



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN GESTIÓN  
PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD**

Modelo de gestión “Cerrando Brechas” para la planificación  
estratégica y el presupuesto institucional de la municipalidad distrital  
de Morales, 2021

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad

**AUTOR:**

Saavedra Becerra, Alan Elvis (ORCID: 0000-0002-9253-3714)

**ASESOR:**

Dr. Barbarán Mozo, Hipólito Percy (ORCID: 0000-0002-9316-202X)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Reforma y Modernización del Estado

**TARAPOTO – PERÚ**

**2022**

## **Dedicatoria**

A Dios y a mis padres porque gracias a ellos vi la luz de este mundo tan maravilloso, dedico también a mis hermanos, a mi familia y amigos que siempre me alentaron a seguir avanzando en mi vida académica.

**Alan**

## **Agradecimiento**

A mis Docentes que me ayudaron a seguir creciendo profesionalmente, que día a día, compartieron largas jornadas de trabajo, cuyos resultados se plasman en la presente Investigación, a ellos mi más profunda gratitud.

**El autor**

# Índice de contenidos

Carátula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de tablas.....	v
Índice de figuras.....	vi
Resumen.....	vii
Abstrat.....	viii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO:.....	6
III. METODOLOGÍA.....	18
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	18
3.2. Diseño de investigación.....	18
3.3. Población, muestra y muestreo.....	19
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	20
3.5. Procedimientos.....	22
3.6. Método de análisis de datos.....	23
3.7. Aspectos éticos.....	23
IV. RESULTADOS.....	25
V. DISCUSIÓN.....	31
VI. CONCLUSIONES.....	35
VII. RECOMENDACIONES.....	36
VIII. PROPUESTA.....	37
REFERENCIAS.....	46
ANEXOS.....	130



## Índice de tablas

Tabla 1. Nivel de la planificación estratégica por dimensiones de la municipalidad distrital de Morales, 2021.....	24
Tabla 2. Nivel de la gestión del presupuesto institucional de la municipalidad distrital de Morales, 2021.....	25
Tabla 3. Prueba de normalidad de los valores de las variables.....	25
Tabla 4. Relación de la planificación estratégica con el presupuesto institucional de la municipalidad distrital de Morales, 2021.....	26
Tabla 5. Grado de sistematicidad del modelo de gestión “Cerrando Brechas”.....	27
Tabla 6. Grado de contribución del modelo de gestión “Cerrando Brechas”.....	28

## Índice de figuras

Figura 1. Validez de los expertos o especialistas .....	21
Figura 2. Esquema de la propuesta .....	35

## Resumen

La investigación tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre la planificación estratégica y el presupuesto institucional de la municipalidad distrital de Morales, 2021, la investigación fue de tipo aplicada, de diseño no experimental, de corte transversal, descriptivo, correlacional. La población fue de 69 trabajadores y la muestra de 24 trabajadores, se aplicó dos cuestionarios mediante la técnica de la encuesta. Los resultados que obtuvieron fueron: El nivel de la planificación estratégica en general y por dimensiones es regular en 83% y el nivel de la gestión del presupuesto institucional en general y por dimensiones es regular en 58%, según las apreciaciones de los trabajadores. Además, se concluyó que el análisis correlacional indica que, la planificación estratégica y el presupuesto institucional se relaciona directa y significativamente; por cuanto, se determinó una correlación moderada ( $r=0,583$ ) con un valor  $p$  de 0.000 ( $p<0,01$ ); es decir, el presupuesto institucional depende en 34% de la planificación estratégica. Así mismo, el 53% de opiniones de los expertos califican como bastante adecuado y con una media de 8.4 puntos,  $\pm 0.32$  desviaciones; es decir, la propuesta es coherente y pertinente para resolver la problemática.

**Palabras clave:** gestión, planificación estratégica, presupuesto institucional

## **Abstrat**

The objective of the research was to determine the relationship between strategic planning and the institutional budget of the district municipality of Morales, 2021, the research was of an applied type, non-experimental design, cross-sectional, descriptive, correlational. The population was 69 workers and the sample of 24 workers, two questionnaires were applied using the survey technique. The results obtained were: The level of strategic planning in general and by dimensions is regular in 83% and the level of institutional budget management in general and by dimensions is regular in 58%, according to the appreciations of the workers. Furthermore, it was concluded that the correlational analysis indicates that strategic planning and the institutional budget are directly and significantly related; inasmuch as, a moderate correlation ( $r = 0.583$ ) with a p value of 0.000 ( $p < 0.01$ ) was determined; that is, the institutional budget depends 34% on strategic planning. Likewise, 53% of the opinions of the experts qualify as quite adequate and with an average of 8.4 points,  $\pm 0.32$  deviations; that is, the proposal is coherent and pertinent to solve the problem.

**Keywords:** Management, strategic planning, institutional Budge

## I. INTRODUCCIÓN

La gestión de las entidades del Estado basadas en los instrumentos de planificación, se constituye en una potencialidad para generar el desarrollo de una nación, región o distrito, sin embargo la evidencia práctica es que esta no siempre ocurre, pues los planes estratégicos y su correlato con los planes operativos no necesariamente recogen las necesidades que la población necesita, así Chanamé (2018) indica que los planes no se articulan para cubrir las brechas sociales y estas más bien responden a demandas partidarias o acciones inmediatistas, lo que trae como consecuencia que el planeamiento no sea tomado como una herramienta efectiva para la gestión y está alineada al presupuesto público.

La planificación ha sido insertada de forma institucional en gran parte de los países como una norma de rango constitucional, bajo diversas premisas y enfoques de desarrollo, así Rufián (2017) indica que, para el caso ecuatoriano, este instrumento se define como un mecanismo para identificar el nivel de intervencionismo económico del estado y cómo se racionalizan las decisiones vinculadas con el desarrollo esperado en la nación; sin embargo en los últimos 10 años los planes estratégicos en cuanto a sus metas sólo han sido incorporadas a los planes operativos y por consiguiente asignados presupuestos en un 56%, lo que implica que lo estratégico no se incorpora con lo operativo.

En el Perú, luego de la desactivación del sistema de planificación en la década del 90, se promulga en 2008 la Ley del Sistema Planeamiento Estratégico Nacional y del Centro de Planeamiento Estratégico Nacional del Perú, en donde entre otras cosas se implementa de forma obligatoria en todas las instancias de gobierno la planificación estratégica, donde se encarga al CEPLAN las funciones de ente rector del sistema de planificación; sin embargo a pesar de haber transcurrido más de 12 años desde su creación no se ha logrado articular las políticas públicas nacionales y sectoriales con los planes territoriales en los gobiernos sub nacionales, así Buendía (2019) indica que el 92% de los

programas presupuestales del nivel central no tienen lineamientos de priorización territorial en los gobiernos locales, debido principalmente a que no se ha identificado procesos o lineamientos de intervención para articular la herramienta de planificación para el desarrollo concertado, los planes institucionales estratégicos y los presupuestos Institucionales, a la que se suma las carencias de capacidades de los gestores públicos para comprender estos procesos.

A nivel regional, la experiencia de planificación de forma participativa se remonta al año 2003 cuando con el apoyo de la Mesa de Concertación de Lucha contra la Pobreza – MCLCP, se elabora el primer Plan de Desarrollo Concertado de la Región y los 77 planes concertados locales, que corresponden a igual número de municipalidades de la región, en tal sentido la puesta en marcha de los objetivos y respectivas metas no han sido plasmados de forma eficiente, debido a que cada vez que existen cambios de gobierno, las prioridades de intervención se modifican, o porque los programas presupuestales dictados por el nivel central hace que se efectúen reprogramaciones de forma constante (Pérez, 2017)

Otro elemento a tomar en cuenta en el proceso de articulación entre lo estratégico y lo operativo en los gobiernos locales es lo estipulado en el D.L. 1432 que crea el Invierte.pe, en donde se precisa que la programación de las inversiones debe responder al cierre de brechas sociales y estos deben ser inscritos en la Programación Multianual de Inversiones, tal como lo indica Abusada (2019) la totalidad de las municipalidades del país si bien han comenzado a aplicar la estrategia de cierre de brechas sociales en la priorización de proyectos, estos no siempre responden a los lineamientos programáticos establecidos por el sector correspondiente, por consiguiente existe un desfase entre lo funcional y lo territorial, lo que dificulta la asignación de recursos en donde el primer escollo que enfrentan es lograr la certificación presupuestal.

En el ámbito municipal, en el marco del Presupuesto por Resultados – PpR se ha implementado el Plan de Incentivos Municipales, como una estrategia para

que las municipalidades cumplan algunas metas programáticas establecidas por el MEF y su cumplimiento otorga a las municipalidades de mayores recursos presupuestales, pese a todo, estas acciones que se programan desde el nivel central no tienen un correlato con los Planes Estratégicos Sectoriales ni con los planes territoriales, lo que conlleva que se tenga que asignar recursos para poder lograr las metas, desvirtuando lo ya programado en los planes participativos, generando muchas veces el descontento ciudadano.

Teniendo esta realidad problemática, es que se plantea la presente investigación con la finalidad de plantear una estrategia de articulación de la Planificación Estratégica con el Presupuesto Institucional enmarcado dentro de los lineamientos que las intervenciones de las entidades deben tener como objetivo primigenio el cierre de las brechas sociales, en donde se establezca criterios de priorización y procesos de formulación de los objetivos en pro de lograr un desarrollo sostenible de la Municipalidad Distrital de Morales.

En ese sentido se plantea la pregunta del problema de la investigación, donde el **problema general** es ¿Cuál es la relación entre la planificación estratégica y el presupuesto institucional de la municipalidad distrital de Morales, 2021? y como **problemas específicos**: ¿Cuál es el nivel de planificación estratégica en general y por dimensiones en la municipalidad distrital de Morales, 2021?; ¿Cuál es el nivel de presupuesto institucional en general y por dimensiones en la municipalidad distrital de Morales, 2021?; ¿Cómo es el diseño del modelo de gestión “cerrando brechas “ para mejorar la planificación estratégica plasmados en el presupuesto institucional de la municipalidad distrital de Morales? ¿Cuál es el resultado de la validación del modelo de gestión “cerrando brechas” para mejorar la planificación estratégica plasmados en el presupuesto institucional de la municipalidad distrital de Morales, 2021?

En este escenario la investigación se justifica **por su conveniencia**, porque quienes gestionan la MDM, en especial las autoridades y los responsables del planeamiento y la gestión presupuestal necesitan conocer de nuevas herramientas para articular los procesos del planeamiento con el presupuesto institucional. Por su **aporte teórico**, donde se parte de los nuevos enfoques de

la gestión pública y los conceptos sobre planificación y presupuesto que plantean, los mismos que serán validados y a partir de ello plantear nuevos conocimientos sobre dichas materias. Por su **relevancia social**, toda acción gubernamental tiene como objetivo final satisfacer las carencias de la colectividad y por ende aminorar las diferencias sociales, y por tanto definir una estrategia que articule lo planificado con el presupuesto que contribuye a dicha acción y contribuye a generar confianza en la población sobre sus autoridades, favoreciendo la gobernabilidad. Por su **aporte práctico**, contar con un Modelo de Gestión que contribuya al cierre de brechas sociales a partir de identificar procesos e indicadores de gestión del planeamiento y del presupuesto en la MDM que tiene una valoración práctica que se traducirá en la mejora y la optimización de procesos. Desde el **aporte metodológico**, la investigación se justifica porque contribuirá a generar una propuesta metodológica desde el campo de la investigación científica y por tanto validar que estas pueden ser aplicadas en estudios de la gestión pública que posteriormente puedan ser replicados en similares investigaciones.

Los objetivos que se plantean son; el **objetivo general**: Determinar la relación entre la planificación estratégica y el presupuesto institucional de la municipalidad distrital de Morales, 2021; y como **objetivos específicos**: Identificar el nivel de planificación estratégica en general y por dimensiones en la municipalidad distrital de Morales, 2021; Identificar el nivel de presupuesto institucional general y por dimensiones en la municipalidad distrital de Morales, 2021; Diseñar el modelo de gestión “cerrando brechas” para mejorar la planificación estratégica plasmados en el presupuesto institucional de la municipalidad distrital de Morales, 2021; Validar el modelo de gestión “Cerrando Brechas” para mejorar la planificación estratégica plasmados en el presupuesto institucional de la municipalidad distrital de Morales, 2021.

La hipótesis de la investigación, en lo referido a la **hipótesis general** es: Hi: Existe relación entre la planificación la planificación estratégica y el presupuesto institucional de la municipalidad distrital de Morales, 2021 y como **hipótesis específicas**: El nivel de planificación estratégica en general y por dimensiones en la municipalidad distrital de Morales, 2021 es buena. El nivel de presupuesto



institucional por dimensiones en la municipalidad distrital de Morales, 2021 es bueno. El diseño del modelo de gestión “cerrando brechas” para mejorar la planificación estratégica plasmados en el presupuesto institucional de la municipalidad distrital de Morales, 2021; es adecuada. El modelo de gestión “cerrando brechas” para mejorar la planificación estratégica plasmados en el presupuesto institucional de la municipalidad distrital de Morales, 2021; es validado según los expertos.

## II. MARCO TEÓRICO:

Iniciamos presentando las investigaciones previas, así en el ámbito internacional se encuentra a Duke (2019) Los vacíos del planeamiento participativo en la definición de los planes de desarrollo local en Bogotá (artículo científico), Universidad Politécnica Gran Colombiana; concluye que; aun cuando la participación ciudadana, normativamente se considera como el elemento más importante de la planificación del desarrollo de las regiones de Bogotá, su puesta en ejecución tiene deficiencias que impactan negativamente en la calidad, restándole legitimidad a la contribución de ciudadanos. Los problemas que más se resaltan están relacionados a que existe un traslape de tiempos entre la planificación distrital y la local, y las modalidades de cómo se identifican y priorizan las iniciativas de los ciudadanos que luego son incluidas en los planes y presupuestos. En contraposición a los enfoques de la planificación multiescalas en la que se entiende las acciones participativas tendría que tener como punto de partida, personas capacitadas para garantizar la rigurosidad que exige el proceso, conlleva a la escasa idoneidad de quienes conforman el comité de planeamiento, originando ejercicios de participación desordenados y con componentes de improvisación altos.

Otra investigación es la ejecutada por Gómez (2017) La planificación del desarrollo municipal en México y la participación de la ciudadanía. Análisis desde lo jurídico (artículo científico), Universidad de Monterrey, México; en sus conclusiones explica que, en lo referente a la participación de la ciudadanía en las acciones para planificar el desarrollo municipal, la normativa local hace una invitación a que la ciudadanía participe en la planeación de su desarrollo, pero no tipifica taxativamente cómo será la convocatoria, así como también no indica que colectivos de la sociedad deben ser consultados, así como tampoco se precisa a través de qué instrumentos se efectuará la consulta de opiniones. En algunas dependencias locales se estipula que los procesos de planeamiento local son condición sine qua non para la presupuestación, y esta tiene que estar orientada a la atención de demandas de la población sobre criterios de priorización definidos en los talleres participativos, los cuales son vinculantes en su cumplimiento para la autoridad local.

Otra investigación internacional es la ejecutada por Patillo (2018) Incidencia del presupuesto para resultados en la calidad del gasto público municipal de Medellín: El caso de los programas de vivienda, periodo 2007 – 2017 (artículo científico), Universidad EFAIT, en sus conclusiones detalla que, el instrumento de presupuesto para resultados ha contribuido de forma positiva en los sistemas de planeamiento y gerenciamiento municipal de Medellín, evidenciado en que los indicadores locales como nacionales tienen indicadores en todas las etapas de los objetivos establecida en el marco lógico de cada categoría presupuestal. La no posibilidad de efectuar evaluaciones de impacto, no permite concluir con la última etapa o fase de la evaluación del ciclo presupuestal en relación a la calidad del gasto, y tener una valoración del impacto obtenido de las políticas públicas que se implementaron sobre los estándares de vida de la población y el cierre de brechas sociales. En los planes estudiados entre el 2007 y el 2017 se evidencia una articulación adecuada, así como claridad y coherencia entre los lineamientos, las estratégicas, los componentes, los proyectos y los programas, y estos con los indicadores de los objetivos específicos del resultado y los productos, facilitando su monitoreo, evaluación y control; sin embargo estas características se desdibujan grandemente en la modalidad como se expresa el Plan de Desarrollo 2016-2019, por lo cual, es de esperarse que su ejecución y posterior evaluación, para corroborar su impacto en la consecución de los objetivos y la mensuración de los indicadores de urbe municipal, como es el indicador de condicionantes multidimensionales de vida.

A nivel nacional encontramos la investigación de Amoreti, et.al. (2019) Alineamiento de los proyectos públicos de inversión con los planes concertados para el desarrollo y el presupuesto participativo en la Provincia Constitucional del Callao (2014-2018) (artículo científico) Universidad Pacífico; en sus conclusiones detalla que, los PIP que son seleccionados mediante el Presupuesto Participativo tanto en el Gobierno regional y las Municipalidades del Callao, tienen un alineamiento a los objetivos estratégicos de sus respectivos PDC, existiendo un gran sesgo de orden político en la definición de las inversiones en función de algunos objetivos estratégicos. El Presupuesto Participativo en cuanto a la metodología determinada por el MEF no se cumple

en los aspectos de buscar la calidad de los procesos, siendo estos de naturaleza inercial y tiene un alto sesgo de sólo llevarlo a cabo para el cumplimiento normativo, lo que genera una baja participación de los grupos poblacionales en el proceso participativo para la asignación de proyectos al presupuesto de las entidades del gobierno local y regional. La significancia de la asignación del presupuesto y el desarrollo presupuestal de los PIP que se priorizan en el Presupuesto Participativo es baja, donde, existiendo un gran número de ellos que ni siquiera se ejecutan, vulnerando las normas que emite la DNPP del MEF sobre priorización basado en cierre de brechas.

Así también se tiene a Rodríguez & Chuquimango (2018) Factores asociados a la formulación de los planes de desarrollo concertados (PDC) en las municipalidades del Perú. Universidad Señor de Sipán; en sus conclusiones detalla que; Los principales factores que son valorados como parte de los procesos de estructuración de los planes de desarrollo concertados en las municipalidades son las capacidades profesionales de los funcionarios, las capacidades operativas de las entidades, el conocimiento de los involucrados locales, el rol que asumen las instancias del nivel central, especialmente el MEF, la instrumentalización de las metas del PDC, la coordinación entre instituciones para los objetivos estratégicos, el compromiso y participación de las organizaciones; sin embargo en ninguno de los casos estos factores tienen una valoración positiva superior al 50%. El rol que asume CEPLAN como ente rector de la planificación en el país es muy pasivo durante la formulación de los planes de desarrollo concertado, pues a la fecha no ha desarrollado indicadores de gestión para este tipo de planes. Los sistemas de presupuestación que se derivan de los planes concertados, siguen teniendo un divorcio abismal, pues los proyectos priorizados al asignarles el presupuesto anual no siguen la rigurosidad de los acuerdos asumidos.

Se encuentra también la investigación ejecutada por Yactayo (2019) La ejecución del presupuesto de ESSALUD del Perú como una herramienta de gestión (artículo científico) Universidad Nacional Mayor de San Marcos, en sus conclusiones se advierte que: Los presupuestos de los años 2009 al 2018 en su ejecución no tienen indicadores satisfactorios hacia los asegurados, aun cuando la institución tiene un nivel de gasto del 100% de lo planificado. Se

evidencia falencias en el sistema de aprovisionamiento de insumos estratégicos y en la atención con calidad al paciente asegurado, donde existen carencia de personal médico especializado en las unidades de atención. La unidad encargada del control en ESSALUD, desarrolla sus funciones como parte del sistema de control nacional establecido por la Contraloría General de la República, sin embargo, sus acciones de fiscalización son ex post, lo que no permite advertir de forma concurrente o ex ante las posibles desviaciones en temas de ejecución presupuestal. La entidad presenta como indicadores de gestión del gasto la razonabilidad de la gestión presupuestaria en cuanto a la legalidad, no siendo vinculado de la generación de metas de los servicios asistenciales en función del gasto.

A nivel regional y local, encontramos la desarrollada por Chilón (2018) Planeamiento estratégico y correlación con el desempeño de la organización de las Instancias Operativas de Salud de la Dirección Regional de Salud - San Martín – 2018 (tesis de maestría) Universidad César Vallejo, Tarapoto, en sus conclusiones detalla que, se evidencia la existencia de correlación directa y de tendencia positiva alta entre los elementos del planeamiento estratégico y el desempeño de la organización en las Instancias Operativas de Salud de la Dirección Regional de Salud San Martín, donde el estadístico de relación de Pearson de 0,842 y el índice de determinación de 0,709, lo que indica que un 70,9% del Desempeño Organizacional es consecuencia de la influencia ejercida por el planeamiento estratégico. Los elementos de la planificación estratégica en las Instancias Operativas de Salud de la Dirección Regional de Salud San Martín; se hallan en un nivel de propuesta para el 27% de los trabajadores, en un nivel iniciado para el 37%, 25% en desarrollo y solo un 8% consideran que está consolidado.

Así también tenemos la investigación de López (2020) Logro de metas y administración pública para resultados en el municipio distrital de San Pablo, Bellavista – 2019 (tesis de maestría) Universidad César Vallejo. Tarapoto; en sus conclusiones detalla: La relación existente del logro de metas y administración pública para resultados en el municipio distrital de San Pablo, Bellavista, 2019, se establece una correlación alta y positiva, siendo el índice de Pearson fue de 0.912 y la significancia bidireccional de 0.099. El

cumplimiento de metas es deficiente, donde ninguna de las dimensiones llega a valores superiores al 40%; siendo la principal causa la débil planeación institucional. La gestión pública por resultados es deficiente, donde ninguna de las dimensiones llega a valores superiores del 35%, donde los factores asociados a la eficiencia del gasto son los más deficientes.

Finalmente presentamos la investigación desarrollada por Chaquila (2018) Gestión administrativa y nivel de efectividad de la ejecución del presupuesto en la unidad de recursos humanos de la unidad ejecutora 009 del Ministerio Público de San Martín – Moyobamba 2016 – 2017 (tesis de maestría) Universidad César Vallejo. Tarapoto, en sus conclusiones detalla que: La prueba estadística de chi cuadrado demuestra que la gestión administrativa y la efectividad de la ejecución del presupuesto en la unidad de recursos humanos de la UE 009 del Ministerio Público de San Martín – Moyobamba 2016 – 2017, no son independientes, donde el valor calculado (76.010) es mayor al valor tabulado (9.4877) con un valor de significancia de 0.000, lo que demuestra que ambas variables se relacionan entre sí. El nivel de la gestión administrativa de la UE 009 del Ministerio Público de San Martín – Moyobamba, para los años 2016 y 2017, es deficiente, con un 25% de aprobación positiva. La efectividad de la gestión presupuestal de la UE 009 del Ministerio Público de San Martín – Moyobamba, para los años 2016 y 2017, es deficiente, con un 12.5% de aprobación positiva.

En relación a los conceptos y teorías que sustentan las variables en estudio, presentamos en primer lugar lo referido a la **planificación estratégica**, así el CEPLAN (2016) indica que corresponde al procedimiento sistemático que se construye en base al análisis continuo de las condiciones actuales y de los pensamientos orientados al futuro, el cual proporciona información para la adopción de decisiones con el objetivo final de obtener logros concretos de la misión de la entidad. Vargas (2018) lo define como aquella herramienta que orienta la ejecución de los recursos hacia la realización concreta de las funciones esenciales del Estado, en donde se plasman los objetivos, se definen los lineamientos de acción, se asigna los recursos, para luego implementarlos y evaluar los logros, tomando como referencia las líneas basales de cada elemento del desarrollo identificado.

El **planeamiento estratégico** gubernamental busca la integración del presupuesto con los resultados que previamente son cuantificables, buscando una correcta asignación, es decir busca una vinculación de los recursos del presupuesto con los objetivos estratégicos, y estas a su vez con la misión institucional, facilitando con ello que las intervenciones que se realicen en las diferentes instancias de gobierno sean evaluadas ex ante y ex post, garantizando así una efectiva rentabilidad económica y se contribuya al impacto social de cada una de las intervenciones que el Estado lleva a cabo (Pasquetti & Salas; 2016)

En cuanto a las teorías que sustentan el planeamiento, Steiner (2017) plantea dos de ellas, la primera la teoría de la concepción normativa, cuyo eje está centrado en las prescripciones normativas bajo el escenario que el Estado planifica las acciones sobre la base de leyes en pro de promocionar el beneficio colectivo de sus ciudadanos, donde la conceptualización de la planificación es construida mediante metodologías que integran las proyecciones de tendencias con técnicas de prospectivas de mediano plazo, y sobre ello calcular la disponibilidad de recursos económicos y financiero que se requieren. La segunda la teoría estratégico-corporativa que plantea que los problemas de la planificación se solucionan estableciendo un equilibrio dinámico entre recursos disponibles y resultados y estos a su vez con la capacidad de las áreas con que cuentan las organizaciones, partiendo del supuesto que la entidad actúa como corporación que interactúa con el entorno donde participan los ciudadanos.

Por su parte Giordani (2016) establece que las **planificaciones estratégicas** se sustentan en dos teorías como son el territorio y los sectores productivos; si bien diferentes, ambos complementarios entre sí. La teoría de la planificación estratégica sobre la base del territorio, hace hincapié a valorar las potenciales que tiene un territorio, el mismo que puede ser definido sobre una cuenta, una organización de orden geopolítico, sobre las cuales se determinan las diferentes intervenciones de todos quienes participan de él; siendo en Perú el planeamiento del desarrollo concertado local una forma de cómo se implementa esta teoría. La segunda teoría se refiere a la planificación sectorial productivos, es decir se planifica sobre un atributo en concreto, independientemente del territorio que ocupa, aun cuando también se le puede circunscribir a un territorio

en específico, siendo en Perú los Planes Estratégicos Sectoriales- PESEM, una forma de aplicar esta teoría.

**Las dimensiones del planeamiento estratégico** se pueden agrupar en **objetivos estratégicos y metas estratégicas**, donde el primero corresponde a la forma mediante el cual una entidad determina los rumbos de acción para sobre ello implementar las directrices, la legislación o las especificaciones predeterminadas en las acciones misionales de creación de la entidad pública (Chohan, 2019) Proceso mediante el cual se establecen las acciones o directrices guía buscando así la creación del valor público que espera la colectividad (MEF, 2016)

Desde la perspectiva del MEF (2016) definir los **objetivos estratégicos** involucra efectuar un análisis razonable del interés colectivo; fijación y/o alineamiento a la misión institucional, definir los programas operacionales, revisar la estructura orgánica de la entidad; desarrollar los escenarios tendenciales de los problemas y potencialidades que enfrenta la entidad, efectuar la prospectiva de la asignación presupuestal; definir la forma de medir los logros, establecer los procesos de rendición de cuentas.

La segunda dimensión que corresponde a las **metas estratégicas**, que corresponde a determinar los programas presupuestales a desarrollar con la finalidad de orientar e integrar la provisión de los bienes y servicios para el logro de un objetivo específico, alineado a un objetivo estratégico. Los indicadores que constituyen las metas presupuestales pueden estar definidas sobre la base de los fines y propósitos del programa presupuestal definido en el marco lógico de la intervención, los cuales se pueden agrupar en función de las líneas estratégicas definidas en los planes de desarrollo o estratégicos sectoriales según corresponda. (MEF, 2016).

En relación al **presupuesto institucional**, esta se define como la herramienta gubernamental mediante el cual se determinan los ingresos de una entidad, región o país, sobre la base de acciones programáticas a través de una constante confrontación entre las previsiones y las acciones programadas (Christensen y Laegreid; 2012).



Otra definición es que constituye un sistema administrativo que, sobre la base de los ingresos definidos en las leyes del presupuesto, se estructuran los centros de responsabilidad funcional o centros de costos, de ingresos y de gastos, de modo tal que el presupuesto institucional está relacionado con los sistemas de planificación, dirección y control, en pro de implementar el valor público esperado por la población. (Denhard, 2017).

Son los medios empleados por la administración de un Estado y sus dependencias, mediante el cual se asignan recursos sustentado en un sistema de planificación definido, cuantificando las fuentes de financiamiento y adoptando medidas para desarrollar las obras, servicios o adquirir los bienes, sobre la base de priorizaciones para alcanzar los objetivos definidos en un momento determinado. (Bovaird & Loeffler; 2015).

Otras definiciones son las expresadas por Salazar (2016), que lo conceptualiza como, la herramienta de gestión pública, donde los decisores públicos formulan, aprueban, gestionan y controlan los ingresos y egresos de la entidad con el objeto de conseguir los fines; y el MEF (2018) instrumento de operativización pública, que comprende **programar, formular, aprobar, ejecutar y evaluar** los recursos públicos en el marco de las leyes de administración financiera y del presupuesto en el sector público, teniendo como ente rector al Ministerio de Economía y Finanzas.

El presupuesto en las entidades gubernamentales, se enfoca de diferentes modos, así Welsch (2017) determina dos modos de comprenderlos que son, la gestión presupuestal por programas y la gestión presupuestal base cero. El primero tiene la característica que las asignaciones de los fondos presupuestales se efectúan a través de las facultades que tienen las entidades ministeriales y descentralizadas, configurándose en un proceso de gestión integral, donde son analizadas las acciones de la administración en forma total, brindando los fondos del presupuesto entre los diferentes programas teniendo como premisa las prioridades de acción que son definidos de forma previamente. El segundo, tiene la característica de ser un conglomerado de procesos para la adopción de decisiones en el otorgamiento de fondos del presupuesto, donde corresponde a los gestores de forma primigenia justificar

sus pedidos definiendo diversas alternativas, las que luego son priorizadas sobre la base de los fondos que se cuentan, lo que evita que las provisiones del gasto sean efectuadas sin tomar como referencia a las asignaciones del año anterior, no permitiendo con ello una formulación presupuestal de forma inercial.

Por otro lado, Guzmán (2017) hace hincapié en dos modos de analizar el presupuesto, siendo uno de ellos el modelo político-programático, que tiene como característica que su estructuración es expresada teniendo como fundamento los programas de intervención del gobierno, el planeamiento estratégico definido como desarrollo o las directrices de políticas, donde se asume que la asignación de los fondos a las instancias de gestión para todos los niveles de gobierno ocurre siempre que tengan un alineamiento a los diversos programas o unidades de las intervenciones en políticas públicas ya determinadas. El segundo es el presupuesto para resultados, que se fundamenta en la determinación de las correlaciones entre el logro de las diversas intervenciones del gobierno, en su tarea de establecer sus intervenciones en las políticas públicas teniendo como sustento el presupuesto, determinando para ello el objetivo y las modalidades concretas de los resultados que deben ser logrados, para acortar las brechas de carencias de la colectividad. Los dos modelos no se contradicen, siendo en muchos países adoptados ambos de manera complementaria.

Los objetivos que persigue el presupuesto institucional en el ámbito gubernamental, según Schick (2018) son garantizar desde el enfoque macroeconómico la disciplina fiscal; es decir que su estructuración y posterior ejecución guarden relación entre los ingresos y los gastos, de tal forma que contribuya a la estabilidad de los indicadores como inflación, tasa de interés y empleo. Otro objetivo es lograr la eficiencia en la asignación de los recursos a las entidades, y está referida a la capacidad que tiene el presupuesto para dar respuesta a las prioridades del gobierno en aquellas intervenciones como son los programas, proyectos o actividades donde sea factible el logro de desempeños más óptimos, es decir el mayor impacto a los objetivos de política. Finalmente, el tercer objetivo es la eficiencia operacional, que se fundamenta en atender de forma oportuna los bienes y servicios para coberturar las

brechas, las que se llevan a cabo a través de cada una de las ejecutoras del gasto en coordinación con la entidad que asigna los gastos.

Los elementos o dimensiones de la gestión de los presupuestos tienen correspondencia con las diversas fases que lo componen, así el MEF (2018), indica que estas corresponden a cinco fases que son: **programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación**. Durante la fase de programación, todas las instancias de gobierno elaboran su propuesta de presupuesto estimando los gastos que serán ejecutados en el años fiscal venidero sobre la base de sus objetivos, tomando como referencia, correspondiendo al MEF sobre esta programación estructurar el anteproyecto presupuestario sector gubernamental; y las actividades que son llevadas a cabo en esta fase son, la determinación de los niveles de prioridades de la institución; establecer las demandas totales del gasto, estimación de las fuentes para el financiamiento; cálculo del financiamiento de las demandas totales de gasto sobre la base de la asignación total presupuestal; verificación del alineamiento del PESEM, Plan de Desarrollo Concertado y Planes Estratégicos Institucionales

La segunda fase corresponde a la formulación, donde se establece la estructuración programática y funcional del pliego, así como las metas sobre la base de las prioridades de intervención, definiendo para cada uno de ellos la fuente de financiamiento y la cadena del gasto. Las actividades que se ejecutan durante esta fase son; la determinación de la estructuración funcional y la estructuración programática, determinación de los programas presupuestales, efectuar la vinculación de los proyectos a las categorías del presupuestario definidas; desarrollar el registro de la programación financiera y física de cada acción o intervención de las inversiones y/u proyectos en los aplicativos del SIAF. Corresponde a la tercera fase la aprobación, que en primer lugar es la aprobación por el Congreso de la República a través de una Ley que detalla los límites máximos del gasto a ejecutarse en el año fiscal; y posterior a ello su incorporación por cada unidad ejecutora a los procesos institucionales de su entidad. Las actividades que se ejecutan en esta fase son, la aprobación del PIA, el mismo que se efectúa mediante un acto administrativo del titular del pliego y/o del jefe de la unidad ejecutora; aprobación del PAC, que corresponde

a listado de procesos de selección previstos en el año; y el registro desagregado del PIA en SIAF, sobre la base de las fuentes de financiamiento, genéricas del gasto, funciones y programas presupuestales. (MEF, 2018)

La cuarta fase corresponde a la Ejecución, que corresponde a la atención de las obligaciones del gasto en relación a los montos del presupuesto ya aprobado, tomando como premisa la programación anual de compromisos. Las acciones que se llevan a cabo durante esta fase son; la programación del compromiso anual, que es la estimación mensualizada de los recursos necesarios para coberturar los gastos previstos; certificación, que corresponde al proceso mediante el cual se verifica la disponibilidad de recursos para atender los requerimientos; el compromiso, que corresponde a la etapa de determinar el proveedor a quien se le destinarán los recursos luego de haber cumplido con la acción encomendada; el devengado, que es el proceso mediante el cual se asignan los recursos luego que se haya dado cumplimiento a los requisitos del bien o servicio ofertado por el proveedor; el girado, que corresponde a efectuar la transferencia a la cuenta del proveedor de los montos pactados en la orden de servicio o el contrato. La quinta etapa corresponde a la evaluación, en donde se efectúa la verificación cuantitativa de los resultados logrados y el análisis de las variaciones financieras y físicas que son observadas en función de lo que fue aprobado en el presupuesto. Las actividades que se ejecutan en esta fase son; la medición de ingresos, gastos y metas, la medición de programas, proyectos y actividades aprobados; y la calidad del gasto, debiendo ser cuantificados teniendo como indicadores la eficacia y eficiencia, cuyas características han sido definidas para cada proyecto o programa (MEF, 2018)

Para Radix (2018) los elementos del presupuesto según sus fases se complementan con los indicadores de gestión presupuestal, y este define que para cada nivel de la jerarquía de objetivos se debe plantear un conjunto de indicadores en tres dimensiones a saber, **eficacia, eficiencia, calidad y economía**. **La eficacia**, definida como el cumplimiento de las metas independientemente de la cantidad de recursos que se emplean, correspondiendo este tipo de indicador para medir actividades y empleo de los recursos sin valorar la calidad. **La eficiencia**, definida como el logro de las

metas valorando los recursos empleados para su consecución, corresponde a su vez una forma de medir el empleo correcto de los recursos en función de lo programado. **La calidad**; determinado por elementos que intervienen en el bien, servicio u obra desarrollado con los recursos del presupuesto que le imprimen alguna característica sobresaliente, como puede ser aspectos tecnológicos del producto; durabilidad, expectativas del producto, la probidad del gasto, entre otros. **La economía**, determinada como aquellos recursos adicionales o que se consiguen a partir de los presupuestos base que se asignan, o aquellos elementos catalizadores que se logran con las intervenciones.

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

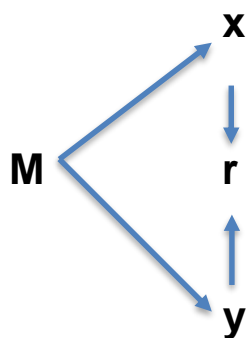
##### Tipo de estudio

Aplicada, por cuanto CONCYTEC (2018) sostiene que esta investigación busca recopilar enfoques conceptuales relevantes sobre las variables para aumentar considerablemente los conocimientos teóricos respecto a sus definiciones, elementos, cualidades, etc., y poder conocer la realidad, las circunstancias o fenómenos que se presentan dentro de un entorno concreto y proponer soluciones prácticas.

##### 3.2. Diseño de investigación

Correspondió a un diseño no experimental, transversal, cuantitativo, descriptivo correlacional, el mismo que tal como es explicado por Zavala (2014) tiene como característica porque en las acciones para el logro de los resultados no es aplicada ninguna forma o acción experimental, y los datos de la investigación son recolectados para periodo definido y ocurre en un momento único, además se describen los componentes que conforman las variables; y luego efectuar las inferencias, para poder proponer una acción concreta sobre las variables en estudio.

Descriptivo correlacional



Dónde:

M: Muestra de la investigación

X: Variable 1: Planificación estratégica

Y: Variable 2: Presupuesto institucional

R: Relación entre las variables

### **3.2. Variables y su Operacionalización**

Las variables que se someten al estudio son:

**Variable1:** Planificación estratégica

**Variable 2:** Presupuesto institucional

**Nota. La operacionalización se consigna en los anexos**

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

#### **Población**

La población estuvo constituida por los trabajadores de la municipalidad distrital de Morales, que suman un total de 54, a la cual se suman las autoridades (alcalde y regidores) que suman un total de 8; y los miembros del consejo de coordinación local que suman un total de 6; haciendo un total poblacional de 69 personas.

#### **Criterios de Inclusión**

Se asumió como criterio de inclusión en primer lugar a aquellos trabajadores que tengan una relación directa con la planificación estratégica y el presupuesto, por consiguiente, se incluirá a todos los sub gerentes de la Municipalidad, el alcalde y regidores; además se incluirán a todos los integrantes del Consejo de Coordinación Local. El resto de participantes corresponderán a todos los trabajadores que desean participar de forma voluntaria en la investigación, que a la vez tengan alguna labor directa con la gestión de operativa y funcional en la planificación estratégica y del presupuesto institucional.

#### **Criterios de exclusión**

Se asumió como criterio de exclusión al personal de apoyo logístico (choferes, vigilantes, personal de limpieza, entre otros) que no tienen relación directa con la función de planificación y presupuestal, y aquellos que durante el desarrollo del proceso de recojo de información de campo estaban haciendo uso de su derecho vacacional o contaban con permisos laborales.

## **Muestra**

La muestra es asumida por conveniencia, el mismo que corresponde a los 5 gerentes de la municipalidad, el alcalde y los 7 regidores; además los 6 integrantes del consejo de coordinación local, haciendo un total de 19 personas, a la que se sumarán todos los trabajadores del área de planificación y presupuesto que ascienden a 5 personas, sumando en total 24 personas conformantes de la muestra.

## **Muestreo**

Se aplicó el criterio de determinación del muestro por conveniencia, sobre la base de los criterios de inclusión descritos filas arriba

## **Unidad de análisis**

Estuvo conformada por todos los trabajadores de la municipalidad distrital de Morales que tienen relación directa con la planificación estratégica y el presupuesto institucional.

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **Técnica**

Fue aplicada la técnica de la encuesta, tal como es mencionado por Zavala (2014), se desarrolla para obtener percepciones de un grupo sobre preguntas cerradas, cuyo propósito es la obtención de información de las variables en estudio desde las percepciones, opiniones que los atributos de una población que se somete a un estudio, donde previamente deben ser definidos los ítems de medición para que expresen libremente sus opiniones, y en la investigación planteada estará referida a la planificación estratégica y el presupuesto institucional de la municipalidad distrital de Morales.

#### **Instrumento**

El instrumento aplicado fue el cuestionario, la misma que según lo expresado por Zavala (2016) se configura para todos los indicadores que son parte conformante de las variables y donde las preguntas planteadas se expresan de forma cerrada, de forma tal que el entrevistado tenga una amplitud para valorar sus percepciones y opiniones sobre cada una de las preguntas que son formuladas.



En este, caso del cuestionario, para la **variable Planificación estratégica** consta de 16 preguntas, las cuales se distribuyen en 10 preguntas para la dimensión Objetivos estratégicos y 6 preguntas para la dimensión Metas estratégicas.

A partir del puntaje máximo (80) y el puntaje mínimo (16) se construyó una escala de medición ordinal con tres categorías, distribuidos en rangos equivalentes

Escala	Rango
Mala	16 -37
Regular	38 - 58
Buena	59 - 80

Para la **variable Presupuesto institucional**, estas comprenden 14 preguntas, de las cuales 5 corresponden a la dimensión Fases del presupuesto y 9 a la dimensión Indicadores de gestión presupuestal.

A partir del puntaje máximo (70) y el puntaje mínimo (14) se construyó una escala de medición ordinal con tres categorías, distribuidos en rangos equivalentes

Escala	Rango
Mala	14 - 32
Regular	33 - 51
Buena	52 - 70

### **Validez**

Ambos cuestionarios fueron sometidos a juicio de cinco expertos, a fin de evaluar la claridad, coherencia, cantidad, intencionalidad, pertinencia, etc., de cada uno de los ítems con respecto a los indicadores y dimensiones de cada una de las variables; luego realizaron observaciones y comentarios; así como, valoraciones cuantitativas en un formato de informe; los cuales fueron tenidos en cuenta para mejorar dichos instrumentos.

Figura 1: Validez de los expertos o especialistas

Instrumentos	N.º	Experto o especialista	Promedio de validez	Opinión del experto
Cuestionario 1	1	Metodólogo	4,7	Es aplicable
	2	Administrador	4,5	Existe suficiencia
	3	Administrador	4,6	Es aplicable
	4	Administrador	4,5	Se puede aplicar
	5	Administrador	4,6	Existe suficiencia
Cuestionario 2	1	Metodólogo	4,6	Existe suficiencia
	2	Administrador	4,6	Es aplicable
	3	Administrador	4,6	Se puede aplicar
	4	Administrador	4,6	Existe suficiencia
	5	Administrador	4,6	Es adecuado

**Nota: Fichas de validación**

La media obtenida de las puntuaciones cuantitativas fue de 4,58 puntos para el cuestionario sobre planeamiento estratégico y 4,60 para el cuestionario sobre presupuesto institucional; cuyos valores equivalen al 91.6% y 92% de aprobación y coincidencia entre sus opiniones o valoraciones referidas a la validez de contenido, criterio suficiente para que el instrumento sea aplicable. Al respecto, la validez hace alusión al grado en que el instrumento mide aquello que pretende medir.

### **Confiabilidad**

Para este caso, la confiabilidad fue calculada con las valoraciones cuantitativas expresadas en el informe de expertos, respecto a cada uno de los diez criterios, habiéndose obtenido una confiabilidad alta de 0,93 y 0,65 respectivamente, tal como se precisa en los anexos. Sobre el particular, la confiabilidad es la consistencia interna del instrumento, el cual se estima o calcula mediante el alfa de Cronbach; según Welch & Comer (1988), cuánto más se acerca el valor del alfa a la unidad, la consistencia interna de los ítems sometidos al análisis será más altos.

### **3.5. Procedimientos.**

Primera fase. Luego de identificado el problema, se planeó y ejecutó un diagnóstico situacional, mediante una investigación descriptiva correlacional que permita corroborar y precisar en este caso, el comportamiento entre el planeamiento estratégico y el presupuesto institucional. Por eso, se realizó un

análisis correlacional y aplicó dos cuestionarios a los colaboradores, con dichos datos de procesó y analizó la información.

Segunda fase. Habiéndose confirmado una relación de dependencia directa entre el planeamiento estratégico y el presupuesto institucional; se procedió a la búsqueda de información y otros referentes, a fin de identificar referencias o experiencias relacionadas con las variables y sobre propuestas para mejorar el problema. También se revisó marcos normativos vigentes, entre otras teorías de la planificación estratégica y se diseñó la propuesta de gestión, orientada a la mejora de la planificación estratégica y el presupuesto institucional.

Tercera fase. Acorde con el tipo de propuesta o proyecto factible, que no es posible ejecutarlo; se procedió a poner en consulta a un grupo de expertos; a quienes se les solicitó su opinión y demás comentarios u observaciones sobre la sistematicidad y grado de contribución de la propuesta denominada Modelo de gestión “Cerrando Brechas”; utilizando un formato de informe, cuyas opiniones se subsanaron y cuyas valoraciones cuantitativas permitieron estimar el grado de sistematicidad o coherencia interna y el grado de contribución para resolver la problemática.

### **3.6. Método de análisis de datos**

Se tuvo como método de análisis lo explicitado por la estadística descriptiva a la investigación científica, y no fue necesario aplicar análisis estadístico inferencial.

### **3.7. Aspectos éticos**

La presente investigación, a lo largo de todo el proceso, se tuvo en cuenta principios éticos y profesionalismo (Rigor Científico, Honestidad, Competencia Profesional y Científica, Responsabilidad); es decir; en todo momento, se han cumplido irrestrictamente las normas establecidas por la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo en cuanto al autoplagio, plagio, así como también el cumplimiento riguroso del desarrollo metodológico del proceso de la investigación científica. También fueron tomados en consideración los

permisos de la entidad y la reserva de la información brindada por los participantes, por tanto, la data es presentada sólo de forma generalizada.

#### IV. RESULTADOS

##### Resultados hipótesis específica 1

Tabla 1

***Nivel de la planificación estratégica por dimensiones de la municipalidad distrital de Morales, 2021***

Dimensiones	Nivel	Cantidad	Porcentaje	
Objetivos estratégicos	Malo	10 – 23	3	12.5%
	Regular	24 – 36	22	91.7%
	Bueno	37 – 50	1	4.2%
	Sub total		24	100.0%
Metas estratégicas	Malo	6 – 14	4	16.7%
	Regular	15 – 22	19	79.2%
	Bueno	23 – 30	1	4.2%
	Sub total		24	100.0%
Planificación estratégica	Mala	16 – 37	3	12.5%
	Regular	38 – 58	20	83.3%
	Buena	59 – 80	1	4.2%
	Total		24	100.0%

Nota: Datos del cuestionario aplicado a los trabajadores de la Municipalidad

#### Interpretación

En la tabla 1, se observa las apreciaciones de los trabajadores respecto a las dimensiones de la planificación estratégica de la Municipalidad Distrital de Morales, 2021, notándose que, el 83.3% de los encuestados (20) califican como regular a la planificación estratégica, cuyas puntuaciones fluctúan entre 38 y 59 puntos, un 12.5% afirma que es mala y un escaso 4.2% considera que es buena. Es decir, los objetivos y metas estratégicas de la planificación se desarrollan de manera aceptable.

## Resultados hipótesis específica 2

Tabla 2

### *Nivel de la gestión del presupuesto institucional de la municipalidad distrital de Morales, 2021*

Dimensiones/Variable	Escala	Rangos	Cantidad	Porcentaje
Fases del Presupuesto	Malo	5 – 11	8	33.3%
	Regular	12 -18	15	62.5%
	Bueno	19 – 25	1	4.2%
	Total		24	100.0%
Indicadores de gestión presupuestal	Malo	9 – 21	10	41.7%
	Regular	22 – 33	13	54.2%
	Bueno	34 – 45	1	4.2%
	Total		24	100.0%
Presupuesto Institucional	Malo	14 – 32	9	37.5%
	Regular	33 – 51	14	58.3%
	Bueno	52 – 70	1	4.2%
	Total		24	100.0%

Nota: Datos de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad

La tabla 2 muestra el nivel de la gestión del presupuesto institucional de la municipalidad distrital de Morales, 2021, obteniéndose una puntuación de 37.5% (9 trabajadores), que califican como malo, 58.3% (14 trabajadores), califican como regular y 4.2% (1 trabajador), califica como bueno. En consecuencia, las Fases del presupuesto con los Indicadores de gestión presupuestal del presupuesto institucional son aceptables.

## Resultados Hipótesis específica 3

Tabla 3

### **Grado de sistematicidad del modelo de gestión “cerrando brechas”**

Aspectos a valorar del Modelo		Definición de premisas	Importancia de los componentes	Fundamentación de cada componente	Argumentos de la organización	Relevancia del componente teórico	Coherencia entre los componentes	Importancia de la normatividad	Importancia de los contenidos	SUB TOTAL
Muy adecuado	n 3 % 60%	1 20%	2 40%	2 40%	2 40%	2 40%	2 40%	1 20%	2 40%	<b>15 38%</b>
Bastante adecuado	n 2 % 40%	4 80%	3 60%	1 20%	3 60%	2 40%	3 60%	3 60%	3 60%	<b>21 53%</b>
Adecuado	n 0 % 0%	0 0%	0 0%	2 40%	0 0%	1 20%	1 20%	0 0%	0 0%	<b>4 10%</b>
Poco adecuado	n 0 % 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	<b>0 0%</b>
Inadecuado	n 0 % 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	<b>0 0%</b>
<b>TOTAL</b>	n <b>5</b> % <b>100%</b>	<b>5</b> <b>100%</b>	<b>5</b> <b>100%</b>	<b>5</b> <b>100%</b>	<b>5</b> <b>100%</b>	<b>5</b> <b>100%</b>	<b>5</b> <b>100%</b>	<b>5</b> <b>100%</b>	<b>5</b> <b>100%</b>	<b>40 100%</b>

**Nota: Fichas de validación de la propuesta**

La sistematicidad del modelo de gestión “cerrando brechas” parte por definir los procesos de planificación estratégica, donde se establecen los escenarios tendenciales del entorno, en donde se efectúa una prospectiva de asignación de recursos y donde se definen los indicadores estratégicos, siendo estos plasmados básicamente en dos instrumentos de gestión que son la Planificación Estratégica y el Presupuesto Participativo, que es donde se definen las intervenciones para el cierre de las brechas sociales a ser atendidas en el corto y mediano plazo.

Una forma de saber si las brechas sociales han sido atendidas es evaluarlas mediante indicadores de eficacia, eficiencia, calidad y economía para cada una de las fases en la programación presupuestal anual, las que deben ser evaluadas de forma trimestral con los resultados transparentados en los portales web, así como también en las audiencias de rendición de cuentas, que contribuya a la gobernanza y tener mayor cumplimiento de las metas programadas a partir de los instrumentos de planificación participativa dadas por Ley.

## Resultados Hipótesis específica 4

**Tabla 4**

### ***Grado de contribución del modelo de gestión “cerrando brechas”***

Aspectos valorados de la propuesta	Valoraciones					Media	DS
	E1	E2	E3	E4	E5		
Concepción teórica del modelo	9	9	8	8	9	8.6	0.55
Concepción estructural	9	8	8	8	8	8.2	0.45
Etapas declaradas para la solución de problema	9	9	8	8	9	8.6	0.55
Calidad y precisión en las orientaciones para el tratamiento metodológico	9	8	8	8	9	8.4	0.55
Indicadores para medir el cumplimiento del objetivo esperado.	8	9	8	8	8	8.2	0.45
Nivel de satisfacción práctica que podría presentar el “Modelo en la solución al problema.	8	9	8	8	9	8.4	0.55
Correspondencia entre la complejidad de las actividades a desarrollar	8	9	8	8	8	8.2	0.45
Contribución del modelo de gestión en la solución del problema.	9	8	9	8	9	8.6	0.55
Contribución que realiza la propuesta al conocimiento de los procesos y fenómenos de la práctica social en las esferas: social, económica y ambiental.	9	9	8	8	8	8.4	0.55
Media	8.7	8.7	8.1	8.0	8.6	<b>8.4</b>	<b>0.32</b>

***Nota: Fichas de validación de la propuesta***

La tabla 4 expresa el grado de contribución del modelo de gestión “cerrando brechas” donde la media de la valoración es de 8,4 sobre una escala de 10 puntos posibles, donde los aspectos valorados para los 10 ítems son; Concepción teórica del modelo en promedio con 8.6, Concepción estructural con 8.2; Etapas declaradas para la solución del problema con 8.6; Calidad y precisión en las orientaciones para el tratamiento metodológico con 8.4, Indicadores para medir el cumplimiento del objetivo esperado con 8.2, Niveles de satisfacción práctica que podría presentar el Modelo en la solución del problema con 8.4, Correspondencia entre la complejidad de las actividades a desarrollar con 8.2, Contribución que realiza la propuesta al conocimiento de los procesos y fenómenos de la practica social en las esferas social, económica y ambiental con 8.4.



**Tabla 5: Prueba de normalidad de los valores de las variables****Prueba de normalidad**

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Planificación Estratégica	,751	24	,000
Presupuesto Institucional	,688	24	,000

Nota: Datos de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad

La tabla 5 muestra los valores de la prueba de normalidad de los valores obtenidos con la encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad para ambas variables, y habiendo tenido una muestra igual a 24 trabajadores se aplicó la prueba de Shapiro-Wilk, pues esta se aplica a poblaciones menores de 50 individuos, donde la significancia es igual a 0.000 y el estadístico para Planificación Estratégica de 0.751 y para Presupuesto Institucional de 0.688, por tanto ambos valores mayores a 0.05, lo que significa que la data procede de una curva normal para ambas variables. Esta condición determina que se aplique el correlacional de Pearson para determinar la relación entre las variables.

**Resultados hipótesis general****Tabla 6**

Relación de la planificación estratégica con el presupuesto institucional de la municipalidad distrital de Morales, 2021

Correlación de Pearson		Planificación Estratégica	Presupuesto Institucional
Planificación Estratégica	Correlación de Pearson	1	,583**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	24	24
Presupuesto Institucional	Correlación de Pearson	,583**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	24	24

Nota: Datos de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad

La tabla 6 muestra la relación de la planificación estratégica con el presupuesto institucional de la municipalidad distrital de Morales, 2021, donde el coeficiente de correlación es igual a 0.583, con un nivel de significancia igual a 0.000 ( $p < 0,01$ ) y

prueba bilateral; es decir, el presupuesto institucional depende en 34% de la planificación estratégica

## V. DISCUSIÓN

El estudio propone un Modelo de Gestión “Cerrando Brechas” como contribución para mejorar la planificación estratégica y el presupuesto institucional de la municipalidad distrital de Morales, 2021, el mismo que se base en indicadores de gestión de eficacia, eficiencia, calidad y economía para las diferentes fases de la gestión del presupuesto, el mismo que se articula con los planes estratégicos de la entidad y los planes concertados de desarrollo, siendo viable desde el componente organizacional de la entidad, pues esta se inserta en las normas de gestión presupuestal, las directivas del Plan de Incentivos Municipales, la gestión por procesos y la gestión por resultados, lo que se complementa con lo afirmado por Pérez (2017) que afirma que, la puesta en marcha de los objetivos y respectivas metas estratégicas no han sido plasmados de forma eficiente, debido a que cada vez que existen cambios de gobierno, las prioridades de intervención se modifican, o porque los programas presupuestales dictados por el nivel central hace que se efectúen reprogramaciones de forma constante (Pérez, 2017)

El fundamento de la propuesta es que las directrices que se definen en los planes estratégicos al implementarse en los planes institucionales operativos y por consiguiente en el presupuesto institucional que es la principal herramienta para ejecutar las acciones, estas no tienen una adecuada correspondencia entre las metas estratégicas y operativas, haciendo que muchas veces el presupuesto sea inercial, es decir se ejecuta sobre la base de metas de eficacia, siendo esta acción corroborada por Yactayo (2019) que dice, la entidad presenta como indicadores de gestión del gasto la razonabilidad de la gestión presupuestaria en cuanto a la legalidad, no siendo vinculado de la generación de metas de los servicios asistenciales en función del gasto.

Con respecto al objetivo general que es determinar la correlación entre la planificación estratégica y el presupuesto institucional de la municipalidad distrital de Morales, 2021, los resultados indican que existe una correlación positiva baja, siendo el R de Pearson de 0.583, siendo estos valores diferentes en la magnitud a lo observado por Chilón (2018) que dice, se evidencia la

existencia de correlación directa y de tendencia positiva alta entre los elementos del planeamiento estratégico y el desempeño organizacional en las Oficinas de Operaciones de Salud de la Dirección Regional de Salud San Martín, con un coeficiente de correlación de Pearson de 0,842 y lo afirmado por López (2020) que dice, la relación existente del logro de metas y administración pública para resultados en el municipio distrital de San Pablo, Bellavista, 2019, se establece una correlación alta y positiva, siendo el índice de Pearson de 0.912.

Tener valores de correlación muy bajos entre dos componentes de la gestión pública que teóricamente se entrelazan entre sí, nos indica que el accionar de la implementación de los procesos no tienen un nivel adecuado de su implementación, y estos a su vez no tienen un mismo nivel de cumplimiento; por tanto, no sólo es una inadecuada gestión, sino que esta no tiene el mismo nivel de accionar en todos los componentes que lo conforman.

Para el primer objetivo específico 1 que es identificar el nivel de planificación estratégica por dimensiones en la Municipalidad Distrital de Morales, 2021, este tiene un nivel de logro regular en 83.3% en promedio, y solo un 4.2% lo cataloga como bueno, y malo en un 12.5%, valores muy similares a lo observado por Chilón, B (2018) Los elementos de la planificación estratégica en las Oficinas de Operaciones de Salud de la Dirección Regional de Salud San Martín; se hallan en un nivel de propuesta para el 27% de los trabajadores, en un nivel iniciado para el 37%, 25% en desarrollo y solo un 8% consideran que está consolidado.

De manera diferenciada, la dimensión objetivos estratégicos logra una valoración regular de 91.7% y la dimensión metas estratégicas de 79.2%, no diferenciándose en la valoración bueno que obtiene un 4.2%, lo que nos indica que los elementos de la planificación estratégica no tienen el mismo correlato para la definición de los objetivos estratégicos frente a las metas estratégicas, es decir al momento de plasmar las acciones mensurables o los indicadores que son las metas estratégicas estas no tienen una performance igual que al diseñar los objetivos, lo que posteriormente tendrán sus consecuencias al

momento de diseñar los planes operativos y los presupuestos institucionales, siendo esta aseveración complementada por Buendía (2019) que indica que el 92% de los programas presupuestales del nivel central no tienen lineamientos de priorización territorial en los gobiernos locales, debido principalmente a que no se ha identificado procesos o lineamientos de intervención para articular la herramienta de planificación de los Planes de Desarrollo Concertado, los Planes Estratégicos Institucionales y los Presupuestos Institucionales, a la que se suma las carencias de capacidades de los gestores públicos para comprender estos procesos.

En relación al objetivo específico 2 que es identificar el nivel de presupuesto institucional por dimensiones en la Municipalidad Distrital de Morales, 2021, este logra una valoración regular en un 58.3%, malo de 37.5% y bueno en 4.2%, lo que nos indica que existen acciones que deben ser mejoradas para tener una performance adecuada del presupuesto institucional en la Municipalidad Distrital de Morales, condición valorativa mucho menor a lo observado por Chaquila, M (2018) que dice, la eficiencia de la gestión presupuestal de la UE 008 del Ministerio Público de San Martín – Moyobamba, en el periodo 2015 y 2016, es deficiente, con un 12.5% de aprobación positiva.

De manera diferenciada los valores de logro de las dimensiones del presupuesto institucional, los indicadores de gestión presupuestal logran valores de malo en 41.7% y para las fases del presupuesto de 33.3%, es decir en ambos casos ratifica la condición que existen elementos de mejora, aun cuando para la segunda las brechas de mejora sean mucho más altas., siendo estos valores congruentes con lo afirmado por Yactayo (2019) que dice, los presupuestos de los años 2009 al 2018 en su ejecución no tienen indicadores satisfactorios hacia los asegurados, aun cuando la institución tiene un nivel de gasto del 100% de lo planificado, donde se evidencia falencias en el sistema de aprovisionamiento de insumos estratégicos y en la atención con calidad al paciente asegurado, donde existen carencia de personal médico especializado en las unidades de atención.

En lo referido la propuesta que siendo validada por los expertos indican su viabilidad, se complementa que, desde la concepción metodológica de la gestión presupuestal alineada a los planes estratégicos, estos deben tener criterios de priorización sobre la base de las necesidades que mayor apremio tiene la población o las que mejor potencialidad presenta para superar las brechas sociales, las cuales tiene que tener no sólo el respaldo financiero, sino que tener criterios de sostenibilidad económica, social y ambiental, y por tanto coherente con lo afirmado por Gómez, C (2017) que dice, en algunas dependencias locales se estipula que los procesos de planeamiento local son condición **sine qua non** para la presupuestación, y esta tiene que estar orientada a la atención de demandas de la población sobre criterios de priorización definidos en los talleres participativos, los cuales son vinculantes en su cumplimiento para la autoridad local.

## VI. CONCLUSIONES

- 6.1. La planificación estratégica y el presupuesto institucional se relaciona directa y significativamente en la municipalidad distrital de Morales, 2021; por cuanto, se determinó una correlación moderada de 0,583 con una significancia ( $p < 0,01$ ); es decir, el presupuesto institucional depende de la planificación estratégica.
- 6.2. La planificación estratégica en la municipalidad distrital de Morales, 2021 es regular, según la opinión del 83.3% de trabajadores; a su vez, también es regular el nivel de los objetivos estratégicos con el 91.7% y las metas estratégicas con 79.2% de apreciaciones.
- 6.3. El presupuesto institucional en la municipalidad distrital de Morales, 2021 es regular, según la percepción del 58.3% de trabajadores; a su vez, también es regular las fases del presupuesto con el 62.5% e indicadores de gestión presupuestal con 54.2% de apreciaciones.
- 6.4. El diseño del modelo de gestión “cerrando brechas” para mejorar la planificación estratégica y el presupuesto institucional de la municipalidad distrital de Morales, 2021; es bastante adecuado, según el 53% de opiniones de los expertos; por cuanto, se sustenta en la definición de indicadores de eficacia, eficiencia, calidad y economía para las diferentes fases de la gestión del presupuesto articulados a las metas de los planes estratégicos.
- 6.5. El modelo de gestión “cerrando brechas” para mejorar la planificación estratégica basado en el presupuesto institucional de la Municipalidad Distrital de Morales, 2021; es válido, dado que el promedio de las puntuaciones provenientes de las opiniones de cada experto es de 8.4 de opiniones de los expertos, con una desviación estándar  $\pm 0.32$  respecto a la media, lo cual demuestra suficiencia de los criterios evaluativos de la propuesta.

## VII. RECOMENDACIONES

A las autoridades de la Municipalidad distrital del Morales, se recomienda:  
Implementar el Modelo de Gestión “Cerrando Brechas” como contribución para mejorar la planificación estratégica y el presupuesto institucional de la municipalidad distrital de Morales, 2021;

Modificar los procedimientos de gestión de la planificación estratégica institucional de la municipalidad distrital de Morales, 2021, en función de los indicadores que propone el Modelo de Gestión “Cerrando Brechas”

Diseñar un proceso de desarrollo de capacidades para que los trabajadores y comunidad civil organizada del distrito comprenda el Modelo de Gestión “Cerrando Brechas” para interiorizar la forma de medir y preparar los informes.

Implementar un Plan de Participación y Vigilancia Ciudadana para hacer seguimiento a los indicadores del Modelo de Gestión “Cerrando Brechas” y esta constituya una práctica organizacional de los procesos de Rendición de cuentas.

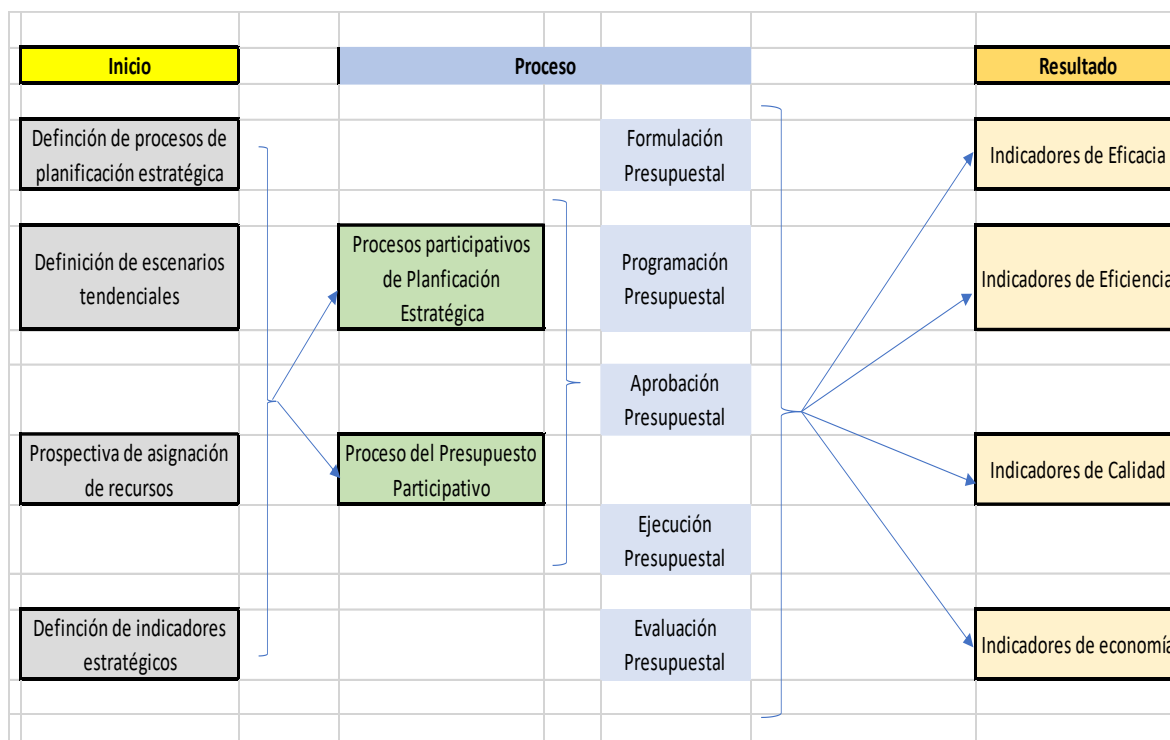
Definir una partida presupuestal en la función Planeamiento y acciones estratégicas de la entidad para la implementación del Modelo de Gestión “Cerrando Brechas”



## VIII. PROPUESTA

### MODELO DE GESTIÓN “CERRANDO BRECHAS” PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EL PRESUPUESTO INSTITUCIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MORALES

Figura 2: Esquema de la propuesta



#### 1. Introducción

La gestión de las entidades del Estado basadas en los instrumentos de planificación, se constituye en una potencialidad para generar el desarrollo de una nación, región o distrito, sin embargo, la evidencia práctica es que esta no siempre ocurre, pues los planes estratégicos y su correlato con los planes operativos no necesariamente recogen las necesidades que la población necesita

El proceso de articulación entre lo estratégico y lo operativo en los gobiernos locales en lo estipulado en el D.L. 1432 que crea el Invierte.pe, en donde se precisa que la programación de las inversiones debe responder al cierre de brechas sociales y estos deben ser inscritos en la Programación Multianual de Inversiones, sin

embargo, en las municipalidades del país si bien han comenzado a aplicar la estrategia de cierre de brechas sociales en la priorización de proyectos, estos no siempre responden a los lineamientos programáticos establecidos por el sector correspondiente, por consiguiente existe un desfase entre lo funcional y lo territorial, lo que dificulta la asignación de recursos en donde el primer escollo que enfrentan es lograr la certificación presupuestal.

En el ámbito municipal, en el marco del Presupuesto por Resultados – PpR se ha implementado el Plan de Incentivos Municipales, como una estrategia para que las municipalidades cumplan algunas metas programáticas establecidas por el MEF y su cumplimiento otorga a las municipalidades de mayores recursos presupuestales, sin embargo, estas acciones que se programan desde el nivel central no tienen un correlato con los Planes Estratégicos Sectoriales ni con los planes territoriales, lo que conlleva que se tenga que asignar recursos para poder lograr las metas, desvirtuando lo ya programado en los planes participativos, generando muchas veces el descontento ciudadano.

De lo descrito, se hace necesario que las municipalidades diseñen indicadores de cumplimiento de la fase de planificación operativa, en especial del presupuesto institucional que conlleve a asignar recursos sobre la base de indicadores de eficacia, eficiencia, calidad y economía, los que deben ser los elementos guía en el presupuesto participativo al momento de asignar las prioridades de intervención.

## **2. Objetivo**

### **Objetivo general**

Mejorar el presupuesto institucional articulando los objetivos planteados en la Planificación Estratégica de la municipalidad distrital de Morales, mediante el diseño de indicadores de gestión para definir el cumplimiento del cierre de brechas sociales

### **Objetivos específicos**

- Contribuir a la mejora de la programación presupuestal mediante el diseño de indicadores de gestión de eficacia, eficiencia, calidad y economía para el cierre de brechas
- Contribuir a la mejora de la aprobación presupuestal mediante el diseño de indicadores de gestión de eficacia, eficiencia, calidad y economía para el cierre de brechas
- Contribuir a la mejora de la ejecución presupuestal mediante el diseño de indicadores de gestión de eficacia, eficiencia, calidad y economía para el cierre de brechas
- Contribuir a la mejora de la evaluación presupuestal mediante el diseño de indicadores de gestión de eficacia, eficiencia, calidad y economía para el cierre de brechas

### **3. Teorías**

Se toman en consideración las teorías del presupuesto del enfoque político-programático, que se caracteriza porque su formulación se expresa sobre la base de los programas de gobierno, sus planes estratégicos de desarrollo o en lineamientos de políticas, asumiendo la asignación de los recursos a las dependencias de gestión en cada nivel de gobierno, siempre que respondan a las diferentes unidades o programas de las políticas públicas ya definidas. El segundo es presupuesto para resultados, que se sustenta en la descripción de las relaciones entre el desempeño de las diferentes acciones del gobierno, en su labor de plasmar sus políticas públicas sobre la base del presupuesto, para lo cual identifica el objetivo y detalla de forma concreta los resultados a ser obtenidos, para aminorar las brechas de necesidades de la población. Ambos modelos no son contradictorios, es más muchos países lo adoptan de forma complementaria (Guzmán 2017)

## **4. Fundamentación**

### **a. Filosófica**

Desde la concepción metodológica de la gestión presupuestal alineada a los planes estratégicos, estos deben tener criterios de priorización sobre la base de las necesidades que mayor apremio tiene la población o las que mejor potencialidad presenta para superar las brechas sociales, las cuales tiene que tener no sólo el respaldo financiero, sino que tener criterios de sostenibilidad económica, social y ambiental.

### **b. Epistemológica**

Los presupuestos institucionales se estructuran sobre la base de criterios técnicos, pues no se pueden asignar proyectos y/o acciones sino se tiene la fuente de financiamiento para su ejecución, por consiguiente, estos deben contar con indicadores de gestión que permita medir su efectividad, el que se complementa con un aspecto político de la intervención, en donde si ambas consideraciones no se entrelazan los programas presupuestales tendrán poco o nulo impacto.

### **c. Sociológica**

La concepción de la intervención pública se define desde una acepción de velar por la cobertura de las necesidades de la población, sin embargo muchas veces no se comprende a cabalidad que los recursos para superar las brechas sociales son escasas y necesitan ser priorizadas, de ahí que la propuesta de definir indicadores para la gestión del presupuesto institucional es fundamental para que la población comprenda la magnitud de las intervenciones sobre la base de prioridades definidas en los planes estratégicos.

### **d. Axiológica**

Los indicadores constituyen una herramienta para medir si un objetivo se logra de acuerdo a lo planificado, pero estos no sólo deben medir la eficacia de la acción, sino que deben tener una configuración para mediar la eficiencia, la calidad y la economía de las intervenciones, pues solo así se tendrá una

integralidad de las intervenciones, en este caso de la gestión de los presupuestos institucionales en la municipalidad.

## 5. Caracterización de la propuesta

Componente	Estrategias	Actividades	Unidad Responsable / Unidad de Control
5.1. Programación presupuestal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición de líneas estratégicas de intervención prioritarias</li> <li>- Asignación de recursos según fuentes de financiamiento a intervenciones prioritarias identificadas</li> <li>- Definición de intervenciones para búsqueda de financiamiento en instancias regional y nacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración de matriz de líneas estratégicas prioritarias</li> <li>- Programación de presupuesto según prioridades y fuentes de financiamiento</li> <li>- Proyectos priorizados para búsqueda de financiamiento regional</li> <li>- Proyectos Priorizados para búsqueda de financiamiento nacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jefe de la Oficina de Planificación y Presupuesto</li> <li>- Consejo Municipal y Consejo de Coordinación Local</li> </ul>
5.2. Aprobación presupuestal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición de procesos de incorporación de acuerdos del Presupuesto Participativo</li> <li>- Determinación del cronograma de intervención presupuestal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presupuesto con proyectos priorizados en Presupuesto Participativo.</li> <li>- Cronograma de intervención presupuestal según calendarización del gasto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jefe de la Oficina de Planificación y Presupuesto</li> <li>- Alcalde</li> <li>- Consejo Municipal y Consejo de Coordinación Local</li> </ul>
5.3. Ejecución presupuestal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición de procesos de selección de proveedores</li> <li>- Procesos de calendarización y certificación presupuestal</li> <li>- Ejecución de proyectos priorizados</li> <li>- Ejecución de bienes y servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de procesos de selección según tipología.</li> <li>- Calendarización y certificación presupuestal</li> <li>- Inversión ejecutada</li> <li>- Gastos en bienes y servicios ejecutados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jefe de Oficina de Planificación y Presupuesto</li> <li>- Alcalde</li> <li>- Jefe de Administración</li> <li>- Jefes de Áreas</li> </ul>
5.4. Evaluación presupuestal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de Control Interno Presupuestal</li> <li>- Plan de Vigilancia Ciudadana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración de informes de control presupuestal.</li> <li>- Elaboración de reportes de vigilancia ciudadana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jefe de Oficina de Planificación y Presupuesto</li> <li>Alcalde</li> <li>Jefe de Administración</li> <li>-Jefes de Áreas</li> </ul>

## 6. Evaluación

### Para la Formulación Presupuestal

Tipo de indicador	Indicadores	Medio de verificación
Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- N° de líneas de intervención estratégicas priorizadas</li> <li>- N° de brechas sociales a las que contribuye</li> <li>- N° de proyectos priorizados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presupuesto institucional formulado</li> </ul>
Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- % del Presupuesto para líneas de intervención priorizadas</li> <li>- % del Presupuesto para proyectos priorizados por fuentes de financiamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presupuesto Institucional formulado</li> </ul>
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valor estimado de contribución al PBI regional de las intervenciones</li> <li>- Valor estimado para el cierre de brechas sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Línea basal de plan concertado de desarrollo del distrito</li> <li>- Reportes del INEI</li> </ul>
Economía	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monto de proyectos destinados a búsqueda de financiamiento regional y nacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de proyectos para búsqueda de financiamiento</li> </ul>

### Para la Aprobación Presupuestal

Tipo de indicador	Indicador	Medio de verificación
Eficacia	N° de proyectos priorizados en Presupuesto Participativo en Presupuesto Institucional Monto de proyectos priorizados en Presupuesto Participativo en Presupuesto Institucional	Presupuesto aprobado
Eficiencia	% de Proyectos priorizados incluidos en presupuesto institucional	Presupuesto aprobado
Calidad	% de proyectos priorizados en la fuente de financiamiento Recursos Directamente Recaudados	Presupuesto aprobado
Economía	% de proyectos a ser ejecutados con fuentes de Operaciones Oficiales de Crédito	Presupuesto aprobado

### Para la Ejecución Presupuestal

Tipo de indicador	Indicador	Medio de verificación
Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan Anual de Adquisiciones incorpora proyecto priorizados</li> <li>- Calendarización y certificación según cronogramas aprobados</li> <li>- Ejecución de inversiones</li> <li>- Ejecución de gastos de bienes y servicios</li> </ul>	PAC aprobado Reportes del SIAF
Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- % de ejecución de procesos de selección</li> <li>- % de ejecución de inversiones</li> <li>- % de ejecución de gastos de bienes y servicios</li> </ul>	Reportes del PAC Reportes del SIAF
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- N° de procesos de selección sin cuestionamientos del OSCE</li> <li>- N° de inversiones no paralizadas</li> <li>- Monto de inversiones no paralizadas</li> </ul>	Reportes del PAC Reportes del SIAF
Economía	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monto de nuevos recursos captados de otras instancias gubernamentales</li> </ul>	Reporte del SIAF

### Para la Evaluación Presupuestal

Tipo de indicador	Indicador	Medio de verificación
Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- N° de reportes de control presupuestal</li> <li>- N° de reportes de vigilancia ciudadana</li> </ul>	Reportes de control presupuestal Reportes de vigilancia ciudadana
Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementación de hallazgos reportados de control presupuestal</li> <li>- Implementación de recomendaciones de reportes de vigilancia</li> </ul>	Reportes de control presupuestal Reportes de vigilancia ciudadana



Calidad	- Acciones de mejora producto de reportes de control presupuestal	Reportes de control presupuestal Reportes de vigilancia ciudadana
Economía	- Montos ahorrados en conciliaciones, arbitrajes o litigios judiciales por procesos de selección	Reportes de control presupuestal Reportes de vigilancia ciudadana

## 7. Viabilidad

La propuesta es viable desde el componente organizacional de la entidad, pues esta se inserta en las normas de gestión presupuestal, las directivas del Plan de Incentivos Municipales, la gestión por procesos y la gestión por resultados.

## REFERENCIAS

- Abusada, Y (2019) *Invierte.pe: Análisis de su aplicación en las municipalidades*. Lima. Perú: Fondo Editorial de la Universidad Pacífico
- Amoreti, P; Cornejo, J. e Hidalgo, F. (2019) *Alineación de los proyectos de inversión pública con los planes de desarrollo concertados y el presupuesto participativo en la Provincia Constitucional del Callao (2013-2016)* (artículo científico) Universidad Pacífico; Revista Journal of Business Vol 11 No 1 (2019). Lima. Disponible en: [https://revistas.up.edu.pe/index.php/business/issue/view/109/Paul\\_articulo\\_maestria\\_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://revistas.up.edu.pe/index.php/business/issue/view/109/Paul_articulo_maestria_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Bovaird, T and Loeffler, L (2015) *Public Management and governance*. Great Britain: Routledge Publishing
- Buendía, P (2018) *La Articulación de los Planes Estratégicos con los Programas Presupuestales en los Gobiernos Locales*. Lima. Perú. Dirección Nacional de Presupuesto Público.
- Chanamé, J (2018) *Strategic Planning and Public Budget in Latin America*. Washington DC, USA: World Bank
- Chaquila, M (2018) *Gestión Administrativa y el grado de eficiencia de la ejecución presupuestal en el área de recursos humanos de la unidad ejecutora 008 del Ministerio Público de San Martín – Moyobamba 2015 – 2016* (tesis de maestría) Universidad César Vallejo. Tarapoto
- Célis, I (2017) *El Plan de Desarrollo Concertado de la Región San Martín: Avances y Retos para el Desarrollo Sostenible*. Lima. Perú. MCLCP
- CEPLAN. (2016). *Marco Conceptual del planeamiento estratégico*. Lima. Perú: Dirección Nacional de Seguimiento y Evaluación – CEPLAN.
- CONCYTEC (2018). *Compendio de normas para trabajos escritos*. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, CONCYTEC.
- Chilòn, B (2018) *Planificación estratégica y su relación con el desempeño organizacional de las Oficinas de Operaciones de Salud de la Dirección Regional de Salud - San Martín – 2018* (tesis de maestría) Universidad César Vallejo. Tarapoto. Disponible en:

[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28761/Chilon\\_RBP.pdf?sequence=1](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28761/Chilon_RBP.pdf?sequence=1)

- Chohan, U (2019) *Public Value Theory and Budgeting - International Perspectives*. USA: Editorial Routledge
- Christensen, T, y Laegreid, P (2012) *Complexity and hybrid public administration — theoretical and empirical challenges* (2nd. edic.) Floridad. USA: Public Organization Review
- Decreto Legislativo 1088 (28 de Junio de 2008) *Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico de Perú*. Lima. Perú. Diario Oficial El Peruano.
- Decreto Legislativo 1432 (16 de setiembre de 2018) *Decreto Legislativo que modifica el Decreto Legislativo N° 1252, Decreto Legislativo que crea el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones*. Lima. Perú. Diario Oficial El Peruano.
- Denhardt, R. (2017). *Theories of Public Organization*. (2nd. Edic.)Massachusetts. USA: Wadsworth Publishing
- Duke, N (2019) Los vacíos de la planeación participativa en la formulación de los planes de desarrollo local en Bogotá (artículo científico) *Urbe, Revista Brasileña de Gestión Urbana* vol.11. Curitiba 2019 Epub Dec 09, 2019. Universidad Politécnica Gran Colombiana. Disponible en: <https://doi.org/10.1590/2175-3369.011.e20180193>
- Gómez, C (2017) *Los planes de desarrollo municipal en México y la participación ciudadana. Un análisis del marco jurídico* (artículo científico) *Boletín Mexicano de Derecho Comparado* vol.50 no.150 México sep./dic. 2017. Universidad de Monterrey, México. Disponible en: <https://doi.org/10.22201/ijj.24484873e.2017.150.11836>
- Giordani, J. (2016) *Planning, Ideology and the State*. New York. USA World Bank
- Guzmán, M (2017). *Managing for Development Results in Subnational Governments*. Washington, D.C: BID- INDES-PRODEV
- López, R (2020) *Cumplimiento de metas y gestión pública por resultados en la Municipalidad Distrital de San Pablo, Bellavista – 2019* (tesis de maestría) Universidad César Vallejo. Tarapoto. Disponible en:

[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/48691/Lopez\\_TRF-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/48691/Lopez_TRF-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Ministerio de Economía y Finanzas – MEF (2016) Programación multianual y formulación anual del presupuesto para Programas presupuestales con articulación territorial. Lima. Perú: Dirección Nacional de Presupuesto Público del MEF
- Ministerio de Economía y Finanzas – MEF (2018) El Sistema Nacional del Presupuesto Público. Lima. Perú: Dirección Nacional de Presupuesto Público del MEF
- Patillo, L (2018) *Influencia del presupuesto por resultados en la calidad del gasto público del municipio de Medellín: caso del sector de la vivienda, en el periodo 2008 – 2016* (artículo científico) Universidad EAFIT, Revista AD-minister, año 7, número 21. Recuperado de: [https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administerbitstream/handle/10784/11733/Pati%C3%B1oMu%C3%B1oz\\_LauraAndrea\\_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administerbitstream/handle/10784/11733/Pati%C3%B1oMu%C3%B1oz_LauraAndrea_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Pasquetti, C y Salas, T (2016) *Monitoring and evaluation systems: towards the continuous improvement of strategic planning and public management*. Washington, USA: IDB Ediciones.
- Radix, A (2018) *Budget management: Link between budget allocation and performance results*. Washintong. USA: Inter-American Development Bank.
- Rodriguez, M. y Chuquimango, M (2018) *Factores Asociados a la implementación de los planes de desarrollo concertados (PDC)* (artículo científico) Universidad Señor de Sipàn, Peru. Revista Tzhoecoen 2018 VOL. 7 / N° 2
- Rufián, D (2017) *The legal regime of planning in Latin America* (2<sup>nd</sup> Edition) New York. USA: Organization of American States.
- Salazar, R (2016) *Conceptos de Derecho Administrativo*. Lima. Perú: Editorial Neptuno
- Steiner, G. (2017) *Strategic Planning: What Every Manager Must Know* (2<sup>nd</sup> Edition) New York, Free Press
- Vargas, V (2018) Marco Conceptual de la Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico. Lima. Perú. CEPLAN.

- Yactayo, E (2019) *La ejecución presupuestal de ESSALUD del Perú como un instrumento de gestión* (artículo científico) Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Revista Pensamiento Crítico Vol. 24 - N.º 1 - 2019, pp. 103 – 120.  
Recuperado de:<http://dx.doi.org/10.15381/pc.v24i1.16561>
- Welsch, U (2017) *Budgets. Planning and Control (6th. Edition.) USA. Pearson Education*
- Zavala, A (2016) *Metodología de la Investigación Científica. (2da. Edic)* Lima. Perú. Editorial San Marcos.

# **ANEXOS**

### Matriz de operacionalización de variables

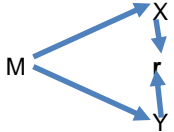
Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Planificación estratégica	Herramienta que orienta la ejecución de los recursos hacia la realización concreta de las funciones esenciales del Estado, en donde se plasman los objetivos, se definen los lineamientos de acción, se asigna los recursos, para luego implementarlos y evaluar los logros, tomando como referencia las líneas basales de cada elemento del desarrollo identificado (Vargas; 2018)	Determinación de la Planificación Estratégica en la Municipalidad Distrital de Morales, a partir del análisis de los objetivos estratégicos y las metas estratégicas, desde la perspectiva de la gestión por procesos	Objetivos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Análisis del interés colectivo</li> <li>-Fijación y/o alineamiento a la misión institucional</li> <li>-Definición de programas operacionales</li> <li>-Revisión de la estructura orgánica de la entidad</li> <li>-Desarrollo de escenarios tendenciales de los problemas y potencialidades</li> <li>-Prospectiva de la asignación presupuestal</li> <li>-Definición de métodos de medición de logros</li> <li>-Establecimiento de procesos de rendición de cuentas</li> </ul>	Ordinal
			Metas estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fines y propósitos de programas presupuestales</li> <li>-Líneas estratégicas de programas presupuestales</li> <li>-Líneas de intervención de planes de desarrollo concertado</li> <li>-Líneas de intervención de planes estratégicos sectoriales</li> </ul>	
Presupuesto institucional	Sistema administrativo que, sobre la base de los ingresos definidos en las leyes del presupuesto, se estructuran los centros de responsabilidad funcional o centros de costos, de ingresos y de gastos, de modo tal que el presupuesto institucional está relacionado con los sistemas de Planificación, Dirección y Control, en pro de implementar el valor público esperado por la población. (Denhard, 2017).	Determinación del Presupuesto Institucional de la Municipalidad Distrital de Morales desde los elementos de las fases del presupuesto y los indicadores de gestión, como elemento contributivo a la visión de desarrollo del distrito	Fases del presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Programación</li> <li>-Formulación</li> <li>-Aprobación</li> <li>-Ejecución</li> <li>-Evaluación</li> </ul>	Ordinal
			Indicadores de gestión presupuestal	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Eficacia</li> <li>-Eficiencia</li> <li>-Calidad</li> <li>-Economía.</li> </ul>	

### Matriz de consistencia

Modelo de gestión “Cerrando Brechas” para la planificación estratégica y el presupuesto institucional de la Municipalidad Distrital de Morales, 2021

Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Técnica e Instrumentos
<p><b>Problema general</b></p> <p>¿Cuál es la relación entre la planificación estratégica y el presupuesto institucional de la municipalidad distrital de Morales, 2021?</p> <p><b>Problemas específicos:</b></p> <p>¿Cuál es el nivel de planificación estratégica en general y por dimensiones en la municipalidad distrital de Morales, 2021?</p> <p>¿Cuál es el nivel de presupuesto institucional en general y por dimensiones en la municipalidad distrital de Morales, 2021?</p> <p>¿Cómo es el diseño del modelo de gestión “cerrando brechas” para mejorar la planificación estratégica plasmados en el presupuesto institucional de la municipalidad distrital de Morales, 2021?</p> <p>¿Cuál es el resultado de la validación del modelo de gestión “cerrando brechas” para mejorar planificación estratégica plasmados en el presupuesto institucional de la municipalidad distrital de Morales, 2021?</p>	<p><b>Objetivo general</b></p> <p>Determinar la relación entre la planificación estratégica y el presupuesto institucional de la municipalidad distrital de Morales, 2021</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>Identificar el nivel de planificación estratégica en general y por dimensiones en la municipalidad distrital de Morales, 2021</p> <p>Identificar el nivel de presupuesto institucional en general y por dimensiones en la municipalidad distrital de Morales, 2021</p> <p>Diseñar el modelo de gestión “cerrando brechas” para mejorar la planificación estratégica plasmados en el presupuesto institucional de la municipalidad distrital de Morales, 2021.</p> <p>Validar el modelo de gestión “cerrando brechas” para mejorar la planificación estratégica plasmados en el presupuesto institucional de la municipalidad distrital de Morales, 2021, por expertos.</p>	<p><b>Hipótesis general</b></p> <p>Existe relación entre la planificación estratégica y el presupuesto institucional de la municipalidad distrital de Morales, 2021.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p>El nivel de planificación estratégica en general y por dimensiones en la municipalidad distrital de Morales, 2021 es buena.</p> <p>El nivel de presupuesto institucional en general y por dimensiones en la municipalidad distrital de Morales, 2021 es bueno.</p> <p>El diseño del modelo de gestión “cerrando brechas” para mejorar planificación estratégica plasmados en el presupuesto institucional de la municipalidad distrital de Morales, 2021; es muy adecuado.</p> <p>El modelo de gestión “cerrando brechas” para mejorar planificación estratégica plasmados en el presupuesto institucional de la municipalidad distrital de Morales, 2021; es válido según expertos.</p>	<p><b>Técnica</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumentos</b> Cuestionario</p>



Diseño de investigación	Población y muestra	Variables y dimensiones											
<p>Tipo aplicada, diseño no experimental, transversal, cuantitativo, descriptivo correlacional.</p>  <p><b>Donde:</b>  M= Muestra de la investigación  X: Planeamiento estratégico  Y: Presupuesto institucional  R: Relación</p>	<p><b>Población</b>  62 trabajadores de la MDM, incluyendo al alcalde y regidores</p> <p><b>Muestra</b>  24 trabajadores de la MDM</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="1308 252 1534 284">Variables</th> <th data-bbox="1538 252 1877 284">Dimensiones</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="1308 284 1534 339">Planeamiento estratégico</td> <td data-bbox="1538 284 1877 316">Objetivos estratégicos</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1308 339 1534 371"></td> <td data-bbox="1538 339 1877 371">Metas estratégicas</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1308 371 1534 403"></td> <td data-bbox="1538 371 1877 403">Fases del presupuesto</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1308 403 1534 483">Presupuesto Institucional</td> <td data-bbox="1538 403 1877 483">Indicadores de gestión</td> </tr> </tbody> </table>	Variables	Dimensiones	Planeamiento estratégico	Objetivos estratégicos		Metas estratégicas		Fases del presupuesto	Presupuesto Institucional	Indicadores de gestión	
Variables	Dimensiones												
Planeamiento estratégico	Objetivos estratégicos												
	Metas estratégicas												
	Fases del presupuesto												
Presupuesto Institucional	Indicadores de gestión												

**INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**  
**CUESTIONARIO: SOBRE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

**INSTRUCCIONES**

El presente, recaba información sobre la Planificación Estratégica en el marco de una investigación científica y no corresponde por consiguiente a ninguna forma de evaluación ni control gubernamental.

Las preguntas no tienen respuestas buenas o malas, se solicita su expresión, pensamiento o valoración desde su experiencia profesional en la Planificación Estratégica en la Municipalidad Distrital de Morales

P. máximo = 80

P. mínimo = 16

**Rango = 64**

Escala vigesimal

Bueno (65 – 80)

Regular (49 – 64)

Malo (16 - 48)

Repuestas

1=Muy deficiente, 2=Deficiente, 3= Regular, 4=Bueno, 5=Muy bueno

Item	Dimensiones / Indicadores	Respuestas				
		1	2	3	4	5
<b>Dimensión: Objetivos estratégicos</b>						
1	¿Cuál es su valoración del análisis del interés colectivo durante el proceso de planificación estratégica en la municipalidad?					
2	¿Cómo evalúa la fijación a la misión institucional durante el proceso de planificación estratégica en la municipalidad?					
3	¿Cómo valora el alineamiento a la misión institucional durante el proceso de planificación estratégica en la municipalidad?					
4	¿La definición de programas operacionales durante el proceso de planificación estratégica en la municipalidad, que nivel de valoración presenta?					
5	¿Cuál es su valoración de la revisión de la estructura orgánica de la entidad durante el proceso de planificación estratégica en la municipalidad?					
6	¿El desarrollo de escenarios tendenciales de los problemas durante el proceso de planificación estratégica en la municipalidad, cómo los valora?					
7	¿Qué valoración tiene para usted el desarrollo de las potencialidades durante el proceso de planificación estratégica en la municipalidad?					
8	¿Cómo valora la prospectiva de la asignación presupuestal durante el proceso de planificación estratégica en la municipalidad?					

9	¿Cuál es escala valorativa que le asigna a la definición de métodos de medición de logros durante el proceso de planificación estratégica en la municipalidad?					
10	¿Cuál es su valoración del establecimiento de procesos de rendición de cuentas durante el proceso de planificación estratégica en la municipalidad?					
<b>Dimensión: Metas estratégicas</b>						
11	¿Cómo valora los fines de los programas presupuestales como parte del proceso de planificación estratégica en la municipalidad?					
12	¿Los resultados de los programas presupuestales como parte del proceso de planificación estratégica en la municipalidad, que valoración presenta?					
13	¿Cuál es su valoración de las líneas estratégicas de programas presupuestales como parte del proceso de planificación estratégica en la Municipalidad?					
14	¿Las líneas de intervención de planes de desarrollo concertado como parte del proceso de planificación estratégica en la municipalidad, que valoración desde su perspectiva presenta?					
15	¿Cómo valora las líneas de intervención de planes estratégicos sectoriales como parte del proceso de planificación estratégica en la municipalidad?					
16	¿Cuál es la escala valorativa de las líneas de intervención de los planes del gobierno regional como parte del proceso de planificación estratégica en la municipalidad?					

## CUESTIONARIO: SOBRE PRESUPUESTO INSTITUCIONAL

### INSTRUCCIONES

El presente, recaba información sobre el presupuesto institucional en el marco de una investigación científica y no corresponde por consiguiente a ninguna forma de evaluación ni control gubernamental.

Las preguntas no tienen respuestas buenas o malas, se solicita su expresión, pensamiento o valoración desde su experiencia profesional en el Presupuesto Institucional en la municipalidad distrital de Morales

P. máximo = 70

P. mínimo = 14

**Rango = 56**

Escala vigesimal

Bueno (57 – 70)

Regular (43 – 56)

Malo (14 - 42)

Repuestas

1=Muy deficiente, 2=Deficiente, 3= Regular, 4=Bueno, 5=Muy bueno

Item	Dimensiones / Indicadores	Respuestas				
		1	2	3	4	5
	<b>Dimensión: Fases del presupuesto</b>					
1	¿Cuál es su valoración de la Programación presupuestal para el logro de los objetivos institucionales de la municipalidad?					
2	¿Cómo evalúa la formulación presupuestal para el logro de los objetivos institucionales de la municipalidad?					
3	¿Qué escala valorativa le asigna a la aprobación presupuestal para el logro de los objetivos institucionales de la municipalidad?					
4	¿La ejecución presupuestal para el logro de los objetivos institucionales de la municipalidad, que escala de valoración tiene para usted?					
5	¿Cómo califica la evaluación presupuestal para el logro de los objetivos institucionales de la municipalidad?					
	<b>Dimensión: Indicadores de gestión presupuestal</b>					
6	¿Cómo califica el cumplimiento de objetivos institucionales en la municipalidad?					

7	¿Qué escala valorativa tiene el marco legal para el cumplimiento de los objetivos institucionales de la municipalidad?					
8	¿La estructura organizacional interna para el cumplimiento de los objetivos institucionales de la municipalidad, que valoración presenta para usted?					
9	¿Cómo califica la eficiencia para el logro de los objetivos institucionales de la municipalidad?					
10	¿Qué calificación le otorga al empleo de los recursos financieros como indicador de eficiencia para el logro de los objetivos institucionales de la municipalidad?					
11	¿Qué escala valorativa le otorga a calidad del presupuesto para el logro de los objetivos institucionales de la municipalidad?					
12	¿Cómo califica los mecanismos de control de la calidad para el logro de los objetivos institucionales de la municipalidad?					
13	¿Cuál es su valoración de las transferencias presupuestales del Gobierno Nacional como parte la Economía presupuestal para el logro de los objetivos institucionales de la municipalidad?					
14	¿Cómo valora las transferencias presupuestales del gobierno Regional como parte la Economía presupuestal para el logro de los objetivos institucionales de la municipalidad?					

# Validación de Instrumentos



## INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTO SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### I. DATOS GENERALES

Apellidos y Nombres del experto : Dr. Gustavo Ramirez Garcia  
Grado Académico : Dr. en Administración de la Educación  
Institución donde labora/Cargo : Docente metodólogo de la EPG-UCV-T  
Instrumento motivo de evaluación : Cuestionario: sobre Planificación Estratégica  
Autor del instrumento : Mag. Alan Elvis Saavedra Becerra

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Criterios	Muy deficiente	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena
	00 - 20%	21 - 40%	41 - 60%	61 - 80%	81 - 100%
	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado, específico y sin ambigüedades.				X
OBJETIVIDAD	Los ítems del instrumento evidencian objetividad y coherencia con las opciones de respuestas.			X	
ACTUALIDAD	El instrumento es vigente y acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal inherente a las variables.			X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento están distribuidos en función de las dimensiones que faciliten su procesamiento.				X
SUFICIENCIA	La cantidad y calidad de los ítems e instrumento son suficientes.				X
INTENCIONALIDAD	Los ítems e instrumento es adecuado para el tipo y nivel de investigación.				X
CONSISTENCIA	La valoración de medición del instrumento es apropiado para medir cada uno de los ítems.			X	
COHERENCIA	Los ítems están redactados acorde con los indicadores y dimensiones de la variable.				X
METODOLOGÍA	El instrumento es concordante con la técnica de recolección de datos y el nivel de investigación.			X	
PERTINENCIA	El instrumento es funcional y aplicable según las características de los sujetos muestrales.				X
SUB TOTAL				16	30
PUNTAJE TOTAL				47	

### COMENTARIO, OPINIÓN Y SUGERENCIAS

El instrumento muestra coherencia metodológica y suficiencia entre dimensiones e indicadores, por lo que procede su aplicación

VALORACIÓN PROMEDIO:  $4.6 \times 0.20 \times 100 = 92\%$  Muy buena

Lugar y fecha: Tarapoto 20 de julio de 2021

  
Dr. Gustavo Ramirez Garcia  
DNI. 01109463

## INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTO SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### II. DATOS GENERALES

Apellidos y Nombres del experto : Dr. Gustavo Ramirez Garcia  
**Grado Académico** : Dr. en Administración de la Educación  
 Institución donde labora/Cargo : Docente metodólogo de la EPG-UCV-T  
 Instrumento motivo de evaluación : Cuestionario sobre Presupuesto Institucional  
 Autor del instrumento : Mag. Alan Elvis Saavedra Becerra

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Criterios		Muy deficiente	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena
		00 - 20%	21 - 40%	41 - 60%	61 - 80%	81 - 100%
		1	2	3	4	5
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado, específico y sin ambigüedades.				X	
OBJETIVIDAD	Los ítems del instrumento evidencian objetividad y coherencia con las opciones de respuestas.				X	
ACTUALIDAD	El instrumento es vigente y acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal inherente a las variables.				x	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento están distribuidos en función de las dimensiones que faciliten su procesamiento.					X
SUFICIENCIA	La cantidad y calidad de los ítems e instrumento son suficientes.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems e instrumento es adecuado para el tipo y nivel de investigación.					X
CONSISTENCIA	La valoración de medición del instrumento es apropiado para medir cada uno de los ítems.					X
COHERENCIA	Los ítems están redactados acorde con los indicadores y dimensiones de la variable.					X
METODOLOGÍA	El instrumento es concordante con la técnica de recolección de datos y el nivel de investigación.				X	
PERTINENCIA	El instrumento es funcional y aplicable según las características de los sujetos muestrales.					X
SUB TOTAL					16	30
PUNTAJE TOTAL					46	

### COMENTARIO, OPINIÓN Y SUGERENCIAS

El instrumento muestra coherencia metodológica y suficiencia entre dimensiones e indicadores, por lo que procede su aplicación

VALORACIÓN PROMEDIO:  $4.6 \times 0.20 \times 100 = 92\%$  Muy buena

Lugar y fecha: Tarapoto 20 de julio de 2021

  
 -----  
 Dr. Gustavo Ramirez Garcia  
 DNI. 01109463

## INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTO SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

**I. DATOS GENERALES**

Apellidos y Nombres del experto : Dr. Delgado Bardales, José Manuel  
**Grado Académico** : Doctor en Gestión Universitaria  
 Institución donde labora/Cargo : Universidad César Vallejo  
 Instrumento motivo de evaluación : Cuestionario de planificación estratégica  
 Autor del instrumento : Mag. Saavedra Becerra, Alan Elvis

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

Criterios		Muy deficiente	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena
		00 - 20%	21 - 40%	41 - 60%	61 - 80%	81 - 100%
		1	2	3	4	5
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado, específico y sin ambigüedades.					<b>X</b>
OBJETIVIDAD	Los ítems del instrumento evidencian objetividad y coherencia con las opciones de respuestas.				<b>X</b>	
ACTUALIDAD	El instrumento es vigente y acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal inherente a las variables.				<b>X</b>	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento están distribuidos en función de las dimensiones que faciliten su procesamiento.					<b>X</b>
SUFICIENCIA	La cantidad y calidad de los ítems e instrumento son suficientes.				<b>X</b>	
INTENCIONALIDAD	Los ítems e instrumento es adecuado para el tipo y nivel de investigación.					<b>X</b>
CONSISTENCIA	La valoración de medición del instrumento es apropiado para medir cada uno de los ítems.					<b>X</b>
COHERENCIA	Los ítems están redactados acorde con los indicadores y dimensiones de la variable.					<b>X</b>
METODOLOGÍA	El instrumento es concordante con la técnica de recolección de datos y el nivel de investigación.				<b>X</b>	
PERTINENCIA	El instrumento es funcional y aplicable según las características de los sujetos muestrales.				<b>X</b>	
<b>SUB TOTAL</b>					<b>20</b>	<b>25</b>
<b>PUNTAJE TOTAL</b>					<b>45</b>	

**COMENTARIO, OPINIÓN Y SUGERENCIAS**

Instrumento válido para su aplicación \_\_\_\_\_

**VALORACIÓN PROMEDIO:** 4.5 \_\_\_\_\_

Lugar y fecha: Tarapoto 18 de julio de 2021



Sello personal y Firma



## INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTO SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### I. DATOS GENERALES

Apellidos y Nombres del experto : Dr. Delgado Bardales, José Manuel  
 Grado Académico : Doctor en Gestión Universitaria  
 Institución donde labora/Cargo : Universidad César Vallejo  
 Instrumento motivo de evaluación : Cuestionario de presupuesto institucional  
 Autor del instrumento : Mag. Saavedra Becerra, Alan Elvis

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Criterios		Muy deficiente	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena
		00 - 20%	21 - 40%	41 - 60%	61 - 80%	81 - 100%
		1	2	3	4	5
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado, específico y sin ambigüedades.					<b>X</b>
OBJETIVIDAD	Los ítems del instrumento evidencian objetividad y coherencia con las opciones de respuestas.				<b>X</b>	
ACTUALIDAD	El instrumento es vigente y acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal inherente a las variables.				<b>X</b>	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento están distribuidos en función de las dimensiones que faciliten su procesamiento.					<b>X</b>
SUFICIENCIA	La cantidad y calidad de los ítems e instrumento son suficientes.				<b>X</b>	
INTENCIONALIDAD	Los ítems e instrumento es adecuado para el tipo y nivel de investigación.					<b>X</b>
CONSISTENCIA	La valoración de medición del instrumento es apropiado para medir cada uno de los ítems.					<b>X</b>
COHERENCIA	Los ítems están redactados acorde con los indicadores y dimensiones de la variable.					<b>X</b>
METODOLOGÍA	El instrumento es concordante con la técnica de recolección de datos y el nivel de investigación.					<b>X</b>
PERTINENCIA	El instrumento es funcional y aplicable según las características de los sujetos muestrales.				<b>X</b>	
<b>SUB TOTAL</b>					<b>20</b>	<b>26</b>
<b>PUNTAJE TOTAL</b>					<b>46</b>	

### COMENTARIO, OPINIÓN Y SUGERENCIAS

Instrumento válido para su aplicación \_\_\_\_\_

**VALORACIÓN PROMEDIO:** 4.6 \_\_\_\_\_

Lugar y fecha: Tarapoto 18 de julio de 2021



Sello personal y Firma

**INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTO SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACION CIENTIFICA**
**I. DATOS GENERALES**

Apellidos y nombres del experto : Sánchez Dávila, Keller  
 Institución donde labora : Universidad César Vallejo  
 Especialidad : Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad  
 Instrumento de evaluación : Cuestionario: Planificación Estratégica  
 Autor (s) del instrumento (s) : Mag. Alan Elvis Saavedra Becerra

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**
**MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)**

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.				X	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: <b>Planificación estratégica</b>				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.				X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: <b>Planificación estratégica</b>					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: <b>Planificación estratégica</b>					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.				X	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
<b>PUNTAJE TOTAL</b>					46	

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

**III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD**

Instrumento coherente y apto para su aplicación.

**PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

46

Tarapoto, 18 de agosto de 2021



Dr. Keller Sánchez Dávila  
 DOCENTE POS GRADO

**INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTO SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACION CIENTIFICA**
**II. DATOS GENERALES**

Apellidos y nombres del experto : Sánchez Dávila, Keller  
 Institución donde labora : Universidad César Vallejo  
 Especialidad : Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad  
 Instrumento de evaluación : Cuestionario: Presupuesto Institucional  
 Autor (s) del instrumento (s) : Mag. Alan Elvis Saavedra Becerra

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**
**MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)**

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.				X	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: <b>Planificación estratégica</b>				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.				X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: <b>Planificación estratégica</b>					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: <b>Planificación estratégica</b>					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.				X	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
<b>PUNTAJE TOTAL</b>					46	

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

**IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD**

Instrumento coherente y apto para su aplicación.

**PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

46

Tarapoto, 18 de agosto de 2021

  
 -----  
**Dr. Keller Sánchez Dávila**  
 DOCENTE POS GRADO

## INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTO SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

**I. DATOS GENERALES**

Apellidos y Nombres del experto : Dr. Reategui Lozano Rolando  
 Grado Académico : Doctor en Ciencias Biológicas  
 Institución donde labora/Cargo : Universidad Nacional Mayor de San Marcos  
 Instrumento motivo de evaluación : Cuestionario de Planificación Estratégica  
 Autor del instrumento : Mag. Saavedra Becerra, Alan Elvis

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

Criterios		Muy deficiente	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena
		00 - 20%	21 - 40%	41 - 60%	61 - 80%	81 - 100%
		1	2	3	4	5
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado, específico y sin ambigüedades.					x
OBJETIVIDAD	Los ítems del instrumento evidencian objetividad y coherencia con las opciones de respuestas.				x	
ACTUALIDAD	El instrumento es vigente y acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal inherente a las variables.				x	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento están distribuidos en función de las dimensiones que faciliten su procesamiento.					x
SUFICIENCIA	La cantidad y calidad de los ítems e instrumento son suficientes.				x	
INTENCIONALIDAD	Los ítems e instrumento es adecuado para el tipo y nivel de investigación.				x	
CONSISTENCIA	La valoración de medición del instrumento es apropiado para medir cada uno de los ítems.					x
COHERENCIA	Los ítems están redactados acorde con los indicadores y dimensiones de la variable.					x
METODOLOGÍA	El instrumento es concordante con la técnica de recolección de datos y el nivel de investigación.					x
PERTINENCIA	El instrumento es funcional y aplicable según las características de los sujetos muestrales.				x	
<b>SUB TOTAL</b>					<b>20</b>	<b>25</b>
<b>PUNTAJE TOTAL</b>						<b>45</b>

**COMENTARIO, OPINIÓN Y SUGERENCIAS**

El instrumento cumple con los estándares que exige la escuela de POSGRADO

VALORACIÓN PROMEDIO: 4.5 \_\_\_\_\_

Lugar y fecha: Lima 19 de julio de 2021



Dr. Rolando Reategui Lozano

DNI\_ 06418510

Firma

Numero de celular: 990410828

## INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTO SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### I. DATOS GENERALES

Apellidos y Nombres del experto : Dr. Reategui Lozano Rolando  
 Grado Académico : Doctor en Ciencias Biológicas  
 Institución donde labora/Cargo : Universidad Nacional Mayor de San Marcos  
 Instrumento motivo de evaluación : Cuestionario de Presupuesto Institucional  
 Autor del instrumento : Mag. Saavedra Becerra, Alan Elvis

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Criterios		Muy deficiente	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena
		00 - 20%	21 - 40%	41 - 60%	61 - 80%	81 - 100%
		1	2	3	4	5
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado, específico y sin ambigüedades.					x
OBJETIVIDAD	Los ítems del instrumento evidencian objetividad y coherencia con las opciones de respuestas.					x
ACTUALIDAD	El instrumento es vigente y acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal inherente a las variables.				x	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento están distribuidos en función de las dimensiones que faciliten su procesamiento.					x
SUFICIENCIA	La cantidad y calidad de los ítems e instrumento son suficientes.				x	
INTENCIONALIDAD	Los ítems e instrumento es adecuado para el tipo y nivel de investigación.				x	
CONSISTENCIA	La valoración de medición del instrumento es apropiado para medir cada uno de los ítems.					x
COHERENCIA	Los ítems están redactados acorde con los indicadores y dimensiones de la variable.					x
METODOLOGÍA	El instrumento es concordante con la técnica de recolección de datos y el nivel de investigación.				x	
PERTINENCIA	El instrumento es funcional y aplicable según las características de los sujetos muestrales.					x
<b>SUB TOTAL</b>					<b>16</b>	<b>30</b>
<b>PUNTAJE TOTAL</b>						<b>46</b>

### COMENTARIO, OPINIÓN Y SUGERENCIAS

El instrumento cumple con los estándares que exige la escuela de POSGRADO

VALORACIÓN PROMEDIO: 4.6 \_\_\_\_\_

Lugar y fecha: Lima 19 de julio de 2021



Dr. Rolando Reategui Lozano

DNI\_ 06418510

Firma

Numero de celular: 990410828



## INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTO SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

**I. DATOS GENERALES**

Apellidos y Nombres del experto : **Dr. WILTER ARO FASANANDO.**  
 Grado Académico : **DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN.**  
 Institución donde labora/Cargo : **UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO.**  
 Instrumento motivo de evaluación : **CUESTIONARIO SOBRE PLANIFICACION ESTRATÉGICA**  
 Autor del instrumento : **Mag. Alan Elvis Saavedra Becerra**

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**


Criterios		Muy deficiente	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena
		00 - 20%	21 - 40%	41 - 60%	61 - 80%	81 - 100%
		1	2	3	4	5
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado, específico y sin ambigüedades.				<b>X</b>	
OBJETIVIDAD	Los ítems del instrumento evidencian objetividad y coherencia con las opciones de respuestas.					<b>X</b>
ACTUALIDAD	El instrumento es vigente y acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal inherente a las variables.				<b>X</b>	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento están distribuidos en función de las dimensiones que faciliten su procesamiento.					<b>X</b>
SUFICIENCIA	La cantidad y calidad de los ítems e instrumento son suficientes.				<b>X</b>	
INTENCIONALIDAD	Los ítems e instrumento es adecuado para el tipo y nivel de investigación.				<b>X</b>	
CONSISTENCIA	La valoración de medición del instrumento es apropiado para medir cada uno de los ítems.					<b>X</b>
COHERENCIA	Los ítems están redactados acorde con los indicadores y dimensiones de la variable.					<b>X</b>
METODOLOGÍA	El instrumento es concordante con la técnica de recolección de datos y el nivel de investigación.					<b>X</b>
PERTINENCIA	El instrumento es funcional y aplicable según las características de los sujetos muestrales.					<b>X</b>
<b>SUB TOTAL</b>					<b>16</b>	<b>30</b>
					<b>PUNTAJE TOTAL</b>	<b>46</b>

**COMENTARIO, OPINIÓN Y SUGERENCIAS**
**III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD**

*El instrumento motivo de evaluación es aplicable en todos sus extremos por cuanto reúne las condiciones de validez, confiabilidad y objetividad. Para mejorar la calidad y consistencia del mismo, se sugiere revisar ciertos términos redundantes en muchos ítems.*

**PROMEDIO DE VALORACIÓN:** 4.6 = Excelente

Tarapoto, 12 de julio del 2021

  
 Lic. Dr. Wilter Aro Fasanando  
 CPPe. R.N° 0351721  
 DNI: 01067819

**INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTO SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

**I. DATOS GENERALES**

Apellidos y Nombres del experto : **Dr. WILTER ARO FASANANDO.**  
 Grado Académico : **DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN.**  
 Institución donde labora/Cargo : **UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO.**  
 Instrumento motivo de evaluación : **CUESTIONARIO SOBRE PRESUPUESTO INSTITUCIONAL**  
 Autor del instrumento : **Mag. Alan Elvis Saavedra Becerra**

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**


Criterios		Muy deficiente	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena
		00 - 20%	21 - 40%	41 - 60%	61 - 80%	81 - 100%
		1	2	3	4	5
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado, específico y sin ambigüedades.				<b>X</b>	
OBJETIVIDAD	Los ítems del instrumento evidencian objetividad y coherencia con las opciones de respuestas.					<b>X</b>
ACTUALIDAD	El instrumento es vigente y acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal inherente a las variables.				<b>X</b>	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento están distribuidos en función de las dimensiones que faciliten su procesamiento.					<b>X</b>
SUFICIENCIA	La cantidad y calidad de los ítems e instrumento son suficientes.				<b>X</b>	
INTENCIONALIDAD	Los ítems e instrumento es adecuado para el tipo y nivel de investigación.				<b>X</b>	
CONSISTENCIA	La valoración de medición del instrumento es apropiado para medir cada uno de los ítems.					<b>X</b>
COHERENCIA	Los ítems están redactados acorde con los indicadores y dimensiones de la variable.					<b>X</b>
METODOLOGÍA	El instrumento es concordante con la técnica de recolección de datos y el nivel de investigación.					<b>X</b>
PERTINENCIA	El instrumento es funcional y aplicable según las características de los sujetos muestrales.					<b>X</b>
<b>SUB TOTAL</b>					<b>16</b>	<b>30</b>
					<b>PUNTAJE TOTAL</b>	<b>46</b>

**COMENTARIO, OPINIÓN Y SUGERENCIAS**
**III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD**

*El instrumento motivo de evaluación es aplicable en todos sus extremos por cuanto reúne las condiciones de validez, confiabilidad y objetividad. Para mejorar la calidad y consistencia del mismo, se sugiere revisar ciertos términos redundantes en muchos ítems.*

**PROMEDIO DE VALORACIÓN:** 4.6 = Excelente

Tarapoto, 12 de julio del 2021



Lic. Dr. Wilter Aro Fasanando  
 CPPe. R.N° 0351721  
 DNI: 01067819

**CÁLCULO DE LA CONFIABILIDAD  
CUESTIONARIO SOBRE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

EXPERTOS	CRITERIOS										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Experto 1	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	46
Experto 2	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	46
Experto 3	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	48
Experto 4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	45
Experto 5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	46
SUMA	24	21	23	25	21	23	24	23	24	23	231
Varianza	0.20	0.20	0.30	0.00	0.20	0.30	0.20	0.30	0.20	0.30	1.20

Sumatoria Var 2.20  
Var total 1.20

**Crombach= 0.93**

RANGO	MAGNITUD
0.81 – 1.00	Muy alta
0.61 – 0.80	Alta
0.41 – 0.60	Moderada
0.21 – 0.40	Baja
0.001 – 0.20	Muy baja

La fórmula es como sigue:

$$r_r = \frac{n}{n-1} \cdot \frac{S_t^2 - \sum S_i^2}{S^2}$$

En donde:

$r_r$  = coeficiente de confiabilidad;

$n$  = número de ítems;

$S_t^2$  = varianza total de la prueba; y

$\sum S_i^2$  es la suma de las varianzas individuales de los ítems.

El instrumento de investigación para medir la planificación estratégica, evidencia una confiabilidad muy alta.



**CÁLCULO DE LA CONFIABILIDAD  
CUESTIONARIO SOBRE PRESUPUESTO INSTITUCIONAL**

EXPERTOS	CRITERIOS										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Experto 1	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	46
Experto 2	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	46
Experto 3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	48
Experto 4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	45
Experto 5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	46
SUMA	22	24	21	24	21	23	25	25	22	24	231
Varianza	0.30	0.20	0.20	0.20	0.20	0.30	0.00	0.00	0.30	0.20	1.20

Sumatoria Var 1.90  
Var total 1.20

**Crombach= 0.65**

RANGO	MAGNITUD
0.81 – 1.00	Muy alta
0.61 – 0.80	Alta
0.41 – 0.60	Moderada
0.21 – 0.40	Baja
0.001 – 0.20	Muy baja

La fórmula es como sigue:

$$r_r = \frac{n}{n-1} \cdot \frac{S_v^2 - \sum S_i^2}{S^2}$$

En donde:

$r_r$  = coeficiente de confiabilidad;

$n$  = número de ítems;

$S_v^2$  = varianza total de la prueba; y

$\sum S_i^2$  es la suma de las varianzas individuales de los ítems.

El instrumento de investigación para medir el presupuesto institucional, posee una confiabilidad alta.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## AUTORIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PARA PUBLICAR SU IDENTIDAD EN LOS RESULTADOS DE LAS INVESTIGACIONES

### Datos Generales

Nombre de la Organización: Municipalidad Distrital de Morales	RUC: 20148157325
Nombre del Cargo del Titular o Representante legal: Alcalde	
Nombres y Apellidos: Hugo Meléndez Rengifo	DNI: 01133603

### Consentimiento:

De conformidad con lo establecido en el artículo 7º, literal "f" del Código de Ética en Investigación de la Universidad César Vallejo <sup>(\*)</sup>, autorizo [ X ], no autorizo [ ] publicar LA IDENTIDAD DE LA ORGANIZACIÓN, en la cual se lleva a cabo la investigación:

Nombre del Trabajo de Investigación	
Modelo de Gestión "Cerrando Brechas" para la Planificación Estratégica y el Presupuesto Institucional de la Municipalidad distrital de Morales, 2021	
Nombre del Programa Académico: Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad	
Autor: Ms. Alan Elvis Saavedra Becerra	DNI: 43665962

En caso de autorizarse, soy consciente que la investigación será alojada en el Repositorio Institucional de la UCV, la misma que será de acceso abierto para los usuarios y podrá ser referenciada en futuras investigaciones, dejando en claro que los derechos de propiedad intelectual corresponden exclusivamente al autor (a) del estudio.

Tarapoto 15 de setiembre de 2021

  
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MORALES  
REGION SAN MARIN  
Hugo Meléndez Rengifo  
ALCALDE

(\*) Código de Ética en Investigación de la Universidad César Vallejo-Artículo 7º, literal " f " Para difundir o publicar los resultados de un trabajo de investigación es necesario mantener bajo anonimato el nombre de la institución donde se llevó a cabo el estudio, salvo el caso en que haya un acuerdo formal con el gerente o director de la organización, para que se difunda la identidad de la institución. Por ello, tanto en los proyectos de investigación como en los informes o tesis, no se deberá incluir la denominación de la organización, pero sí será necesario describir sus características.

## Validación de la Propuesta



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

CUESTIONARIO

### ASPECTOS A TENER EN CUENTA POR LOS EXPERTOS PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN DE “MODELO DE GESTIÓN CERRANDO BRECHAS PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EL PRESUPUESTO INSTITUCIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MORALES, 2021”

Estimado experto(a): **Dr. Alfonso Izuisa Pérez**

Usted ha sido seleccionado, por su calificación científico-técnico, por el grado de doctor, por sus años de experiencia y los resultados alcanzados en su labor profesional, como experto para evaluar los resultados teóricos de esta investigación, por lo que como autor le pido que ofrezca sus ideas y criterios sobre las bondades, deficiencias e insuficiencias que presenta el “**Modelo de gestión cerrando brechas para la planificación estratégica y el presupuesto institucional de la municipalidad distrital de Morales, 2021**”, en cuanto a su concepción teórica y que pudiera presentar al ser aplicada en la práctica de los estudiantes de doctorado.

Instrumentos para la obtención de criterios valorativos de los expertos.

1. Marque con una cruz (X) su opinión, sobre los aspectos a valorar del el “**Modelo de gestión cerrando brechas para la planificación estratégica y el presupuesto institucional de la municipalidad distrital de Morales, 2021**”

C1	C2	C3	C4	C5
Muy adecuado	Bastante adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado

N°	Aspectos a valorar del Modelo	C1	C2	C3	C4	C5
1	Definición de premisas	X				
2	Importancia de los componentes		X			
3	Fundamentación de cada componente		X			
4	Argumentos de la organización	X				
5	Relevancia del componente teórico	X				
6	Coherencia entre los componentes		X			
7	Importancia de la normatividad	X				
8	Importancia de los contenidos		X			

2. Se le agradecería que en cada aspecto valorado indicara cuál de ellos modificaría y las sugerencias que al respecto usted considere.

Aspectos	¿Qué modificaría?	Sugerencias de modificación
1. Definición de premisas		
2. Importancia de los componentes		
3. Fundamentación de cada componente		
4. Argumentos de la organización		
5. Relevancia del componente teórico		
6. Coherencia entre los componentes		
7. Importancia de la normatividad		
8. Importancia de los contenidos		

3. Valoración de algunos aspectos del el **Modelo de gestión cerrando brechas para la planificación estratégica y el presupuesto institucional de la municipalidad distrital de Morales, 2021**, que se relatan a continuación marque con una cruz (X) ordenándolos de manera decreciente; asignando el numero 9 al aspecto (o los aspectos) que usted considere que mejor se revelan o se manifiestan en la propuesta, el numero 8 al siguiente y así sucesivamente hasta el número 1.

Nº	Aspectos a valorar del Modelo	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Valorar si la concepción teórica del el "Modelo de gestión cerrando brechas para la planificación estratégica y el presupuesto institucional de la municipalidad distrital de Morales, 2021" refleja los principios teóricos que lo sustentan.									X
2	Valora si la concepción estructural favorece al logro del objetivo por el cual se elaboró.								X	
3	Valorar si las etapas declaradas en el componente de los procesos planteadas para la solución de problemas han sido ordenadas atendiendo a criterios lógicos y metodológicos de la disciplina.									X
4	Valorar si se reflejan con calidad y precisión las orientaciones para el tratamiento metodológico de las acciones a desarrollar en cada componente del el "Modelo de gestión cerrando brechas para la planificación estratégica y el presupuesto institucional de la municipalidad distrital de Morales, 2021"								X	
5	Valorar si los indicadores y categorías del sistema de ciencia y tecnología e investigación son precisos y miden el cumplimiento del objetivo esperado.									X
6	Valorar el nivel de satisfacción práctica que podría presentar el "Modelo de gestión cerrando brechas para la planificación estratégica y el presupuesto institucional de la municipalidad distrital de Morales, 2021", como solución al problema y posibilidades reales de su generación en la práctica científica.									X
7	Valorar si existe correspondencia entre la complejidad de las actividades, a desarrollar y las particularidades de su formación científica.									X
8	Valorar la contribución que realiza el "Modelo de gestión cerrando brechas para la planificación estratégica y el presupuesto institucional de la municipalidad distrital de Morales, 2021" a la formación de cualidades de la personalidad en las esferas; intelectual, afectivo volitiva y moral.								X	
9	Valorar la contribución que realiza la propuesta al conocimiento, de los procesos y fenómenos de la práctica social en las esferas: social, económica y ambiental.									X

Total S/. 78

4.- Marque cuál de los siguientes ítems usted considera que se pone de manifiesto en cada aspecto: Siempre que usted marque una de las columnas (II), (III) ó (IV) especifique el cambio, adición o supresión que usted haría.

Nº	POSIBLE CAMBIO SUGERIDO	BIEN CONCEBIDO	HARIA CAMBIOS	HARIA ADICIONES	HARIA SUPRESIONES
		(I)	(II)	(III)	(IV)
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					


Para finalizar, queremos expresarle que sus criterios y opiniones se manejarán de forma anónima, además le agradecemos por anticipado su valiosa colaboración y estamos seguros que sus sugerencias y señalamientos críticos contribuirán a perfeccionar el modelo teórico, tanto en su concepción teórica como en su futura aplicación en la formación científica.

Muchas gracias por su cooperación y le pedimos disculpas por las molestias ocasionadas.

5.- Opinión de Aplicabilidad:

Los aspectos contemplados en la propuesta tienen coherencia metodológica y de constructo con la propuesta presentada; por lo tanto, es viable su aplicación.

Fecha: 26 / 11 / 2021



**Lic. Alfonso Isuiza Pérez**  
 DC. GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD  
 CPPe: 0347191



**VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA**
**CUESTIONARIO**
**ASPECTOS A TENER EN CUENTA POR LOS EXPERTOS PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN DE “MODELO DE GESTIÓN CERRANDO BRECHAS PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EL PRESUPUESTO INSTITUCIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MORALES, 2021”**

Estimado experto(a): Dr. Keller Sánchez Dávila.

Usted ha sido seleccionado, por su calificación científico-técnico, por el grado de doctor, por sus años de experiencia y los resultados alcanzados en su labor profesional, como experto para evaluar los resultados teóricos de esta investigación, por lo que como autor le pido que ofrezca sus ideas y criterios sobre las bondades, deficiencias e insuficiencias que presenta el **“Modelo de gestión cerrando brechas para la planificación estratégica y el presupuesto institucional de la municipalidad distrital de Morales, 2021”**, en cuanto a su concepción teórica y que pudiera presentar al ser aplicada en la práctica de los estudiantes de doctorado.

Instrumentos para la obtención de criterios valorativos de los expertos.

1.- Marque con una cruz (X) su opinión, sobre los aspectos a valorar del el **“Modelo de gestión cerrando brechas para la planificación estratégica y el presupuesto institucional de la municipalidad distrital de Morales, 2021”**

C1	C2	C3	C4	C5
Muy adecuado	Bastante adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado

N°	Aspectos a valorar del Modelo	C1	C2	C3	C4	C5
1	Definición de premisas		X			
2	Importancia de los componentes		X			
3	Fundamentación de cada componente		X			
4	Argumentos de la organización			X		
5	Relevancia del componente teórico		X			
6	Coherencia entre los componentes			X		
7	Importancia de la normatividad		X			
8	Importancia de los contenidos		X			

2.- Se le agradecería que en cada aspecto valorado indicara cuál de ellos modificaría y las sugerencias que al respecto usted considere.









## VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA CUESTIONARIO

### ASPECTOS A TENER EN CUENTA POR LOS EXPERTOS PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN DE “MODELO DE GESTIÓN CERRANDO BRECHAS PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EL PRESUPUESTO INSTITUCIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MORALES, 2021”

Estimado experto(a): Dr. Rosa Margarita Chong Rengifo

Usted ha sido seleccionado, por su calificación científico-técnico, por el grado de doctor, por sus años de experiencia y los resultados alcanzados en su labor profesional, como experto para evaluar los resultados teóricos de esta investigación, por lo que como autor le pido que ofrezca sus ideas y criterios sobre las bondades, deficiencias e insuficiencias que presenta el “**Modelo de gestión cerrando brechas para la planificación estratégica y el presupuesto institucional de la municipalidad distrital de Morales, 2021**”, en cuanto a su concepción teórica y que pudiera presentar al ser aplicada en la práctica de los estudiantes de doctorado.

Instrumentos para la obtención de criterios valorativos de los expertos.

- 1.- Marque con una cruz (X) su opinión, sobre los aspectos a valorar del el “**Modelo de gestión cerrando brechas para la planificación estratégica y el presupuesto institucional de la municipalidad distrital de Morales, 2021**”

C1	C2	C3	C4	C5
Muy adecuado	Bastante adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado

N°	Aspectos a valorar del Modelo	C1	C2	C3	C4	C5
1	Definición de premisas		X			
2	Importancia de los componentes		X			
3	Fundamentación de cada componente		X			
4	Argumentos de la organización			X		
5	Relevancia del componente teórico		X			
6	Coherencia entre los componentes		X			
7	Importancia de la normatividad			X		
8	Importancia de los contenidos		X			

- 2.- Se le agradecería que en cada aspecto valorado indicara cuál de ellos modificaría y las sugerencias que al respecto usted considere.









VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA  
CUESTIONARIO

**ASPECTOS A TENER EN CUENTA POR LOS EXPERTOS PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN DE “MODELO DE GESTIÓN CERRANDO BRECHAS PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EL PRESUPUESTO INSTITUCIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MORALES, 2021”**

Estimado experto(a): Dr. Abraham Mafaldo Macedo

Usted ha sido seleccionado, por su calificación científico-técnico, por el grado de doctor, por sus años de experiencia y los resultados alcanzados en su labor profesional, como experto para evaluar los resultados teóricos de esta investigación, por lo que como autor le pido que ofrezca sus ideas y criterios sobre las bondades, deficiencias e insuficiencias que presenta el “**Modelo de gestión cerrando brechas para la planificación estratégica y el presupuesto institucional de la municipalidad distrital de Morales, 2021**”, en cuanto a su concepción teórica y que pudiera presentar al ser aplicada en la práctica de los estudiantes de doctorado.

Instrumentos para la obtención de criterios valorativos de los expertos.

- 1.- Marque con una cruz (X) su opinión, sobre los aspectos a valorar del el “**Modelo de gestión cerrando brechas para la planificación estratégica y el presupuesto institucional de la municipalidad distrital de Morales, 2021**”

C1	C2	C3	C4	C5
Muy adecuado	Bastante adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado

N°	Aspectos a valorar del Modelo	C1	C2	C3	C4	C5
1	Definición de premisas	X				
2	Importancia de los componentes	X				
3	Fundamentación de cada componente	X				
4	Argumentos de la organización		X			
5	Relevancia del componente teórico	X				
6	Coherencia entre los componentes	X				
7	Importancia de la normatividad		X			
8	Importancia de los contenidos	X				

- 2.- Se le agradecería que en cada aspecto valorado indicara cuál de ellos modificaría y las sugerencias que al respecto usted considere.





7	Valorar si existe correspondencia entre la complejidad de las actividades, a desarrollar y las particularidades de su formación científica.										X
8	Valorar la contribución que realiza el "Modelo de gestión cerrando brechas para la planificación estratégica y el presupuesto institucional de la municipalidad distrital de Morales, 2021" a la formación de cualidades de la personalidad en las esferas; intelectual, afectivo volitiva y moral.										X
9	Valorar la contribución que realiza la propuesta al conocimiento, de los procesos y fenómenos de la práctica social en las esferas: social, económica y ambiental.										X

4.- Marque cuál de los siguientes items usted considera que se pone de manifiesto en cada aspecto: Siempre que usted marque una de las columnas (II), (III) ó (IV) especifique el cambio, adición o supresión que usted haría.

Nº	POSIBLE CAMBIO SUGERIDO	BIEN CONCEBIDO	HARIA CAMBIOS	HARIA ADICIONES	HARIA SUPRESIONES
		(I)	(II)	(III)	(IV)
1		X			
2		X			
3		X			
4		X			
5		X			
6		X			
7		X			
8		X			
9		X			


Para finalizar, queremos expresarle que sus criterios y opiniones se manejarán de forma anónima, además le agradecemos por anticipado su valiosa colaboración y estamos seguros que sus sugerencias y señalamientos críticos contribuirán a perfeccionar el modelo teórico, tanto en su concepción teórica como en su futura aplicación en la formación científica.

Muchas gracias por su cooperación y le pedimos disculpas por las molestias ocasionadas.

5.- Opinión de Aplicabilidad:

La propuesta planteada es adecuada y coherente con el propósito de la investigación, por lo tanto, es aplicable.

Fecha: 26 / 11 / 2021

  
 Abg. Dr. Abraham Mafaldo Macedo  
 Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad  
 C.A.S.M. 820



## VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

### CUESTIONARIO

**ASPECTOS A TENER EN CUENTA POR LOS EXPERTOS PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN DE “MODELO DE GESTIÓN CERRANDO BRECHAS PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EL PRESUPUESTO INSTITUCIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MORALES, 2021”**

Estimado experto(a): Dr. Jhaisinio Salomón Valera Vela

Usted ha sido seleccionado, por su calificación científico-técnico, por el grado de doctor, por sus años de experiencia y los resultados alcanzados en su labor profesional, como experto para evaluar los resultados teóricos de esta investigación, por lo que como autor le pido que ofrezca sus ideas y criterios sobre las bondades, deficiencias e insuficiencias que presenta el **“Modelo de gestión cerrando brechas para la planificación estratégica y el presupuesto institucional de la municipalidad distrital de Morales, 2021”**, en cuanto a su concepción teórica y que pudiera presentar al ser aplicada en la práctica de los estudiantes de doctorado.

Instrumentos para la obtención de criterios valorativos de los expertos.

- 1.- Marque con una cruz (X) su opinión, sobre los aspectos a valorar del el **“Modelo de gestión cerrando brechas para la planificación estratégica y el presupuesto institucional de la municipalidad distrital de Morales, 2021”**

C1	C2	C3	C4	C5
Muy adecuado	Bastante adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado

N°	Aspectos a valorar del Modelo	C1	C2	C3	C4	C5
1	Definición de premisas	X				
2	Importancia de los componentes		X			
3	Fundamentación de cada componente	X				
4	Argumentos de la organización	X				
5	Relevancia del componente teórico	X				
6	Coherencia entre los componentes		X			
7	Importancia de la normatividad	X				
8	Importancia de los contenidos	X				

- 2.- Se le agradecería que en cada aspecto valorado indicara cuál de ellos modificaría y las sugerencias que al respecto usted considere.







## Base de datos

	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA																PRESUPUESTO INSTITUCIONAL																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	SU B.T.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	SU B.T.	
1	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	61	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	60	
2	4	4	4	4	3	4	5	4	3	3	3	3	2	3	2	3	54	3	3	2	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	44	
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	47	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	38	
4	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	40	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	31	
5	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	34	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	32	
6	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	57	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	48
7	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	2	53	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	48	
8	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	55	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	48	
9	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	28	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	35	
10	1	2	2	2	1	2	2	1	1	2	3	3	3	3	2	1	31	3	1	1	5	2	3	3	4	2	3	2	2	1	1	33	
11	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	57	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	4	3	3	3	44	
12	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	50	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	40	
13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	48	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42	
14	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	53	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	41	
15	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	43	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	48	
16	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	51	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	49	
17	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	42	4	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	36	
18	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	58	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	43	
19	3	3	4	3	4	4	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	49	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	2	2	40	
20	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	46	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	41	
21	3	4	3	3	4	2	3	2	3	3	4	4	3	3	3	3	50	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	2	2	45	
22	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	53	
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	53	3	2	3	4	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	42	
24	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	42	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	37	