



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Planeación estratégica y presupuesto por resultados
en la UGEL Ventanilla, 2016**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA**

AUTOR:

Br. Efraín Isidro Cerafín Urbano

ASESOR:

Mg. Sonia Lidia Romero Vela

SECCIÓN

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Dirección

LIMA – PERÚ

2017

Página del jurado

Dra. Jessica Palacios Garay
Presidente

Dr. Noel Alcas Zapata
Secretario

Mgtr. Sonia Lidia Romero Vela
Vocal

Dedicatoria

Con amor y gratitud a mi novia Yolanda, padres, hermanas y sobrinos por cederme su valioso tiempo. Así mismo, agradecerles por el apoyo incondicional para lograr mi superación profesional.

Agradecimiento

A la Universidad César Vallejo, que me acogió en sus aulas y me formó como profesional en educación.

A mi asesora Mgtr. Sonia Lidia Romero Vela por el apoyo académico y moral.

A mis compañeros, quienes han pasado a ser parte de mi vida.

Declaratoria de autenticidad

Yo, Efraín Isidro Cerafín Urbano, identificado con DNI N° 43548528, estudiante de la Escuela de Postgrado de la Universidad de la Universidad César Vallejo, sede/filial Los Olivos; declaro que el trabajo académico titulado “Planeación estratégica y presupuesto por resultados en la UGEL Ventanilla, 2016” para la obtención del grado académico de magister Gestión Pública es de mí autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

1. He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, y he realizado correctamente las citas textuales y paráfrasis, de acuerdo a las normas de redacción establecidas.
2. No he utilizado ninguna otra fuente distinta a aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
3. Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
5. De encontrar uso de material ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Lima, 30 de octubre de 2017

Firma

Presentación

Señores miembros del jurado,

Ostento a ustedes mi tesis titulada “Planeación estratégica y presupuesto por resultados en la UGEL Ventanilla, 2016”, cuyo objetivo es: Determinar la relación entre la planeación estratégica y presupuesto por resultados en la UGEL Ventanilla, 2016, en cumplimiento del Reglamento de grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, para obtener el Grado Académico de Magíster.

La presente investigación está estructurada en siete capítulos y un apéndice: El capítulo uno: Introducción, contiene los antecedentes, la fundamentación científica, técnica o humanística, el problema, los objetivos y la hipótesis. El segundo capítulo: Marco metodológico, contiene las variables, la metodología empleada, y aspectos éticos. El tercer capítulo: Resultados se presentan resultados obtenidos. El cuarto capítulo: Discusión, se formula la discusión de los resultados. En el quinto capítulo, se presentan las conclusiones. En el sexto capítulo se formulan las recomendaciones. En el séptimo capítulo, se presentan las referencias bibliográficas, donde se detallan las fuentes de información empleadas para la presente investigación.

Por la cual, espero cumplir con los requisitos de aprobación establecidos en las normas de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo.

El autor

Índice

	Página
Carátula	i
Páginas preliminares	i
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Resumen	xii
Abstract	xiii
I. Introducción	14
1.1. Realidad problemática	15
1.2. Trabajos previos	17
1.3. Teorías relacionadas al tema	23
1.4. Formulación del problema	66
1.5. Justificación del estudio	67
1.6. Hipótesis	68
1.7. Objetivos	69
II. Método	70
2.1. Diseño de investigación	71
2.2. Variables, operacionalización	72
2.3. Población y muestra	75
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	77
2.5. Métodos de análisis de datos	81
2.6. Aspectos éticos	81
III. Resultados	82
IV. Discusión	100
V. Conclusiones	105
VI. Recomendaciones	107
VII. Referencias	109
Anexos	113

Apéndice A: Artículo Científico

Apéndice B: Matriz de consistencia

Apéndice C: Instrumentos de recolección de datos

Apéndice D: Certificados de validación de instrumentos

Apéndice E: Base de datos

Apéndice F: Resultados de las pruebas

Apéndice G: Cartas de aceptación para aplicar Instrumento

Índice de tablas

	Página
Tabla 1 Operacionalización de la variable planeación estratégica	74
Tabla 2 Operacionalización de la variable presupuesto por resultados	75
Tabla 3 Ficha técnica de variable planeación estratégica	78
Tabla 4 Ficha técnica de la variable presupuesto por resultados	78
Tabla 5 Validación de juicio de expertos	79
Tabla 6 Escala de valoración del coeficiente de confiabilidad	80
Tabla 7 Estadística de fiabilidad de la planeación estratégica	80
Tabla 8 Estadística de fiabilidad del presupuesto por resultados	80
Tabla 9 Distribución de la frecuencia de los niveles de la variable planeación estratégica	83
Tabla 10 Distribución de la frecuencia de los niveles de la dimensión diseño	84
Tabla 11 Distribución de la frecuencia de los niveles de la dimensión implementación	85
Tabla 12 Distribución de la frecuencia de los niveles de la dimensión monitoreo	86
Tabla 13 Distribución de la frecuencia de los niveles de la dimensión evaluación	87
Tabla 14 Distribución de la frecuencia de los niveles de la variable presupuesto por resultados	88
Tabla 15 Distribución de la frecuencia de los niveles de la dimensión programas presupuestales	89
Tabla 16 Distribución de la frecuencia de los niveles de la dimensión seguimiento	90
Tabla 17 Distribución de la frecuencia de los niveles de la dimensión evaluación	91
Tabla 18 Distribución de la frecuencia de los niveles de la dimensión incentivos a la gestión	92
Tabla 19 Interpretación de los coeficientes de correlación	93

Tabla 20	Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre la planeación estratégica y el presupuesto por resultados.	94
Tabla 21	Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre la planeación estratégica y los programas presupuestales.	95
Tabla 22	Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre la planeación estratégica y el seguimiento.	96
Tabla 23	Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre la planeación estratégica y la evaluación.	97
Tabla 24	Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre la planeación estratégica y los incentivos a la gestión.	99

Índice de figuras

	Página
Figura 1. Diagrama de frecuencia de la planeación estratégica	83
Figura 2. Diagrama de frecuencia del diseño.	84
Figura 3. Diagrama de frecuencia de la implementación.	85
Figura 4. Diagrama de frecuencia del monitoreo.	86
Figura 5. Diagrama de frecuencia de la evaluación.	87
Figura 6. Diagrama de frecuencia del presupuesto por resultados	88
Figura 7. Diagrama de frecuencia de programas presupuestales	89
Figura 8. Diagrama de frecuencia del seguimiento.	90
Figura 9. Diagrama de frecuencia de la evaluación.	91
Figura 10. Diagrama de frecuencia de incentivos a la gestión	92

Resumen

El presente trabajo de investigación de postgrado estuvo orientado a determinar la relación entre la planeación estratégica y presupuesto por resultados en la UGEL Ventanilla, 2016

La investigación es de enfoque cuantitativo porque se usaron datos numéricos para su comprobación y veracidad del estudio. Es de tipo básica, con un nivel o alcance correlacional por cuanto se determinó el grado de relación existente entre las variables gestión planeación estratégica y presupuesto por resultados en la UGEL Ventanilla, 2016

La investigación es de diseño transeccional o transversal (no experimental) porque se recolecta datos en un solo momento es decir en un tiempo único. Los datos estadísticos que sostienen esta investigación se han obtenido del cuestionario de planeación estratégica y presupuesto por resultados aplicados a los trabajadores de la UGEL Ventanilla, 2016

De la prueba estadística de correlación se puede observar que la variable planeación estratégica está correlacionada positivamente con la variable y presupuesto por resultados, con un coeficiente de correlación igual a 0.783^{**}. Así mismo se observa que la dimensión seguimiento de la segunda variable es el que más se relaciona con la primera variable planeación estratégica, con un coeficiente de correlación igual a 0.743^{**}.

Palabras claves: Planeación estratégico, diseño, implementación, monitoreo, evaluación, presupuesto por resultados, programas presupuestales, seguimiento, evaluación, incentivos a la gestión.

Abstract

This postgraduate research study was aimed to determine the relationship between the strategic planning and budgeting by results at the UGEL, 2016

The research is quantitative approach because they used numerical data for your checking and veracity of the study. Is basic, with a level or reach correlation as determined the degree of relationship between the variables management planning strategic and budgeting by results at the UGEL, 2016

It is the research design transactional or transverse (non-experimental) because collected data in a single moment is at a unique time. Statistical data supporting this research are derived from strategic planning and budget questionnaire results applied to workers of the viewport UGEL, 2016

Statistical correlation test, you can see that the variable strategic planning is positively correlated with the variable and budget results, with a coefficient of correlation equal to 0.783 *. Also shows that the follow-up to the second variable dimension which relate more positively with the first variable strategic planning, with a coefficient of correlation equal to 0.743 *.

Key words: planning strategic, design, implementation, monitoring, evaluation, results, budget programs, monitoring, evaluation, budget management incentives.

I. Introducción

1.1. Realidad problemática

En los últimos años el entorno mundial vive numerosos cambios que obligan a las empresas a redefinir constantemente sus políticas de gestión para adaptarse a los mismos y lograr ser competitivas. El Estado no queda fuera de esta situación, por tal motivo debe evaluar constantemente la manera de gestión que contribuya a una eficiente y eficaz política pública. Para esto se ha ido implementando la técnica de planeación estratégica como una herramienta para llegar a un proceso presupuestal consciente y responsable para lograr estos cometidos y obtener resultados adecuados. Dicha implementación en nuestro país ha tenido dificultades por las características particulares de nuestro sistema organizativo.

Así tenemos internacionalmente a Marroquín (2014) quien indicó que la planeación estratégica es un esfuerzo por realizar cambios deseados, con vistas de obtener sustanciales mejoras en el ámbito que se le aplique, donde se involucran, procesos de búsqueda de información y tomas de decisiones continuas para llegar a un solo objetivo, el incremento de la productividad. El investigador indicó que el proceso de planeación estratégica permite dotar al negocio de una organización y estructura óptimas que permiten la división del trabajo y la asignación de responsabilidades.

A nivel nacional, nuestro país se ha trazado una meta de ser parte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), y lograrlo esta meta será muy difícil, pero no imposible, ya que nuestro país es considerado con mayor atraso y la mayor inflación de la región. Y siendo alguna de las razones como consecuencia de un mal planeamiento y mala ejecución de los presupuestos de parte de las autoridades. Respecto a ello Ramírez (2015) mencionó que en el supuesto negado de que no entremos a la OCDE en el tiempo propuesto, de todas maneras avanzaremos mucho en los indicadores de desarrollo.

Y en cuanto al presupuesto por resultados Lorena (2013) manifestó que se realizó una reforma en busca de un presupuesto por resultados que lleve a la modernización del Estado; pero la misma debe ser acompañada por un cambio

sustancial y adecuado de las normas, los procesos, las estructuras y culturas organizativas. Modificaciones que se están intentando realizar pero que sus resultados se verán a largo plazo debido a la naturaleza estatal. El autor menciona que con la implementación de la planeación lo que se pretende es superar las debilidades que presenta la elaboración del presupuesto.

En el ámbito público se comenzó a aplicar una nueva técnica presupuestaria que desarrolla la planeación estratégica como su pilar fundamental. Dentro de sus objetivos busca analizar la eficacia y la eficiencia de la gestión estatal. Esta técnica en el Sector Público, ha tenido dificultades debido a las características particulares del sector. Los futuros gobiernos deberán analizar la mejor técnica presupuestaria a utilizar en el diseño de su presupuesto y tomar las medidas necesarias para que éste sea aplicado con eficacia y eficiencia por todos los organismos públicos.

A nivel nacional Rosas (2016) indicó que el planeamiento estratégico es mucho más que un simple proceso de previsión pues exige establecer metas y objetivos claros para ser logrados durante periodos específicos del proceso de planeación. Es muy importante no precipitarse en el proceso de planeación real sin antes aclarar las diversas expectativas de las personas en la organización acerca de la planeación, sin considerar quien está involucrado, quien no, etc. Estos aspectos se deben resolver antes de tomar cualquier decisión.

A nivel local en UGEL ventanilla, se observó que la construcción de la nueva infraestructura de las instituciones educativas se encuentran inconclusas (construcción paralizada); y los materiales de trabajo escolar (textos escolares) no llega a tiempo; y por otro lado la reincorporación de docentes contratados demora (se da después de haberse iniciado semanas o meses las labores académicas). Todo ello es como consecuencia del mal planeamiento y ejecución del presupuesto. Y todo esto porque hay poco conocimiento en la implementación, monitoreo y la evaluación del planeamiento a nivel de la Unidad de Gestión Educativa Local. Son estas las razones que dan motivo a esta investigación el cual se busca determinar la relación entre las variables: planeamiento estratégico

y presupuesto por resultados en la Unidad de Gestión Educativa Local Ventanilla, 2017. Con el fin de mejorar la gestión en las instituciones públicas.

1.2. Trabajos previos

1.2.1. Antecedentes internacionales

Lorena (2013) en el trabajo de investigación sobre Planeamiento y Presupuesto en el Sector Público. Análisis y Perspectivas. Sostuvo como objetivo conocer, analizar y poder realizar recomendaciones sobre la gestión pública la manera de planificar y elaborar el presupuesto. Para continuar la investigación se realizó una entrevista dentro del Ministerio de Economía y Finanzas. Cuyo trabajo fue descriptivo simple. Quien concluyó: (a) Desde el período anterior de Gobierno, la oficina de planeamiento y presupuesto ha realizado avances con el objetivo de recuperar la implementación de la planeación estratégica, elaborando para ello una Guía Metodológica y realizando capacitaciones que apoyen a los Incisos y a las Unidades Ejecutoras. Se considera que esto es favorable ya que contribuye con herramientas para elaborar un presupuesto más responsable. Pero el mismo es un proceso lento, que implica realizar un cambio cultural y en la manera de planificar que tienen los organismos públicos desde hace décadas. (b) Se recomienda que en un futuro sean más aprovechados los recursos y la existencia de esta escuela, para tener una formación permanente de los funcionarios estatales y así lograr una mayor motivación e involucramiento en los cambios que se van implantando. Se entiende que lo mencionado contribuiría a un cambio cultural, que tanto se busca, para lograr una adecuada planeación estratégica y proceso presupuestal.

Marroquín (2014) en el trabajo sobre la planeación estratégica aplicada a una empresa farmacéutica como herramienta para incrementar la productividad. Planteó como objetivo aplicar la metodología de la planeación estratégica para diseñar estrategias administrativas por medio del análisis de las distintas fuerzas que afectan el desarrollo económico de la empresa, que permitan obtener altos niveles de productividad para que ésta sea más rentable. La investigación fue aplicada. Llegando a las siguientes conclusiones: El proceso de planeación

estratégica permite dotar al negocio de una organización y estructura óptimas que permiten la división del trabajo y la asignación de responsabilidades esto, determina con exactitud cuáles son los trabajos y las tareas que son precisas de realizar para que los planes y programas se cumplan con eficacia y eficiencia además, establece normas de rendimiento y diversos puntos de control para cada persona ocupada en cada una de las funciones de la empresa. Y también, La planeación de las actividades exige que se evalúe el desempeño constantemente y por medio de esta evaluación debe visualizar que los gastos que no agregan ningún valor a las tareas administrativas y operacionales se salgan de control, la elaboración de reportes aporta a la administración una herramienta para poder predecir el comportamiento de estos gastos y mantenerlos dentro de un nivel de aceptación haciendo productivas y eficientes las operaciones de la empresa.

Torres (2013) en tesis sobre Planeación estratégica y desarrollo organizacional en instituciones educativas: el estudio de un caso universitario en México. Cuyo trabajo se basa en la metodología formulada por Yin (1994), la cual describe las siguientes etapas: (a) preguntas de estudio; (b) elaboración de propuestas; (c) unidades de análisis; d) relación de los datos con las propuestas y e) criterios de interpretación de resultados. Y concluyó que: Primero, el ejercicio de planeación estratégica para la conducción de las funciones universitarias fundamentales constituye una herramienta de gran relevancia en el desarrollo de las Universidades y de núcleos organizacionales, toda vez que provee los elementos metodológicos para detectar las capacidades reales y potenciales de la institución, así como los posibles escenarios que a futuro pueden presentarse al optar por un camino u otro, en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas. Segundo, la participación de profesores en estos procesos estratégicos de desarrollo debe incluir algunos ejes organizacionales que articulen y amplíen la función y toma de decisiones. Esta participación, para que sea capaz de satisfacer los retos de las demandas de evaluación y acreditación internas y externas, debe incluir la visión de quiénes son y qué los hace diferente a los demás, es decir, se debe reflexionar sobre el papel de la identidad departamental para hacer visibles los escenarios de mejora que se aspira alcanzar.

Villa (2013) en la investigación titulada Manual para la aplicación del presupuesto basado en resultados para la ilustre municipalidad de Ibarra. Quien planteó como objetivo diseñar un Manual para la aplicación del Presupuesto Basado en Resultados para la Municipalidad. El método descriptivo se aplicó como parte de la investigación cualitativa y consistió en las descripciones de la situación actual. Se aplicó la encuesta como instrumento. Quien concluyó: Primero, el propósito principal es de implementar un manual de procedimientos para la aplicación del presupuesto basado en resultados, que sirva como instrumento administrativo, para sistematizar las actividades, tareas del ciclo presupuestal de acuerdo a la base legal y normativa vigente. Segundo, Con este proyecto de implementación de un manual de procedimientos para la aplicación del presupuesto basado en resultados podrá desarrollar de mejor manera las actividades administrativas – financieras, ya sea de forma interna entre el personal y los directores departamentales, concejales, como también se verá reflejado de manera externa en los resultados.

Quiñonez (2013) investigó sobre Implementación del presupuesto por resultados en la Policía Nacional, período 2012. El estudio centró su objetivo en proponer la implementación presupuestaria por resultados 2012, para determinar las prioridades y jerarquización de las necesidades de la Policía Nacional. Cuyo método que se aplicó fue el analítico, deductivo; inductivo, histórico y estadístico. La técnica de investigación que se aplicó fue la documental mediante la recopilación de información en comprobantes y documentos de la institución, se aplicó la entrevista para obtener fuentes fidedignas del personal de la dirección financiera nacional de la institución. El investigador concluye que con la implementación del Presupuesto por Resultados propuesto se podrá administrar, los recursos públicos en función del cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo, afinando y fortaleciendo la estructura administrativa, mejorando la rendición de cuentas con transparencia con el fin de medir la gestión de la institución, basado en eficiencia y eficacia.

Moreno (2015) en la indagación ¿Es el presupuesto por resultados una estrategia para el adecuado gasto público en Colombia? Quién planteó como objetivo evaluar y fortalecer el sistema presupuestal colombiano dada su

incidencia en la estabilidad macroeconómica del país y en particular en la eficiente ejecución de los recursos estatales. La investigación es de tipo descriptivo. Concluyó: (a) Teniendo en cuenta que el PpR se fundamenta en el hecho de que las decisiones se toman de acuerdo a los resultados alcanzados y no como se realizaba con los mecanismos tradicionales que no evaluaban ni median los impactos de la ejecución presupuestal, para garantizar así la efectividad y eficiencia en el gasto público, es indiscutible que Colombia lograra con la consolidación de este sistema una asignación de gasto público más eficiente y oportuna. (b) Esto principalmente entendido bajo la premisa que las reformas propuestas pueden llegar a fallar por multitud de motivos, pero no se lograra nunca el éxito de las mismas si las condiciones del entorno no son propicias para desarrollar las mejoras y hacerlas sostenibles en el tiempo, en el particular de que no se puede llevar a cabo un presupuesto por resultados si antes no está gestionando para resultados, teniendo en cuenta que el presupuesto como instrumento de política económica se encuentra fuertemente vinculado a las normas, prácticas y relaciones de la gestión pública generalizada en el país

A continuación pasamos a detallar algunos trabajos en nuestro país que se ha venido trabajando con el fin de mejorar la planeación y presupuesto por resultados, y estos son:

1.2.2. Antecedentes nacionales

García (2013) en su la investigación sobre El planeamiento y el presupuesto público y su influencia en la gestión pública. Caso defensoría del pueblo, periodo 2000-2012. Sostuvo como objetivo determinar que la planeación y el presupuesto público integrados influyen favorablemente en la gestión pública de la Defensoría del Pueblo. Con un nivel de investigación tipo correlacional, aplicada de longitudinal. La muestra constituida por la defensoría del pueblo. Se ha recogido datos de fuentes secundarias, de los documentos de gestión de la planeación y presupuesto. Llegó a las siguientes conclusiones: Se constata que la Hipótesis General es verdadera, por lo que la Planeación y el Presupuesto Público integrados influyen positivamente en la gestión pública de la Defensoría del

Pueblo. Por lo tanto, el desarrollo de la planeación y presupuesto público, con las herramientas que permitan realizar el seguimiento a su cumplimiento, contribuirá eficaz y eficientemente a alcanzar resultados favorables en la gestión de las instituciones del Estado. Así también, si no fueran desarrollados adecuadamente afectaría negativamente en la gestión pública de las instituciones. Un proceso de planeación con estrategias definidas, así como con una programación especificada y direccionada a alcanzar los objetivos esperados y los recursos presupuestales que permitan llevarla a cabo, influenciará favorablemente en la gestión de la Defensoría del Pueblo.

Ramírez (2015) en la tesis titulada El planeamiento estratégico y su relación con la calidad de gestión en las instituciones educativas públicas del nivel primario de chorrillos-lima, 2013. Indicó como objetivo establecer la relación que existe entre el Planeamiento Estratégico y la Calidad de gestión en las Instituciones educativas públicas. El tipo de investigación es sustantiva de nivel descriptivo. Con una muestra de estudio de 8 instituciones. El instrumento de recolección de datos fue el cuestionario. Y concluyó: (a) Que sí existe la calidad de gestión en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Chorrillos, cuando se realiza adecuadamente el planeamiento estratégico. (b) En consecuencia, la gestión será mejor. Los resultados de la investigación demuestran que los objetivos del planeamiento estratégico se relacionan significativamente con la calidad de gestión en las instituciones educativas públicas

Rosas (2016) en el trabajo denominado Planeamiento estratégico y su repercusión en la gestión empresarial del sector turismo de la región puno, 2015 – 2016. Planteó como objetivo explicar la repercusión del planeamiento estratégico en la gestión empresarial del sector turismo de la región de Puno, 2015-2016. De diseño no experimental con un nivel explicativo causal. Con una muestra no probabilística de 100 empresas dedicadas al sector turismo. Con una técnica de la encuesta cuyo instrumento fue el cuestionario. Quien concluye: El planeamiento estratégico repercute en la gestión empresarial donde a nivel de significancia del 5%, evidencia correlación directa y significativa ($r = .220$). Esto se puede afirmar que, a mayor planeamiento estratégico mayor gestión empresarial. Se concluye

que, el nivel de planeamiento estratégico es regular con un 44% de empresas del sector turismo de la región Puno, de igual manera también se observa que, un 46% de empresas del sector turismo tuvieron un nivel regular de gestión empresarial. Y también que a mejor conocimiento del planeamiento Estratégico mejor será su gestión empresarial.

Palacios (2014) en la investigación sobre el presupuesto por resultados como herramienta para mejorar la gestión gerencial de la municipalidad provincial de barranca. Quien menciona como objetivo demostrar que la forma en que el Presupuesto por Resultados como herramienta influye en la mejora de la Gestión Gerencial de la Municipalidad Provincial de Barranca. Con una investigación de tipo aplicada, con un diseño descriptivo correlacional. Utilizó una muestra de 175 entre Funcionarios y Empleados. Los datos se recolectaron con la técnica de encuesta, entrevista y la observación. De enfoque descriptivo explicativo. Quién concluyó que: El Presupuesto por Resultados como herramienta influye en la mejora de la Gestión Gerencial de la Municipalidad Provincial de Barranca, porque parte de una visión integrada de planeación y articulación de la participación de los actores y acciones para la consecución de resultados; así como plantea el diseño de acciones articuladas en función a la resolución de los problemas críticos que afectan a la población y que requiere de la participación de los diversos actores, que alinean su accionar en el sentido de lograr el cumplimiento de sus objetivos y metas que debe traducirse en la prestación de mejores servicios básicos para satisfacer de esa manera las demandas y exigencias de la población con la clara intención de generar de manera permanente mayores y mejores niveles de bienestar.

Laurente (2015) investigó sobre Presupuesto por resultados y el desarrollo económico local, distrito Ongoy, provincia Chincheros, Región Apurímac, 2010-2014. Indicó como objetivo analizar la incidencia del Presupuesto por Resultados en el desarrollo Económico Local del distrito de Ongoy, provincia Chincheros, región de Apurímac, 2010 – 2014. Una investigación de enfoque cuantitativo, de diseño transeccional descriptivo y comparativo. Con un instrumento de cotejo de datos. Y concluyó que : Los programas presupuestales incidieron en el sector agricultura en forma fuerte; debido a que el primer, tercer año de análisis nos

demonstró que, el Presupuesto por Resultados alcanzó una ejecución del 88% en promedio en los años; siendo los tres años restantes un nivel de logro del 78%; lo cual determina una incidencia fuerte en este sector. (b) De manera general y en síntesis, podemos decir que el resultado de la investigación es que el Presupuesto por Resultados incidió moderadamente en el Desarrollo Económico Local en el distrito Ongoy.

Escobar (2014) realizó una investigación denominada El presupuesto por resultados en la calidad del gasto público de la unidad ejecutora de la dirección regional de salud Huancavelica, 2014. Cuyo objetivo fue determinar la relación del presupuesto por resultados con la calidad del gasto público en la Unidad Ejecutora de la Dirección Regional de Salud Huancavelica para en el año 2014. Con un nivel de investigación de tipo descriptivo correlacional. Con un diseño no experimental, transeccional. Con una población censal de 30 trabajadores cuyo muestreo fue no probabilístico. La técnica que utilizó fue la encuesta. Y concluyó que: La relación encontrada entre las variables Presupuesto por Resultados y Calidad del Gasto Público resulta ser Positiva, es decir a medida, que mejoran el Presupuesto por Resultado en la Unidad Ejecutora, mejora Correlativamente la Calidad del Gasto Público. Por lo tanto queda comprobada la Hipótesis General de Investigación y se rechaza la Hipótesis nula.

1.3. Teorías relacionadas al tema

Bases teóricas de la variable la planeación estratégica

Teorías relacionadas a la planeación estratégica

Fred (2006) indicó que el planeamiento estratégico “constituye la primera función de la administración y es inherente a todo gestor empresarial o elemento decisorio en una organización; define el curso de acción futura a seguir por la empresa” (p.18). La planeación es el puente principal entre el presente y futuro que incrementa la probabilidad de lograr los resultados deseados. La planeación es el inicio del proceso por el que un individuo o empresa transforma los sueños en

logros. La planeación permite evitar la trampa de trabajar mucho, pero obteniendo poco.

Según Fred (2006, p.129), la planeación consiste en todas aquellas actividades de la gerencia relacionadas con la preparación para el futuro. Las tareas específicas incluyen los pronósticos, el establecimiento de objetivos, la creación de estrategias, el desarrollo de políticas y el establecimiento de metas. Este autor señaló que el planeamiento estratégico como la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos.

Kapla (2000) indicó que la planeación permite a la empresa:

Tomar en cuenta los factores importantes y centrarse en los fundamentales; además ayuda a garantizar que la empresa esté preparada para todas las eventualidades lógicas y para todos los cambios requeridos. Asimismo, la planeación es la piedra angular en la formulación eficaz de la estrategia; sin embargo es considerada como el fundamento de la gerencia, es la tarea que los gerentes descuidan más. (p.33)

El proceso de la planeación debe involucrar a los gerentes y empleados de toda la empresa. Todos los gerentes deben participar en la planeación e involucrar a sus subordinados en el proceso de facilitar la comprensión y el compromiso por parte de los empleados. La planeación ejerce un impacto positivo en el rendimiento de la empresa y de los empleados. Además permite a una empresa identificar y aprovechar las oportunidades externas, así como reducir al mínimo el impacto de las amenazas.

También Kapla (2000) señaló que la gestión empresarial debe:

Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella, comunicar la estrategia a toda la organización, alinear los objetivos personales y departamentales con las estrategias, vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y a los presupuestos anuales, identificar y alinear las iniciativas estratégicas, realizar

revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas y obtener retroalimentación para aprender sobre la estrategia y mejorarla. (p.57)

Etapas del Planeamiento Estratégico

Fred (2006) mencionó que el plan estratégico comprende las siguientes etapas:

(a) el diagnóstico situacional interno y externo de la empresa que permita conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, (b) la formulación del plan estratégico, que comprende la visión, misión, valores, objetivos, metas y estrategias propuestas por la organización. (c) la ejecución o implementación, que comprende la implementación de las estrategias, políticas y la asignación de recursos. (d) la evaluación y control, las estrategias mejor formuladas e implantadas se vuelven obsoletas conforme cambian los ambientes externos e internos de una empresa; por lo tanto, la mayoría de los estrategas concuerdan que la evaluación de las estrategias es vital para el bienestar de una empresa; las evaluaciones oportunas advierten a la gerencia sobre problemas reales o problemas potenciales antes de que una situación se vuelva crítica. (e) asimismo este autor señala que la evaluación de la estrategia comprende tres actividades básicas: el examen de las bases subyacentes de la estrategia de una empresa; la comparación de resultados esperados con los resultados reales; y la toma de medidas correctivas para garantizar el rendimiento. (p.79)

Proceso de planeación estratégica.

Fred (2016) ilustró que los modelos de planeación estratégica se desarrollan a través de las siguientes actividades:

- (a) Definición de horizonte de tiempo: período de tiempo para el cual se elabora el Plan estratégico.
- (b) Definir principios corporativos: elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía, dadas sus

características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y las expectativas de los clientes.

- (c) Diagnóstico estratégico: es la identificación de los aspectos clave, resultado del análisis de entorno y de la situación interna de una organización. Indica dónde está la organización hoy.
- (d) Direccionamiento estratégico: es un estilo de dirección que pone el énfasis en la identificación precoz de los cambios externos, como respuesta al dinamismo y complejidad crecientes del entorno empresarial e internos para instrumentar respuestas rápidas, procurando que el nivel de sorpresa de los impactos sea el menor posible. Sus elementos son la visión, la misión, los objetivos estratégicos, ejes estratégicos. Indica dónde quiere estar la organización.
- (e) Proyección Estratégica: identifica las áreas estratégicas para generar los proyectos estratégicos. Indica el cómo se va a lograr.
- (f) Alineamiento estratégico: integrar a las diversas áreas, unidades, departamentos y procesos hacia la estrategia de la organización, de tal forma que se asegure que el trabajo, actuaciones, decisiones y el comportamiento de los individuos, de las áreas, de todos los niveles, esté directamente ligado a apoyar los fines y propósito de la organización. Es la visión compartida de la organización.
- (g) Plan Operativo: es un programa concreto de acción de corto plazo, que emerge del plan de largo plazo, y contiene los elementos (objetivo, estrategia, meta y acción) que permiten la asignación de recursos humanos y materiales a las acciones que harán posible el cumplimiento de las metas y objetivos de un proyecto específico. Identifica las tareas que se deben realizar para alcanzar la visión.
- (h) Monitoreo estratégico: es una práctica a través de la cual se realizan medidas con los Indicadores de desempeño estratégico e inductores, los cuales permiten determinar si la organización progresa en el propósito de lograr la estrategia. Mide el nivel de desempeño de la organización. (p.69)

La planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la organización. La planeación estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna. Según Matamala (1997) la flexibilidad en “los planes y la posibilidad de que cada equipo pueda modificarlos para alcanzar el logro son dos condiciones indispensables para que el ejercicio de planeación sea productivo y agregue valor a la organización” (p.98)

Es así como el proceso de planeación se convierte en un ejercicio permanente que ocurre en todos los niveles de la organización, que logra crear un mayor nivel de compromiso de la gente y acercar el proceso decisorio a la acción.

Importancia del Planeamiento estratégico

Según Goodstein et al. (1998) la respuesta más sencilla e importante a la pregunta por qué hacer planeación estratégica es:

Porque proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la compañía evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones (con base en un conjunto de opiniones y valores compartidos) que se deben emprender en un periodo razonable. Una versión corta de esta respuesta es que la única razón válida para la planeación estratégica consiste en lograr la capacidad de administración estratégica de la organización. (p.43)

La planeación estratégica también permite que los líderes de la empresa liberen la energía de la organización detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión. La planeación estratégica incrementa la capacidad de la organización para implementar el plan estratégico

de manera completa y oportuna. Así mismo, ayuda a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera, o la industria el campo en donde funciona, de sus clientes actuales y potenciales y de sus propias capacidades y limitaciones.

Goodstein et al. (1998) mencionaron que un componente necesario de la planeación estratégica efectiva se denomina anticiparse a las jugadas del oponente.

Este concepto es análogo a la forma como piensan los ajedrecistas de talla mundial. No solo deben decidir sus movimientos inmediatos sino que también deben observar los del oponente, considerar sus posibles respuestas ante los movimientos y planear varios movimientos por anticipado. Lo mismo sucede con la planeación estratégica: el equipo de planeación debe prever las jugadas del oponente, considerar requerimientos de sus planes y luego fundamentar planes adicionales en esos requerimientos. (p.47)

La planeación estratégica proporciona una oportunidad o, por lo menos, una base anual para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores. Además, debe suministrar los incentivos apropiados para atraer y motivar a los gerentes clave en la organización. El éxito estratégico debe ocurrir a nivel individual y organizacional.

Rodríguez (2005) estableció un sistema racional para la toma de decisiones:

Evitando las corazonadas o empirismo. Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades. La eficiencia al eliminar la improvisación. Proporciona los elementos para llevar a cabo el control. Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa. Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo. (p.13)

Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión. Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos. Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina. Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito. Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas. Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea. Las decisiones se basan en hechos y no en emociones. La importancia de la planeación se aprecia mejor cuando se considera el lugar que ocupa en muchas organizaciones bien administradas, convencidas de que su futuro depende de la planeación y de la tecnología.

Entre los beneficios que resaltan la importancia del planeamiento estratégico según Rodríguez (2005) se encuentran:

Mejora de la coordinación de las actividades. Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar. Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio. Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados. (p.16)

Elementos del planeamiento estratégico

El proceso de planeamiento estratégico tiene cuatro elementos principales. (Ampuero, 1997, pág. 6)

(a) Posicionamiento: el punto de partida

Es el primer elemento del proceso, esencialmente intuitivo. Incluye la definición de valores y el propósito estratégico. Los valores son los principios o verdades fundamentales para la organización, a partir de los cuales se estructura su curso de acción y que, según un número creciente de analistas y observadores adquirirán una importancia cada vez mayor en los procesos de planeación y desarrollo organizacional.

(b) Planeamiento a Largo Plazo: lineamientos para construir el futuro

Una vez establecido el posicionamiento estratégico de una organización, se procede a realizar el Plan de Largo Plazo, que consiste en la identificación de los objetivos y elaboración de planes específicos de acción, que normen la actividad de la organización en los próximos años. Para la elaboración de este plan, se requiere un periodo de varios meses y la participación de un gran número de personas.

(c) Planeamiento táctico

Una vez completado el plan de largo plazo de la organización, se tiene la base para proceder a la elaboración del Plan Táctico u operativo, para el próximo año de actividades. Esta parte del proceso se orienta fundamentalmente a obtener resultados visibles y medibles, para un número restringido de asuntos críticos y problemas, para lo cual se establecen Indicadores de Desempeño.

(d) Seguimiento, evaluación y alineamiento

El proceso de planeamiento estratégico se dinamiza con un elemento de seguimiento y evaluación constante del posicionamiento y nivel de avance en el logro de objetivos propuestos en los planes de largo plazo y tácticos. A través de este seguimiento se obtienen lecciones y orientaciones para ajustar las acciones programadas.

Fases del planeamiento estratégico

El planteamiento estratégico se puede dividir en cuatro partes, las cuales se dividen en cinco fases. (Martínez & Milla, 2005, pág. 13)

(a) Análisis

El análisis estratégico puede ser considerado como el punto inicial del proceso. Consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias.

Para ello es necesario realizar un completo análisis externo e interno que constaría de los siguientes procesos:

Analizar los propósitos y los objetivos organizativos

La visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos. (Martínez & Milla, 2005, pág.13)

Analizar el entorno. Es necesario vigilar y examinar el entorno, así como analizar a los competidores. Dicha información es crítica para determinar las oportunidades y amenazas en el entorno. (Martínez & Milla, 2005, pág. 14).

El entorno general, que consta de varios elementos que denominaremos los segmentos políticos, económicos tecnologías y sociales, segmentos en los que se producen tendencias y eventos clave, con un impacto potencial dramático en la empresa.

El entorno sectorial o entorno competitivo, que se encuentran más cercano a la empresa y que está compuesta por los competidores y otras organizaciones que puedan amenazar el éxito de los productos y servicios de la empresa.

Análisis interno. Dicho análisis ayuda identificar tanto las fortalezas como las debilidades que pueden, en parte, determinar el éxito de una empresa en un sector. Analizar las fortalezas y relaciones entre las actividades que comprenden la cadena de valor de una empresa puede constituir un medio de descubrir fuentes potenciales de ventaja competitiva para la empresa.

El conocimiento de los trabajadores y otros activos intelectuales o intangibles de una empresa es fundamental, puesto que son cada vez más importantes como inductores de ventajas competitivas y de creación de riqueza en la economía actual. Además del capital humano, es importante valorar el grado

en el que la organización crea redes y relaciones entre sus empleados, clientes, proveedores y aliados.

(b) Diagnóstico

Análisis debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO). Sirve para recoger, de forma sintética, un determinado número de acciones estratégicas, que podrán ser defensivas, ofensivas, de supervivencia o de mera orientación. Estas acciones quedan definidas por las distintas combinaciones entre debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. (Rojas, 2000, pág. 87)

Dentro del análisis interno es necesario explicar, como datos básicos lo que son, las debilidades, las amenazas, los puntos fuertes y las oportunidades, que dan carácter a los supuestos e hipótesis, bajo los que se edifica el Plan Estratégico.

Las debilidades quedan definidas como aquellos obstáculos que mientras no se eliminan, cortan el desarrollo de otro presumible punto fuerte, al mismo tiempo que ayudan a resquebrajar el funcionamiento de la empresa por mayor debilitamiento de otras debilidades.

Las amenazas se pueden considerar como aquellos eventos afectos al entorno exterior a la empresa, que son previsibles, y que si diesen, dificultaría en gran medida el que pudieran cumplirse los objetivos.

Las fortalezas, explican aquellos signos, recursos tanto humanos como económicos y financieros, organización, área de negocio, líneas de producto, etc.; que dentro del contexto interno de la empresa puedan representar un liderazgo.

Las oportunidades, se explican aquellas posibilidades que la compañía es capaz de aprovechar para sí, o a las que puede acceder dentro del entorno externo, de tal forma que si se consiguen, proporcionan ventajas y fructíferos beneficios.

El análisis CAME (corregir, afrontar, mantener y explotar). Es una herramienta de diagnóstico estratégico que se utiliza para definir el tipo de estrategia que debe de seguirse en una compañía tras haber identificado, mediante un análisis DAFO, cuales son los aspectos clave que caracterizan a una compañía desde la perspectiva externa o del entorno e interna. (Martínez & Milla, 2005, pág. 22)

Mientras que el análisis DAFO es bastante conocido y utilizado, aunque a veces de manera incorrecta, el análisis CAME es poco conocido.

El análisis DAFO siempre debe realizarse tras haber completado el análisis DAFO, porque lo que persigue es corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades que se derivan del análisis DAFO.

(c) Elección de Estrategia

Formulación Estratégica. La formulación estratégica de una empresa se desarrolla en varios niveles. (Martínez & Milla, 2005, pág.14)

Estrategias corporativas. La estrategia corporativa se dedica a cuestiones que conciernen a la cartera de negocios de la empresa. Dicha estrategia se centra en dos preguntas: ¿En qué negocios deberíamos competir? ¿Cómo podemos gestionar la cartera de negocios para crear sinergias entre los negocios?

Estrategia competitiva o a nivel de unidad de negocio. Las empresas de éxito se esfuerzan por desarrollar bases para lograr una ventaja competitiva, ventaja que pueda consistir en un liderazgo en costos o en la diferenciación, sea especializándose en un reducido segmento de mercado o abarcando un sector de actividad concreto con un alcance amplio.

Estrategias operativas. Se considera que una empresa es una serie de funciones (marketing, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo,

etc.) y la manera de entenderla es analizar el desempeño de cada una de esas funciones con relación a las ejecutadas por la competencia.

Para ello se utiliza el análisis de la cadena de valor.

(d) Implantación de Estrategias

La implantación estratégica requiere asegurar que la empresa posee adecuados controles estratégicos y diseños organizativos. Es de particular relevancia garantizar que la empresa haya establecido medios eficaces para coordinar e integrar actividades, dentro de la propia empresa, así como con sus proveedores, clientes y socios aliados. (Martínez & Milla, 2005, pág. 15)

Conseguir un control eficaz de la estrategia. Las empresas son incapaces de implementar satisfactoriamente las estrategias seleccionadas a menos que ejerciten un control estratégico eficaz.

El control de la información requiere que la organización vigile y examine el entorno y responda eficazmente a las amenazas y oportunidades. En este sentido, el Cuadro de Mando Integral se ha convertido en el instrumento por excelencia para asegurar una adecuada implantación de la estrategia en la empresa.

Crear diseños eficaces. Para triunfar, las empresas deben tener estructuras y diseños organizativos que sean coherentes con su estrategia.

Crear una organización inteligente y ética. Una estrategia de liderazgo eficaz debe dedicarse a establecer una dirección, diseñar la organización y desarrollar una organización comprometida con la excelencia y el comportamiento ético.

Fomentar el aprendizaje corporativo y la creación de nuevas estrategias. El éxito actual no garantiza el éxito futuro. Con el rápido e impredecible cambio en el mercado global, las empresas, sea cual sea su tamaño.

Definiciones de la variable planeación estratégica

Chiavenato (2011) manifestó que la planeación estratégica “es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de las organizaciones con la finalidad de insertarla según su misión, en el contexto en el que se encuentra” (p.25)

Aguilar (2005) define la planeación como “el proceso de decidir anticipadamente lo que se ha de hacer y cómo” (p.54). A largo plazo, la planeación es un proceso dirigido hacia la toma de decisiones actuales. Con el mañana en mente y como medio de preparación para decisiones futuras de manera que puedan ser hechas rápida y económicamente. Y con el mínimo trastorno posible, para ello se requiere considerar a la entidad como una integración de diversos subsistemas de toma de decisiones.

George (2013) mencionó que la planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles. Asimismo, reduce los conflictos y fomenta la participación y el compromiso en todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea. Menciona también que es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograrlas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias para obtener los fines que se buscan, dicho de otro modo, también afirma que es una actitud, una forma de vida. Requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear en forma constante y sistemática, pues es una parte integral de la dirección.

Dooris (2003) señaló que la planeación cuenta con etapas definidas:

La de organización, donde se establecen las premisas para el arranque del plan; una evaluación de lo existente y lo que ofrece el entorno; la formulación del modelo deseado, en la que se define el punto al que se quiere llegar en el largo plazo; el diseño de alternativas de solución y su selección para posteriormente diseñar las acciones, programas y proyectos concretos a realizar. Y por

último, una etapa de ejecución y revisión de resultados. Estas etapas, independientemente del método de realización, se forma un ciclo dentro del cual se desarrollan pruebas y modificaciones, regresando al punto original de partida para su reconsideración de manera dinámica. (p.35)

El planeamiento estratégico permite que los líderes de la empresa liberen la energía de la organización detrás de una visión compartida. Y también cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión. La planeación estratégica incrementa la capacidad de la organización para implementar el plan estratégico de manera completa y oportuna. Así mismo, ayuda a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera, o la industria o campo en donde funciona, de sus clientes -actuales y potenciales- y de sus propias capacidades y limitaciones.

Luna (2014) refirió que el planeamiento estratégico se concibe como:

El proceso que consiste en decidir sobre la visión, misión, valores, objetivos y estrategias de una organización sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientaran la integración y coordinación de tales recursos, así como los programas, presupuestos y procedimientos requeridos, al considerar a la empresa como una entidad total en mediano y largo plazos. (p.79)

Uno de los problemas más importantes era como usar eficientemente aquellos escasos recursos disponibles que dejaron el planeamiento estratégico para producir bienes y servicios a precios aceptables para los consumidores. Se pensaba que al cumplir con este objetivo las ganancias serian maximizadas. Hoy en día, el uso eficiente de los recursos escasos todavía es una de las preocupaciones principales de las direcciones en cualquier organización. Sin embargo, en la actualidad, debido a un ambiente turbulento y de rápidos cambios, la supervivencia de la habilidad de una organización para adaptarse en forma adecuada a este medio, tanto interno como externo, es cada vez más difícil.

Goodstein et al. (1998) manifestaron que la planeación estratégica proporciona:

Una oportunidad o, por lo menos, una base anual para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores. Además, debe suministrar los incentivos apropiados para atraer y motivar a los gerentes clave en la organización. El éxito estratégico debe ocurrir a nivel individual y organizacional. Un componente necesario de la planeación estratégica efectiva se denomina anticiparse a las jugadas del oponente. Este concepto es análogo a la forma como piensan los ajedrecistas de talla mundial. No solo deben decidir sus movimientos inmediatos sino que también deben observar los del oponente, considerar sus posibles respuestas ante los movimientos y planear varios movimientos por anticipado. Lo mismo sucede con la planeación estratégica: el equipo de planeación debe prever las jugadas del oponente, considerar requerimientos de sus planes y luego fundamentar planes adicionales en esos requerimientos. (p.24)

La planeación estratégica es el apoyo determinante para la dirección estratégica. Por supuesto que no representa todo el proceso de la dirección estratégica sino que solo es un factor principal en la realización de la misma. Se reconoce que la dirección estratégica y operacional están fuertemente ligadas; la dirección estratégica proporciona una guía, dirección y límites para la operacional. Siendo así, la planeación estratégica está relacionada con las operaciones. Sin embargo, el enfoque y el énfasis de la planeación y de la dirección estratégica se concentran más en la estrategia que en las operaciones.

Fred (2006) mencionó que la planeación estratégica se define como “el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones interfuncionales que permitan a una organización lograr sus objetivos. El propósito de la dirección estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro” (p.66).

A su vez Serna (2003) comento que con mayores elementos de análisis, define la planeación estratégica como:

Un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores clave del éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio. (p. 32).

Dimensiones de planeación estratégica

Las dimensiones se consideraran según Chiavenato (2011), las cuales son: diseño, implementación, monitoreo y evaluación. Cuyas dimensiones se definen a continuación:

Dimensión 1: Diseño.

Chiavenato (2011) mencionó que el diseño es: “la elaboración de las políticas que orientarán los objetivos, las estrategias y las acciones organizacionales ante la necesidad de identificar, de manera más rara posible las oportunidades y las amenazas externas y de proyectar las fortalezas y debilidades internas” (p.154).

Es el proceso mediante el cual la organización define de manera específica el éxito en el contexto del negocio en el que se desea participar, cómo se medirá dicho éxito, qué se debe hacer para lograrlo y qué tipo de cultura organizacional se necesita con el fin de alcanzarlo, mientras continúe existiendo una relación directa entre el mencionado diseño y la nueva declaración de la misión. En principio, este proceso de diseño de la estrategia del negocio requiere que la empresa trate de explicar con detalle las líneas de acción mediante las cuales se logrará su misión y la manera como se hará el seguimiento del progreso hacia su consecución. Un proyecto/programa diseña su intervención basándose en productos (conocido también como resultados, incluye servicios) alcanzados

mediante el desarrollo de actividades o procesos, para las cuales se han definido los insumos y recursos necesarios. Al momento que los clientes adaptan y aplican los productos en la práctica de sus acciones, se generan beneficios directos, los cuales son atribuidos directamente al proyecto como efecto de sus intervenciones. Los beneficios directos o los efectos, pueden generar beneficios indirectos o impactos, los cuales resultan difíciles para atribuirse directamente al proyecto.

Para Dooris (2003) los beneficios indirectos “son los impactos a los que el proyecto ha atribuido, pero que no son resultado exclusivo del mismo. Pueden existir otras influencias para el logro de los impactos, tales como otros proyectos u otras intervenciones” (p.70)

Según Serna (2003) el diseño del plan estratégico se pretende medir si el sustentante es capaz de:

- (a) Definir la misión, visión y filosofía de la organización
- (b) Identificar la cadena de valor de la organización
- (c) Realizar análisis FODA organizacional
- (d) Definir objetivos, estrategias, acciones y recursos. Definir los criterios de evaluación del plan estratégico. (p.46)

Definir la misión, visión y filosofía de la organización. La misión es concebida como una oportunidad para hacer negocios que una compañía identifica dentro de un contexto de necesidades, ¿Cómo estamos? y ¿Cuál es la razón de ser de nuestra empresa? ¿Para qué hemos creado a la empresa? Responde a la pregunta: ¿Cuál es la razón de ser de la empresa?

Dimensión 2: Implementación.

Para Chiavenato (2011) indicó que: “la implementación del planeamiento estratégico es el principal desafío. Para que tenga éxito, todas las personas de la organización la deben poner en práctica todos los días y en todas sus acciones” (p.44).

Para implementar la estrategia, la organización debe establecer objetivos, diseñar políticas, motivar a los trabajadores y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas.

Sallenave (2004) comentó que a menudo se señala que la implementación de la estrategia

Es la etapa activa de la planeación estratégica, es por ello que analizaremos implementación estratégica en 4 componentes principales: (a) diseño de una estructura organizacional, (b) diseño de sistemas de control, (c) adecuación de la estrategia, la estructura y los controles, (d) manejo del conflicto, las políticas y el cambio. (p.71)

Sallenave (2004) sostuvo que:

El plan de implementación proporciona una definición de un conjunto de etapas que están interconectados, que proporcionan las funciones y responsabilidades de cada rama de la organización que hace parte del proceso, para contribuir a esta posibilidad particular. El autor hace hincapié en la importancia de establecer un plan de acción sobre la base de: Fijar metas: las metas son resultados a corto plazo son fundamentales para las estrategias de éxito para formar la base para la asignación de recursos, son una herramienta de gestión de un paso hacia sus objetivos y establezcan prioridades para la empresa el objetivo debe ser medible, coherente, sensato, claro y estimulante, es conocido dentro de la organización. Se deberá indicar la cantidad de tiempo y ser verificables. Fijar políticas: se debe instalar la política para abordar los problemas asociados con los cambios en las estrategias de dirección las estrategias son herramientas para la estrategia de implementación, establecimiento de metas y acciones que deben adoptarse para alcanzar los niveles objetivos. Finalmente, las reglas del juego para lograr los objetivos de esta política. Asignación de recursos: desarrollar objetivos y políticas aplicables a este proceso deberán ajustarse a los objetivos autorizados; Establecimiento de prioridades para la asignación de

recursos si la imposición de las formas, los recursos se destinarán.
(p.56)

La implementación es parte de una parte integral del proceso de planeación estratégica y las organizaciones que están desarrollando planes estratégicos deben esperar incluir un procedimiento para la aplicación del plan. Los procedimientos deben seguir para implementar los planes estratégicos de la organización. Y esto puede variar dependiendo del tamaño de su organización para asegurar el éxito y la eficacia del plan.

Fred (2006) definió los pasos para la implementación de los planes estratégicos:

El primer paso en el proceso de implementación es un paso atrás y asegurarse de que conozca el plan estratégico. La segunda es que crea una visión estratégica para la implementación del plan. Esta visión puede ser un conjunto de objetivos a alcanzar, paso a paso, o los resúmenes de sus artículos, que deben completarse. En tercer lugar, seleccionar a los miembros del equipo para implementar el plan estratégico. Cuarto, el programa de reuniones para discutir los informes sobre el progreso representa una lista de objetivos de hojas y unidad de planeación estratégica para saber lo que se ha logrado. En quinto lugar incluye la dirección, en su caso mantener informados a los líderes de lo que sucede y se informa sobre los progresos en la aplicación del, plan que la gestión de la organización es consciente de la aplicación hace parte del proceso, y si surgen problemas, la gestión será más capaz de resolver problemas y cambios potenciales (p.77).

Dimensión 3: Monitoreo.

Chiavenato (2011) manifestó que el monitoreo es: "el análisis y la evaluación constante de las observaciones respecto de los indicadores monitoreados con el propósito de asegurar la evolución de la organización por medio de la

identificación de las oportunidades y amenazas que surgen del entorno analizado” (p.87).

El Seguimiento o monitoreo ha de efectuarse de forma continua a lo largo de la implantación del Plan y nos va a permitir "controlar" y "medir" en tiempo real la evolución y el desarrollo de las estrategias. Pudiendo corregir y subsanar posibles carencias en su implantación aprobando nuevas metas a partir de los resultados obtenidos. La evaluación es el proceso que permite medir los resultados, y ver como estos van cumpliendo los objetivos específicos y líneas de actuación planteados. La evaluación permite hacer un "corte" en un cierto tiempo y comparar el objetivo planteado con la realidad.

Mayuri (2011) indicó que se puede definir el seguimiento como:

Un proceso continuo por el que las partes interesadas obtienen regularmente una retroalimentación sobre los avances que se han hecho para alcanzar las metas y objetivos. A diferencia de muchas definiciones que tratan el seguimiento simplemente como la revisión de los avances en la implementación de acciones y actividades, la definición que usa este Manual se centra en la revisión de avances en relación al logro de los objetivos. En otras palabras, el seguimiento en este Manual no sólo se preocupa con la cuestión de si estamos emprendiendo las acciones que dijimos que haríamos, sino que también pregunta si estamos avanzando para lograr los resultados que dijimos que queríamos alcanzar. La diferencia entre estos dos enfoques es extremadamente importante. En el enfoque más limitado, el seguimiento se centra en supervisar los proyectos y el uso de los recursos de la agencia. En el enfoque más amplio, el seguimiento también implica supervisar las estrategias y acciones emprendidas por otros, ya sean asociados o no, y decidir las nuevas estrategias y acciones que se deben llevar a cabo para asegurar el avance hacia los resultados más importantes. (p.123)

El monitoreo es uno de los instrumentos que también colabora en la construcción de ese futuro. Ambos son fundamentales para la toma de decisiones

a mediano y largo plazo y constituyen una fuente primordial de aprendizaje para los gobiernos y los/las gestores de políticas y programas.

Según Saniz (2015) en la evaluación se combinan distintos tipos de información.

Por un lado, el propio proceso produce información; por el otro, se basa en la información que se produce, por ejemplo a través del monitoreo, sobre el grado de ejecución de las actividades que se desarrollan en el marco de una política, la utilización de los recursos y el nivel de logro de los resultados esperados. (p.60)

El monitoreo es el seguimiento que se realiza durante la ejecución de una política, programa o proyecto. Es un instrumento, de gestión y de política, que permite revisar en forma periódica los aspectos sustantivos. Y esto para optimizar sus procesos, resultados e impactos. Constituye un insumo indispensable para la gestión administrativa y estratégica de una iniciativa pública.

Armijo (2012) definió:

Teoría, seguimiento o como un ejercicio para determinar el rendimiento del sistema, subsistema, o ajustes o cambios introducidos en la aplicación pertinente y apropiada de los resultados y el impacto sobre el medio ambiente el proceso de control de calidad del sistema de planeación del desarrollo. Por lo tanto, el monitor permite análisis de progresos y acciones tomadas para lograr el objetivo tan pronto como sea posible para determinar el real o potencial éxito o fracaso y hacer ajustes oportunos implementados (p.80).

En la actualidad, existen dos tendencias del significado y alcance de sistemas de seguimiento o monitoreo. Una tendencia enfatiza la coincidencia entre los planes y lo que sucedió. En segundo lugar, derivadas de la carta recordativa.

Para Jaramillo (2004) los elementos del plan de monitoreo según

Plan de monitoreo incluye una serie de acciones necesarias para la medición y análisis de desempeño, estas medidas incluyen el establecimiento de un plan o una declaración Resumen de indicadores y metas. El plan o declaración: en esta sección se describe cómo racionalidad o sentimiento, que apoya la iniciativa contra la realidad. Este sentimiento se refleja en el hecho de que las actividades, resultados, propósito y efecto. Esquema de indicadores: cada objetivo, el resultado o producto se mide por varios indicadores con sus respectivos valores. Un resumen de los objetivos en el período: esta función le permite definir los indicadores de comportamiento en un período de tiempo a determinar (p.27).

Indicadores pueden ser medidos o verificados en relación con el pasado en relación con los valores subyacentes, o en el futuro, en relación con los objetivos definidos para el tiempo de ciclo determinado.

Ceplan (2016) describió el monitoreo estratégico como:

El proceso de acompañamiento estratégico sistemático para evaluar resultados y realizar los ajustes debe ser oportuno. Las actividades deben ser vigiladas como año de progreso para llevar a cabo el plan, y tienes que predecir lo que va ocurriendo este año (p.99).

La buena planeación estratégica nos lleva hacer más fácil el proceso de monitoreo, seguimiento y supervisión de los resultados. Control es sistemático en la etapa de implementación, para corregir rápidamente cualquier desviación del plan y los propósitos y objetivos de la organización. De manera similar Mintzberg (1994) describió que: “el seguimiento del proceso de planeación debe realizarse cada tres meses con el fin de ajustar el proceso en forma oportuna y con anticipación” (p.47).

Seguimiento de indicadores permite obtener información sobre la eficiencia, eficacia, rendimiento, productividad, calidad, gestión del desempeño. Respecto a ello Moore (1998) definió:

Eficacia: es el cumplimiento de los objetivos y cumplir con los estudiantes y los padres. Eficiencia: significa que alcanzar estos objetivos a través de método mejor y más económico; en tres palabras para satisfacer a sus clientes con un uso óptimo de estos recursos. Rendimiento: lograr eficiencia y eficacia y al mismo tiempo crear excedentes que permiten el crecimiento de la organización y los individuos que la componen. Control debe realizar en el corto plazo en orden temprano bajo la forma de cualquier desviación del plan que está presente. Para realizar plenamente esta función debe proporcionar recursos suficientes para que la medición de la eficacia, eficiencia y productividad de la organización se relacionen con el cumplimiento del plan estratégico (p.98).

Dimensión 4: Evaluación

La evaluación del planeamiento estratégico según Chiavenato (2011) se refiere: “a la fase del proceso de la administración estratégica en que los ejecutivos de la alta gerencia estudian y evalúan si la estrategia elegida, tal como fue implementada y ejecutada , alcanza los objetivos propuestos y produce los resultados esperados” (p.287)

Para Morrisey (1993) la evaluación se compone de:

(a) un objeto: la política, programa o proyecto sobre el que se emite un juicio de valor, (b) un referente: el criterio o patrón de deseabilidad contra el que se compara el objeto de la evaluación y (c) una estrategia o procedimiento sistemático mediante el cual se recolecta y analiza la información. La evaluación no debe ser entendida como un proceso aislado. Muy por el contrario, es a la vez un insumo para orientar la acción y un proceso permanente de aprendizaje y mejora que acompaña toda la vida de una política social. En otras palabras, es una herramienta para la toma de decisiones (p.16)

Como cualquier producto de un proceso de investigación aplicada. Los resultados de una evaluación constituyen un nuevo conocimiento práctico. La evaluación busca conocer “para hacer, para actuar, para construir, para modificar”. Y así nos ayuda a construir un futuro deseado en relación con una determinada política o programa social.

Ceplan (2016) mencionó que los indicadores de evaluación a nivel de objetivos de planeamiento estratégicos son de impacto o resultado; y en el caso, de los objetivos estratégicos institucionales, estos resultados son:

(a) Cada objetivo estratégico contenga un solo indicador. Excepcionalmente, si no es capaz de ser representado por un solo indicador, se podrá formular más de uno, (b) el sujeto del indicador y meta guarde correspondencia con el sujeto del objetivo estratégico. En caso de no estar especificado, que este se encuentre implícito en el atributo a medir, (c) el atributo del indicador y meta aludan directamente a la condición de cambio del objetivo estratégico, esto es, que sean específicos: .mide el indicador lo que realmente queremos medir, (d) el indicador (unidad de medida, atributo) sea el más apropiado para medir (la condición de cambio) el objetivo estratégico, esto es, que sea relevante. Es el más apropiado para medir el objetivo estratégico, existe información disponible o es posible su recopilación, y (e) el atributo y el sujeto inmersos en la meta guarden correspondencia con el atributo y el sujeto del indicador, esto es, que sean iguales La meta sea precisa, alcanzable, en el tiempo previsto y que guarde correspondencia con la unidad de medida del indicador y el verbo del objetivo estratégico. (p.15)

La evaluación es una valoración rigurosa e independiente de actividades finalizadas o en curso para determinar en qué medida se están logrando los objetivos estipulados y contribuyendo a la toma de decisiones. La evaluación, al igual que el seguimiento, se puede aplicar a muchas cosas, incluidas una actividad, un proyecto, un programa, una estrategia, una política, un tema, un sector o una organización. La distinción clave entre las dos es que las

evaluaciones son hechas de forma independiente para proporcionar a los gerentes y al personal una valoración objetiva sobre si están o no están bien encaminados. Además, son más rigurosas en sus procedimientos, diseño y metodología, y generalmente implican un análisis más amplio. Sin embargo, los objetivos del seguimiento y la evaluación son muy similares: proporcionar información que ayude a tomar decisiones más acertadas, mejorar el desempeño y alcanzar los resultados planeados.

Ceplan (2016) indicó que una vez que está implementada la estrategia Se vuelve necesario que:

Los gerentes identifiquen oportunamente cuándo ella no está funcionando correctamente. Para esto es necesario realizar un monitoreo de su ejecución. En este nivel es donde se inicia la siguiente fase de la implementación y formulación de estrategias. Esta fase sirve tanto para reafirmar las metas y estrategias corporativas existentes, como también, para sugerir cambios y correcciones. Las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias son: (a) revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes, (b) medición del desempeño y (c) aplicación de acciones correctivas. (p.17)

Bases teóricas de la variable presupuesto por resultados (PPR)

Teorías relacionadas a la planeación estratégica

Para Armijo (2008) mencionó que el presupuesto público “constituye el instrumento de gestión del Estado para el logro de resultados a favor de la población, a través de la prestación de servicios y logro de metas de coberturas con eficacia y eficiencia por parte de las Entidades” (p.98).

El presupuesto es un medio para prever y decidir los gastos que se van a realizar en un período determinado, así como para asignar formalmente los recursos que una Entidad exige. Este carácter práctico del presupuesto implica

que debe concebirse como un sistema administrativo que se materializa por etapas programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación.

El Presupuesto es el sistema nervioso de una economía pública,

Es el equivalente al mercado en el sector privado. Mediante el Presupuesto se fijan las bases para la evaluación de la eficiencia del gasto público. Asimismo, es la expresión cuantificada, conjunta y sistemática de los gastos a atender durante el año fiscal, por cada una de las Entidades que forman parte del Sector Público y refleja los ingresos que financian dichos gastos (Ley 28411, 2012).

Es un instrumento Presupuestal de Gestión del Estado que permite a las entidades: Lograr sus objetivos y metas contenidas en su Plan Operativo Institucional (POI). Es la expresión cuantificada, conjunta y sistemática de los gastos a atender durante el año fiscal. Por el ámbito de aprobación de los Presupuestos, éstos están conformados por la Ley de Presupuesto del Sector Público, los Presupuestos de los Gobiernos Regionales, los Presupuestos de los Gobiernos Locales y el Presupuesto del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado – FONAFE y sus empresas. Así como los presupuestos de las entidades señaladas en el punto 2 del artículo 2 de la Ley General 28411.

Para Arnillas (2007) el presupuesto es el documento de mayor importancia para las administraciones públicas, y esto es así por varios motivos:

(a) por un lado, es un documento jurídico que autoriza y vincula a las administraciones para realizar gastos e ingresos que les permite cumplir con las exigencias de la sociedad (y que son las atribuidas al sector público: intervención en la vida económica, prestación de bienes públicos, asignación y distribución de la riqueza), (b) por otro, el presupuesto constituye la técnica de gestión más potente de la que disponen las administraciones, ya que proporciona una información muy importante para la mayor eficiencia y eficacia en el cumplimiento de estas funciones y (c) es una garantía para los

administrados, ya que la actividad de la Administración se dirige hacia fines concretos y está sometida a control. (p.43)

Ampliamente se le puede definir como un documento financiero en el que se refleja el conjunto de gastos que se pretenden realizar durante un periodo de tiempo determinado (año fiscal) y el detalle de los ingresos que se prevén obtener para su financiación. Es importante señalar que en los últimos años el manejo del presupuesto administrado por las Entidades del estado y sobre todo el de los gobiernos locales ha tenido muchos cambios. Por ejemplo ahora el Perú cuenta con un instrumento denominado "Presupuesto por Resultados que es una estrategia de gestión pública que vincula la asignación de recursos a productos y resultados medibles a favor de la población (Ministerio de Economía y Finanzas, 2008, p.9). En resumen se puede señalar que el presupuesto es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada Entidad conformante del Sector Público.

Tipos de presupuesto por resultados

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (como se citó en Zea, 2008) definió a su vez tres tipos de PpR:

(a) PpR Presentacionales, donde la información sobre resultados se presenta adjunta a los documentos presupuestarios. Esta información se refiere a metas o resultados y se incluye como referencia con fines de rendición de cuentas y material de diálogo con los legisladores y ciudadanos acerca de temas públicos. La información presentada no se emplea para la toma de decisiones presupuestarias. (b) PpR Informativos, donde los recursos se relacionan indirectamente con los resultados pasados y futuros. La información de resultados juega un papel importante en el proceso presupuestario, pero no determina el monto de las asignaciones ni existe un peso predefinido para la toma de decisiones. La información de resultados se utiliza, entonces, junto con otro grupo

de datos para el proceso de toma de decisiones (i.e es una variable más, pero no es determinante). Este es el tipo de PpR más común en los países de la OCDE y (c) PpR Directos (o Decisionales), que implican la asignación de recursos basados en los resultados establecidos. Esta forma de presupuesto se emplea sólo en sectores específicos en un número limitado de países de la OCDE. (p.28)

Elementos y definiciones fundamentales del presupuesto por resultados

Los siguientes elementos se consideraron según el Ministerio de Economía y Finanzas (2011, párr. 7) las cuales son:

- (a) Relación insumo-producto o cadena de Producción. Implica el reconocimiento que todo bien o servicio producido por una institución es consecuencia de la combinación de los recursos utilizados como insumos a través de una función de producción que define las actividades o conjunto de tareas necesarias para el efecto; y, que dichos bienes y servicios provistos por las instituciones a la sociedad generan algún tipo de resultado o efecto susceptible de ser medido,
- (b) El producto. Constituye un bien o servicio que un ente público proporciona a terceros externos con relación al mismo, en este caso la sociedad. Los bienes y servicios que se entregan a otros entes públicos no se consideran como producto sujeto a medición de resultados y
- (c) Los resultados. Son los efectos previstos de la provisión de los productos a la sociedad. Son cambios causados por la intervención pública en los individuos, las estructuras sociales o el entorno físico. Un producto puede generar uno o más resultados previstos. (párr.2)

El producto implica un bien o servicio final o terminal del proceso de producción. Excluye la producción intermedia. Los productos expresados en bienes o servicios dentro de una misma institución no se consideran productos finales sino intermedios. Y los resultados próximos son los efectos más directos o inmediatos del producto. Los resultados de alto nivel se refieren al objetivo o propósito final de proporcionar el producto, los primeros son medios para alcanzar

los segundos. De manera simplificada, Resultados podrán asimilarse a Resultados próximos y Efectos a Resultados de alto nivel.

Las actividades e insumos que según en Ministerio de Economía y Finanzas (2011) son:

El tipo de tareas asumidas para la elaboración y provisión de los productos. Los insumos son los recursos humanos, materiales, físicos y de servicios necesarios para la producción de un bien o servicio. En la medida que se expresan en términos monetarios dan lugar a los requerimientos de financiamiento y su punto de encuentro con la presupuestación. (párr.3)

La medición del producto se basa en el establecimiento de unidades de medida. Definidas como aquellas que permiten cuantificar la producción de los bienes y servicios generados y provistos en un período de tiempo dado. Los programas presupuestarios contendrán la cuantificación de las metas de producción anual en las unidades de medida que correspondan.

La medición de los resultados según Ministerio de Economía y Finanzas (2011) tiene como propósito:

Establecer el desempeño de los programas públicos en términos de los efectos inmediatos y los de mayor alcance, para cuyo efecto se utilizan indicadores de resultados. Los conceptos que están detrás de la medición de resultados son los de eficiencia y eficacia. La eficiencia se refiere a la entrega de un producto al menor costo posible, dada una calidad para los mismos y determinados precios de los insumos. Eficacia se refiere al grado de éxito que tiene un producto o programa determinado en el logro de los resultados previstos. (párr.5)

Los indicadores de resultados según Ministerio de Economía y Finanzas (2011) permiten conocer:

El aporte de los bienes y servicios provistos para el cumplimiento de los objetivos del programa y de las políticas públicas. Estos

indicadores se expresan normalmente en términos porcentuales o relativos para reflejar el grado de contribución a la satisfacción de las demandas de la sociedad o su cobertura. Los indicadores son relaciones cuantitativas entre dos variables. Se clasifican según correspondan a los objetivos de eficacia y de eficiencia. Los indicadores de eficiencia miden la relación entre la producción de bienes y servicios y los insumos empleados para producirlos. (párr.6)

Los indicadores de eficacia reflejan el grado de cumplimiento en la obtención de los productos respecto de lo programado en un período determinado. En suma, bajo esta técnica, todo programa presupuestario contendrá metas de producción de bienes y servicios finales. Estos últimos son consistentes con los objetivos de los planes operativos anuales. Y sobre los que se definirán sus impactos en el corto y mediano plazo a través de indicadores de resultados.

La importancia de la gestión por resultados en el sector público

Para Waissbluth (2006) los presupuestos son útiles en la mayoría de las organizaciones como son:

Instituciones gubernamentales compañías de negocios, multinacionales y pequeñas empresas debido a que ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización y se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables. (p.35)

El presupuesto surge como herramienta moderna del planteamiento y control al reflejar el comportamiento de indicadores económicos como los enunciados y en virtud de sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos contables y financieros de la institución.

Tavares (2006) señaló que la gestión por resultados en el sector público sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y

direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca. Facilitan a que los miembros de la organización:

(a) Cuantifiquen en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción, (b) Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización, (c) Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas, (d) Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en límites razonables, (e) Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria, (f) Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa, (h) Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro, (i) Las lagunas, duplicaciones o sobre posiciones pueden ser detectadas y tratadas al momento en que los gerentes observan su comportamiento en relación con el desenvolvimiento presupuesto. (p.78)

Las organizaciones hacen parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre, por ello deben planear sus actividades si pretenden sostenerse en el mercado competitivo. Puesto que cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir. Es decir, cuanto menor sea el grado de acierto de predicción o de acierto, mayor será la investigación que debe realizarse sobre la influencia que ejercerá los factores no controlables por la gerencia sobre los resultados finales de un negocio. Esto se constata en los países latinoamericanos que por razones de manejo macroeconómico en la década de los años ochenta experimentaron fuertes fluctuaciones en los índices de inflación y devaluación y en las tasas de interés.

Características, objetivos y ventajas Presupuesto por Resultados (PpR)

Según Paniagua (2012) las características del Presupuesto por Resultados:

Nos permiten ver porqué decimos que esta estrategia introduce un cambio en la forma de hacer el Presupuesto; rompiendo además con el esquema tradicional de enfoque institucional de intervenciones que generan aislamiento y nula articulación de la intervención del Estado: (a) Parte de una visión integrada de planeación y presupuesto, y de la articulación de acciones y actores para la consecución de resultados, (b) Plantea el diseño de acciones en función a la resolución de problemas críticos que afectan a la población y que requiere de la participación de diversos actores, que alinean su accionar en tal sentido. (p.47)

Un presupuesto es una herramienta muy importante en la gestión de una organización. Ya que mediante este se pretende consolidar las actividades de las organizaciones y determinar una adecuada administración de los recursos. Así como de una apropiada gestión de los esfuerzos, tanto individuales como colectivos. Las cuales son dirigidos a alcanzar los objetivos propuestos y mejores logros de la actividad institucional.

Según Meyer (2013) los presupuestos definen hacia donde se dirige la empresa o institución mediante el establecimiento de los objetivos, lo cual tienen la siguiente característica:

(a) Planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la organización debe desarrollar en un período determinado para la obtención de resultados. Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa o institución para lograr el cumplimiento de las metas previstas. (b) Coordinar los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la empresa en forma íntegra. (c) Controlar el manejo de ingresos y egresos de la organización. (d) Coordinar y relacionar las actividades de la organización, (e) Lograr los resultados de las operaciones periódicas. (p.88)

Las ventajas del presupuesto por resultados

Algunas ventajas que muestra según Llanes (2012) son:

- El Presupuesto por Resultados establece relación directa entre el gasto y los bienes y servicios finales que cada entidad o sector entrega.
- Con indicadores de desempeño provee información sobre los resultados de la gestión y el impacto económico y social del gasto asignado.
- Mejora la información para la toma de decisiones al interior del sector público.
- Reduce el “incrementalismo” y contribuye a la sostenibilidad fiscal.
- Facilita la evaluación y el control ciudadano sobre los recursos y programas públicos
- Hace que las asignaciones de recursos al interior de las entidades coincida con los objetivos y prioridades aprobados en el Plan Nacional de Desarrollo.
- Facilita y hace más transparente la discusión del presupuesto en el Congreso.
- Incentiva a la administración a generar resultados para la ciudadanía.
- Contribuye a restablecer la confianza de los ciudadanos y los contribuyentes en el Estado. (p.98)

Definiciones de la variable presupuesto por resultados

Acuña, Huaita y Mesinas (2012) mencionaron que:

El presupuesto por resultados es una estrategia de gestión pública que viene liderando la Dirección General del Presupuesto Público, con el objetivo de contribuir a una mayor eficiencia y eficacia del gasto público a través de una completa vinculación entre los recursos públicos asignados y los productos y resultados propuestos para favorecer a la población (p.2).

Sobre el presupuesto por resultados Paniagua (2012) indicó que “es una metodología o esquema de presupuestación que integra la programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación del presupuesto en una visión de logro de resultados a favor de la población, retroalimentando los procesos anuales para la reasignación, reprogramación y ajustes de las intervenciones” (p.45). El propósito es fortalecer la eficacia y equidad del gasto público, para contribuir a la mejora del desempeño del Estado respecto del bienestar de la población, en particular, de los pobres y excluidos. Lograr que el proceso de gestión presupuestaria se desarrolle según los principios y métodos del enfoque por resultados contribuyendo a construir un Estado eficaz. La cual es capaz de generar mayores niveles de bienestar en la población

Según el Ministerio de Economía y Finanzas (2008) el Presupuesto por Resultados es:

Un instrumento característico de la Nueva Gerencia Pública, que ordena el ciclo presupuestal en función a los resultados que valora y requiere el ciudadano y a los productos necesarios para lograrlos. Estos resultados son consistentes con las funciones del Estado para garantizar el bienestar ciudadano y los objetivos de política nacionales y el desarrollo. (párr.4)

El Presupuesto por Resultados es un nuevo enfoque para elaborar el Presupuesto Público en el que las interacciones a ser financiadas con los recursos públicos, se diseñan, ejecutan y evalúan en relación a los cambios que propician a favor de la población, particularmente la más pobre del país.

Para Gonzales (2000) se entenderá la presupuestación por resultados como:

Los mecanismos y procesos de financiamiento del sector público, encaminados a vincular la asignación de recursos con los productos y resultados, en términos de sus efectos sobre la sociedad, con el objetivo de mejorar la eficiencia asignativa y productiva del gasto público. (p.30)

Dimensiones del presupuesto por resultados

Acuña et al. (2012) dimensionaron en base a los instrumentos del presupuesto por resultado que son: programas presupuestales, seguimiento, evaluación, incentivos a la gestión.

Dimensión 1: Programamas presupuestales

“Son unidades de programación de las acciones del Estado que se realizan en cumplimiento de las funciones encomendadas a favor de la sociedad. Su existencia se justifica por la necesidad de lograr un resultado para una población objetivo” (Acuña et al., 2012, p.5). Los programas presupuestales constituyen el instrumento más importante de la reforma, su implementación es clave para lograr un presupuesto por resultados y para incidir en una gestión por resultados en la administración pública. La estructuración del presupuesto en programas presupuestales ordena el proceso presupuestario (programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación) con una lógica de resultados.

Acuña et al., (2012) señalaron la siguiente política de Estado:

En concordancia con los objetivos estratégicos de La política de Estado formulados por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), órgano rector del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico, pudiendo involucrar a entidades de diferentes sectores y niveles de gobierno. Cuentan con un responsable y un responsable técnico. Ellos asumen el diseño y la implementación del programa. Deben entregar información sobre la descripción y metas de entrega de productos, indicadores de resultados, uso de evidencias en sus diseños causales, entre otras que sean requeridas. (p.5)

En la etapa de programación los programas permiten una programación de gastos en función de resultados y de una estrategia coherente, basada en evidencias sobre su efectividad, para lograr dichos resultados. Este ordenamiento facilita la priorización de las intervenciones con mejor costo efectividad. En la

etapa de formulación facilitan el diálogo entre las entidades y el Ministerio de Economía y Finanzas, los programas generan información que permite tener claridad entre ambos respecto a los resultados, cómo y a qué costo se van a lograr. La información generada a través de los programas permite asignar los recursos de manera informada, priorizando aquellas intervenciones con mejor costo efectividad.

Según Llanes (2012) en la etapa de aprobación del presupuesto:

Los programas facilitan la discusión del anteproyecto del presupuesto y del proyecto del presupuesto a nivel del Consejo de Ministros y del Congreso de la República, un presupuesto estructurado en programas permite tener una mayor claridad sobre los resultados del gobierno, la estrategia y los costos para lograrlos. Asimismo, reduce el margen de la injerencia política sobre lo técnico. (p.123)

En la etapa de ejecución del presupuesto, constituyen un instrumento clave para enfocar la gestión de las entidades en resultados, la información desarrollada en el diseño de un programa permite al ejecutor tener una mayor claridad sobre las acciones y el modo en que se tienen que ejecutar para lograr los resultados esperados, asimismo, facilitan el seguimiento de las intervenciones para tomar medidas correctivas durante la ejecución.

Welsch (2005) consideró cuatro secciones para la implementación del instrumento

En la primera, a manera de antecedentes, se describen las diversas aproximaciones que se dieron en este proceso de consolidación de una metodología para la estructuración del presupuesto en programas. En la segunda sección, se analiza el proceso de identificación de los programas presupuestales, identificando hitos y rutinas claves establecidas, destacando sus fortalezas y desafíos, dado respuesta de esta manera a la pregunta de cómo se viene realizando el proceso. En la tercera sección, se analiza la incidencia de este instrumento

en el proceso presupuestario; al igual que en la segunda sección, el análisis se enfoca en cómo se viene utilizando este instrumento en las diferentes etapas del proceso presupuestario, identificando hitos y rutinas claves establecidas, destacando sus fortalezas y desafíos. En la última sección, utilizando algunos indicadores se intenta cuantificar los avances en la implementación de este instrumento. (p.88)

Para Ravina (2006) en la etapa de evaluación del presupuesto:

Los programas facilitan la rendición de cuentas, dado que los programas ofrecen un marco de referencia para la evaluación al contar con una lógica de intervención explícita, donde hay claridad sobre los resultados, los productos (bienes y/o servicios), las actividades, indicadores con metas de desempeño y los costos. Los programas permiten generar información de desempeño de manera estructurada para reportar al interior del Estado y sobre todo al ciudadano que constituye el foco de esta reforma. (p.111)

Sin embargo, para que los programas puedan tener esa incidencia en el proceso presupuestario deben contar con aspectos básicos como diseños consistentes, estructuras de costos, medición de indicadores confiables, con evaluaciones que demuestren la efectividad de las intervenciones, y sobre todo, rutinas en las cuales se utilice la información generada por este instrumento en el proceso presupuestario.

Dimensión 2: Seguimiento

Acuña et al. (2012) mencionaron que el seguimiento “se realiza sobre los avances en los productos y resultados del gasto público en general, con énfasis inicial en los Programas Presupuestales. Dicho seguimiento está a cargo de la Dirección General del Presupuesto Público” (p.5).

Según el Ministerio de Economía y Finanzas (2005) existen condiciones previas que:

Requieren ser fortalecidas para realizar el seguimiento del desempeño generando información confiable que pueda ser utilizada en la toma de decisiones, para mejorar la gestión de los programas presupuestales, para la rendición de cuentas y la transparencia con un enfoque por resultados. El equipo de seguimiento, en esta etapa inicial de implementación de los programas presupuestales, se ha enfocado en la definición de indicadores que permitan una trazabilidad temporal del desempeño de los programas; sin embargo, este esfuerzo presenta limitaciones debido a que los programas se encuentran en un proceso de consolidación de sus diseños, lo que implica la inclusión de nuevos indicadores y que algunos indicadores pierdan relevancia y sean descartados. (p.24)

El seguimiento de los programas presupuestales cuenta con dos aproximaciones, la primera se enfoca en el seguimiento de la ejecución financiera y de metas físicas de los programas presupuestales, dicha tarea se realiza con información disponible en el SIAF y proporcionada por las entidades gestoras de los programas presupuestales.

Al respecto Morón (2006) indicó que:

El seguimiento de la ejecución financiera es confiable dado que se cuenta con un sistema integrado que permite una actualización diaria del gasto; mientras que el seguimiento de la ejecución de metas físicas presenta limitaciones debido a inconsistencias en la definición de unidades de medida y de metas, dificultades en la programación a nivel de pliegos y unidades ejecutoras que permitan una agregación coherente. (P.36)

Una característica notable de esta aproximación es que el seguimiento comprende a todos los programas presupuestales y que con el transcurrir de los años, a prueba y error y con la supervisión de la DGPP, se va consolidando y superando las limitaciones existentes. Asimismo, periódicamente se elaboran

reportes que son remitidos al Congreso de la República y a la Contraloría General de la República.

La segunda aproximación al seguimiento del desempeño de los programas, se enfoca en el seguimiento de indicadores de resultado y de productos, la cual se realiza con información confiable proporcionada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Esta aproximación es más costosa y en los últimos años se han asignado recursos que han triplicado el presupuesto de dicha entidad, con los cuales se han financiado diversas investigaciones estadísticas que generan información para la medición de los indicadores de los programas que han sido priorizados.

Para Llanes (2012) existen otros avances que buscan la generación de información que:

Permite el seguimiento del desempeño con mayor detalle; con este propósito, se viene desarrollando la implementación del Sistema Integrado de Gestión Administrativa (SIGA), el cual incluye el Módulo PpR que facilita una programación presupuestaria y seguimiento del gasto más fina. El SIGA PpR permite realizar el seguimiento del gasto por establecimientos (puntos de atención) y por insumos críticos para la entrega de un determinado producto. (p.44)

Cabe precisar que la actual clasificación del gasto público a nivel institucional sólo llega a identificar las unidades ejecutoras. En la implementación del SIGA PpR se ha logrado un mayor avance en el Sector Salud; en la actualidad la mayoría de sus programas realizan una programación a través del SIGA PpR.

Dimensión 3: Evaluación

Acuña et al. (2012) mencionaron que:

“Consiste en el análisis sistemático y objetivo de un proyecto, programa o política en curso o concluido, en razón a su diseño, ejecución, eficiencia, eficacia e impacto en la población, sin perjuicio

de las normas y procesos establecidos por el Sistema Nacional de Inversión Pública (...)” (p.5).

Los resultados de las evaluaciones vinculan a las entidades cuyas acciones han sido objeto de las mismas, las cuales deberán asumir compromisos formales de mejora sobre su desempeño. Actualmente, se viene implementando las llamadas evaluaciones independientes, que son realizadas por personas naturales o jurídicas, sin vinculación o distintas a las entidades que son objeto de las evaluaciones.

La implementación de evaluaciones independientes, según Ministerio de Economía y Finanzas (2008) en el caso peruano:

Incluyen dos tipos: las Evaluaciones de Diseño y Ejecución Presupuestal” (EDEP) y las Evaluaciones de Impacto (EI). Las primeras constituyen un instrumento de evaluación del diseño y la implementación operativa de las intervenciones públicas, mientras que las segundas, intentan dilucidar el grado de atribución de dichas intervenciones sobre el logro de un conjunto de resultados esperados. El término independientes alude al hecho de que estas evaluaciones son realizadas por evaluadores externos, independientes a la entidad evaluada y a la entidad que encarga la evaluación. (p.15)

Es importante iniciar el análisis de la institucionalización de este instrumento considerando algunos aspectos que señala la literatura especializada, para enmarcar el análisis del proceso de implementación de una evaluación y su incidencia (uso) en el proceso presupuestario.

Morón (2006) señaló que las evaluaciones tienen:

Múltiples usos y usuarios, por lo cual pueden responder a distintas lógicas. El sólo hecho de evaluar genera ideas, percepciones, procesos de aprendizaje que pueden incidir en la intervención; las evaluaciones se usan para incidir en las negociaciones presupuestales; para influir en el debate público sobre las decisiones

de gasto; para afianzar las intervenciones frente a cambios en el gobierno, entre otros propósitos. El uso de las evaluaciones puede tener muchos propósitos pero el denominador común es mejorar el desempeño de las intervenciones públicas. (p.23)

Sin embargo, el uso de las evaluaciones para mejorar el desempeño enfrenta muchos obstáculos, las recomendaciones de una evaluación no se convierten automáticamente en acciones para incidir en los resultados de una intervención, lo cual puede ocurrir por deficiencias en la calidad de las evaluaciones, porque las entidades evaluadas no se apropian de los resultados de la evaluación o por la inexistencia de mecanismos que incidan en el uso de las evaluaciones. Para lograr que las evaluaciones tengan un efecto en la mejora del desempeño de las intervenciones públicas, es necesario convertir el uso de las evaluaciones en una rutina sistemática en la gestión pública.

Paniagua (2012) clasifica en dos grupos los factores que afectan la utilización de una evaluación:

Primero, características de la evaluación, que aluden al modo en que la evaluación es conducida, entre estos factores tenemos la relevancia, credibilidad, calidad y hallazgos actuales de la evaluación misma, y otros factores como las prácticas de comunicación del evaluador y la oportunidad de los informes; segundo, características del entorno de la organización en la cual los hallazgos de la evaluación serán utilizados, que alude a factores internos de la organización en la cual la evaluación es conducida, entre estos factores tenemos (a) la necesidad de información para la toma de decisiones, (b) la información competitiva, (c) características personales, relacionadas con la actitud de los individuos hacia la evaluación, su influencia y experiencia en la organización, (d) clima para la toma de decisiones, relacionado con las decisiones retrospectivas que buscan la justificación y rendición de cuentas de la intervención, y con las decisiones prospectivas orientadas a mejorar la intervención, (e) clima político, relacionado con el

respaldo de las autoridades a la evaluación, y (f) el clima financiero, relacionado con las implicancias económicas de la evaluación. (p.56)

La capacidad del evaluador para identificar oportunidades de mejora en una intervención es clave, lo cual implica un conocimiento detallado de la intervención que deriven en recomendaciones relevantes. Por otro lado, la sofisticación técnica, el interés y la capacidad administrativa de los funcionarios públicos, para procesar los hallazgos de una evaluación y convertirlos en decisiones que se implementen efectivamente, así como la solidez de la lógica causal para llegar a resultados, son claves para el uso de las evaluaciones.

Dimensión 4: Incentivos a la Gestión

Los incentivos a la gestión:

Son financiamientos directos que reciben las entidades, por el cumplimiento de una serie de requisitos o metas que redundan en una mejor gestión en la entrega de bienes y servicios a la sociedad. Comprenden el uso de reglas claras de evaluación y monitoreo, la generación de información referida a las metas y los premios (Acuña et al., 2012, p.5).

Si bien en un sistema de PpR existen incentivos inherentes relacionados con la asignación presupuestaria (como la protección o el incremento del presupuesto), también es cierto que muchos países optan por diseñar y añadir otros tipos de incentivos, sea para promover o reforzar mejoras específicas, o bien para corregir algunas imperfecciones o inflexibilidades existentes.

En tal sentido para el Ministerio de Economía y Finanzas (2008) este componente comprende:

El diseño y aplicación de instrumentos de incentivos a la gestión a ser aplicados en las instituciones que ejecutan o proveen los productos definidos en los Programas Estratégicos. Para estos efectos, ya se aprobó la Directiva de Convenios de Administración por Resultados (CAR), la misma que establece el marco normativo

general para la suscripción de acuerdos entre el Ministerio de Economía y Finanzas y las entidades públicas que ejecutan los programas estratégicos. (p.20)

La continuidad de estos esquemas de incentivos ha permitido realizar mejoras tanto en el diseño como en la implementación. Se han realizado mejoras en la definición de metas y en la evaluación de las mismas; se ha mejorado la coordinación con los entes rectores responsables de las políticas que están sujetas a incentivos, logrando una mayor apropiación por parte de ellas en la difusión de los esquemas de incentivos y en la evaluación del cumplimiento de las metas; se ha precisado el uso de los recursos transferidos; asimismo, se ha buscado el apoyo de diferentes organismos cooperantes para la difusión de los esquemas de incentivos

Según el Ministerio de Economía y Finanzas (2011) en el marco de la implementación del presupuesto por resultados, en el año 2009:

Se impulsaron los Convenios de Administración por Resultados entre los gestores de los Programas Estratégicos y la Dirección Nacional de Presupuesto Público; mediante estos convenios, las entidades asumirían el cumplimiento de determinados compromisos por los que recibirían un incentivo que consistía en un reconocimiento al buen desempeño (diploma). Esta iniciativa no llegó a implementarse. (párr.2)

Desde el año 2010 se vienen implementando diversos esquemas de incentivos, que consisten en transferencias monetarias condicionadas al cumplimiento de metas de desempeño. En esta nueva generación de incentivos, existen dos tipos de incentivos, aquellos que se aplican a las entidades y aquellos que se aplican a los servidores públicos; los primeros implican una mayor disponibilidad de recursos para la entidad, mientras que los segundos implican mayores ingresos para los servidores públicos. El primer tipo de incentivos se ha aplicado principalmente a los gobiernos subnacionales y el segundo tipo de incentivos a servidores de algunas entidades del Gobierno Nacional vinculadas

con la justicia y la seguridad ciudadana (Poder Judicial, Ministerio del Interior, Ministerio de Justicia y Ministerio Público).

Estos esquemas de incentivos están propiciando la implementación de políticas prioritarias, enfatizando el desarrollo local. A través de estos esquemas se ha impulsado la reducción de la desnutrición infantil, la salud materno neonatal, la prevención de riesgos y desastres, el incremento de los niveles de recaudación de tributos municipales, la simplificación de trámites, la mejora en la ejecución de los proyectos de inversión, la mejora en los servicios de administración de justicia y la seguridad ciudadana, entre otros objetivos.

1.4. Formulación del problema

Problema general

¿Cuál es la relación entre la planeación estratégica y presupuesto por resultados en la UGEL Ventanilla, 2016?

Problemas específicos:

Problema específico 1

¿Cuál es la relación entre la planeación estratégica y los programas presupuestales en la UGEL Ventanilla, 2016?

Problema específico 2

¿Cuál es la relación entre la planeación estratégica y el seguimiento en la UGEL Ventanilla, 2016?

Problema específico 3

¿Cuál es la relación entre la planeación estratégica y la evaluación en la UGEL Ventanilla, 2016?

Problema específico 4

¿Cuál es la relación entre la planeación estratégica y los incentivos a la gestión en la UGEL Ventanilla, 2016?

1.5. Justificación del estudio

Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 40) presentó el siguiente carácter teórico, práctico o metodológico.

Justificación teórica

Se pretende ampliar el modelo de esta investigación para una investigación con una población con mayores colaboradores, que abarque todo sector educativo , y por otro lado con los resultados de esta investigación se busca contribuir mayor conocimiento acerca de la forma como se relacionan las variables de estudio, de acuerdo a ello las autoridades, personal docente y colaboradores pongan en práctica y apliquen el conocimiento científico, por que servirá de gran ayuda en la mejora de la planeación estratégica y el presupuesto por resultados, sin duda hay una relación, y con estos resultados obtenidos del momento se podrá tomar una decisión para la mejora de planeación y el presupuesto por resultados y así contribuir con el desarrollo de la sociedad educativa.

Justificación práctica

En la actualidad en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, uno de los pilares de la gestión pública orientada a resultados al servicio del ciudadano, es el presupuesto para resultados. En este sentido dentro de este marco de la modernización, la presente investigación tiene una buena relevancia, porque ayudará a mejorar la planeación estratégica y el presupuesto por resultados en la UGEL Ventanilla-Callao, en el periodo 2016.

Justificación metodológica

Los instrumentos creados en esta investigación podrán ser aplicados a otras investigaciones concernientes a Instituciones Educativas. También nos da a conocer los procesos que se seguirá con la identificación del tipo y el diseño de investigación. Para una investigación de enfoque cuantitativo, donde se necesitará de un paquete estadístico descriptivo y correlacional. La problemática es relevante para el personal de la entidad, de dichos efectos se tomara un análisis y posterior a ello tomar medidas correctivas para la mejora.

1.6. Hipótesis

Hipótesis general

La planeación estratégica se relaciona con el presupuesto por resultados en la UGEL Ventanilla, 2016

Hipótesis específicas:

Hipótesis específica 1

La planeación estratégica se relaciona con los programas presupuestales en la UGEL Ventanilla, 2016

Hipótesis específica 2

La planeación estratégica se relaciona con el seguimiento en la UGEL Ventanilla, 2016

Hipótesis específica 3

La planeación estratégica se relaciona con la evaluación en la UGEL Ventanilla, 2016

Hipótesis específica 4

La planeación estratégica se relaciona con los incentivos a la gestión en la UGEL Ventanilla, 2016

1.7. Objetivos

Objetivo general

Determinar la relación entre la planeación estratégica y presupuesto por resultados en la UGEL Ventanilla, 2016

Objetivos específicos:

Objetivo específico 1

Determinar la relación entre planeación estratégica y los programas presupuestales en la UGEL Ventanilla, 2016

Objetivo específico 2

Determinar la relación entre planeación estratégica y el seguimiento en la UGEL Ventanilla, 2016

Objetivo específico 3

Determinar la relación entre planeación estratégica y la evaluación en la UGEL Ventanilla, 2016

Objetivo específico 4

Determinar la relación entre planeación estratégica y los incentivos a la gestión en la UGEL Ventanilla, 2016

II. Método

2.1. Diseño de investigación

El enfoque de la presente investigación es cuantitativo. Hernández, Fernández y Baptista (2014) precisaron: “porque se ha realizado la medición de las variables y se han expresado los resultados de la medición en valores numéricos y el análisis estadístico para prevalecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 4).

La presente investigación, utilizó el método hipotético deductivo, pues se parte de una Hipótesis y mediante deducciones se llega a conclusiones. Según Bernal (2006) “consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos” (p. 60).

La investigación es de tipo básica (también conocida como investigación teórica, pura o fundamental), porque “(...) está destinada a aportar un cuerpo organizado de conocimientos científicos y no produce necesariamente resultados de práctica inmediata” (Valderrama, 2013, p. 164). Así mismo, porque “lleva a la búsqueda de nuevos conocimientos. Mantiene como como propósito recoger información de la realidad para enriquecer el conocimiento científico” (Sánchez y Reyes, 2006, p. 102)

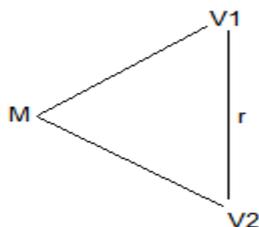
Se consideró un nivel (o alcance) correlacional, porque “está orientada a la determinación del grado de relación existente entre dos o más variables de interés de una misma muestra de sujeto o el grado de relación entre dos fenómenos o eventos observados” (Sánchez y Reyes, 2006, p. 79).

El diseño es no experimental, porque “se realiza sin manipular deliberadamente variables, y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (Hernández, Fernández y Batista, 2014, p.152). es de diseño transeccional o transversal, porque “(...) recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único” (Hernández, Fernández y Batista, 2014, p.154).

Es de tipo transeccional descriptivo, porque “tiene como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población,

son estudios puramente descriptivos” (Hernández, Fernández y Batista, 2014, p.155).

Así también, este estudio corresponde a los diseños transeccionales correlacionales, “estos diseños tienen la particularidad de permitir al investigador, analizar y estudiar la relación de hechos y fenómenos de la realidad (variables) para conocer su nivel de influencia o ausencia de ellas, buscan determinar el grado de relación entre las variables que se estudia” (Carrasco, 2014, p. 73).



El siguiente esquema corresponde a este tipo de diseño:

Donde:

M = Es la muestra en la que se realiza el estudio.

(V₁) = Corresponde a la variable planeación estratégico.

(V₂) = Corresponde a la variable presupuesto por resultados.

r = Es el coeficiente de correlación

2.2. Variables, operacionalización

Definición conceptual de la variable planeación estratégica

"Este es un proceso que puede utilizar para diseñar y ejecutar la estrategia de la organización con el objetivo de inserción, de acuerdo con su misión, en el contexto en el que está" (Chiavenato 2011, p.25). Es una actividad compleja, implementación de la política económica, que tiene una semejanza general en la planeación, como el hecho de que el plan estratégico está relacionado con la gestión estratégica e implementación de las políticas económicas así como la gestión de la economía del país.

Definición operacional de la variable planeación estratégica

La variable planeación estratégica está constituido por cuatro dimensiones el primero diseño con cinco indicadores y cinco ítems, la segunda dimensión denominada implementación conformado por cinco indicadores y cinco ítems, la tercera dimensión es la monitoreo que contiene cinco indicadores y cinco ítems; cuyas escalas de valoración son: 1= Nunca, 2= Casi nunca, 3= algunas veces, 4= Casi siempre y 5= Siempre, corresponde a una escala ordinal. Siendo los niveles: mala regular y buena.

Definición conceptual de la variable presupuesto por resultados (PPR)

“Es una estrategia de gestión que lleva la dirección general del presupuesto del estado, a fin de facilitar la eficiencia y eficacia del gasto público a través de la comunicación total entre los productos de los recursos públicos asignados y los resultados que se ofrecen para ayudar a la población” (Acuña, Huaita y Mesinas, 2012, p.2). Es una característica de la nueva herramienta de gestión pública que requiere la función del ciclo económico, en función de sus resultados, que requiere un ciudadano y productos necesarios para alcanzarlos. Incluye anexo en el ciclo presupuestario, principios y métodos para el diseño, implementación, monitoreo y evaluación de acciones con una clara cooperación productos y servicios a una población específica.

Definición operacional de la variable presupuesto por resultados

La variable presupuesto por resultados está constituida de cinco dimensiones que se describe a continuación. La primera dimensión programas presupuestales que contiene cinco indicadores con siete ítems. La segunda dimensión denominada seguimiento que a su vez contiene seis indicadores con seis ítems. La tercera dimensión es evaluación con tres indicadores ello contiene cuatro ítems. Y por último tenemos la cuarta dimensión denominado incentivos a la gestión que contiene dos indicadores de tres ítems. Dichos ítems serán medidos bajo el rango de una escala Likert; siendo los niveles de las variables: malo, regular y bueno.

Operacionalización de las variables

Tabla 1

Operacionalización de la variable planeación estratégica

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas y valores	Niveles y rangos de las dimensiones	Niveles y rangos de la variable
Diseño	Función de plan Misión Visión	De 1 al 5		Mala [5 - 11] Regular [12 - 18]	
Implementación	Participación del personal Políticas Utilidad Efectividad Formulación Desempeño	De 6 al 10	Se utilizó la escala ordinal, según las categorías.	Buena [19 - 25] Mala [5 - 11] Regular [12 - 18] Buena [19 - 25]	Mala [20 - 46] Regular [47 - 73]
Monitoreo	Planeación de procesos Análisis de resultados Supervisión y asesoría Seguimiento y acompañamiento Procedimiento de supervisión	De 11 al 15	Nunca (1) Casi Nunca (2) Algunas Veces(3) Casi Siempre (4) Siempre (5)	Mala [5 - 11] Regular [12 - 18] Buena [19 - 25]	Buena [74 - 100]
Evaluación	Resultados Procesos de gestión Rendición de cuenta Mejora continua Evaluación de cumplimiento	De 16 al 20		Mala [5 - 11] Regular [12 - 18] Buena [19 - 25]	

Tabla 2

Operacionalización de la variable presupuesto por resultados

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas y valores	Niveles y rangos de las dimensiones	Niveles y rangos de la variable
Programas presupuestales	Actualización metodológica			Malo [7 - 16]	
	Rediseño de programas estratégicos	De 1 al 7		Regular [17 - 25]	
Seguimiento	Diseño de programas estratégicos			Bueno [26 - 35]	
	Adecuación del presupuesto por resultados				
	Diseño de sistemas y marco normativo				
	Seguimiento de los indicadores de resultados anuales				
	Seguimiento de indicadores de productos anuales	De 8 al 13	Se utilizó la escala ordinal, según las categorías.	Malo [6 - 13]	Malo [20 - 46]
Evaluación	Seguimiento de indicadores de producto (finalidades) trimestrales			Regular [14 - 21]	Regular [47 - 73]
	Retrealimentación				
	Fortalecimiento del proceso presupuesto participativo desde enfoque de resultados		Nunca (1) Casi Nunca (2) Algunas Veces(3) Casi Siempre (4) Siempre (5)	Bueno [22 - 30]	Bueno [74 - 100]
	Realización de experiencias de monitoreo participativo				
	Diseño de instrumentos y selección de asignaciones presupuestales a evaluar.	De 14 al 17		Malo [4 - 9]	
Incentivos a la gestión	Desarrollo de evaluaciones independientes			Regular [10 - 14]	
	Establecimiento compromisos de mejora			Bueno [15 - 20]	
Incentivos a la gestión	Negociación y suscripción de	De 18 al 20		Malo [5 - 8]	
	Ejecución, evaluación y aplicación de reconocimientos			Regular [9 - 11]	
				Bueno [12 - 15]	

2.3. Población y muestra**Población**

Es el conjunto de todas las unidades de estudio. Carrasco (2009) indicó que la población “es el conjunto de todos los elementos (unidad de análisis) que

pertenece al ámbito espacial donde se desarrolla el trabajo de investigación” (p.236). Cuya característica observable que pueden expresar nos interesa para nuestro estudio.

Para esta investigación la población está conformada por 170 colaboradores de la UGEL – Ventanilla en el periodo 2016.

Muestra

Carrasco (2009) define a la muestra como “una parte o fragmento representativo de la población” (p.237).

El tipo de muestra que se usará será la muestra probabilística aleatoria imple, según carrasco “en esta clase de muestras todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos para ser parte de la muestra” (p.241).

Para el cálculo del tamaño de la muestra, se realizará según Bernal (2006, p.171) quien usa la siguiente fórmula:

$$n = \frac{NZ^2PQ}{d^2(N-1) + Z^2PQ}$$

Dónde:

Z (1,96): Valor de la distribución normal, para un nivel de confianza de $(1 - \alpha)$

P (0,5): Proporción de éxito.

Q (0,5): Proporción de fracaso ($Q = 1 - P$)

d (0,05): Tolerancia al error

N: Tamaño de la población.

n: Tamaño de la muestra.

Para nuestro caso $n=160$, y aplicando en el programa Excel 2017, los resultados que nos muestra es:

$$N = 170$$

$$Z = 1.96$$

$$P = 0.5$$

$$Q = 0.5$$

$$d = 0.05$$

El tamaño de la muestra es= 118

Es decir el tamaño de la muestra será de 118 colaboradores de la UGEL – Ventanilla en el periodo 2016.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica

Carrasco (2009) indicó que las técnicas, “Constituyen el conjunto de reglas y pautas que guían las actividades que realizan los investigadores en cada una de las etapas de la investigación científica” (p.274).

La técnica que se usará en esta investigación es la encuesta, con un tipo de escala de Likert.

Carrasco (2013) mencionó que “la encuesta es una técnica para la investigación social por excelencia, debido a su utilidad, versatilidad, sencillez y objetividad de los datos que con ella se obtiene” (p.314).

Respecto a la escala de Likert, Carrasco (2013) indicó que “es una estructura que presenta un conjunto de ítems en forma de proposiciones positiva (favorables), sobre hechos y fenómenos sociales o naturales de la realidad” (p.298).

Instrumento

Carrasco (2013) refirió que “los instrumentos de investigación cumplen roles muy importantes en la recogida de datos, y se aplican según la naturaleza y

característica del problema y la intencionalidad del objeto de investigación” (p.334).

El instrumento que se aplicará en esta investigación será el cuestionario. Según Carrasco (2013) el cuestionario “es el instrumento de investigación social más usado cuando se estudia gran número de personas, ya que permiten una respuesta directa, mediante la hoja de preguntas que se le entrega a cada uno de ellos” (p.338).

Tabla 3

Ficha técnica de variable planeación estratégica

Nombre:	Planeación estratégica
Autor:	Elaboración propia en base al autor Chiavenato (2011)
Objetivo:	Medir la planeación estratégica
Administración:	Individual, colectivo
Duración:	Aproximadamente de 15 a 20 minutos.
Estructura:	La encuesta consta de 20 ítems.
Nivel de escala calificación:	Nunca (1) Casi Nunca (2) Algunas Veces (3) Casi Siempre (4) Siempre (5)

Tabla 4

Ficha técnica de la variable presupuesto por resultados

Nombre:	Presupuesto por resultados
Autor:	Elaboración propia en base a los autores Acuña, Huaita y Mesinas (2012)
Objetivo:	Medir el presupuesto por resultados
Administración:	Individual, colectivo
Duración:	Aproximadamente de 15 a 20 minutos.
Estructura:	La encuesta consta de 20 ítems.
Nivel de escala calificación:	Nunca (1) Casi Nunca (2) Algunas Veces (3) Casi Siempre (4) Siempre (5)

Validez y confiabilidad de los instrumentos

Validez del instrumento

Carrasco (2013) mencionó que “un instrumento es válido cuando mide lo que debe medir, es decir cuando nos permite extraer datos que preconcebidamente necesitamos conocer” (p.336).

Estos miden con objetividad, precisión, veracidad y autenticidad aquello que se desea medir de la variable en estudio.

En esta investigación para la validez de los instrumentos se recurrirá al “juicio de expertos”. Consiste en someter a juicio de 3 expertos el instrumento de medición que se pretende emplear en la recolección de datos con el fin de determinar si los instrumentos a determinar presentan validez (pertinencia, relevancia y claridad).

Tabla 5

Validación de juicio de expertos

N°	Experto	Aplicable
Experto 1	Mgtr. Sonia Lidia Romero Vela	Si
Experto 2	Dr. Fortunato Salinas Diestra	Si
Experto 3	Dr. Mejía Montenegro Genebrardo	Si

Confiabilidad del instrumento

Carrasco (2013) indicó que la confiabilidad es “la cualidad o propiedad de un instrumento de medición, que le permite obtener los mismos resultados” (p.339). Es decir se aplica una o varias veces a la misma persona o grupo en distintos tiempos produciendo resultados iguales.

La confiabilidad de los instrumentos, para la presente investigación se realizará determinando el coeficiente Alpha de Cronbach, que es el índice de consistencia interna más utilizada para evaluar fiabilidad; éste índice se calculará luego de realizar una prueba piloto en un grupo de personas que tuvieron similares características a los sujetos de la muestra seleccionada.

Para Ledesma (2002), el Alfa de Cronbach es el más ampliamente utilizado por los investigadores. Alfa estima el límite inferior del coeficiente de fiabilidad y se expresa como:

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{sum}^2} \right)$$

Donde k es el número de ítems de la prueba.

García (2006) precisó la siguiente escala de valoración del coeficiente de confiabilidad en la siguiente tabla:

Tabla 6

Escala de valoración del coeficiente de confiabilidad

Valor del coeficiente de confiabilidad	Escala de valoración
De -1 a 0,6	Es inaceptable
De 0,60 a 0,65	Es indeseable
De 0,65 a 0,70	Es mínimamente aceptable
De 0,70 a 0,80	Es respetable
De 0,80 a 0,90	Es muy buena

Nota: Tomada de García (2006)

Tabla 7

Estadística de fiabilidad de la planeación estratégica

Variable	Alfa de Cronbach	N° de ítems
<i>Planeación estratégica</i>	0,827	20

El valor obtenido es de 0.827 muestra según la tabla 4 una muy buena confiabilidad.

Tabla 8

Estadística de fiabilidad del presupuesto por resultados

Variable	Alfa de Cronbach	N° de ítems
<i>Presupuesto por resultados</i>	0,816	20

El valor obtenido es de 0.816 muestra según la tabla 4 una muy buena confiabilidad.

2.5. Métodos de análisis de datos

La presente investigación, utilizó el método hipotético deductivo, pues se parte de una Hipótesis y mediante deducciones se llega a conclusiones. Según Bernal (2006) “consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos” (p. 60).

El análisis de datos significa como van a ser tratados los datos recolectados en sus diferentes etapas. Para ello se emplea la estadística como una herramienta. “Esta fase se presenta posterior a la aplicación del instrumento y finalizada la recolección de los datos. Se procederá a aplicar el análisis de los datos para dar respuesta a las interrogantes de la investigación” (Hevia, 2001, p. 46). La contrastación de las hipótesis se debe realizar teniendo en cuenta los siguientes criterios: (a) Formulación de las hipótesis nula o de trabajo y las hipótesis alternas o de investigación, (b) Determinación del nivel de significancia, o error que el investigador está dispuesto a asumir, (c) Selección del estadístico de prueba, (d) Estimación del p-valor y (e) Toma de decisión, en función del resultado obtenido, para ver si rechaza la hipótesis nula. Para elegir la estadística de prueba se debe tener en cuenta los siguientes aspectos: (a) Objetivo de la investigación, (b) Diseño de la investigación, (c) Variable de la investigación y (d) Escala de medición.

2.6. Aspectos éticos

Los datos indicados en esta investigación fueron recogidos del grupo de investigación y se procesaron de forma adecuada sin adulteraciones, pues estos datos están cimentados en el instrumento aplicado. La investigación contó con la autorización correspondiente (jefe, gerente, director de la institución). Asimismo, se mantuvo: (a) el anonimato de los sujetos encuestados, (b) el respeto y consideración y (c) No hubo prejujuamiento.

III. Resultados

3.1. Resultado descriptivo de la investigación

Teniendo en cuenta los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ventanilla-Callao en el periodo 2017, se procedió a realizar el procedimiento para representar gráficamente, tal conforme como se muestra a continuación.

Tabla 9

Distribución de la frecuencia de los niveles de la variable planeación estratégica

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Mala	29	24.6%
Regular	67	56.8%
Buena	22	18.6%
Total	118	100.0%

Fuente: Encuesta aplicado en la Unidad de Gestión Educativa Local, Ventanilla-Callao en el periodo 2017.

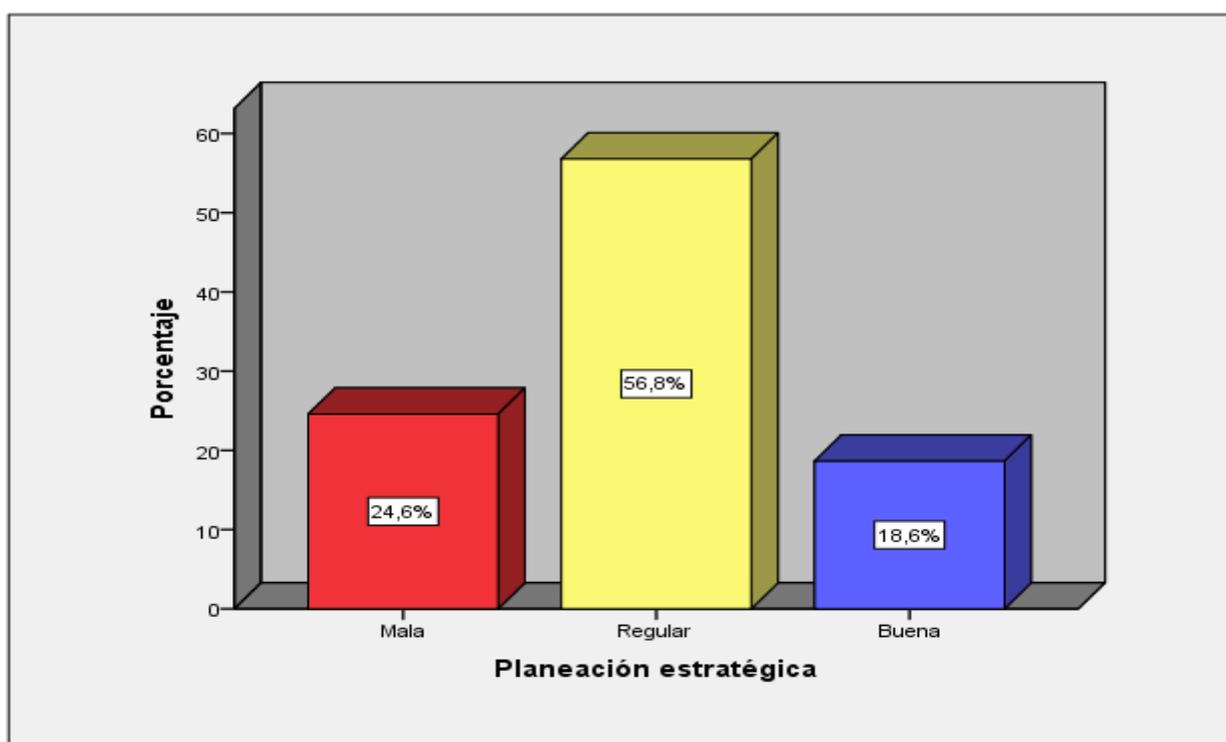


Figura 1. Diagrama de frecuencia de la planeación estratégica

En la tabla 9 y figura 1, según la percepción de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local, Ventanilla-Callao en el periodo 2017, el 27.4% manifiestan que hay una buena planeación estratégica, mientras que el 57.1% indican que la planeación estratégica es regular y un 15.5% señalan que la planeación estratégica es mala.

Tabla 10

Distribución de la frecuencia de los niveles de la dimensión diseño

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Mala	41	34.7%
Regular	55	46.6%
Buena	22	18.6%
Total	118	100.0%

Fuente: Encuesta aplicado en la Unidad de Gestión Educativa Local, Ventanilla-Callao en el periodo 2017.

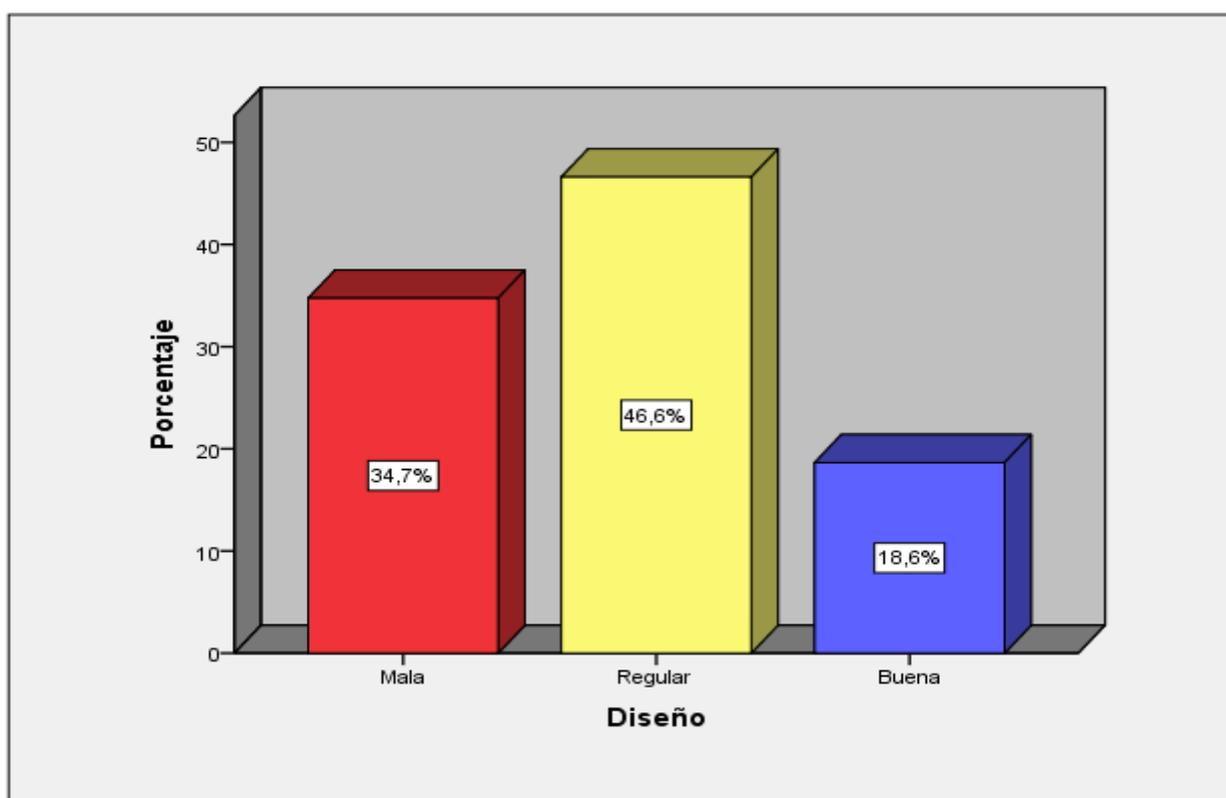


Figura 2. Diagrama de frecuencia del diseño.

En la tabla 10 y figura 2, según la percepción de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local, Ventanilla-Callao en el periodo 2017, el 14.3% manifiestan que hay un buen diseño, mientras que el 42.9% indican que el diseño es regular y un 42.9% señalan que el diseño es malo.

Tabla 11

Distribución de la frecuencia de los niveles de la dimensión implementación

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Mala	39	33.1%
Regular	67	56.8%
Buena	12	10.2%
Total	118	100.0%

Fuente: Encuesta aplicado en la Unidad de Gestión Educativa Local, Ventanilla-Callao en el periodo 2017.

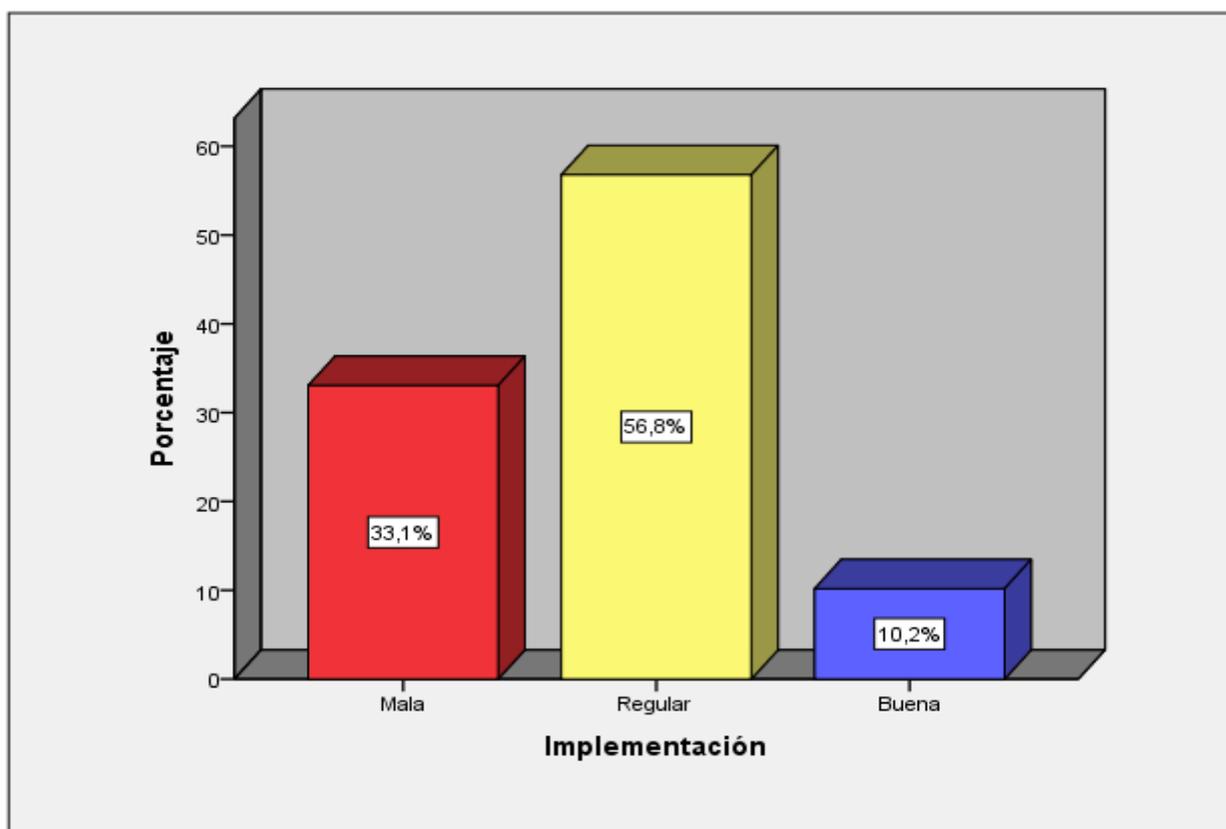


Figura 3. Diagrama de frecuencia de la implementación.

En la tabla 11 y figura 3, según la percepción de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local, Ventanilla-Callao en el periodo 2017, el 8.3% manifiestan que hay una buena implementación, mientras que el 44.0% indican que la implementación es regular y un 47.6% señalan que la implementación es mala.

Tabla 12

Distribución de la frecuencia de los niveles de la dimensión monitoreo

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Mala	40	33.9%
Regular	58	49.2%
Buena	20	16.9%
Total	118	100.0%

Fuente: Encuesta aplicado en la Unidad de Gestión Educativa Local, Ventanilla-Callao en el periodo 2017.

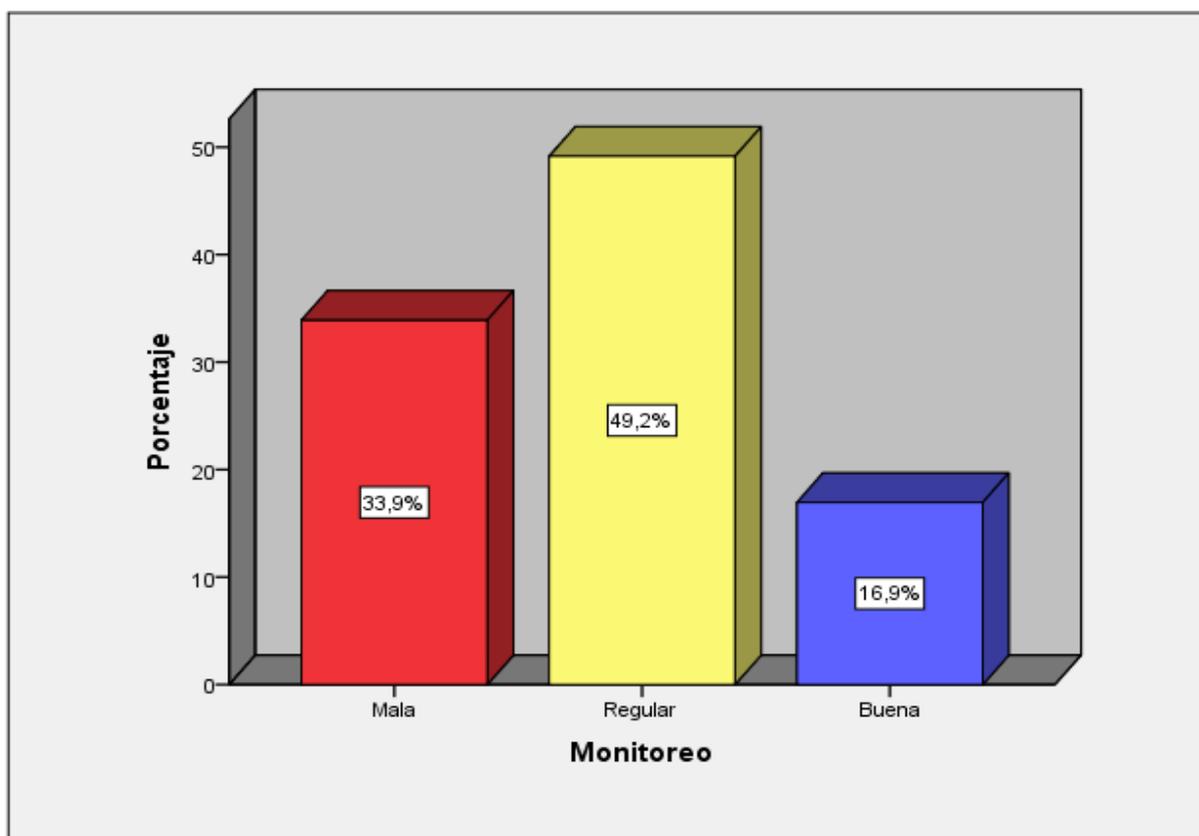


Figura 4. Diagrama de frecuencia del monitoreo.

En la tabla 12 y figura 4, según la percepción de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local, Ventanilla-Callao en el periodo 2017, el 25.0% manifiestan que el monitoreo es buena, mientras que el 46.4% indican que el monitoreo es regular y un 28.6% señalan que el monitoreo es mala.

Tabla 13

Distribución de la frecuencia de los niveles de la dimensión evaluación

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Mala	45	38.1%
Regular	56	47.5%
Buena	17	14.4%
Total	118	100.0%

Fuente: Encuesta aplicado en la Unidad de Gestión Educativa Local, Ventanilla-Callao en el periodo 2017.

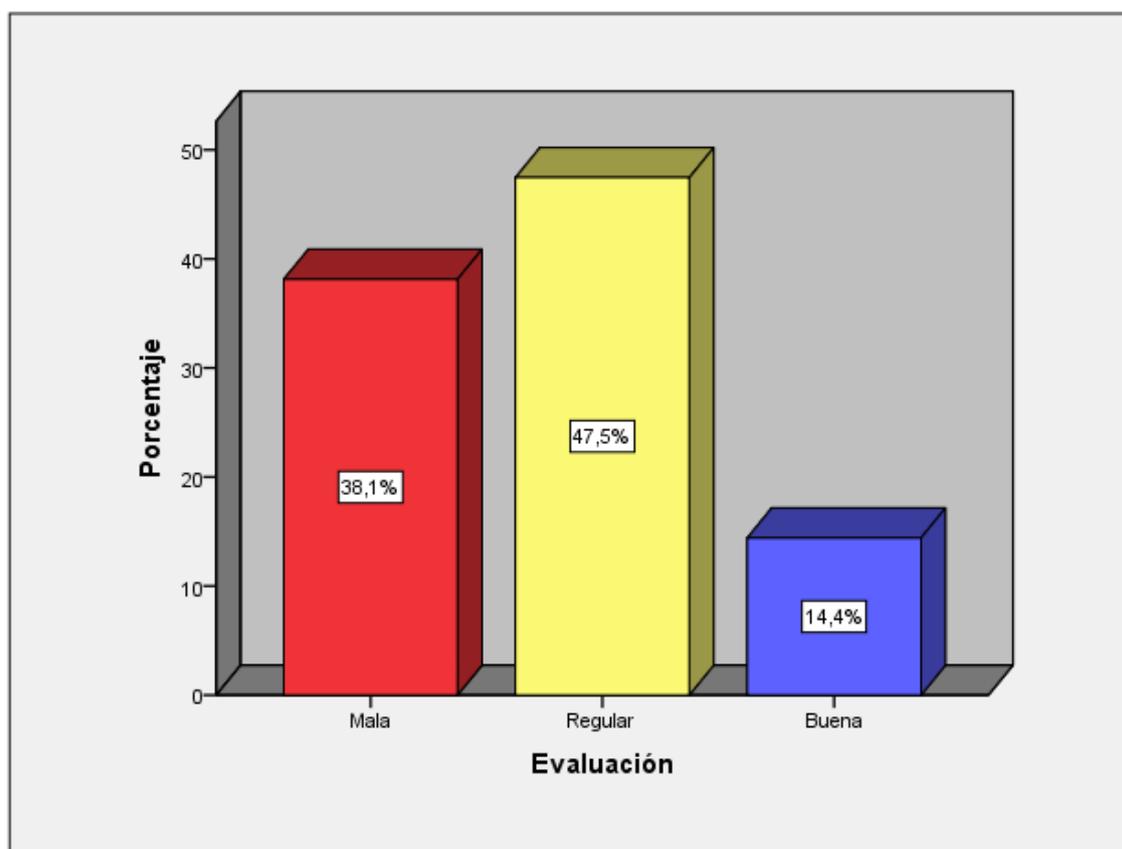


Figura 5. Diagrama de frecuencia de la evaluación.

En la tabla 13 y figura 5, según la percepción de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local, Ventanilla-Callao en el periodo 2017, el 21.4% manifiestan que hay una buena evaluación, mientras que el 63.1% indican que la evaluación es regular y un 15.5% señalan que la evaluación es mala.

Tabla 14

Distribución de la frecuencia de los niveles de la variable presupuesto por resultados

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Malo	30	25.4%
Regular	72	61.0%
Bueno	16	13.6%
Total	118	100.0%

Fuente: Encuesta aplicado en la Unidad de Gestión Educativa Local, Ventanilla-Callao en el periodo 2017.

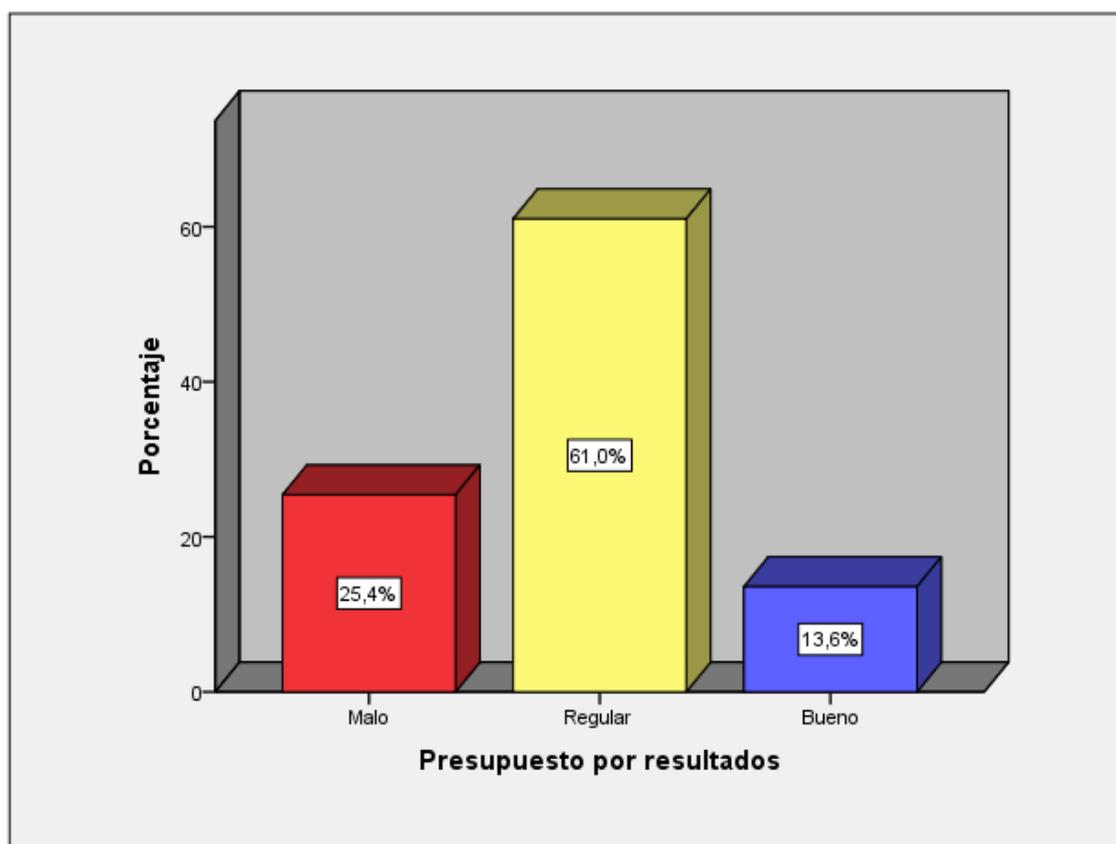


Figura 6. Diagrama de frecuencia del presupuesto por resultados

En la tabla 14 y figura 6, según la percepción de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local, Ventanilla-Callao en el periodo 2017, el 22.6% manifiestan que el presupuesto por resultados es bueno, mientras que el 58.3% indican que presupuesto por resultados es regular y un 19.0% señalan presupuesto por resultados es malo.

Tabla 15

Distribución de la frecuencia de los niveles de la dimensión programas presupuestales

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Malo	34	28.8%
Regular	71	60.2%
Bueno	13	11.0%
Total	118	100.0%

Fuente: Encuesta aplicado en la Unidad de Gestión Educativa Local, Ventanilla-Callao en el periodo 2017.

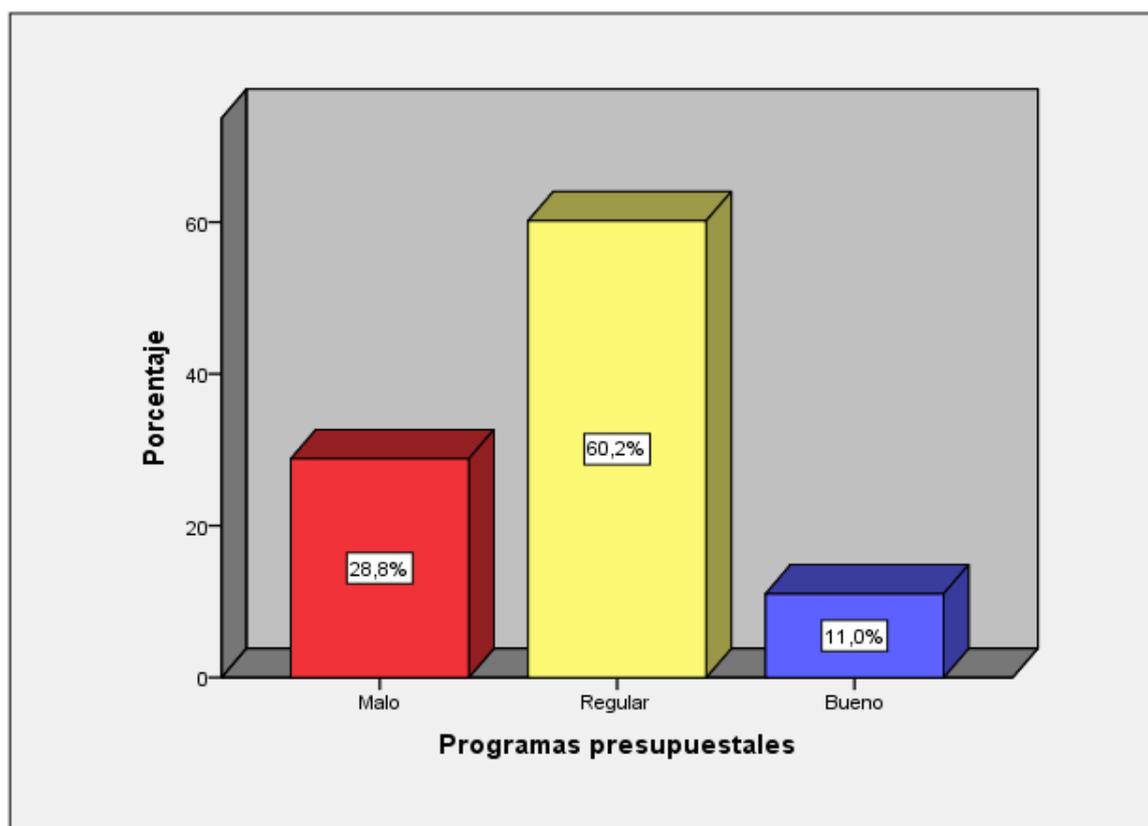


Figura 7. Diagrama de frecuencia de programas presupuestales

En la tabla 15 y figura 7, según la percepción de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local, Ventanilla-Callao en el periodo 2017, el 13.1% manifiestan que los programas presupuestales es bueno, mientras que el 61.9% indican que los programas presupuestales es regular y un 25.0% señalan que los programas presupuestales es malo.

Tabla 16

Distribución de la frecuencia de los niveles de la dimensión seguimiento

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Malo	39	33.1%
Regular	62	52.5%
Bueno	17	14.4%
Total	118	100.0%

Fuente: Encuesta aplicado en la Unidad de Gestión Educativa Local, Ventanilla-Callao en el periodo 2017.

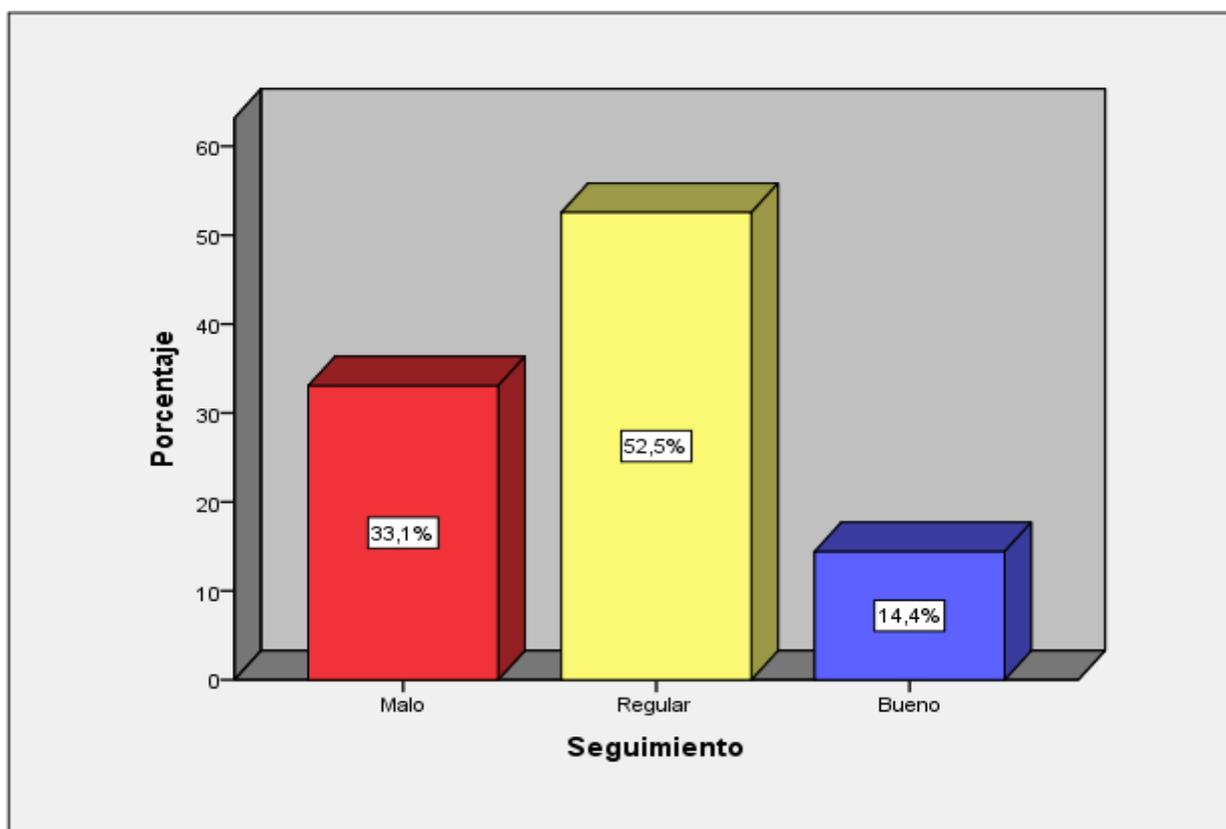


Figura 8. Diagrama de frecuencia del seguimiento.

En la tabla 16 y figura 8, según la percepción de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local, Ventanilla-Callao en el periodo 2017, el 27.4% manifiestan que el seguimiento es bueno, mientras que el 34.5% indican que seguimiento es regular y un 38.1% señalan que el seguimiento es malo.

Tabla 17

Distribución de la frecuencia de los niveles de la dimensión evaluación

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Malo	32	27.1%
Regular	68	57.6%
Bueno	18	15.3%
Total	118	100.0%

Fuente: Encuesta aplicado en la Unidad de Gestión Educativa Local, Ventanilla-Callao en el periodo 2017.

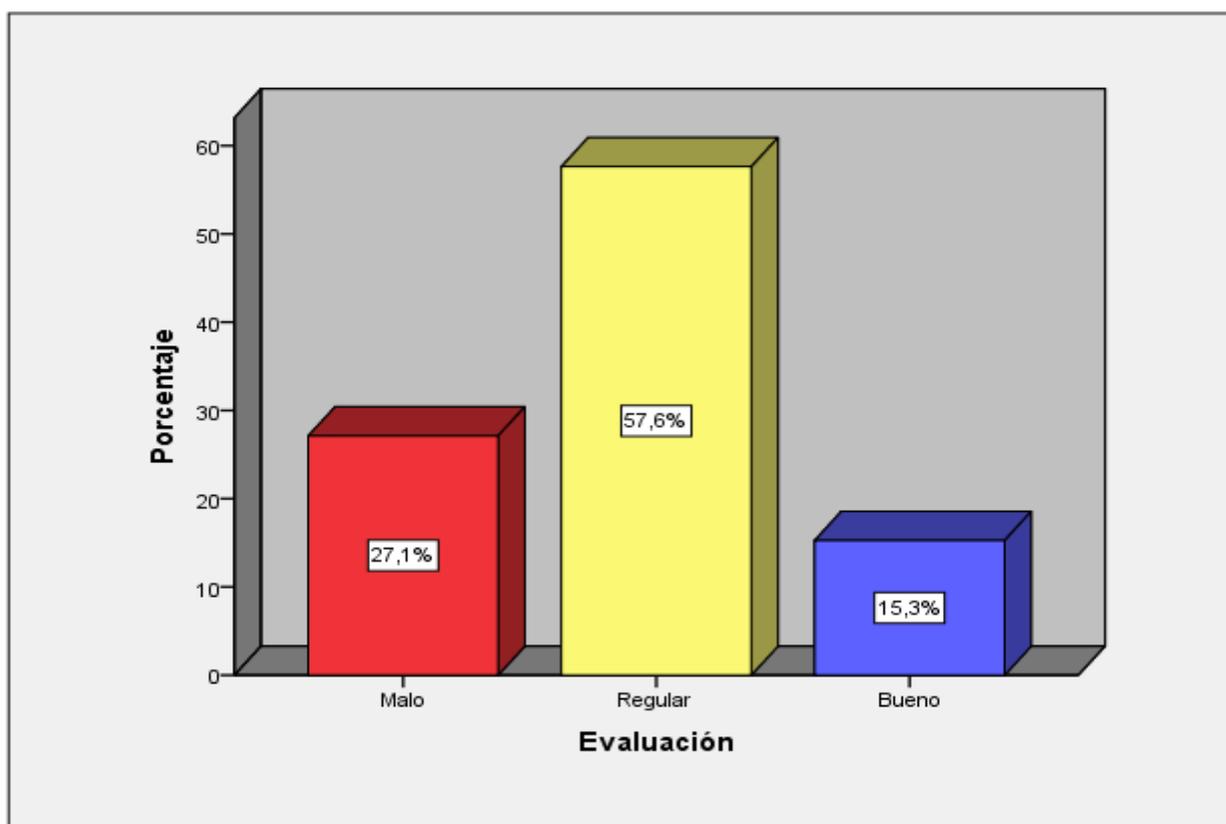


Figura 9. Diagrama de frecuencia de la evaluación.

En la tabla 17 y figura 9, según la percepción de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local, Ventanilla-Callao en el periodo 2017, el 11.9% manifiestan que la evaluación es bueno, mientras que el 56.0% indican que la evaluación es regular y un 32.1% señalan que la evaluación es malo.

Tabla 18

Distribución de la frecuencia de los niveles de la dimensión incentivos a la gestión

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Malo	36	30.5%
Regular	71	60.2%
Bueno	11	9.3%
Total	118	100.0%

Fuente: Encuesta aplicado en la Unidad de Gestión Educativa Local, Ventanilla-Callao en el periodo 2017.

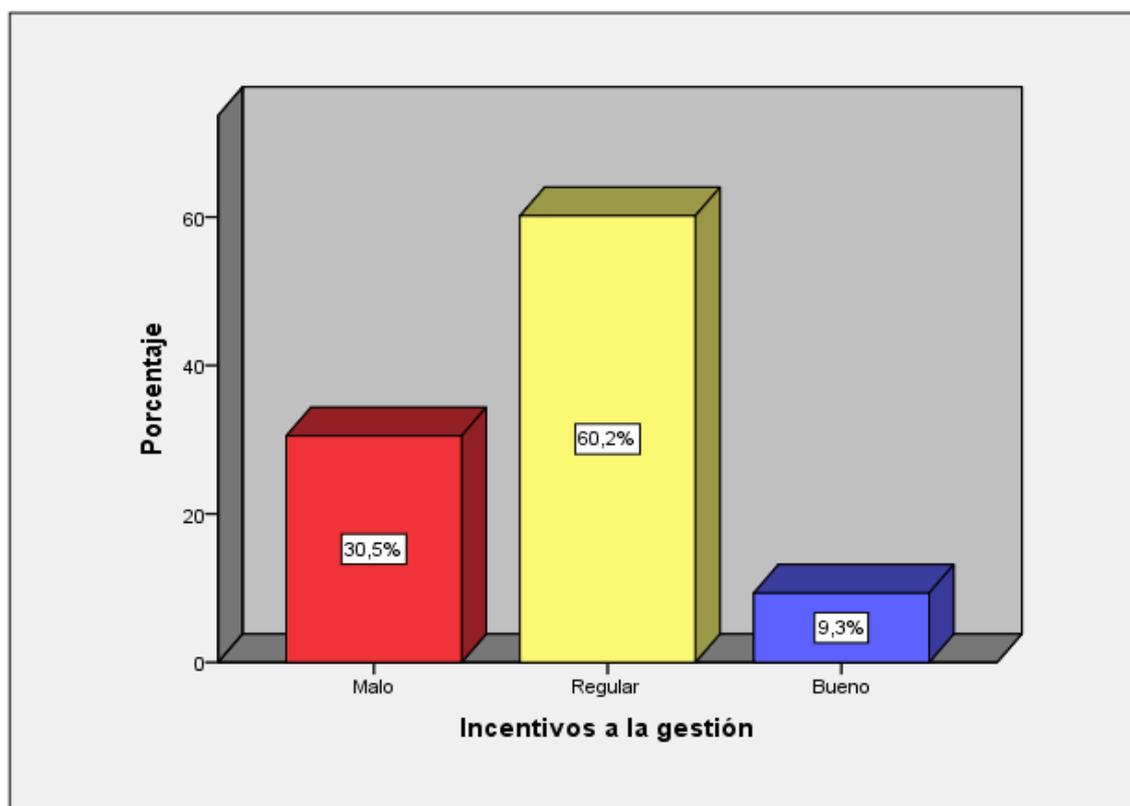


Figura 10. Diagrama de frecuencia de incentivos a la gestión

En la tabla 18 y figura 10, según la percepción de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local, Ventanilla-Callao en el periodo 2017, el 15.5% manifiestan que los incentivos a la gestión es bueno, mientras que el 48.8% indican que los incentivos a la gestión es regular y un 35.7% señalan que los incentivos a la gestión es malo.

Para la contrastación de las hipótesis generales y específicas se usará el Rho de Spearman según (Hernández, Fernández y Batista, 2014, p.306), porque las variables son ordinales.

3.2. Estadística inferencial

Para interpretar el coeficiente de correlación a través del valor de Rho de Spearman ya que se usó la escala de Likert. Y para la interpretación de los coeficientes de correlación se realizó según (Hernández, Fernández y Batista, 2014, p.305),

Tabla 19

Interpretación de los coeficientes de correlación

Valor	Significado
0.00	No existe correlación alguna entre las variables
0.01 a 0.10	Correlación positiva muy débil
0.11 a 0.25	Correlación positiva débil
0.26 a 0.50	Correlación positiva media
0.51 a 0.75	Correlación positiva considerable
0.75 a 0.90	Correlación positiva muy fuerte
0.91 a 1.00	Correlación positiva perfecta

Nota: Tomado de (Hernández, Fernández y Batista, 2014, p.305).

Hipótesis general de la investigación

H_0 : La planeación estratégica no se relaciona con el presupuesto por resultados en la UGEL Ventanilla, 2016

H_a : La planeación estratégica se relaciona con el presupuesto por resultados en la UGEL Ventanilla, 2016

Nivel de significancia

$$\alpha = 0.05$$

Regla de decisión:

Si $p\text{-valor} < 0.05$, rechazar H_0

Si $p\text{-valor} > 0.05$, aceptar H_0

Tabla 20

Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre la planeación estratégica y el presupuesto por resultados.

			Planeación estratégica	Presupuesto por resultados	
Rho de Spearman	Planeación estratégica	Coefficiente de correlación	1.000	0.783**	
		Sig. (bilateral)	.	0.000	
			N	118	118
	Presupuesto por resultados	Coefficiente de correlación	0.783**	1.000	
		Sig. (bilateral)	0.000	.	
			N	118	118

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 20, se puede apreciar que para calcular la correlación de la hipótesis general se usó Rho de Spearman, siendo el valor de la significancia 0.00 y el valor del coeficiente de correlación igual a 0.783**

De esto se puede indicar que el valor de $p=0.00$ es menor a 0.005 del cual se manifiesta que se ha comprobado la hipótesis general, que para este caso sería “La planeación estratégica se relaciona con el presupuesto por resultados en la UGEL Ventanilla, 2016”. Del cual se rechaza la hipótesis nula, para la interpretación del valor del coeficiente de correlación Rho de Spearman igual a 0.783** según Hernández et al. (2014, p.305) se puede señalar que el coeficiente de correlación es significativo al nivel de 0.99 de región de aceptación y un valor de 0.01 de región de rechazo en ambas colas. Según Hernández et al. (2014, p.305) existe una correlación positiva muy fuerte entre las variables de estudio.

Hipótesis específicas 1

H_0 : La planeación estratégica no se relaciona con los programas presupuestales en la UGEL Ventanilla, 2016.

H_a : La planeación estratégica se relaciona con los programas presupuestales en la UGEL Ventanilla, 2016.

Nivel de significancia

$$\alpha = 0.05$$

Regla de decisión:

Si $p\text{-valor} < 0.05$, rechazar H_0

Si $p\text{-valor} > 0.05$, aceptar H_0

Tabla 21

Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre la planeación estratégica y los programas presupuestales.

			Planeación estratégica	Programas presupuestales
Rho de Spearman	Planeación estratégica	Coefficiente de correlación	1.000	0.374**
		Sig. (bilateral)	.	0.000
	N		118	118
	Programas presupuestales	Coefficiente de correlación	0.374**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	.
	N		118	118

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 21, se puede apreciar que para calcular la correlación de la hipótesis específica 1 se usó Rho de Spearman, siendo el valor de la significancia 0.00 y el valor del coeficiente de correlación igual a 0.374**

De esto se puede indicar que el valor de $p=0.00$ es menor a 0.005 del cual se manifiesta que se ha comprobado la hipótesis específica 1, que para este caso sería “La planeación estratégica se relaciona con los programas presupuestales en la UGEL Ventanilla, 2016”. Del cual se rechaza la hipótesis nula, para la interpretación del valor del coeficiente de correlación Rho de Spearman igual a 0.374** según Hernández et al. (2014, p.305) se puede señalar que el coeficiente de correlación es significativo al nivel de 0.99 de región de aceptación y un valor de 0.01 de región de rechazo en ambas colas. Según Hernández et al. (2014, p.305) existe una correlación positiva media entre las variables de estudio.

Hipótesis específicas 2

H_0 : La planeación estratégica no se relaciona con el seguimiento en la UGEL Ventanilla, 2016.

H_a : La planeación estratégica se relaciona con el seguimiento en la UGEL Ventanilla, 2016.

Nivel de significancia

$$\alpha = 0.05$$

Regla de decisión:

Si $p\text{-valor} < 0.05$, rechazar H_0

Si $p\text{-valor} > 0.05$, aceptar H_0

Tabla 22

Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre la planeación estratégica y el seguimiento.

			Planeación estratégica	Seguimiento
Rho de Spearman	Planeación estratégica	Coefficiente de correlación	1.000	0.743**
		Sig. (bilateral)	.	0.000
		N	118	118
	Seguimiento	Coefficiente de correlación	0.743**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	.
		N	118	118

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 22, se puede apreciar que para calcular la correlación de la hipótesis específica 2 se usó Rho de Spearman, siendo el valor de la significancia 0.00 y el valor del coeficiente de correlación igual a 0.743**

De esto se puede indicar que el valor de $p=0.00$ es menor a 0.005 del cual se manifiesta que se ha comprobado la hipótesis específica 2, que para este caso sería “La planeación estratégica se relaciona con el seguimiento en la UGEL Ventanilla, 2016”. Del cual se rechaza la hipótesis nula, para la interpretación del

valor del coeficiente de correlación Rho de Spearman igual a 0.743** según Hernández et al. (2014, p.305) se puede señalar que el coeficiente de correlación es significativo al nivel de 0.99 de región de aceptación y un valor de 0.01 de región de rechazo en ambas colas. Según Hernández et al. (2014, p.305) existe una correlación positiva considerable entre las variables de estudio.

Hipótesis específicas 3

H₀: La planeación estratégica no se relaciona con la evaluación en la UGEL Ventanilla, 2016.

H_a: La planeación estratégica se relaciona con la evaluación en la UGEL Ventanilla, 2016.

Nivel de significancia

$$\alpha = 0.05$$

Regla de decisión:

Si p-valor < 0.05, rechazar H₀

Si p-valor > 0.05, aceptar H₀

Tabla 23

Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre la planeación estratégica y la evaluación.

			Planeación estratégica	Evaluación
Rho de Spearman		Coeficiente de correlación	1.000	0.315**
	Planeación estratégica	Sig. (bilateral)	.	0.001
		N	118	118
		Coeficiente de correlación	0.315**	1.000
	Evaluación	Sig. (bilateral)	0.001	.
		N	118	118

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 23, se puede apreciar que para calcular la correlación de la hipótesis específica 3 se usó Rho de Spearman, siendo el valor de la significancia 0.00 y el valor del coeficiente de correlación igual a 0.315**

De esto se puede indicar que el valor de $p=0.00$ es menor a 0.005 del cual se manifiesta que se ha comprobado la hipótesis específica 3, que para este caso sería “La planeación estratégica se relaciona con la evaluación en la UGEL Ventanilla, 2016”. Del cual se rechaza la hipótesis nula, para la interpretación del valor del coeficiente de correlación Rho de Spearman igual a 0.315** según Hernández et al. (2014, p.305) se puede señalar que el coeficiente de correlación es significativo al nivel de 0.99 de región de aceptación y un valor de 0.01 de región de rechazo en ambas colas. Según Hernández et al. (2014, p.305) existe una correlación positiva media entre las variables de estudio.

Hipótesis específicas 4

H_0 : La planeación estratégica no se relaciona con los incentivos a la gestión en la UGEL Ventanilla, 2016.

H_a : La planeación estratégica se relaciona con los incentivos a la gestión en la UGEL Ventanilla, 2016.

Nivel de significancia

$$\alpha = 0.05$$

Regla de decisión:

Si $p\text{-valor} < 0.05$, rechazar H_0

Si $p\text{-valor} > 0.05$, aceptar H_0

Tabla 24

Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre la planeación estratégica y los incentivos a la gestión.

			Planeación estratégica	Incentivos a la gestión
Rho de Spearman	Planeación estratégica	Coeficiente de correlación	1.000	0.295**
		Sig. (bilateral)	.	0.001
		N	118	118
	Incentivos a la gestión	Coeficiente de correlación	0.295**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.001	.
		N	118	118

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 24, se puede apreciar que para calcular la correlación de la hipótesis específica 4 se usó Rho de Spearman, siendo el valor de la significancia 0.00 y el valor del coeficiente de correlación igual a 0.295**

De esto se puede indicar que el valor de $p=0.00$ es menor a 0.005 del cual se manifiesta que se ha comprobado la hipótesis general, que para este caso sería “La planeación estratégica se relaciona con los incentivos a la gestión en la UGEL Ventanilla, 2016”. Del cual se rechaza la hipótesis nula, para la interpretación del valor del coeficiente de correlación Rho de Spearman igual a 0.295** según Hernández et al. (2014, p.305) se puede señalar que el coeficiente de correlación es significativo al nivel de 0.99 de región de aceptación y un valor de 0.01 de región de rechazo en ambas colas. Según Hernández et al. (2014, p.305) existe una correlación positiva media entre las variables de estudio.

IV. Discusión

En relación al objetivo general: determinar la relación entre la planeación estratégica y presupuesto por resultados en la UGEL Ventanilla, 2016. De acuerdo a los hallazgos encontrados en el presente trabajo, aceptamos la hipótesis alternativa general que la cual menciona que la planeación estratégica se relaciona con el presupuesto por resultados en la UGEL Ventanilla, 2016; estos importante hallazgos guardan similitud con la investigación de Lorena (2013) quien indica: primero que la oficina de planeamiento y presupuesto ha realizado avances con el objetivo de recuperar la implementación de la planeación estratégica, elaborando para ello una Guía Metodológica y realizando capacitaciones que apoyen a los Incisos y a las Unidades Ejecutoras. Se considera que esto es favorable ya que contribuye con herramientas para elaborar un presupuesto más responsable. Pero el mismo es un proceso lento, que implica realizar un cambio cultural y en la manera de planificar que tienen los organismos públicos desde hace décadas; y segundo lugar recomienda que en un futuro sean más aprovechados los recursos y la existencia de esta escuela, para tener una formación permanente de los funcionarios estatales y así lograr una mayor motivación e involucramiento en los cambios que se van implantando. Se entiende que lo mencionado contribuiría a un cambio cultural, que tanto se busca, para lograr una adecuada planeación estratégica y proceso presupuestal. Sobre el planeamiento. Respecto al planeamiento estratégico Chiavenato (2011) manifestó es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de las organizaciones con la finalidad de insertarla según su misión, en el contexto en el que se encuentra. Es decir el proceso de decidir anticipadamente lo que se ha de hacer y cómo hacer.

En concordancia al objetivo específico 1: Determinar la relación entre planeación estratégica y los programas presupuestales en la UGEL Ventanilla, 2016. Según los resultados obtenidos en la investigación se acepta la hipótesis alterna específica 1 que menciona que la planeación estratégica se relaciona con los programas presupuestales en la UGEL Ventanilla, 2016. Y esto teniendo una relación con la investigación que realizó Marroquín (2014) quien indica que el proceso de planeación estratégica permite dotar al negocio de una organización y estructura óptimas que permiten la división del trabajo y la asignación de responsabilidades esto, determina con exactitud cuáles son los trabajos y las

tareas que son precisas de realizar para que los planes y programas se cumplan con eficacia y eficiencia además, establece normas de rendimiento y diversos puntos de control para cada persona ocupada en cada una de las funciones de la empresa. Y también, La planeación de las actividades exige que se evalúe el desempeño constantemente y por medio de esta evaluación debe visualizar que los gastos que no agregan ningún valor a las tareas administrativas y operacionales se salgan de control, la elaboración de reportes aporta a la administración una herramienta para poder predecir el comportamiento de estos gastos y mantenerlos dentro de un nivel de aceptación haciendo productivas y eficientes las operaciones de la empresa. La planeación estratégica Para Goodstein et al. (1998) proporciona una oportunidad o, por lo menos, una base anual para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores. Además, debe suministrar los incentivos apropiados para atraer y motivar a los gerentes clave en la organización. El éxito estratégico debe ocurrir a nivel individual y organizacional. Un componente necesario de la planeación estratégica efectiva se denomina anticiparse a las jugadas del oponente.

De acuerdo al objetivo específico 2: determinar la relación entre planeación estratégica y el seguimiento en la UGEL Ventanilla, 2016. Los resultados encontrados en la investigación se acepta la hipótesis alterna específica 2, es decir la planeación estratégica se relaciona con el seguimiento en la UGEL Ventanilla, 2016. La cual tiene una relación con el trabajo de García (2013) quien afirma que el desarrollo de la planeación y presupuesto público, con las herramientas que permitan realizar el seguimiento a su cumplimiento, contribuirá eficaz y eficientemente a alcanzar resultados favorables en la gestión de las instituciones del Estado. Así también, si no fueran desarrollados adecuadamente afectaría negativamente en la gestión pública de las instituciones. Un proceso de planeación con estrategias definidas, así como con una programación especificada y direccionada a alcanzar los objetivos esperados y los recursos presupuestales que permitan llevarla a cabo, influenciará favorablemente en la gestión. Esto se puede respaldar en la teoría de respecto Morón (2006) quien indica que el seguimiento de la ejecución financiera es confiable dado que se cuenta con un sistema integrado que permite una actualización diaria del gasto; mientras que el seguimiento de la ejecución de

metas físicas presenta limitaciones debido a inconsistencias en la definición de unidades de medida y de metas, dificultades en la programación a nivel de pliegos y unidades ejecutoras que permitan una agregación coherente.

En correspondencia al objetivo específico 3: determinar la relación entre planeación estratégica y la evaluación en la UGEL Ventanilla, 2016. Según los resultados de la investigación se acepta la hipótesis alternativa específica 3 que indica que la planeación estratégica se relaciona con la evaluación en la UGEL Ventanilla, 2016. Cuya hipótesis se específica puede contrastar con la investigación de Palacios (2014) el Presupuesto por Resultados como herramienta influye en la mejora de la Gestión Gerencial, porque parte de una visión integrada de planeación y articulación de la participación de los actores y acciones para la consecución de resultados; así como plantea el diseño de acciones articuladas en función a la resolución de los problemas críticos que afectan a la población y que requiere de la participación de los diversos actores, que alinean su accionar en el sentido de lograr el cumplimiento de sus objetivos y metas que debe traducirse en la prestación de mejores servicios básicos para satisfacer de esa manera las demandas y exigencias de la población con la clara intención de generar de manera permanente mayores y mejores niveles de bienestar. La evaluación según Acuña et al. (2012) Consiste en el análisis sistemático y objetivo de un proyecto, programa o política en curso o concluido, en razón a su diseño, ejecución, eficiencia, eficacia e impacto en la población, sin perjuicio de las normas y procesos establecidos por el Sistema Nacional de Inversión Pública.

En relación al objetivo específico 4: Determinar la relación entre planeación estratégica y los incentivos a la gestión en la UGEL Ventanilla, 2016. De los resultados descritos en el trabajo de investigación se acepta la hipótesis alternativa específica 4 que manifiesta que La planeación estratégica se relaciona con los incentivos a la gestión en la UGEL Ventanilla, 2016. Dichos resultados guardan una similitud con lo que sostiene Villa (2013) el manual del presupuesto sirve como instrumento administrativo, para sistematizar las actividades, tareas del ciclo presupuestal de acuerdo a la base legal y normativa vigente. Segundo, Con este proyecto de implementación de un manual de procedimientos para la

aplicación del presupuesto basado en resultados podrá desarrollar de mejor manera las actividades administrativas – financieras, ya sea de forma interna entre el personal y los directores departamentales, concejales, como también se verá reflejado de manera externa en los resultados. Y esto se puede respaldar en la teoría de Acuña et al. (2012) quienes afirman que los incentivos a la gestión son financiamientos directos que reciben las entidades, por el cumplimiento de una serie de requisitos o metas que redundan en una mejor gestión en la entrega de bienes y servicios a la sociedad. Comprenden el uso de reglas claras de evaluación y monitoreo, la generación de información referida a las metas y los premios.

V. Conclusiones

Primera:

La planeación estratégica se relaciona con el presupuesto por resultados en la UGEL Ventanilla, 2016. El valor del coeficiente de correlación Rho de Spearman 0.783** nos indica que existe una correlación positiva muy fuerte.

Segunda:

La planeación estratégica se relaciona con los programas presupuestales en la UGEL Ventanilla, 2016. El valor del coeficiente de correlación Rho de Spearman 0.374** nos indica que existe una correlación positiva media

Tercera:

La planeación estratégica se relaciona con el seguimiento en la UGEL Ventanilla, 2016. El valor del coeficiente de correlación Rho de Spearman 0.743** nos indica que existe una correlación positiva considerable.

Cuarta:

La planeación estratégica se relaciona con la evaluación en la UGEL Ventanilla, 2016. El valor del coeficiente de correlación Rho de Spearman 0.315** nos indica que existe una correlación positiva media.

Quinta:

La planeación estratégica se relaciona con los incentivos a la gestión en la UGEL Ventanilla, 2016. El valor del coeficiente de correlación Rho de Spearman 0.295** nos indica que existe una correlación positiva media.

VI. Recomendaciones

Primera:

Se recomienda a los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Ventanilla, integren en la participación a todos los involucrados en la comunidad educativa (directores, docentes, padres y estudiantes) y recolectar la información necesaria para la elaboración del planeamiento estratégico

Segunda:

Como segundo punto se recomienda que la Unidad de Gestión Educativa Local, realice mayores programas presupuestales en concordancia con la municipalidad con el fin de atender los programas educativos en la localidad, y también crear programas en favor de los docentes que son los actores importantes que conducen la educación.

Tercera:

Otro punto muy importante para medir el planeamiento es el seguimiento, por ello se recomienda que haya un seguimiento de acuerdo a los indicadores medibles para el cumplimiento de las metas y objetivos con el fin de mejorar el proceso de planeamiento.

Cuarta:

Se recomienda que las evaluaciones se realicen en un tiempo determinado (lleguen a tiempo) y de acuerdo a esto tomar decisiones y/o hacer una retroalimentación si el caso lo requiera y esta que se haga para la mejora continua.

Quinta:

Por último, se recomienda a los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local otorguen algunos incentivos a sus colaboradores eficientes y eficaces no solo con incentivos económicos sino también con incentivos académicos así como: ascender de cargo, estudios de especialización y/o capacitaciones. O también dándoles algunos días libres, viajes pagados, etc.

VII. Referencias

- Acuña, R., Huaita, F., y Mesinas, J. (2012). *En camino de un presupuesto por resultados (PpR): Una nota sobre los avances recientes en la programación presupuestaria*. Perú: DNPP-MEF.
- Aguilar, M. (2005). *Una reflexión sobre la gestión de los procesos de evaluación: la planeación académica*. *Actualidades Investigativas en Educación*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44759904>
- Ampuero, L. (1997). *Planeamiento Estratégico: conceptos básicos, interrogantes y experiencias*. Lima: Centro Regional Andino.
- Armijo, M. (2008). *Diagnóstico Preliminar de la Gestión por Resultados en el Perú*. BID.
- Armijo, M. (2012). *Manual de Planeación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Madrid: Publicaciones. ILPES. Serie Manuales, N°45.
- Arnillas, F. (2007). *Presupuesto por resultados: actividades prioritarias a favor de la Infancia y Presupuesto participativo*. Mesa de Lucha Contra la Pobreza. Lima, Perú.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Pearson educación.
- Carrasco, S. (2009). *Metodología de la investigación científica. Pautas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Lima: San Marcos.
- Ceplan (2016). *Fase de seguimiento del proceso de planeamiento estratégico para sectores*. Lima
- Chiavenato, I. (2011). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones*. México: Mc Graw-Hill.
- Dooris, M. (2003). Two Decades of strategic Planning. *Planning for Higher Education*. 31(2): 26–32. Recuperado de: http://www.psu.edu/president/cqi/planning_research/reports/twodecades.pdf
- Escobar, D. (2014). *El presupuesto por resultados en la calidad del gasto público de la unidad ejecutora de la dirección regional de salud Huancavelica, 2014* (tesis de maestría). Perú: Universidad Nacional de Huancavelica.
- Fred, R. (2006). *Administración Estratégica*. México, Editorial Pearson Education.
- García C. (2006). *La medición en ciencias sociales y psicología, en estadística con SPSS*, México: Trillas.
- García, V. (2013). *El planeamiento y el presupuesto público y su influencia en la gestión pública*. Caso defensoría del pueblo, periodo 2000-2012 (tesis de maestría). Universidad Nacional de Ingeniería, Perú.
- George, A. (2013). *Planeación estratégica lo que todo director debe saber*. Editorial Continental. Mexico: Editorial Continental.
- Gonzales, C. (2000). *El Presupuesto, Ediciones Contables Administrativas y Fiscales S.a*. México D.F.
- Goodstein, I., Nolan, T., & Pferffer, W. (1998). *Planeación estratégica aplicada como realizar un plan que realmente funcione*. Mexico : McGraw Hill/interamericana editores S.A. .
- Hernández, R., Fernández, C. y Batista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). México: McGraw-Hill.
- Jaramillo, A. (2004). *Planeación en la Educación Superior*. La Experiencia de la Universidad EAFIT 1997-2003. Medellín, Colombia.
- Kapla, R. (2000). *Cuadro de mando integral*. Madrid, Editorial Gestión.

- Laurente, E. (2015). *Presupuesto por resultados y el desarrollo económico local, distrito Ongoy, provincia Chincheros, Región Apurímac, 2010-2014* (tesis de maestría). Universidad Nacional José María Arguedas, Perú.
- Ledesma, R. (2002). *Análisis de consistencia interna mediante Alfa de Cronbach: un programa basado en gráficos dinámicos*. CONICET. Argentina.
- Ley Nº 27209 (2012). *Ley de Gestión Presupuestaria del Estado*. Diario Oficial El Peruano.
- Ley Nº 28411 (2012). *Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto*. Diario Oficial El Peruano.
- Llanes, A. (2012). *Metodología del Presupuesto Público por Resultados y Presupuesto Participativo*. Pacífico Editores. Lima.
- Lorena, D. (2013). *Planeamiento y Presupuesto en el Sector Público. Análisis y Perspectivas* (tesis de maestría). Universidad de la República, Uruguay.
- Luna, A. (2014). *Administración estratégica*. Mexico D.F.: Grupo editorial patria S.A. de C.V.
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de Mercados* (4 ed ed.). México: Pearson Educación.
- Marroquín, E. (2014). *La planeación estratégica aplicada a una empresa farmacéutica como herramienta para incrementar la productividad* (Tesis de maestría). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- Martínez, D., & Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Matamala, S. (1997). *Administración por políticas: Hoshin-Kanri* –Bogotá, Colombia: McGraw Hill.
- Mayuri, J. (2011). *La administración estratégica y la productividad en las agencias de viajes y turismo*. *Revista de investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas*, XIV, 55-70.
- Meyer, J. (2013). *Gestión Presupuestaria*. España: Ediciones Deusto S.A.
- Ministerio de Economía y Finanzas MEF (2011). *De las Instituciones al Ciudadano: La Reforma del Presupuesto por Resultados en el Perú*. Recuperado de: www.mef.gob.pe
- Ministerio de Economía y Finanzas (2008). *Presupuesto por resultados: conceptos y líneas de acción*. Lima, Perú
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2005). *Sistema de Seguimiento y Evaluación del Gasto Público*. Lima, Perú
- Mintzberg, H. (1994). *La caída y ascenso de la Planeación Estratégica*. Harvard Business Review, Canadá.
- Moore, H. (1998). *Gestión Estratégica y Creación de Valor en el Sector Público*. Ed. Paidós Ibérica, SA. Barcelona y Ed. Paidós, SAICF, Buenos Aires.
- Moreno, L. (2015). *¿Es el presupuesto por resultados una estrategia para el adecuado gasto público en Colombia?* Universidad Militar Nueva Granada, Colombia.
- Morón, E. (2006). *Presupuesto 2007: Entre la austeridad y la eficiencia*. En: *Análisis de Políticas Nº 38* – CIES. Lima.
- Morrisey, G. (1993). *El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación*. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, Madrid, España.

- Palacios, E. (2014). *El presupuesto por resultados como herramienta para mejorar la gestión gerencial de la municipalidad provincial de barranca* (tesis de maestría). Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Perú.
- Paniagua, M. (2012). *El Presupuesto Público como herramienta de la Gestión Pública*. Ediciones Contables Administrativas. México.
- Quiñonez, D. (2013). *Implementación del presupuesto por resultados en la Policía Nacional, período 2012* (tesis de maestría). Universidad Central del Ecuador. Ecuador.
- Ramírez, Y. (2015). *El planeamiento estratégico y su relación con la calidad de gestión en las instituciones educativas públicas del nivel primario de chorrillos-lima, 2013* (tesis doctoral). Universidad San Marín de Porres, Perú.
- Ravina, R. (2006). *Evaluación rápida de los Convenios de Administración por Resultados en gobiernos locales*. DNPP-MEF.
- Rodríguez, J. (2005). *Administración*. México D.F: International Thompson.
- Rojas, F. (2000). *Informe de Consultoría sobre Control de Calidad de Programas Presupuestarios*.
- Rosas, N. (2016). *Planeamiento estratégico y su repercusión en la gestión empresarial del sector turismo de la región puno, 2015 – 2016* (tesis de maestría). Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, Perú.
- Sallenave, J. (2004). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá, Colombia. Ed. Norma.
- Sánchez, H. y Reyes, C. (2006). *Metodología y diseño de la investigación científica*. Lima, Perú: visión Universitaria.
- Saniz, J. (2015). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: Esic editorial
- Serna, H. (2003). *Gerencia Estratégica – Planeación y gestión estratégica: teoría, metodología, alineamiento*. Bogotá, Colombia. Octava edición. 3R Editores.
- Tavares, M. (2006). *Sistemas de planeación estratégica e innovaciones presupuestarias*. Washington DC: Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Torres, P. (2013). *En la investigación sobre Planeación estratégica y desarrollo organizacional en instituciones educativas: el estudio de un caso universitario en México*, México.
- Valderrama, S. (2013). *Pasos para elaborar investigación científica* (2da ed.). Lima: San Marcos.
- Villa, M. (2013). *Manual para la aplicación del presupuesto basado en resultados para la ilustre municipalidad de Ibarra* (tesis de maestría). Universidad Técnica del Norte, Ecuador.
- Waissbluth, M. (2006). *La reforma del estado en América Latina. Una guía abreviada para exploradores en la jungla*. Santiago de Chile: POLIS-Programa Latinoamericano de Gerencia Pública.
- Welsch, G. (2005). *Presupuestos: Planeación y Control*. Pearson Educación; México DF.
- Zea, V. (2008). *Presupuesto por Programas para Gobiernos Locales*; Edición Gráfica; Segunda Edición; Ibarra- Ecuador.

Anexos

Apéndice A
Artículo Científico

Planeación estratégica y presupuesto por resultados en la UGEL

Ventanilla, 2016

Br. Efraín Isidro Cerafín Urbano

Escuela de Posgrado

Universidad César Vallejo Filial Lima

RESUMEN

El presente trabajo de investigación de postgrado está orientado para determinar la relación entre la planeación estratégica y presupuesto por resultados en la UGEL Ventanilla, 2016. La investigación es de enfoque cuantitativo porque se usaron datos numéricos para su comprobación y veracidad del estudio. Es de tipo básica, con un nivel o alcance correlacional. La investigación es de diseño transeccional o transversal (no experimental) porque se recolecta datos en un solo momento es decir en un tiempo único. Los datos estadísticos que sostienen esta investigación se han obtenido del cuestionario de planeación estratégica y presupuesto por resultados aplicados a los trabajadores de la UGEL Ventanilla, 2016. De la prueba estadística de correlación se puede observar que la variable planeación estratégica está correlacionada positivamente con la variable y presupuesto por resultados, con un coeficiente de correlación igual a 0.783^{**}. Así mismo se observa que la dimensión seguimiento de la segunda variable es el que más se relaciona con la primera variable planeación estratégica, con un coeficiente de correlación igual a 0.743^{**}.

Palabras claves: Planeación estratégico, diseño, implementación, monitoreo, evaluación, presupuesto por resultados, programas presupuestales, seguimiento, evaluación, incentivos a la gestión.

ABSTRACT

This postgraduate research study was aimed to determine the relationship between the strategic planning and budgeting by results at the UGEL, 2016. The research is quantitative approach because they used numerical data for your checking and veracity of the study. Is basic, with a level or reach correlation as determined the degree of relationship between the variables management planning strategic and budgeting by results at the UGEL, 2016. It is the research design transactional or transverse (non-experimental) because collected data in a single moment is at a unique time. Statistical data supporting this research are derived from strategic planning and budget questionnaire results applied to workers of the viewport UGEL, 2016. Statistical correlation test, you can see that the variable strategic planning is positively correlated with the variable and budget results, with a coefficient of correlation equal to 0.783 *. Also shows that the follow-up to the second variable dimension which relate more positively with the first variable strategic planning, with a coefficient of correlation equal to 0.743 *.

Key words: planning strategic, design, implementation, monitoring, evaluation, results, budget programs, monitoring, evaluation, budget management incentives.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación es preciso ya que con los resultados de esta investigación se contribuirá mayor conocimiento acerca de la forma como se relacionan las variables de estudio, de acuerdo a ello las autoridades, personal docente y colaboradores pongan en práctica y apliquen el conocimiento científico, por que servirá de gran ayuda en la mejora de la planeación estratégica y el presupuesto por resultados En la actualidad en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, uno de los pilares de la gestión pública orientada a resultados al servicio del ciudadano, es el presupuesto para resultados. En este sentido dentro de este marco de la modernización, la presente investigación tiene una buena relevancia, porque ayudará a mejorar la planeación estratégica y el presupuesto por resultados en la UGEL Ventanilla-Callao, en el periodo 2016. Asimismo este trabajo consta de siete capítulos elaborados a partir de una amplia investigación y análisis del tema, dando como resultado conclusiones y sugerencias valiosas para el propósito de la investigación. En el primer capítulo se formuló la introducción, que a su vez contiene los antecedentes nacionales e internacionales, la justificación, el planteamiento del problema, las hipótesis y los

objetivos de la presente investigación. Así mismo se justifica las razones de la elaboración de la tesis. En cuanto a los antecedentes se consideró conclusiones de tesis nacionales y extranjeras y se planteó un objetivo general y cuatro específicos que tuvieron directa relación con las variables motivo de la tesis. En el segundo capítulo referente al Marco metodológico se especificó una hipótesis general y cuatro específicas siempre considerando las dos variables del tema de la investigación, además se hizo una definición conceptual y operacional de las mencionadas. En cuanto al tipo de estudio fue aplicado y por el diseño de estudio fue no experimental, correlacional, se consideró una muestra probabilística igual a 118 colaboradores de la UGEL – Ventanilla en el periodo 2016, el método de investigación fue el hipotético deductivo; las técnicas la encuesta, los instrumentos aplicados fueron cuestionarios, el método de análisis de datos se realizó a través de procesamiento y análisis estadístico de datos. En el cuarto capítulo se precisó la discusión de los resultados de la investigación, haciendo un cruce para el análisis, entre los antecedentes, las definiciones de las variables y dimensiones. En el quinto capítulo se muestran las conclusiones a las cuales se arribó en el presente estudio. Con referencia al sexto capítulo, podemos indicar que se elaboraron las recomendaciones, como un aporte significativo para mejorar las dificultades del problema que ha investigado en el presente estudio. Finalmente en el séptimo capítulo, se indican las referencias bibliográficas y los anexos correspondientes.

Antecedentes del Problema

Lorena (2013) en el trabajo de investigación sobre Planeamiento y Presupuesto en el Sector Público. Análisis y Perspectivas. Sostuvo como objetivo conocer, analizar y poder realizar recomendaciones sobre la gestión pública la manera de planificar y elaborar el presupuesto. Para continuar la investigación se realizó una entrevista dentro del Ministerio de Economía y Finanzas. Cuyo trabajo fue descriptivo simple. Quien concluyó: (a) Desde el período anterior de Gobierno, la oficina de planeamiento y presupuesto ha realizado avances con el objetivo de recuperar la implementación de la planeación estratégica, elaborando para ello una Guía Metodológica y realizando capacitaciones que apoyen a los Incisos y a las Unidades Ejecutoras. Se considera que esto es favorable ya que contribuye con herramientas para elaborar un presupuesto más responsable. Pero el mismo es un proceso lento, que implica realizar un cambio cultural y en la manera de planificar que tienen los organismos públicos desde hace décadas. (b) Se recomienda que en un futuro sean más aprovechados los recursos y la existencia de esta escuela, para tener una formación permanente de los funcionarios

estatales y así lograr una mayor motivación e involucramiento en los cambios que se van implantando. Se entiende que lo mencionado contribuiría a un cambio cultural, que tanto se busca, para lograr una adecuada planeación estratégica y proceso presupuestal.

García (2013) en su la investigación sobre El planeamiento y el presupuesto público y su influencia en la gestión pública. Caso defensoría del pueblo, periodo 2000-2012. Sostuvo como objetivo determinar que la planeación y el presupuesto público integrados influyen favorablemente en la gestión pública de la Defensoría del Pueblo. Con un nivel de investigación tipo correlacional, aplicada de longitudinal. La muestra constituida por la defensoría del pueblo. Se ha recogido datos de fuentes secundarias, de los documentos de gestión de la planeación y presupuesto. Llegó a las siguientes conclusiones: Se constata que la Hipótesis General es verdadera, por lo que la Planeación y el Presupuesto Público integrados influyen positivamente en la gestión pública de la Defensoría del Pueblo. Por lo tanto, el desarrollo de la planeación y presupuesto público, con las herramientas que permitan realizar el seguimiento a su cumplimiento, contribuirá eficaz y eficientemente a alcanzar resultados favorables en la gestión de las instituciones del Estado. Así también, si no fueran desarrollados adecuadamente afectaría negativamente en la gestión pública de las instituciones. Un proceso de planeación con estrategias definidas, así como con una programación especificada y direccionada a alcanzar los objetivos esperados y los recursos presupuestales que permitan llevarla a cabo, influenciará favorablemente en la gestión de la Defensoría del Pueblo.

Revisión de la Literatura

El planeamiento estratégico "es un proceso que puede utilizar para diseñar y ejecutar la estrategia de la organización con el objetivo de inserción, de acuerdo con su misión, en el contexto en el que está" (Chiavenato 2011, p.25). Es una actividad compleja, implementación de la política económica, que tiene una semejanza general en la planeación, como el hecho de que el plan estratégico está relacionado con la gestión estratégica e implementación de las políticas económicas así como la gestión de la economía del país.

El presupuesto por resultados “es una estrategia de gestión que lleva la dirección general del presupuesto del estado, a fin de facilitar la eficiencia y eficacia del gasto público a través de la comunicación total entre los productos de los recursos públicos asignados y los resultados que se ofrecen para ayudar a la población” (Acuña, Huaita y Mesinas, 2012, p.2). Es una característica de la nueva herramienta de gestión pública que requiere la función del ciclo económico, en función de sus resultados, que requiere un ciudadano y productos necesarios para alcanzarlos. Incluye anexo en el ciclo presupuestario, principios y métodos para el diseño, implementación, monitoreo y evaluación de acciones con una clara cooperación productos y servicios a una población específica.

Problema

¿Cuál es la relación entre la planeación estratégica y presupuesto por resultados en la UGEL Ventanilla, 2016?

Objetivo

Determinar la relación entre la planeación estratégica y presupuesto por resultados en la UGEL Ventanilla, 2016

METODOLOGÍA

Investigación se usó, un enfoque cuantitativo, método hipotético deductivo, diseño descriptivo correlacional de corte transversal.

Población.

Para esta investigación la población está conformada por 170 colaboradores de la UGEL – Ventanilla en el periodo 2016.

Muestra

Para nuestro estudio se consideró una muestra $n=160$ colaboradores de la UGEL – Ventanilla en el periodo 2016.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Encuesta y cuestionarios.

Métodos de análisis de datos.

Prueba hipótesis, Rho Spearman.

RESULTADOS

Según la percepción de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local, Ventanilla-Callao en el periodo 2017, el 27.4% manifiestan que hay una buena planeación estratégica, mientras que el 57.1% indican que la planeación estratégica es regular y un 15.5% señalan que la planeación estratégica es mala.

Tabla 1

Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre la planeación estratégica y el presupuesto por resultados.

			Planeación estratégica	Presupuesto por resultados
Rho de Spearman	Planeación estratégica	Coefficiente de correlación	1.000	0.783**
		Sig. (bilateral)	.	0.000
		N	118	118
	Presupuesto por resultados	Coefficiente de correlación	0.783**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	.
		N	118	118

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 1, se puede apreciar que para calcular la correlación de la hipótesis general se usó Rho de Spearman, siendo el valor de la significancia 0.00 y el valor del coeficiente de correlación igual a 0.783**

De esto se puede indicar que el valor de $p=0.00$ es menor a 0.005 del cual se manifiesta que se ha comprobado la hipótesis general, que para este caso sería "La planeación estratégica se relaciona con el presupuesto por resultados en la UGEL Ventanilla, 2016". Del cual se rechaza la hipótesis nula, para la interpretación del valor del coeficiente de correlación Rho de Spearman igual a 0.783** según Hernández et al. (2014, p.305) se puede señalar que el coeficiente de correlación es significativo al nivel de 0.99 de región de aceptación y un valor de 0.01 de región de rechazo en ambas colas. Según Hernández et al. (2014, p.305) existe una correlación positiva muy fuerte entre las variables de estudio.

DISCUSIÓN

En relación al objetivo general: determinar la relación entre la planeación estratégica y presupuesto por resultados en la UGEL Ventanilla, 2016. De acuerdo a los hallazgos encontrados en el presente trabajo, aceptamos la hipótesis alternativa general que la cual menciona que la planeación estratégica se relaciona con el presupuesto por resultados en la UGEL Ventanilla, 2016; estos importante hallazgos guardan similitud con la investigación de Lorena (2013) quien indica: primero que la oficina de planeamiento y presupuesto ha realizado avances con el objetivo de recuperar la implementación de la planeación estratégica, elaborando para ello una Guía Metodológica y realizando capacitaciones que apoyen a los Incisos y a las Unidades Ejecutoras. Se considera que esto es favorable ya que contribuye con herramientas para elaborar un presupuesto más responsable. Pero el mismo es un proceso lento, que implica realizar un cambio cultural y en la manera de planificar que tienen los organismos públicos desde hace décadas; y segundo lugar recomienda que en un futuro sean más aprovechados los recursos y la existencia de esta escuela, para tener una formación permanente de los funcionarios estatales y así lograr una mayor motivación e involucramiento en los cambios que se van implantando. Se entiende que lo mencionado contribuiría a un cambio cultural, que tanto se busca, para lograr una adecuada planeación estratégica y proceso presupuestal. Sobre el planeamiento. Respecto al planeamiento estratégico Chiavenato (2011) manifestó es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de las organizaciones con la finalidad de insertarla según su misión, en el contexto en el que se encuentra. Es decir el proceso de decidir anticipadamente lo que se ha de hacer y cómo hacer.

CONCLUSIONES

La planeación estratégica se relaciona con el presupuesto por resultados en la UGEL Ventanilla, 2016. El valor del coeficiente de correlación Rho de Spearman 0.783** nos indica que existe una correlación positiva muy fuerte.

REFERENCIAS

- Acuña, R., Huaita, F., Mesinas, J. (2012). *En camino de un presupuesto por resultados (PpR): Una nota sobre los avances recientes en la programación presupuestaria*. DNPP-MEF.
- Carrasco, S. (2009). *Metodología de la investigación científica. Pautas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Lima: San Marcos.
- Chiavenato I. (2011), *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones*. México: Mc Graw-Hill.
- García, V. (2013). *El planeamiento y el presupuesto público y su influencia en la gestión pública. Caso defensoría del pueblo, periodo 2000-2012* (tesis de maestría). Universidad Nacional de Ingeniería, Perú.
- Hernández, R., Fernández, C. y Batista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). México: McGraw-Hill.
- Lorena, D. (2013). *Planeamiento y Presupuesto en el Sector Público. Análisis y Perspectivas* (tesis de maestría). Universidad de la República, Uruguay.
- Marroquín, E. (2014). *La planeación estratégica aplicada a una empresa farmacéutica como herramienta para incrementar la productividad* (Tesis de maestría). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- Palacios, E. (2014). *El presupuesto por resultados como herramienta para mejorar la gestión gerencial de la municipalidad provincial de barranca* (tesis de maestría). Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Perú.
- Sánchez, H. y Reyes, C. (2006). *Metodología y diseño de la investigación científica*. Lima, Perú: visión Universitaria.
- Valderrama, S. (2013). *Pasos para elaborar investigación científica* (2da ed.). Lima: San Marcos.

Apéndice B
Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA

<p align="center">Matriz de consistencia Título: Planeación estratégica y presupuesto por resultados en la UGEL Ventanilla, 2016. Autor: Efraín Isidro Cerafín Urbano</p>						
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
<p>Problema general</p> <p>¿Cuál es la relación entre la planeación estratégica y presupuesto por resultados en la UGEL Ventanilla, 2016?</p> <p>Problemas específicos</p> <p>PE1: ¿Cuál es la relación entre la planeación estratégica y los programas presupuestales en la UGEL Ventanilla, 2016?</p> <p>PE2: ¿Cuál es la relación entre la planeación estratégica y el seguimiento en la UGEL Ventanilla, 2016?</p> <p>PE3: ¿Cuál es la relación entre la planeación estratégica y la evaluación en la UGEL Ventanilla, 2016?</p> <p>PE4: ¿Cuál es la relación entre la planeación estratégica y los incentivos</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Determinar la relación entre la planeación estratégica y presupuesto por resultados en la UGEL Ventanilla, 2016</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>OE1: Determinar la relación entre planeación estratégica y los programas presupuestales en la UGEL Ventanilla, 2016</p> <p>OE2: Determinar la relación entre planeación estratégica y el seguimiento en la UGEL Ventanilla, 2016</p> <p>OE3: Determinar la relación entre planeación estratégica y la evaluación en la UGEL Ventanilla, 2016</p> <p>OE4: Determinar la relación entre planeación estratégica y los incentivos</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>La planeación estratégica se relaciona con el presupuesto por resultados en la UGEL Ventanilla, 2016</p> <p>Hipótesis específicas</p> <p>HE1: La planeación estratégica se relaciona con los programas presupuestales en la UGEL Ventanilla, 2016</p> <p>HE2: La planeación estratégica se relaciona con el seguimiento en la UGEL Ventanilla, 2016</p> <p>HE3: La planeación estratégica se relaciona con la evaluación en la UGEL Ventanilla, 2016</p> <p>HE4: La planeación estratégica se relaciona con los incentivos a la gestión en la UGEL Ventanilla, 2016</p>	Variable 1: PLANEACIÓN ESTRATÉGICO			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas y valores
			Diseño	Función de plan	De 1 al 5	<p>Nunca =1 Casi nunca =2 A veces =3 Casi siempre =4 Siempre =5</p>
				Misión		
				Visión		
				FODA		
				Participación del personal		
			Implementación	Políticas	De 6 al 10	
				Utilidad		
				Efectividad		
				Formulación		
			Monitoreo	Desempeño	De 11 al 15	
				Planeación de procesos		
				Análisis de resultados		
Supervisión y asesoría						
Seguimiento y acompañamiento						
Evaluación	Procedimiento de supervisión	De 16 al 20				
	Resultados					
	Procesos de gestión					
	Rendición de cuenta					
	Mejora continua					
Evaluación de cumplimiento						
Variable 2: PRESUPUESTO POR RESULTADOS						
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas y valores			
Programas presupuestales	Actualización metodológica	De 1				
	Rediseño de programas estratégicos					
	Diseño de programas estratégicos					
	Adecuación del presupuesto por					

<p>a la gestión en la UGEL Ventanilla, 2016?</p>	<p>a la gestión en la UGEL Ventanilla, 2016</p>		<table border="1"> <tr> <td></td> <td>resultados</td> <td>al 7</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Diseño de sistemas y marco normativo</td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="5">Seguimiento</td> <td>Seguimiento de los indicadores de resultados anuales</td> <td rowspan="5">De 8 al 13</td> </tr> <tr> <td>Seguimiento de indicadores de productos anuales</td> </tr> <tr> <td>Seguimiento de indicadores de producto (finalidades) trimestrales</td> </tr> <tr> <td>Retroalimentación</td> </tr> <tr> <td>Fortalecimiento del proceso presupuesto participativo desde enfoque de resultados</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Realización de experiencias de monitoreo participativo</td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Evaluación</td> <td>Diseño de instrumentos y selección de asignaciones presupuestales a evaluar.</td> <td rowspan="3">De 14 al 17</td> </tr> <tr> <td>Desarrollo de evaluaciones independientes</td> </tr> <tr> <td>Establecimiento compromisos de mejora</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Incentivos a la gestión</td> <td>Negociación y suscripción de CAR</td> <td rowspan="2">De 18 al 20</td> </tr> <tr> <td>Ejecución, evaluación y aplicación de reconocimientos.</td> </tr> </table>		resultados	al 7		Diseño de sistemas y marco normativo		Seguimiento	Seguimiento de los indicadores de resultados anuales	De 8 al 13	Seguimiento de indicadores de productos anuales	Seguimiento de indicadores de producto (finalidades) trimestrales	Retroalimentación	Fortalecimiento del proceso presupuesto participativo desde enfoque de resultados		Realización de experiencias de monitoreo participativo		Evaluación	Diseño de instrumentos y selección de asignaciones presupuestales a evaluar.	De 14 al 17	Desarrollo de evaluaciones independientes	Establecimiento compromisos de mejora	Incentivos a la gestión	Negociación y suscripción de CAR	De 18 al 20	Ejecución, evaluación y aplicación de reconocimientos.	<p>Nunca =1 Casi nunca =2 A veces =3 Casi siempre =4 Siempre =5</p>
	resultados	al 7																											
	Diseño de sistemas y marco normativo																												
Seguimiento	Seguimiento de los indicadores de resultados anuales	De 8 al 13																											
	Seguimiento de indicadores de productos anuales																												
	Seguimiento de indicadores de producto (finalidades) trimestrales																												
	Retroalimentación																												
	Fortalecimiento del proceso presupuesto participativo desde enfoque de resultados																												
	Realización de experiencias de monitoreo participativo																												
Evaluación	Diseño de instrumentos y selección de asignaciones presupuestales a evaluar.	De 14 al 17																											
	Desarrollo de evaluaciones independientes																												
	Establecimiento compromisos de mejora																												
Incentivos a la gestión	Negociación y suscripción de CAR	De 18 al 20																											
	Ejecución, evaluación y aplicación de reconocimientos.																												
<p>TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</p>	<p>POBLACIÓN Y MUESTRA</p>	<p>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</p>	<p>ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA E INFERENCIAL</p>																										
<p>Tipo: Por el enfoque es de enfoque cuantitativo, básico; con un nivel correlacional , dado que está interesada en determinar la relación entre la planeación estratégica y presupuesto por resultados en la UGEL Ventanilla, 2016</p>	<p>Población: Tomando en cuenta la necesidad de esta investigación, se tomara el censo siendo el más apropiado. “El censo comprende el conteo completo de los elementos de una población u objeto de estudio” (Malhotra, 1997, p359) Para esta investigación se considera como población</p>	<p>Variable 1: Planeación estratégica Técnicas: Encuesta Instrumentos: Cuestionario tipo Likert Autor: - Chiavenato (2011) Año: 2017 Adaptado por el propio investigador</p>	<p>Descriptiva: Se utilizó el software MICROSOFT EXCEL para la elaboración de tablas y figuras estadísticas en la presentación de los resultados por dimensiones Análisis Descriptivo - Presentación tabular y gráfica - Distribución de frecuencia - Medidas de resumen Inferencial: Se realizó el análisis e interpretación de los resultados acorde con los objetivos de la investigación</p>																										

<p>Diseño: El diseño es no experimental, porque “se realiza sin manipular deliberadamente variables, y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (Hernández, Fernández y Batista, 2014, p.152). Es de diseño transeccional o transversal, porque “(...) recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único” (Hernández, Fernández y Batista, 2014, p.154)</p> <p>MÉTODO: El método que se utilizará es el hipotético deductivo debido a que la investigación considera una hipótesis como punto de partida..</p>	<p>censal 160 colaboradores de la UGEL – Ventanilla en el periodo 2016.</p>	<p>Ámbito de Aplicación: UGEL Ventanilla Forma de Administración: Individual</p> <p>Variable 2: Presupuesto por resultados Técnicas: Encuesta Instrumentos: Cuestionario tipo Likert</p> <p>Autor: - Acuña, Huaita y Mesinas, (2012)</p> <p>Año: 2017 Adaptado por el propio investigador</p> <p>Ámbito de Aplicación: UGEL Ventanilla Forma de Administración: Individual</p>	<p>Contrastación de Hipótesis Para la contrastación de hipótesis se utilizará la prueba estadística Rho Sperman.</p> <p>DE PRUEBA Se utilizó el software estadístico SPSS en su versión, por medio de la cual se realizará la tasación de la hipótesis y determinar las conclusiones.</p>
---	---	---	--

Apéndice C
Instrumentos de recolección de datos

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

INSTRUCCIONES: Estimado colaborador, la presente encuesta tiene el propósito de recopilar información sobre la “Planeación estratégica”. Le agradecería leer y marcar atentamente marcar con un (X) la opción correspondiente a la información solicitada, la presente es **totalmente anónima** y su procesamiento es reservado, por lo que le pedimos **sinceridad en su respuesta**, en beneficio de la mejora continua.

Las opciones para el marcado son:

Nunca	=	1
Casi nunca	=	2
A veces	=	3
Casi siempre	=	4
Siempre	=	5

Variable 1: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA						
ÍTEM		1	2	3	4	5
D1	Diseño					
1	Conoce Ud. Las funciones del Planeamiento Estratégico					
2	Considera que la misión del planeamiento estratégico es adecuada					
3	Considera que la visión del Planeamiento Estratégico es adecuada					
4	Se utilizó el análisis Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas para elaborar el planeamiento estratégico					
5	Se tomó en cuenta la opinión de los trabajadores para la elaboración del Planeamiento Estratégico					
D2	Implementación					
6	Estoy satisfecho con las políticas y mecanismos que existen en la Unidad de Gestión Educativa Local para difundir el planeamiento estratégico					
7	Estoy satisfecho con la utilidad del Planeamiento Estratégico para definir la identidad de esta Unidad de Gestión Educativa Local, articular la buena					

	convivencia y la gestión institucional				
8	Estoy satisfecho con los mecanismos que existen en la Unidad de Gestión Educativa Local para analizar la efectividad de la planeación de los aspectos económicos y financieros				
9	La Unidad de Gestión Educativa Local aplica procedimientos para formulación y/o revisión de su planeación estratégica en los ámbitos institucionales, administrativo y financiero				
10	La Unidad de Gestión Educativa Local asigna metas de desempeño que surgen a partir de la evaluación y retroalimentación de los profesionales que trabajan en él				
D3 Monitoreo					
11	La dirección planifica procesos de supervisión y apoyo al planeamiento estratégico				
12	Se utiliza sistemas de análisis de resultados del nivel de logro del planeamiento estratégico, en relación a los resultados esperados				
13	Se implementan sistemas de supervisión y asesoría a los trabajadores para el cumplimiento del planeamiento estratégico				
14	La Unidad de Gestión Educativa Local aplica sistemas de seguimiento y acompañamiento para el desarrollo del planeamiento estratégico				
15	Estoy satisfecho con los procedimientos para supervisar y evaluar el cumplimiento del plan estratégico que se aplican en la institución				
D4 Evaluación					
16	La dirección cuenta con mecanismos para dar cuenta pública de los resultados organizacionales y los asume responsablemente				
17	Es adecuado el sistema de planeación que tenemos en la Unidad de Gestión Educativa Local para los procesos de gestión				
18	Es adecuada la evaluación y rendición de cuenta de las metas incluidas en el plan estratégico				
19	Son adecuado los mecanismos con que cuenta este establecimiento para supervisar y evaluar su gestión				
20	Se aplican procedimientos para supervisar y evaluar el cumplimiento del plan estratégico y/o planes de mejoramiento				

PRESUPUESTO POR RESULTADOS

INSTRUCCIONES: Estimado colaborador, la presente encuesta tiene el propósito de recopilar información sobre el “Presupuesto por resultados”. Le agradecería leer y marcar atentamente marcar con un (X) la opción correspondiente a la información solicitada, la presente es **totalmente anónima** y su procesamiento es reservado, por lo que le pedimos **sinceridad en su respuesta**, en beneficio de la mejora continua.

Las opciones para el marcado son:

Nunca	=	1
Casi nunca	=	2
A veces	=	3
Casi siempre	=	4
Siempre	=	5

Variable 2: PRESUPUESTO POR RESULTADOS						
ÍTEM		1	2	3	4	5
D1	Programas presupuestales					
1	Se recibió oportunamente la actualización metodológica.					
2	La actualización recibida fue de mucha utilidad en la ejecución presupuestal.					
3	Se rediseñaron programas estratégicos para el presupuesto por resultados.					
4	Se diseñaron nuevos programas estratégicos en el presupuesto por resultados					
5	Se adecuó el presupuesto por resultados a la realidad de la Unidad de Gestión Educativa Local					
6	Se diseñaron los sistemas en función de la realidad de la Unidad de Gestión Educativa Local					
7	Se adecuó el marco normativo presupuestal a la realidad de la Unidad de Gestión Educativa Local					
D2	Seguimiento					

8	Se realizó oportunamente el seguimiento de los indicadores de resultados anuales.					
9	Se realizó oportunamente el seguimiento de indicadores de productos anuales.					
10	Se realizó oportunamente el seguimiento de indicadores de producto trimestrales.					
11	Se retroalimentó el proceso de ejecución presupuestaria con los resultados del seguimiento.					
12	Se realizaron actividades para el fortalecimiento del Proceso de Presupuesto Participativo desde un enfoque de resultados.					
13	Se realizaron experiencias de monitoreo participativo con miras a implementar gradualmente este nuevo mecanismo.					
D3	Evaluación					
14	Fue adecuada la selección de asignaciones presupuestales a evaluar.					
15	Se diseñaron los instrumentos para evaluar las asignaciones presupuestales.					
16	El desarrollo de las evaluaciones se dio en forma independiente.					
17	Se establecieron los compromisos de mejora a partir de las evaluaciones.					
D4	Incentivos a la gestión					
18	Se negociaron convenientemente los convenios de administración por resultados					
19	Se evaluó en forma justa la aplicación de reconocimiento a la gestión del presupuesto por resultados.					
20	Se ejecutó la aplicación de reconocimientos a la gestión del presupuesto por resultados.					

Apéndice D
Certificados de validación de instrumentos

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor(a)(ita): Mgtr. ROMERO VELA, Sonia Lidia

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Nos es muy grato comunicarnos con usted, para expresarle mis saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi trabajo de investigación, con el cual optaré el grado de Magíster.

El título del estudio es

**Planeación estratégica y presupuesto por resultados en la
UGEL Ventanilla, 2016**

Y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

1. Anexo 1: Carta de presentación
2. Anexo 2: Matriz de operacionalización
3. Anexo 3: Definiciones conceptuales de las variables
4. Anexo 4: Certificado de validez de contenido de los instrumentos

Expresándole nuestros sentimientos de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.


Efraín Isidro Ceraffin Urbano

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

N°	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
Diseño								
1	Conoce Ud. Las funciones del Planeamiento Estratégico							
2	Considera que la misión del planeamiento estratégico es adecuada	✓		✓		✓		
3	Considera que la visión del Planeamiento Estratégico es adecuada	✓		✓		✓		
4	Se utilizó el análisis Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas para elaborar el planeamiento estratégico	✓		✓		✓		
5	Se tomó en cuenta la opinión de los trabajadores para la elaboración del Planeamiento Estratégico	✓		✓		✓		
Implementación								
6	Estoy satisfecho con las políticas y mecanismos que existen en la Unidad de Gestión Educativa Local para difundir el planeamiento estratégico	✓		✓		✓		
7	Estoy satisfecho con la utilidad del Planeamiento Estratégico para definir la identidad de esta Unidad de Gestión Educativa Local, articular la buena convivencia y la gestión institucional	✓		✓		✓		
8	Estoy satisfecho con los mecanismos que existen en la Unidad de Gestión Educativa Local para analizar la efectividad de la planificación de los aspectos económicos y financieros	✓		✓		✓		
9	La Unidad de Gestión Educativa Local aplica procedimientos para formulación y/o revisión de su planificación estratégica en los ámbitos institucionales, administrativo y financiero	✓		✓		✓		
10	La Unidad de Gestión Educativa Local asigna metas de desempeño que surgen a partir de la evaluación y	✓		✓		✓		

N°	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	retroalimentación de los profesionales que trabajan en él	✓		✓		✓		
Monitoreo								
11	La dirección planifica procesos de supervisión y apoyo al planeamiento estratégico	✓		✓		✓		
12	Se utiliza sistemas de análisis de resultados del nivel de logro del planeamiento estratégico, en relación a los resultados esperados	✓		✓		✓		
13	Se implementan sistemas de supervisión y asesoría a los trabajadores para el cumplimiento del planeamiento estratégico	✓		✓		✓		
14	La Unidad de Gestión Educativa Local aplica sistemas de seguimiento y acompañamiento para el desarrollo del planeamiento estratégico	✓		✓		✓		
15	Estoy satisfecho con los procedimientos para supervisar y evaluar el cumplimiento del plan estratégico que se aplican en la institución	✓		✓		✓		
Evaluación								
16	La dirección cuenta con mecanismos para dar cuenta pública de los resultados organizacionales y los asume responsablemente	✓		✓		✓		
17	Es adecuado el sistema de planificación que tenemos en la Unidad de Gestión Educativa Local para los procesos de gestión	✓		✓		✓		
18	Es adecuada la evaluación y rendición de cuenta de las metas incluidas en el plan estratégico	✓		✓		✓		
19	Son adecuado los mecanismos con que cuenta este establecimiento para supervisar y evaluar su gestión	✓		✓		✓		
20	Se aplican procedimientos para supervisar y evaluar el cumplimiento del plan estratégico y/o planes de mejoramiento	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable No aplicable de Mayo del 20... 17

Apellidos y nombres del juez evaluador: Ms. ROMERO VELA SONIA LIDIA DNI: 40117025

Especialidad del evaluador: Investigación científica y estadística


Firma

- ¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

N°	PRESUPUESTO POR RESULTADOS	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias	
		Si	No	Si	No	Si	No		
		11	Se retroalimentó el proceso de ejecución presupuestaria con los resultados del seguimiento.	✓		✓			✓
12	Se realizaron actividades para el fortalecimiento del Proceso de Presupuesto Participativo desde un enfoque de resultados.	✓		✓		✓			
13	Se realizaron experiencias de monitoreo participativo con miras a implementar gradualmente este nuevo mecanismo.	✓		✓		✓			
Evaluación									
14	Fue adecuada la selección de asignaciones presupuestales a evaluar.	✓		✓		✓			
15	Se diseñaron los instrumentos para evaluar las asignaciones presupuestales.	✓		✓		✓			
16	El desarrollo de las evaluaciones se dio en forma independiente.	✓		✓		✓			
17	Se establecieron los compromisos de mejora a partir de las evaluaciones.	✓		✓		✓			
Incentivos a la gestión									
18	Se negociaron convenientemente los convenios de administración por resultados	✓		✓		✓			
19	Se evaluó en forma justa la aplicación de reconocimiento a la gestión del presupuesto por resultados.	✓		✓		✓			
20	Se ejecutó la aplicación de reconocimientos a la gestión del presupuesto por resultados.	✓		✓		✓			

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: PRESUPUESTO POR RESULTADOS

N°	PRESUPUESTO POR RESULTADOS	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
Programas presupuestales								
1	Se recibió oportunamente la actualización metodológica.	✓		✓		✓		
2	La actualización recibida fue de mucha utilidad en la ejecución presupuestal.	✓		✓		✓		
3	Se rediseñaron programas estratégicos para el presupuesto por resultados.	✓		✓		✓		
4	Se diseñaron nuevos programas estratégicos en el presupuesto por resultados	✓		✓		✓		
5	Se adecuó el presupuesto por resultados a la realidad de la Unidad de Gestión Educativa Local	✓		✓		✓		
6	Se diseñaron los sistemas en función de la realidad de la Unidad de Gestión Educativa Local	✓		✓		✓		
7	Se adecuó el marco normativo presupuestal a la realidad de la Unidad de Gestión Educativa Local	✓		✓		✓		
Seguimiento								
8	Se realizó oportunamente el seguimiento de los indicadores de resultados anuales.	✓		✓		✓		
9	Se realizó oportunamente el seguimiento de indicadores de productos anuales.	✓		✓		✓		
10	Se realizó oportunamente el seguimiento de indicadores de producto trimestrales.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] No aplicable []
26 de mayo del 2012

Apellidos y nombres del juez evaluador: Romero Vela Sonia Lidia DNI: 40113025

Especialidad del evaluador: Investigación cuantitativa y estadística


Firma

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor(a)(ita): Dr. Fortunato Diestra Salinas

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Nos es muy grato comunicarnos con usted, para expresarle mis saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi trabajo de investigación, con el cual optaré el grado de Magíster.

El título del estudio es

**Planeación estratégica y presupuesto por resultados en la
UGEL Ventanilla, 2016**

Y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

1. Anexo 1: Carta de presentación
2. Anexo 2: Matriz de operacionalización
3. Anexo 3: Definiciones conceptuales de las variables
4. Anexo 4: Certificado de validez de contenido de los instrumentos

Expresándole nuestros sentimientos de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.


Efraín Isidro Cerafín Urbano

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Nº	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
Diseño								
1	Conoce Ud. Las funciones del Planeamiento Estratégico	✓		✓		✓		
2	Considera que la misión del planeamiento estratégico es adecuada	✓		✓		✓		
3	Considera que la visión del Planeamiento Estratégico es adecuada	✓		✓		✓		
4	Se utilizó el análisis Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas para elaborar el planeamiento estratégico	✓		✓		✓		
5	Se tomó en cuenta la opinión de los trabajadores para la elaboración del Planeamiento Estratégico	✓		✓		✓		
Implementación								
6	Estoy satisfecho con las políticas y mecanismos que existen en la Unidad de Gestión Educativa Local para difundir el planeamiento estratégico	✓		✓		✓		
7	Estoy satisfecho con la utilidad del Planeamiento Estratégico para definir la identidad de esta Unidad de Gestión Educativa Local, articular la buena convivencia y la gestión institucional	✓		✓		✓		
8	Estoy satisfecho con los mecanismos que existen en la Unidad de Gestión Educativa Local para analizar la efectividad de la planificación de los aspectos económicos y financieros	✓		✓		✓		
9	La Unidad de Gestión Educativa Local aplica procedimientos para formulación y/o revisión de su planificación estratégica en los ámbitos institucionales, administrativo y financiero	✓		✓		✓		
10	La Unidad de Gestión Educativa Local asigna metas de desempeño que surgen a partir de la evaluación y	✓		✓		✓		

N°	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	retroalimentación de los profesionales que trabajan en él	✓		✓		✓		
Monitoreo								
11	La dirección planifica procesos de supervisión y apoyo al planeamiento estratégico	✓		✓		✓		
12	Se utiliza sistemas de análisis de resultados del nivel de logro del planeamiento estratégico, en relación a los resultados esperados	✓		✓		✓		
13	Se implementan sistemas de supervisión y asesoría a los trabajadores para el cumplimiento del planeamiento estratégico	✓		✓		✓		
14	La Unidad de Gestión Educativa Local aplica sistemas de seguimiento y acompañamiento para el desarrollo del planeamiento estratégico	✓		✓		✓		
15	Estoy satisfecho con los procedimientos para supervisar y evaluar el cumplimiento del plan estratégico que se aplican en la institución	✓		✓		✓		
Evaluación								
16	La dirección cuenta con mecanismos para dar cuenta pública de los resultados organizacionales y los asume responsablemente	✓		✓		✓		
17	Es adecuado el sistema de planificación que tenemos en la Unidad de Gestión Educativa Local para los procesos de gestión	✓		✓		✓		
18	Es adecuada la evaluación y rendición de cuenta de las metas incluidas en el plan estratégico	✓		✓		✓		
19	Son adecuado los mecanismos con que cuenta este establecimiento para supervisar y evaluar su gestión	✓		✓		✓		
20	Se aplican procedimientos para supervisar y evaluar el cumplimiento del plan estratégico y/o planes de mejoramiento	✓		✓		✓		

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: PRESUPUESTO POR RESULTADOS

N°	PRESUPUESTO POR RESULTADOS	Pertinencia ¹			Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
Programas presupuestales									
1	Se recibió oportunamente la actualización metodológica.	✓		✓		✓			
2	La actualización recibida fue de mucha utilidad en la ejecución presupuestal.	✓		✓		✓			
3	Se diseñaron programas estratégicos para el presupuesto por resultados.	✓		✓		✓			
4	Se diseñaron nuevos programas estratégicos en el presupuesto por resultados	✓		✓		✓			
5	Se adecuó el presupuesto por resultados a la realidad de la Unidad de Gestión Educativa Local	✓		✓		✓			
6	Se diseñaron los sistemas en función de la realidad de la Unidad de Gestión Educativa Local	✓		✓		✓			
7	Se adecuó el marco normativo presupuestal a la realidad de la Unidad de Gestión Educativa Local	✓		✓		✓			
Seguimiento									
8	Se realizó oportunamente el seguimiento de los indicadores de resultados anuales.	✓		✓		✓			
9	Se realizó oportunamente el seguimiento de indicadores de productos anuales.	✓		✓		✓			
10	Se realizó oportunamente el seguimiento de indicadores de producto trimestrales.	✓		✓		✓			

N°	PRESUPUESTO POR RESULTADOS	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
11	Se retroalimentó el proceso de ejecución presupuestaria con los resultados del seguimiento.	/		/		/		
12	Se realizaron actividades para el fortalecimiento del Proceso de Presupuesto Participativo desde un enfoque de resultados.	/		/		/		
13	Se realizaron experiencias de monitoreo participativo con miras a implementar gradualmente este nuevo mecanismo.	/		/		/		
Evaluación								
14	Fue adecuada la selección de asignaciones presupuestales a evaluar.	/		/		/		
15	Se diseñaron los instrumentos para evaluar las asignaciones presupuestales.	/		/		/		
16	El desarrollo de las evaluaciones se dio en forma independiente.	/		/		/		
17	Se establecieron los compromisos de mejora a partir de las evaluaciones.	/		/		/		
Incentivos a la gestión								
18	Se negociaron convenientemente los convenios de administración por resultados	/		/		/		
19	Se evaluó en forma justa la aplicación de reconocimiento a la gestión del presupuesto por resultados.	/		/		/		
20	Se ejecutó la aplicación de reconocimientos a la gestión del presupuesto por resultados.	/		/		/		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

..... 23 de mayo del 2017

Apellidos y nombres del juez evaluador: Dr. Fortunato Diesta Salinas..... DNI: 06813515

Especialidad del evaluador: Metodología de la Investigación Científica

Dr. Fortunato Diesta Salinas
Docente Universitario

Firma

- ¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor(a)(ita): Dr. Mejía Montenegro Genebrardo

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Nos es muy grato comunicarnos con usted, para expresarle mis saludos y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi trabajo de investigación, con el cual optaré el grado de Magíster.

El título del estudio es

**Planeación estratégica y presupuesto por resultados en la
UGEL Ventanilla, 2016**

Y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

1. Anexo 1: Carta de presentación
2. Anexo 2: Matriz de operacionalización
3. Anexo 3: Definiciones conceptuales de las variables
4. Anexo 4: Certificado de validez de contenido de los instrumentos

Expresándole nuestros sentimientos de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.


Efraín Isidro Cerafín Urbano

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

N°	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
Diseño								
1	Conoce Ud. Las funciones del Planeamiento Estratégico	✓		✓		✓		
2	Considera que la misión del planeamiento estratégico es adecuada	✓		✓		✓		
3	Considera que la visión del Planeamiento Estratégico es adecuada	✓		✓		✓		
4	Se utilizó el análisis Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas para elaborar el planeamiento estratégico	✓		✓		✓		
5	Se tomó en cuenta la opinión de los trabajadores para la elaboración del Planeamiento Estratégico	✓		✓		✓		
Implementación								
6	Estoy satisfecho con las políticas y mecanismos que existen en la Unidad de Gestión Educativa Local para difundir el planeamiento estratégico	✓		✓		✓		
7	Estoy satisfecho con la utilidad del Planeamiento Estratégico para definir la identidad de esta Unidad de Gestión Educativa Local, articular la buena convivencia y la gestión institucional	✓		✓		✓		
8	Estoy satisfecho con los mecanismos que existen en la Unidad de Gestión Educativa Local para analizar la efectividad de la planificación de los aspectos económicos y financieros	✓		✓		✓		
9	La Unidad de Gestión Educativa Local aplica procedimientos para formulación y/o revisión de su planificación estratégica en los ámbitos institucionales, administrativo y financiero	✓		✓		✓		
10	La Unidad de Gestión Educativa Local asigna metas de desempeño que surgen a partir de la evaluación y	✓		✓		✓		

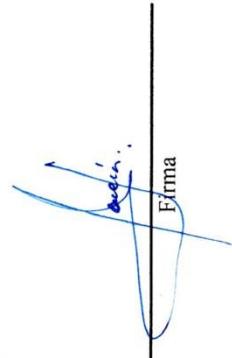
N°	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	retroalimentación de los profesionales que trabajan en él	/		/		/		
Monitoreo								
11	La dirección planifica procesos de supervisión y apoyo al planeamiento estratégico	/		/		/		
12	Se utiliza sistemas de análisis de resultados del nivel de logro del planeamiento estratégico, en relación a los resultados esperados	/		/		/		
13	Se implementan sistemas de supervisión y asesoría a los trabajadores para el cumplimiento del planeamiento estratégico	/		/		/		
14	La Unidad de Gestión Educativa Local aplica sistemas de seguimiento y acompañamiento para el desarrollo del planeamiento estratégico	/		/		/		
15	Estoy satisfecho con los procedimientos para supervisar y evaluar el cumplimiento del plan estratégico que se aplican en la institución	/		/		/		
Evaluación								
16	La dirección cuenta con mecanismos para dar cuenta pública de los resultados organizacionales y los asume responsablemente	/		/		/		
17	Es adecuado el sistema de planificación que tenemos en la Unidad de Gestión Educativa Local para los procesos de gestión	/		/		/		
18	Es adecuada la evaluación y rendición de cuenta de las metas incluidas en el plan estratégico	/		/		/		
19	Son adecuado los mecanismos con que cuenta este establecimiento para supervisar y evaluar su gestión	/		/		/		
20	Se aplican procedimientos para supervisar y evaluar el cumplimiento del plan estratégico y/o planes de mejoramiento	/		/		/		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [✓] No aplicable []
.....²⁹.....de Mayo.....del 20.17..

Apellidos y nombres del juez evaluador:
e. Mejía, e. Montenegro Quebrado.....DNI: 09797698.....

Especialidad del evaluador: Dr. Gestión y Ciencias de la Educación - Economista.....


Firma

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: PRESUPUESTO POR RESULTADOS

N°	PRESUPUESTO POR RESULTADOS	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
Programas presupuestales								
1	Se recibió oportunamente la actualización metodológica.	/		/		/		
2	La actualización recibida fue de mucha utilidad en la ejecución presupuestal.	/		/		/		
3	Se rediseñaron programas estratégicos para el presupuesto por resultados.	/		/		/		
4	Se diseñaron nuevos programas estratégicos en el presupuesto por resultados	/		/		/		
5	Se adecuó el presupuesto por resultados a la realidad de la Unidad de Gestión Educativa Local	/		/		/		
6	Se diseñaron los sistemas en función de la realidad de la Unidad de Gestión Educativa Local	/		/		/		
7	Se adecuó el marco normativo presupuestal a la realidad de la Unidad de Gestión Educativa Local	/		/		/		
Seguimiento								
8	Se realizó oportunamente el seguimiento de los indicadores de resultados anuales.	/		/		/		
9	Se realizó oportunamente el seguimiento de indicadores de productos anuales.	/		/		/		
10	Se realizó oportunamente el seguimiento de indicadores de producto trimestrales.	/		/		/		

N°	PRESUPUESTO POR RESULTADOS	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
11	Se retroalimentó el proceso de ejecución presupuestaria con los resultados del seguimiento.	/		/		/		
12	Se realizaron actividades para el fortalecimiento del Proceso de Presupuesto Participativo desde un enfoque de resultados.	/		/		/		
13	Se realizaron experiencias de monitoreo participativo con miras a implementar gradualmente este nuevo mecanismo.	/		/		/		
Evaluación								
14	Fue adecuada la selección de asignaciones presupuestales a evaluar.	/		/		/		
15	Se diseñaron los instrumentos para evaluar las asignaciones presupuestales.	/		/		/		
16	El desarrollo de las evaluaciones se dio en forma independiente.	/		/		/		
17	Se establecieron los compromisos de mejora a partir de las evaluaciones.	/		/		/		
Incentivos a la gestión								
18	Se negociaron convenientemente los convenios de administración por resultados	/		/		/		
19	Se evaluó en forma justa la aplicación de reconocimiento a la gestión del presupuesto por resultados.	/		/		/		
20	Se ejecutó la aplicación de reconocimientos a la gestión del presupuesto por resultados.	/		/		/		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay Suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

.....29.....de.....may.....del 2017.....

Apellidos y nombres del juez evaluador:

Chela Montenegro Quebrado

.....DNI: 09977698.....

Especialidad del evaluador: Dr. Gestión y Ciencias de la Educación - Economista

[Firma]
Firma

- ¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Apéndice E

Base de datos

Base de datos de la variable: Planeación estratégica

Variable 1: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA																				
	Diseño					Implementación					Monitoreo					Evaluación				
Nº	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	1	2	3	4	2	1	2	5	2	4	2	3	4	4	5	2	3	4	4	4
2	5	3	2	2	1	5	1	3	3	3	3	2	2	5	5	3	2	2	4	2
3	5	4	1	3	4	5	2	2	2	5	4	1	3	5	4	4	1	3	5	2
4	4	3	2	5	4	4	3	5	5	1	3	2	5	1	5	3	2	5	5	5
5	4	2	1	1	3	1	2	2	3	1	2	1	1	5	5	2	1	1	5	4
6	2	3	1	2	3	2	5	4	2	3	3	1	2	5	5	3	1	2	5	4
7	1	5	5	2	2	1	2	1	2	2	5	5	2	5	2	5	5	2	2	3
8	2	5	2	1	2	1	4	3	5	1	5	2	1	4	4	5	2	1	2	4
9	5	1	4	5	4	4	1	5	2	5	1	4	5	5	2	1	4	5	5	5
10	4	3	5	1	3	1	1	3	4	1	3	5	1	4	4	3	5	1	5	3
11	4	4	3	1	4	4	4	1	1	4	4	3	1	4	2	4	3	1	4	3
12	1	2	2	3	3	2	3	3	4	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3
13	1	5	5	2	3	1	2	5	1	3	5	5	2	4	2	5	5	2	2	3
14	1	5	1	4	2	1	4	3	2	2	5	1	4	5	5	5	1	4	3	3
15	4	1	2	4	4	4	2	5	5	3	1	2	4	4	5	1	2	4	5	5
16	5	1	3	3	2	5	2	2	5	4	1	3	3	5	5	1	3	3	3	4
17	1	1	3	4	4	4	1	4	4	5	1	3	4	2	4	1	3	4	4	4
18	4	5	4	3	3	2	3	5	5	3	5	4	3	1	2	5	4	3	3	3
19	4	3	3	2	2	1	3	2	3	5	3	3	2	5	5	3	3	2	5	4
20	4	5	2	5	2	4	2	5	4	5	5	2	5	1	4	5	2	5	4	4
21	1	1	3	1	4	1	4	5	3	1	1	3	1	5	5	1	3	1	4	4
22	1	4	1	4	2	1	1	1	4	1	4	1	4	5	5	4	1	4	4	3
23	1	4	5	3	2	1	1	4	2	4	4	5	3	5	5	4	5	3	5	3
24	4	5	5	1	2	1	3	3	3	5	5	5	1	1	5	5	5	1	5	3
25	1	5	2	1	2	1	4	2	1	2	5	2	1	5	5	5	2	1	5	3
26	4	1	4	3	4	4	3	3	1	3	1	4	3	5	4	1	4	3	5	5
27	1	1	2	2	2	1	5	1	5	4	1	2	2	5	5	1	2	2	5	5
28	1	2	1	5	4	2	3	5	5	3	2	1	5	4	2	2	1	5	4	3
29	4	2	1	2	4	4	2	1	4	3	2	1	2	4	4	2	1	2	4	5
30	4	4	4	1	2	5	2	3	5	5	4	4	1	4	5	4	4	1	5	4
31	1	1	4	5	1	1	3	3	1	5	1	4	5	5	5	1	4	5	4	5
32	4	4	1	2	4	1	2	3	1	5	4	1	2	5	1	4	1	2	3	4
33	2	5	1	4	2	2	3	1	3	4	5	1	4	2	4	5	1	4	4	4
34	2	4	2	3	2	1	4	5	4	4	4	2	3	5	2	4	2	3	3	3
35	2	5	3	3	2	1	3	2	5	1	5	3	3	5	5	5	3	3	5	4
36	5	2	1	1	2	4	5	1	4	1	2	1	1	5	4	2	1	1	5	5
37	4	4	2	3	2	1	3	3	3	1	4	2	3	4	2	4	2	3	4	4
38	1	5	3	3	2	1	3	2	4	5	5	3	3	5	4	5	3	3	3	5
39	5	2	1	3	4	5	5	5	4	4	2	1	3	4	4	2	1	3	4	4

40	1	1	1	5	2	1	3	5	2	5	1	1	5	4	2	1	1	5	3	3
41	1	5	3	2	1	1	5	5	4	2	5	3	2	4	4	5	3	2	3	2
42	4	5	1	5	4	1	2	5	5	1	5	1	5	4	4	5	1	5	3	4
43	1	1	3	1	2	2	2	3	1	2	1	3	1	5	4	1	3	1	2	3
44	5	1	2	5	2	1	3	2	3	5	1	2	5	5	4	1	2	5	5	4
45	4	5	1	1	4	1	3	5	1	2	5	1	1	5	4	5	1	1	4	3
46	1	1	4	3	3	1	5	5	4	3	1	4	3	4	2	1	4	3	4	4
47	2	1	1	2	2	2	3	1	2	1	1	1	2	5	5	1	1	2	3	3
48	1	5	3	4	4	1	2	2	1	2	5	3	4	4	4	5	3	4	4	4
49	4	1	3	4	2	1	1	5	5	3	1	3	4	4	5	1	3	4	3	3
50	4	5	1	2	4	4	2	2	4	5	5	1	2	1	5	5	1	2	4	3
51	1	1	2	1	4	1	1	4	2	2	1	2	1	5	4	1	2	1	5	1
52	1	3	1	1	3	1	4	2	2	1	3	1	1	1	5	3	1	1	5	5
53	4	4	5	1	4	5	2	4	1	2	4	5	1	5	4	4	5	1	5	3
54	4	5	3	1	4	1	5	1	4	5	5	3	1	1	4	5	3	1	4	3
55	2	2	1	2	4	2	1	1	5	3	2	1	2	4	4	2	1	2	4	4
56	2	1	1	4	3	2	1	5	4	4	1	1	4	1	4	1	1	4	3	4
57	1	1	3	4	2	1	2	1	5	3	1	3	4	5	5	1	3	4	5	4
58	2	2	5	5	2	1	3	4	3	5	2	5	5	5	5	2	5	5	1	2
59	5	5	3	4	4	4	3	2	4	2	5	3	4	4	4	5	3	4	4	4
60	1	3	5	3	2	4	2	5	3	2	3	5	3	5	5	3	5	3	3	5
61	5	5	3	3	4	5	4	4	4	3	5	3	3	5	5	5	3	3	5	4
62	4	5	3	3	3	1	3	4	5	4	5	3	3	5	2	5	3	3	4	4
63	4	4	4	1	3	1	2	1	2	5	4	4	1	5	4	4	4	1	3	3
64	1	2	2	1	3	2	2	2	1	4	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1
65	5	3	2	1	2	5	3	3	4	2	3	2	1	4	4	3	2	1	5	5
66	5	3	2	5	2	5	2	3	2	5	3	2	5	4	5	3	2	5	5	5
67	4	3	1	1	2	4	5	1	5	1	3	1	1	1	4	3	1	1	4	4
68	1	4	1	5	3	1	5	4	2	3	4	1	5	1	2	4	1	5	4	4
69	1	5	2	2	2	4	4	5	2	4	5	2	2	5	5	5	2	2	3	5
70	4	5	3	2	3	1	4	2	2	2	5	3	2	5	2	5	3	2	5	4
71	5	2	4	1	2	5	3	2	1	3	2	4	1	5	5	2	4	1	5	5
72	4	5	1	3	3	4	3	4	1	3	5	1	3	4	4	5	1	3	5	3
73	4	1	5	5	2	4	5	5	5	4	1	5	5	1	4	1	5	5	3	4
74	1	2	5	1	4	1	5	3	4	5	2	5	1	5	5	2	5	1	4	4
75	4	5	4	5	4	4	2	5	1	3	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5
76	5	3	3	4	2	4	2	1	1	5	3	3	4	5	4	3	3	4	5	4
77	4	5	3	1	4	1	2	1	5	5	5	3	1	5	4	5	3	1	4	3
78	1	3	1	3	2	1	3	1	2	1	3	1	3	5	4	3	1	3	3	3
79	1	2	3	1	2	1	5	5	3	3	2	3	1	5	4	2	3	1	4	4
80	4	3	3	5	2	4	1	2	4	5	3	3	5	5	4	3	3	5	4	4
81	1	1	4	2	4	1	5	3	4	5	1	4	2	1	2	1	4	2	4	4
82	4	1	3	1	3	1	1	1	5	5	1	3	1	5	5	1	3	1	4	5
83	5	5	4	1	4	4	3	4	3	1	5	4	1	5	4	5	4	1	3	3
84	5	2	5	5	4	4	1	5	1	5	2	5	5	5	4	2	5	5	3	3
85	4	1	5	5	2	4	2	4	4	2	1	5	5	1	4	1	5	5	4	4

86	4	2	4	4	2	4	1	3	2	3	2	4	4	1	2	2	4	4	4	4
87	4	2	5	4	2	5	5	1	1	3	2	5	4	1	2	2	5	4	3	3
88	1	1	3	3	3	4	1	3	4	4	1	3	3	5	5	1	3	3	4	1
89	5	5	5	5	2	4	4	4	3	2	5	5	5	1	5	5	5	5	4	4
90	4	1	4	5	4	1	4	5	4	5	1	4	5	4	4	1	4	5	4	4
91	4	3	2	3	4	4	3	3	5	1	3	2	3	5	4	3	2	3	4	4
92	5	4	2	1	4	4	3	1	1	4	4	2	1	4	5	4	2	1	5	5
93	5	4	2	2	2	4	3	3	4	3	4	2	2	5	4	4	2	2	4	4
94	4	4	5	3	2	4	1	1	4	3	4	5	3	5	5	4	5	3	4	4
95	4	1	4	2	2	4	1	3	4	2	1	4	2	5	5	1	4	2	4	4
96	4	3	2	3	4	4	2	2	1	3	3	2	3	4	4	3	2	3	4	3
97	4	1	2	4	3	4	5	5	2	5	1	2	4	4	4	1	2	4	3	4
98	4	3	2	1	4	4	2	2	4	4	3	2	1	4	4	3	2	1	4	4
99	4	2	4	5	3	4	2	1	4	2	2	4	5	4	4	2	4	5	4	4
100	4	2	2	2	4	4	2	1	3	4	2	2	2	4	4	2	2	2	3	4
101	4	1	1	3	3	4	3	3	2	2	1	1	3	4	4	1	1	3	3	4
102	4	3	4	5	2	4	2	5	4	1	3	4	5	5	4	3	4	5	4	4
103	5	2	5	3	4	4	3	3	5	1	2	5	3	5	4	2	5	3	4	4
104	4	5	2	4	2	4	1	2	2	4	5	2	4	5	4	5	2	4	4	4
105	4	2	2	5	4	4	1	2	1	2	2	2	5	4	4	2	2	5	4	4
106	4	4	2	3	2	4	3	5	4	4	4	2	3	1	4	4	2	3	4	4
107	4	5	2	2	4	4	4	1	3	1	5	2	2	4	4	5	2	2	4	3
108	5	4	2	3	4	4	4	4	1	5	4	2	3	5	4	4	2	3	4	4
109	4	5	2	3	4	4	1	1	5	4	5	2	3	4	4	5	2	3	5	5
110	4	5	1	2	2	4	2	2	3	1	5	1	2	5	2	5	1	2	3	4
111	4	1	3	1	3	4	1	3	2	1	1	3	1	4	4	1	3	1	4	4
112	4	4	5	3	4	1	3	5	3	5	4	5	3	4	4	4	5	3	4	4
113	5	2	4	3	2	5	5	4	1	2	2	4	3	5	5	2	4	3	5	4
114	4	2	3	5	2	1	2	4	2	3	2	3	5	5	2	2	3	5	4	4
115	4	5	1	4	2	1	1	5	3	1	5	1	4	5	5	5	1	4	3	3
116	1	4	2	2	3	2	5	5	4	5	4	2	2	1	2	4	2	2	1	1
117	5	3	2	5	2	5	2	2	2	5	3	2	5	4	5	3	2	5	5	5
118	5	5	5	3	1	5	5	5	5	1	5	5	3	4	5	5	5	3	5	5

Base de datos de la variable: Presupuesto por resultados

Variable 2: PRESUPUESTO POR RESULTADOS																				
	Programas presupuestales							Seguimiento						Evaluación				Incentivos a la gestión		
Nº	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	2	5	2	4	4	5	1	2	3	4	4	1	2	1	5	2	5	1	2	4
2	1	3	3	3	2	2	4	3	2	2	1	2	4	1	3	3	1	3	1	4
3	2	2	3	5	5	1	4	3	3	3	5	2	3	3	2	4	4	1	1	1
4	3	5	5	1	5	1	1	3	2	5	3	4	4	2	2	5	2	5	1	4
5	2	2	3	1	5	2	1	2	1	1	2	2	2	3	4	1	1	3	1	5
6	5	4	2	2	5	1	1	2	1	2	5	2	2	3	3	2	2	5	2	1
7	2	1	2	4	2	2	3	5	2	2	3	2	3	4	3	4	5	4	2	2
8	4	3	5	1	3	3	1	5	2	1	1	1	3	4	3	2	3	1	3	3
9	1	4	2	2	5	2	1	4	4	5	4	1	4	4	1	4	2	4	5	4
10	1	3	4	1	2	5	5	3	5	1	2	2	4	5	2	4	2	1	2	3
11	4	1	1	4	5	2	4	4	3	1	2	5	1	3	2	2	2	3	4	3
12	3	3	4	2	3	2	3	2	2	3	3	3	1	2	2	1	1	3	1	2
13	2	5	1	3	2	1	5	5	5	2	1	4	3	5	2	3	1	5	5	1
14	4	3	2	2	5	2	2	5	1	4	4	2	1	2	5	2	1	3	4	2
15	2	5	5	3	2	2	3	1	2	4	3	4	5	2	1	5	1	2	5	1
16	2	2	5	4	1	1	2	1	3	3	3	2	3	4	1	3	3	3	2	4
17	1	4	4	5	2	1	2	1	3	4	2	3	2	2	3	5	4	3	2	2
18	3	5	5	3	1	1	2	5	4	3	5	5	2	3	2	3	2	1	1	5
19	3	2	3	5	4	4	3	3	3	2	4	3	3	2	4	2	5	2	4	2
20	2	5	4	5	5	2	5	5	2	5	3	3	5	5	2	5	3	3	1	4
21	4	5	3	1	2	3	3	1	3	1	2	1	2	1	2	2	3	4	2	5
22	1	1	4	1	1	4	4	4	1	4	5	1	3	3	3	1	5	2	5	1
23	1	4	2	4	4	5	3	4	5	3	5	2	2	2	2	1	3	2	4	1
24	3	3	3	2	4	1	4	3	5	1	3	5	3	5	3	3	2	4	3	3
25	4	2	1	2	4	3	4	5	2	1	3	1	1	2	1	3	4	2	1	4
26	3	3	1	3	4	2	2	1	4	3	2	3	3	5	4	4	2	3	1	3
27	5	1	5	4	2	1	1	1	2	2	2	1	2	1	2	3	2	1	5	5
28	3	5	5	3	5	1	3	2	1	1	5	3	2	2	5	4	1	2	5	1
29	2	1	4	3	5	4	3	2	1	2	3	2	1	5	1	1	4	5	4	1
30	2	3	5	5	3	4	5	4	4	1	2	4	1	4	4	3	5	5	4	3
31	3	3	1	5	3	4	3	1	4	5	2	5	2	1	2	2	2	5	3	3
32	2	3	1	5	2	1	1	4	1	2	4	3	4	2	1	5	2	2	3	5
33	3	1	3	4	1	1	4	5	1	4	5	5	5	5	1	4	2	3	3	1
34	4	5	4	4	4	4	1	4	2	3	4	2	4	5	4	1	2	1	1	3
35	3	2	5	1	4	4	4	5	3	3	3	4	4	1	5	2	2	2	5	2
36	5	1	4	1	2	1	4	2	1	1	5	1	3	3	4	1	2	3	4	1
37	3	3	3	1	4	4	4	4	2	3	1	3	2	3	3	1	2	5	4	1
38	3	2	4	5	4	1	3	5	3	3	2	5	5	3	2	3	5	2	4	2
39	5	5	4	4	1	2	3	2	1	3	1	5	2	2	4	1	4	4	2	4
40	3	5	2	5	2	2	4	1	1	3	1	2	3	1	3	4	3	1	1	3

41	5	5	4	2	4	2	3	5	3	2	5	1	3	1	2	4	3	2	3	3
42	2	5	5	1	1	5	4	5	1	5	5	1	4	3	5	1	4	2	2	1
43	2	1	1	2	1	3	2	1	3	1	3	2	3	4	2	1	2	1	2	4
44	3	2	3	5	2	1	4	1	2	5	4	2	1	1	2	1	2	5	5	2
45	3	5	1	2	1	4	4	5	1	1	3	3	4	1	2	1	4	5	3	2
46	5	5	4	3	4	2	4	1	2	3	2	2	4	3	1	2	4	1	2	4
47	3	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	3	3	1	4	4	1	1	2	4
48	2	2	1	2	3	5	4	5	3	4	1	2	1	2	4	5	4	5	3	5
49	1	5	5	3	3	1	3	1	3	4	1	1	2	3	5	5	5	1	1	4
50	2	2	4	5	4	3	2	5	1	2	4	2	1	3	1	3	1	2	4	1
51	1	4	2	2	1	5	4	1	2	1	1	3	1	3	1	1	3	2	3	1
52	4	2	2	1	1	3	1	3	1	1	3	4	2	4	2	4	1	1	1	1
53	2	4	1	2	3	4	4	4	5	1	1	3	3	2	5	5	4	5	2	4
54	5	1	4	5	4	5	3	5	3	1	3	2	1	1	1	3	1	4	5	1
55	1	1	5	3	2	3	1	2	1	2	3	1	2	3	3	2	5	5	1	3
56	1	5	4	4	1	4	5	1	1	4	3	4	2	1	4	1	1	3	3	3
57	2	1	5	3	2	2	5	1	3	4	4	5	4	4	4	1	3	2	5	3
58	3	4	3	5	2	1	4	2	5	5	5	1	3	1	4	1	1	3	2	1
59	3	2	4	2	3	2	2	5	3	4	5	5	2	5	2	2	4	1	1	5
60	2	5	3	2	2	2	2	3	5	3	5	4	5	2	2	1	1	3	3	5
61	4	4	4	3	1	4	4	5	3	3	4	1	5	3	5	4	4	5	4	2
62	3	4	5	4	4	4	3	5	3	3	1	4	5	2	2	4	1	3	1	3
63	2	1	2	5	1	4	1	4	4	1	3	5	4	1	3	5	2	1	4	4
64	2	2	1	1	3	1	1	2	2	1	2	1	3	1	1	2	4	1	2	3
65	3	3	4	2	5	5	4	3	2	1	2	4	1	2	3	4	1	2	4	3
66	2	3	2	2	5	5	4	3	5	5	4	2	5	2	3	3	1	1	5	4
67	5	1	5	1	2	4	4	3	1	1	4	5	2	3	2	4	1	1	1	3
68	5	4	2	3	2	3	3	4	1	5	5	1	2	4	1	1	4	1	5	2
69	4	5	2	4	4	3	2	5	2	2	2	2	3	5	5	2	1	1	1	3
70	1	2	2	2	2	5	3	5	3	2	4	5	3	2	4	2	1	5	2	3
71	3	2	1	3	2	4	5	2	4	1	5	3	5	1	2	1	5	5	1	3
72	3	4	1	3	1	1	4	5	1	3	2	5	5	2	2	2	4	4	2	1
73	5	5	5	4	5	3	3	1	5	5	3	1	2	1	3	5	4	1	5	4
74	5	3	4	5	3	1	2	2	5	1	5	5	3	3	4	4	2	4	2	4
75	2	5	4	3	2	5	4	5	4	5	2	4	4	1	5	5	2	4	4	3
76	2	1	1	5	5	5	4	3	3	4	2	3	5	1	2	1	2	4	4	2
77	2	1	5	5	1	2	5	5	3	1	4	1	5	1	4	3	2	1	5	2
78	3	1	2	1	5	2	5	3	1	3	5	3	2	2	5	2	1	1	5	2
79	5	1	3	3	3	3	1	2	3	1	4	3	1	3	3	1	2	5	2	2
80	1	2	4	5	2	3	4	3	3	5	5	1	3	4	5	2	1	2	3	5
81	5	3	4	5	2	1	3	1	4	2	1	2	2	2	1	4	5	1	1	4
82	1	1	5	5	2	3	4	1	3	1	3	3	1	3	1	2	3	4	4	1
83	3	4	3	1	2	1	3	5	4	1	4	4	3	2	2	4	3	4	4	3
84	1	5	1	5	4	3	4	2	5	5	4	5	2	3	2	4	5	2	3	2
85	2	4	4	2	1	1	2	1	5	5	3	2	2	1	5	3	5	3	2	4
86	1	3	2	3	4	4	1	2	4	4	1	4	1	5	5	5	3	4	2	3

87	5	1	1	3	5	2	2	2	5	4	1	3	5	2	5	4	3	5	5	4
88	1	3	4	4	3	1	2	1	3	3	5	2	1	4	1	1	2	5	3	3
89	4	4	3	2	2	5	1	5	5	5	5	5	3	5	4	1	3	4	5	2
90	4	5	4	5	5	1	4	1	4	5	3	5	4	3	5	2	1	5	3	2
91	3	3	5	1	3	2	1	3	2	3	3	4	2	3	1	4	1	4	4	3
92	3	1	1	4	5	4	2	4	2	1	5	1	3	5	4	3	1	5	1	1
93	3	3	4	3	1	2	1	4	5	2	1	1	5	2	2	2	5	2	3	5
94	1	1	4	3	4	5	5	4	5	3	4	2	1	4	2	1	5	1	3	5
95	1	3	4	2	5	3	4	1	4	2	1	5	4	3	2	1	3	5	5	4
96	2	2	1	3	4	2	2	3	2	3	4	1	3	2	4	5	3	1	3	1
97	5	5	2	5	2	5	5	1	2	4	2	2	2	1	4	4	1	1	4	5
98	2	2	4	4	5	5	4	3	2	1	3	3	3	1	1	1	2	3	5	2
99	2	1	4	2	2	4	4	2	4	5	4	2	3	1	5	1	5	4	3	3
100	2	1	3	4	4	3	1	2	2	2	2	1	3	5	1	3	4	2	3	4
101	3	3	2	2	1	4	4	1	1	3	2	1	4	5	1	2	2	1	2	3
102	2	5	4	1	5	1	2	3	4	5	4	2	3	3	5	3	3	5	4	2
103	3	3	5	1	2	1	5	2	5	3	5	5	3	1	3	1	3	2	4	1
104	1	2	2	4	1	1	2	5	2	4	3	4	3	3	1	2	4	3	5	4
105	1	2	1	2	2	2	2	2	2	5	4	4	5	3	3	4	1	5	4	5
106	3	5	4	4	3	2	2	4	2	3	2	1	1	1	5	2	2	5	5	5
107	4	1	3	1	1	4	1	5	2	2	2	1	4	1	3	4	2	5	4	2
108	4	4	1	5	3	5	2	4	2	3	4	3	3	3	1	1	5	3	3	3
109	1	1	5	4	3	5	4	5	2	3	3	3	4	3	4	2	3	2	3	3
110	2	2	3	1	1	2	3	5	1	2	5	4	2	3	1	5	5	5	5	3
111	1	3	2	1	3	3	3	1	3	1	5	1	2	3	5	2	1	2	3	4
112	3	5	3	5	3	3	3	4	5	3	4	4	1	2	3	4	5	4	5	3
113	5	4	1	2	4	2	1	2	4	3	3	1	4	3	2	3	4	3	1	4
114	2	4	2	3	2	3	5	2	3	5	2	4	3	3	5	3	1	4	1	2
115	1	5	3	1	3	4	1	5	1	4	2	2	3	3	2	3	5	3	4	1
116	5	5	4	5	5	4	5	4	2	2	1	5	5	2	2	3	4	1	5	1
117	2	2	2	5	3	3	5	3	2	5	2	1	4	1	5	2	2	4	2	4
118	5	5	5	1	5	4	4	5	5	3	3	1	5	2	5	3	5	1	4	5

Apéndice F
Resultados de las pruebas

Resultados de la prueba piloto de la variable: Planeación estratégica

Variable 1: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA																				
	Diseño					Implementación					Monitoreo					Evaluación				
Nº	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	2	3	5	5	5	5	5	1	5	2	1	1	3	3	5	3	5	5	5	5
2	3	4	5	2	5	4	4	4	3	3	2	4	4	5	4	1	3	2	1	2
3	5	5	5	2	1	1	2	1	2	1	1	2	3	5	5	3	1	2	3	2
4	4	4	4	1	3	1	3	1	2	3	2	2	1	5	3	3	3	1	3	1
5	1	3	3	1	2	2	3	2	1	2	2	2	1	3	4	1	3	3	2	2
6	3	2	1	2	1	2	3	1	1	3	2	1	1	4	4	2	2	3	2	2
7	4	4	4	3	3	3	1	2	3	3	2	1	1	1	5	3	1	1	1	1
8	4	1	5	3	3	1	3	3	1	3	2	2	3	5	4	2	2	3	3	1
9	3	1	5	1	2	2	2	1	1	3	2	1	2	4	3	1	3	3	2	3
10	3	1	5	2	2	3	2	1	3	1	1	2	1	3	3	2	3	2	3	3
11	3	1	3	2	3	1	3	3	1	3	1	3	1	5	5	1	3	2	2	1
12	2	1	3	2	1	3	2	3	3	2	2	2	3	4	4	2	2	3	2	2
13	5	4	5	5	5	3	4	5	3	3	4	4	5	4	5	5	2	1	1	3
14	1	4	5	3	2	1	3	2	2	1	1	1	3	3	3	1	2	3	1	1
15	2	3	3	3	1	1	2	2	2	3	2	3	2	1	1	1	1	1	2	3
16	1	4	1	5	1	4	1	3	1	3	3	3	3	3	3	1	2	1	1	3
17	2	3	3	3	1	1	2	2	2	3	3	3	2	1	1	3	1	3	2	2
18	5	5	4	2	4	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	2	3	2	2	2
19	5	5	4	1	2	1	2	3	3	3	1	2	3	5	5	3	1	1	2	1
20	4	4	3	3	3	1	1	2	2	2	2	1	3	4	4	3	3	1	2	1

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	20	100,0
Casos Excluidos ^a	0	,0
Total	20	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,827	20

Resultados de la prueba piloto de la variable: Presupuesto por resultados

Variable 2: PRESUPUESTO POR RESULTADOS																				
	Programas presupuestales						Seguimiento						Evaluación				Incentivos a la gestión			
Nº	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	1	3	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	3	3	5	1	5	5	5	5
2	3	4	5	5	5	4	4	4	3	3	2	4	4	5	4	1	3	2	1	2
3	5	5	5	2	1	1	2	1	2	1	1	2	3	5	5	3	1	2	3	2
4	4	4	4	1	3	1	3	1	2	3	2	2	1	5	3	3	3	1	3	1
5	1	3	3	1	2	2	3	2	1	2	2	2	1	3	4	1	3	3	2	2
6	3	2	1	2	1	2	3	1	1	3	2	1	1	4	4	2	2	3	2	2
7	3	1	2	3	3	3	1	2	3	3	2	1	1	1	5	3	1	1	1	1
8	1	1	1	3	3	1	3	3	1	3	2	2	3	5	4	2	2	3	3	1
9	1	2	1	1	2	2	2	1	1	3	2	1	2	4	3	1	3	3	2	3
10	3	3	2	2	2	3	2	1	3	1	1	2	1	3	3	2	3	2	3	3
11	2	2	2	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3
12	1	1	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
13	3	3	2	3	4	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	4	2
14	2	2	1	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	2	3
15	3	2	2	1	3	3	3	3	1	5	5	5	5	5	3	4	2	3	3	3
16	2	2	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3
17	3	1	1	3	3	3	1	4	4	4	4	1	4	3	4	4	4	4	4	4
18	1	3	2	3	4	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	4	2
19	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	2	3
20	3	3	1	1	3	3	3	3	1	5	5	5	5	5	3	4	2	3	3	3

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	20	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	20	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,816	20

*BASE DE DATOS_CERAFIN.sav [Conjunto_de_datos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Edición Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Visible: 20 de 20 variables

	Diseño	Implementación	Monitoreo	Evaluación	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Programas presupuestales	Seguimiento	Evaluación2	Incentivos a la gestión	PRESUPUESTO POR RESULTADOS	Diseño1	Implementación1	Monitoreo1	Evaluación1	PLANEACIÓN1	Programas1	Seguimiento1	Evaluación2_1	Incentivos1	PRESUPUESTO1	
1	12	14	18	17	61	23	16	13	7	59	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
2	13	15	17	13	58	18	14	8	8	48	1	2	2	1	2	1	1	1	1	2	1
3	17	16	17	15	65	22	19	13	3	57	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2
4	18	18	16	20	72	21	21	11	10	63	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2
5	11	9	14	13	47	16	10	9	9	44	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1
6	11	16	16	15	58	20	14	10	8	52	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1
7	15	8	19	17	59	16	17	16	8	57	2	1	2	2	2	1	2	3	2	2	2
8	12	14	16	14	56	20	13	12	7	52	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1
9	19	17	17	20	73	17	22	11	13	63	3	2	2	3	3	1	3	2	3	2	2
10	16	10	17	17	60	21	17	13	6	57	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2
11	16	14	14	15	59	21	16	9	10	56	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2
12	11	14	11	12	48	20	14	6	6	46	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1
13	16	12	18	17	63	19	20	11	11	61	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
14	13	12	20	16	61	20	17	10	9	56	1	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2
15	15	19	16	17	67	22	19	9	8	58	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2
16	14	18	17	14	63	17	15	11	9	52	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1
17	13	18	14	16	61	19	15	14	7	55	1	2	1	2	2	2	1	3	1	2	2
18	19	18	15	18	70	20	24	10	7	61	3	2	1	2	2	2	3	2	1	2	2
19	14	14	18	17	63	24	18	13	8	63	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
20	18	20	17	20	75	28	23	15	8	74	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3
21	10	14	15	13	52	21	10	8	11	50	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1
22	12	8	10	16	55	16	18	12	8	54	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2

Vista de datos Vista de variables

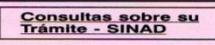
*BASE DE DATOS_CERAFIN.sav [Conjunto_de_datos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Edición Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

	Nombre	Tipo	Anc...	Dec...	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida
1	Diseño	Numérico	4	0	Diseño	Ninguna	Ninguna	4	Derecha	Escala
2	Implementación	Numérico	4	0	Implementación	Ninguna	Ninguna	4	Derecha	Escala
3	Monitoreo	Numérico	4	0	Monitoreo	Ninguna	Ninguna	4	Derecha	Escala
4	Evaluación	Numérico	4	0	Evaluación	Ninguna	Ninguna	4	Derecha	Escala
5	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Numérico	4	0	PLANEACIÓN E...	Ninguna	Ninguna	4	Derecha	Escala
6	Programas presupuestales	Numérico	4	0	Programas presu...	Ninguna	Ninguna	4	Derecha	Escala
7	Seguimiento	Numérico	4	0	Seguimiento	Ninguna	Ninguna	4	Derecha	Escala
8	Evaluación2	Numérico	4	0	Evaluación	Ninguna	Ninguna	4	Derecha	Escala
9	Incentivos a la gestión	Numérico	4	0	Incentivos a la ge...	Ninguna	Ninguna	4	Derecha	Escala
10	PRESUPUESTO POR RESULTADOS	Numérico	4	0	PRESUPUESTO ...	Ninguna	Ninguna	4	Derecha	Escala
11	Diseño1	Numérico	4	0	Diseño	{1, Mala}...	Ninguna	4	Derecha	Ordinal
12	Implementación1	Numérico	4	0	Implementación	{1, Mala}...	Ninguna	4	Derecha	Ordinal
13	Monitoreo1	Numérico	4	0	Monitoreo	{1, Mala}...	Ninguna	4	Derecha	Ordinal
14	Evaluación1	Numérico	4	0	Evaluación	{1, Mala}...	Ninguna	4	Derecha	Ordinal
15	PLANEACIÓN1	Numérico	4	0	Planeación estrat...	{1, Mala}...	Ninguna	4	Derecha	Ordinal
16	Programas1	Numérico	4	0	Programas presu...	{1, Malo}...	Ninguna	4	Derecha	Ordinal
17	Seguimiento1	Numérico	4	0	Seguimiento	{1, Malo}...	Ninguna	4	Derecha	Ordinal
18	Evaluación2_1	Numérico	4	0	Evaluación	{1, Malo}...	Ninguna	4	Derecha	Ordinal
19	Incentivos1	Numérico	4	0	Incentivos a la ge...	{1, Malo}...	Ninguna	4	Derecha	Ordinal
20	PRESUPUESTO1	Numérico	4	0	Presupuesto por ...	{1, Malo}...	Ninguna	4	Derecha	Ordinal
21										
22										
23										
24										
25										

Vista de datos Vista de variables

Apéndice G
Cartas de aceptación para aplicar Instrumento

  Ministerio de Educación FORMULARIO ÚNICO DE TRÁMITES (FUT) RM Nº 0445-2012-ED DISTRIBUCIÓN GRATUITA	
I.- RESUMEN DE SU PEDIDO:	
Autorización para realizar una encuesta a los trabajadores de la UGEL	
II.- DEPENDENCIA O AUTORIDAD A QUIEN SE DIRIGE:	
III.- DATOS DEL SOLICITANTE:	
Persona Natural	
Apellido Paterno: CERAFIN	Apellido Materno: URBANO
Nombres: Efraim Isidro	
Persona Jurídica	
Razón Social:	
Tipo de Documento: 43548528	
DNI:	R.U.C.:
C.E.:	
IV.- DIRECCIÓN:	
TIPO DE VIA: Avenida: <input type="checkbox"/> Jirón: <input type="checkbox"/> Calle: <input checked="" type="checkbox"/> Pasaje: <input type="checkbox"/> Carretera: <input type="checkbox"/> Prolongación: <input type="checkbox"/>	
Nombre de la vía: Calle los enebros - Vial - Callao	
Nº de Inmueble: <input type="checkbox"/> Block: <input type="checkbox"/> Interior: <input type="checkbox"/> Piso: <input type="checkbox"/> Mz.: <input type="checkbox"/> Lote: <input type="checkbox"/> Km.: <input type="checkbox"/> Sector: <input type="checkbox"/>	
Tipo de Zona:	
Urbanización: <input checked="" type="checkbox"/>	Pueblo Joven: <input type="checkbox"/> Unidad Vecinal: <input type="checkbox"/> Conjunto Habitacional: <input type="checkbox"/> Asentamiento Humano: <input type="checkbox"/>
Cooperativa: <input type="checkbox"/>	Residencial: <input type="checkbox"/> Zona Industrial: <input type="checkbox"/> Centro Poblado: <input type="checkbox"/> Caserío: <input type="checkbox"/>
Asociación: <input type="checkbox"/>	Grupo: <input type="checkbox"/> Fundo: <input type="checkbox"/> Otros (especificar): <input type="checkbox"/>
Nombre de Zona:	
Referencia: Av. Pacasmayo	
Departamento: Callao	Provincia: Callao
Distrito: Callao	
Teléfonos: 951015720	Autorizo se me notifique al siguiente correo electrónico: UGEL Ventanilla (a gmail.com)
DECLARO que los datos presentados en el presente formulario los realizo con carácter de DECLARACIÓN JURADA	
V.- FUNDAMENTACIÓN DEL PEDIDO:	
Autorización para realizar una encuesta a los trabajadores de la UGEL Ventanilla.	
Es un trabajo de investigación del posgrado de la Universidad Cesar Vallejo, que mide la percepción de los trabajadores (o colaboradores) de la UGEL en el año 2016 sobre:	
planeación estratégica y presupuesto por resultados en la UGEL Ventanilla, 2016.	
	
VI.- DOCUMENTOS QUE SE ADJUNTAN:	
Copia DNI	
Ventanilla, 31/05/17	
LUGAR Y FECHA	FIRMA DEL USUARIO
Para consultas sobre su trámite ingrese a www.minedu.gob.pe y haga click en:	
	o llame al 6155880



PERÚ
Ministerio
de Educación



“Año del Buen Servicio al Ciudadano”

AUTORIZACIÓN

El Director de la Unidad de Gestión Educativa Local Ventanilla, quien suscribe;

AUTORIZAR

A, **Efraín Isidro Cerafín Urbano** identificada con DNI N.º 43548528 y código de matrícula N.º 7001032941; estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública en la sede Lima Norte, promoción 2016-I, aplicar su encuesta a los trabajadores de la UGEL Ventanilla, quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación sobre:

“Planeación estratégica y presupuesto por resultados en la UGEL Ventanilla, 2016”

En ese sentido, se le expide la presente autorización, a petición de la parte interesada para los fines que estime conveniente.

Ventanilla, 05 de junio de 2017



Julio Cesar Castillo Carrion
MG. JULIO CESAR CASTILLO CARRIÓN
Director
Unidad de Gestión Educativa Local Ventanilla

Calle 3 S/N Av. Los Eucaliptos – Ventanilla Satélite
Telf: 539-8511 – Anexo: 14