión administrativa que mejore la ejecución presupuestal?	identificar los factores que inciden en la ejecución presupuestal			Devengado
PE3	OE3			Control
¿Qué modelo de gestión administrativa debe tener el PEOT para mejorar la ejecución presupuestal?	Proponer un modelo de Gestión Administrativa que mejore la ejecución presupuestal			Evaluación

**FICHA DE VALIDACIÓN DEL DISEÑO DE MODELO DE GESTIÓN
ESTRATÉGICA PARA LA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL EN EL
PROYECTO ESPECIAL OLMOS TINAJONES A JUICIO DE EXPERTOS**

N°	INDICADOR	CATEGORIA				
		Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
01	La redacción empleada es clara, precisa y coherente.	X				
02	La conceptualización de la propuesta es pertinente.	X				
03	Formulada en relación a los objetivos planteados.	X				
04	La justificación contempla aspectos relevantes.	X				
05	Los fundamentos guardan relación con la propuesta dada.	X				
06	La propuesta responde a las dimensiones de la variable.	X				
07	Parte de un buen diagnóstico de la realidad.	X				
08	Las estrategias planteadas son innovadoras y permiten la solución del problema.	X				
09	El Modelo incluye todos los elementos que permitirán el logro de los objetivos.	X				
10	Es adecuada a las características de la población en estudio.	X				

GRADO Y NOMBRE DEL EXPERTO: Mg. JUANA MARFIZA ARCE RAMIREZ

FIRMA DEL EXPERTO: _____



Escriba el texto aquí

INFORME DE VALIDACIÓN DEL DISEÑO DE PROGRAMA

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

**MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EJECUCIÓN
PRESUPUESTAL EN EL PROYECTO ESPECIAL OLMOS TINAJONES**

TESISTA:

Econ. Katherin Elizabeth Mora Ruitón

DECISIÓN:

Después de haber revisado el Diseño de propuesta, se procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá el logro de los objetivos planteados en la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES: Apto para su aplicación

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 6 de enero del 2021

Firma



Mg. JUANA MARFIZA ARCE RAMIREZ

EXPERTO



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRIA EN GESTIÓN PÚBLICA

Chiclayo, 06 de enero del 2021

Señor.

MBA. Marco Alvítez Monteza
Ciudad. -

De mi consideración

Reciba el saludo institucional y personal y al mismo tiempo para manifestarle lo siguiente:

El suscrito está en la etapa del desarrollo del trabajo de la investigación con el fin de obtener el grado de Maestro en Gestión Pública

Como parte del proceso se ha Diseñado un Modelo de Gestión administrativa para la ejecución presupuestal en el Proyecto Especial Olmos Tinajones; el mismo que por el rigor, se nos exige validar su contenido. Por lo que reconociendo su formación y experiencia en el campo profesional y de la investigación recurro a Usted para en su condición de EXPERTO emita su juicio de valor sobre el Diseño de la Propuesta.

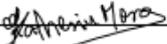
Para efectos de su análisis adjunto a usted los siguientes documentos:

- Ficha de evaluación de validación.
- Cuadro de operacionalización de variables
- Descripción de las dimensiones de la variable independiente.

Sin otro particular, quedo de usted.

Atentamente,

Econ. Katherin Mora Ruiton

Firma _____ 



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRIA EN GESTIÓN PÚBLICA

Diseño de Modelo

1. Nombre del Modelo:

Modelo de Gestión administrativa para la ejecución presupuestal en el Proyecto Especial Olmos Tinajones

Autor

Econ. Katherin Elizabeth Mora Ruiton

2. Objetivo:

Fortalecer la gestión administrativa para optimizar el uso de los recursos, asegurando una eficiente ejecución del presupuesto.

3. Estructura:

El programa está estructurado de la siguiente manera:

INTRODUCCIÓN
BASE TEORICA
DESARROLLO DE LA PROPUESTA
RECURSOS Y PRESUPUESTO
CRONOGRAMA
ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

MATRIZ DE CONSISTENCIA TESIS:				
Modelo de Gestión Administrativa para la ejecución presupuestal en el Proyecto Especial Olmos Tinajones				
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	DIMENSIONES
¿Cuáles son las características del modelo de gestión administrativa para la mejora de la ejecución Presupuestal en el Proyecto Especial Olmos Tinajones en el 2020?	Determinar las características de modelo de gestión administrativa para la mejora de la ejecución presupuestal en el Proyecto Especial Olmos - Tinajones	El Modelo de Gestión Administrativa mejorará la ejecución presupuestal en el Proyecto Especial Olmos Tinajones, 2020.	VI Modelo de Gestión Administrativa	Marco normativo
				Procedimiento estratégico de gestión administrativo
				Fortalecimiento de Capacidades y habilidades
PE1:	OE1		VD Ejecución Presupuestal	Modificación
¿Cuál es la situación de la gestión administrativa en el Proyecto Especial Olmos Tinajones?	Diagnosticar la situación de la gestión administrativa			Certificación
PE2	OE2			Compromiso
¿Cuáles son las características de modelo de gestión administrativa que mejore la ejecución presupuestal?	identificar los factores que inciden en la ejecución presupuestal			Devengado
PE3	OE3			Control
¿Qué modelo de gestión administrativa debe tener el PEOT para mejorar la ejecución presupuestal?	Proponer un modelo de Gestión Administrativa que mejore la ejecución presupuestal			Evaluación

**FICHA DE VALIDACIÓN DEL DISEÑO DE MODELO DE GESTIÓN
ESTRATÉGICA PARA LA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL EN EL
PROYECTO ESPECIAL OLMOS TINAJONES A JUICIO DE EXPERTOS**

N°	INDICADOR	CATEGORIA				
		Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
01	La redacción empleada es clara, precisa y coherente.	X				
02	La conceptualización de la propuesta es pertinente.	X				
03	Formulada en relación a los objetivos planteados.	X				
04	La justificación contempla aspectos relevantes.	X				
05	Los fundamentos guardan relación con la propuesta dada.	X				
06	La propuesta responde a las dimensiones de la variable.	X				
07	Parte de un buen diagnóstico de la realidad.	X				
08	Las estrategias planteadas son innovadoras y permiten la solución del problema.	X				
09	El Modelo incluye todos los elementos que permitirán el logro de los objetivos.	X				
10	Es adecuada a las características de la población en estudio.	X				

GRADO Y NOMBRE DEL EXPERTO: MBA. Marco Alvitez Monteza

FIRMA DEL EXPERTO



INFORME DE VALIDACIÓN DEL DISEÑO DE PROGRAMA

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

**MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EJECUCIÓN
PRESUPUESTAL EN EL PROYECTO ESPECIAL OLMOS TINAJONES**

TESISTA:

Econ. Katherin Elizabeth Mora Ruitón

DECISIÓN:

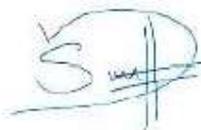
Después de haber revisado el Diseño de propuesta, se procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá el logro de los objetivos planteados en la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES: Apto para su aplicación

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 6 de enero del 2021



MBA. Marco Alvitez Monteza