



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

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

**Planeamiento estratégico y presupuesto en una entidad pública,  
Lima 2022**

**AUTOR:**

Gutiérrez Orihuela, Israel Javier ([orcid.org/0000-0003-4031-7232](https://orcid.org/0000-0003-4031-7232))

**ASESOR:**

Mg. Nuñez Untiveros, Jesus Enrique ([orcid.org/0000-0001-9069-4496](https://orcid.org/0000-0001-9069-4496))

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Reforma y modernización del Estado

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Fortalecimiento de la democracia, liderazgo y ciudadanía.

LIMA – PERÚ

2022

## **Dedicatoria**

A mi madre Esther, tía Silvia y abuela por edificar mi persona desde que nací, a mi esposa e hija que brindaron su tiempo y comprensión, para permitir seguir creciendo profesionalmente.

## Agradecimiento

Agradezco a Dios, por darme una oportunidad en esta vida, a mi hija por usar el tiempo de padre e hija en mi elaboración de tesis, a mis amigos del trabajo, que brindaron su apoyo incondicional, y a mi asesor por su constante retroalimentación.

## Índice de contenidos

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de Figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	17
3.1. Tipo y diseño de Investigación	17
3.2. Categorías y Subcategorías	18
3.3. Escenario de Estudio	19
3.4. Participantes	19
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	21
3.6. Procedimiento	22
3.7. Rigor Científico	23
3.8. Métodos de Análisis de Datos	24
3.9. Aspectos Éticos	24
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	25
V. CONCLUSIONES	36
VI. RECOMENDACIONES	38
REFERENCIAS	39
ANEXOS	46

## Índice de Tablas

Tabla 1. Categorías de la investigación	18
Tabla 2. Subcategorías de la investigación	19
Tabla 3. Participantes de acuerdo con su puesto o cargo	20
Tabla 4. Técnicas e instrumentos	22
Tabla 5. Tabla del análisis de las fuentes documentales	34

## Índice de Figuras

Figura 1. Trayectoria metodológica

23

## Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo determinar de qué manera el presupuesto se desarrolla de acuerdo con las fases del planeamiento estratégico, realizado en una entidad pública de Lima, en el año 2022, debido a no cumplir los objetivos del plan estratégico al 100%. Esta investigación es del tipo básica, de enfoque cualitativo, nivel descriptivo y diseño fenomenológico, asimismo se realizó la entrevista a 10 trabajadores, de acuerdo a las 2 categorías de la investigación, planificación estratégica y presupuesto, técnica la entrevista e instrumento la guía entrevista, teniendo como resultado que existe un conocimiento de la realidad por un grupo reducido de profesionales, herramientas básicas como FODA, no se proyecta adecuadamente el futuro deseado, la articulación interinstitucional no representa la realidad de la entidad y el presupuesto es limitado para formular y programar las necesidades, se prioriza lo urgente y corto plazo, no se realiza la mejora continua según la mayoría de entrevistados, y concluimos que en la entidad el presupuesto brinda información cuantificable y medible para las fases del planeamiento estratégico y que la baja asignación presupuestal no permite atender todas las necesidades, y se traduce en no lograr los objetivos del plan estratégico de la entidad.

**Palabras clave:** Planificación Estratégica, presupuesto, necesidades.

## **Abstract**

The objective of this research work is to determine how the budget is developed according to the phases of strategic planning, carried out in a public entity in Lima, in the year 2022, due to not meeting the objectives of the strategic plan at 100%. This research is of the basic type, with a qualitative approach, descriptive level and phenomenological design, also the interview was conducted with 10 workers, according to the 2 categories of research, strategic planning and budget, interview technique and interview guide instrument, having as a result that there is knowledge of reality by a small group of professionals, basic tools such as SWOT, the desired future is not adequately projected, the inter-institutional articulation does not represent the reality of the entity and the budget is limited to formulate and program the needs, the urgent and short-term are prioritized, continuous improvement is not carried out according to the majority of interviewees, and we conclude that in the entity the budget provides quantifiable and measurable information for the phases of strategic planning and that the low budget allocation does not allow to attend all needs, and results in not achieving the goals of the entity's strategic plan.

**Keywords:** Strategic Planning, budget, needs.

## I. INTRODUCCIÓN

Actualmente, existen problemas en el desarrollo de las políticas y la planificación por los gobiernos de turno, por realizar acciones de corto plazo en cada mandato como señala el Dir. Garcia y lo que genera serios problemas o dificultades para atender un futuro deseado, así también se desprende de la entrevista que no existe una plena coordinación y comunicación entre el planeamiento y presupuesto en Uruguay, por el bajo desarrollo del futuro deseado y elaboración de los planes desde la perspectiva del presupuesto, por lo que crean la Dirección de Planificación para una mejor cooperación (CEPAL, 2017).

En el ámbito internacional, Máttar y Cuervo (2017) señalan que la nueva gestión pública, busca mejorar el problema de la eficiencia y la eficacia sobre el gasto público, desarrollada en las últimas tres décadas, en todo el mundo, a través de las herramientas de planificación estratégica y presupuesto por resultados.

Así mismo, tenemos Faes (2020), que desarrolla un análisis en donde el país España tiene un problema con la ejecución del presupuesto, ya que no solo es elevado, sino que no es eficiente, es decir la calidad del gasto debe mejorarse, así como una evaluación por fuentes externas de sus políticas públicas, ligados a los planes del país.

OECD (2017) de acuerdo con gobernanza pública, Colombia tiene una fortaleza de planificación a nivel subnacional, por buenas prácticas en planificación estratégica y medidas como el uso de sistemas informáticos, participación de la ciudadanía y normativas de seguimiento de los planes, sin embargo, no existe articulación adecuada de los planes con el gobierno central y por ende de las políticas públicas.

A nivel nacional Acuña (2020), manifiesta que hay que mejorar la interrelación de los sistemas administrativos que comprenden la gestión financiera, y no solo ver el servicio público que se ofrece, ya que estos sistemas son la base para generar productos y servicios para la población, también indica que en la actualidad no basta con ampliar mayor disponibilidad de fondo públicos como solución, sino identificar el verdadero problema público, para que la ejecución presupuestal refleje una adecuada calidad de gasto.

A nivel nacional tenemos a CEPLAN (2022), y según su portal de consulta CEPLAN, la ejecución de los planes a nivel nacional del 2019, 2020 y 2021, en

donde sus planes operativos POI/PIA llegan al 84.9 %, 64.1% y 49.2% respectivamente, los cuales reflejan el incumplimiento en sus respectivos planes estratégicos, evidenciando un problema entre lo planificado y ejecutado sobre los bienes y servicios a entregar a la población. Así mismo según MEF (2022) en consulta amigable, la ejecución de los años 2019, 2020 y 2021 son de 85.6%, 84% y 87.3% respectivamente, evidenciando la falta de ejecución al 100% generando problemas para cumplir con la planificación estratégica de cada entidad.

Por ultimo esta problemática, la encontramos a nivel institucional, en una entidad pública, la cual no cumplió la meta 1 de sus 7 indicadores de los objetivos estratégicos, y a nivel de acciones estratégicas, de sus 27 indicadores, 9 no alcanzaron la meta establecida, por lo que recomiendan que las unidades se involucren más en el proceso de desarrollo del proceso estratégico en la entidad y de sus planes operativos, en donde apreciamos que el desarrollo del presupuesto contribuye al logro del planeamiento estratégico de la entidad.

A través de este trabajo de investigación, se busca analizar esta realidad problemática la cual está presente en una entidad pública, la cual mantiene una ubicación geográfica en la ciudad de Lima, año 2022, por lo que se planteó ¿De qué manera el Presupuesto se desarrolla de acuerdo con las fases del Planeamiento Estratégico en una entidad pública de Lima 2022?, así mismo tenemos como problemas específicos P1: ¿De qué manera El Presupuesto se ajusta a El Conocimiento Integral de la Realidad en una entidad pública de Lima, 2022?, P2: ¿De qué manera el Presupuesto permite lograr el Futuro Deseado en una entidad pública de Lima, 2022?, P3: ¿De qué manera el Presupuesto se cumple según las Políticas y Planes Coordinados en una entidad pública de Lima, 2022?, P4: ¿De qué manera el Presupuesto cumple con el Seguimiento y Evaluación para la mejora continua en una entidad pública de Lima, 2022?

Los beneficios de la presente investigación es describir el comportamiento del presupuesto y su contribución al desarrollo del planeamiento estratégico en una entidad pública de Lima, 2022.

Respecto a la justificación, esta radica en que conoceremos como el presupuesto viene aportando valor en las diferentes fases del planeamiento estratégico en una entidad pública del sector universitario, y reflexionar sobre el cumplimiento de este, tomando en consideración el presupuesto asignado. La

justificación teórica es de suma importancia ya que CEPLAN (2017), permitirá tener insumos para articular mejor el ciclo del planeamiento estratégico con el presupuesto según el D.L. 1440, propiciando así un espacio de sinceramiento y reflexión de las autoridades al involucrase con estos instrumentos de gestión pública. La justificación práctica es sobre los resultados obtenidos que aportaran reflexionar y datos reales para mejorar la calidad de con que se entregan a los bienes y servicios, actividades, proyectos, al ciudadano.

Sobre la justificación metodológica tenemos una investigación del tipo básica, de enfoque cualitativo, y con un diseño fenomenológico con un instrumento para poder recolectar los datos que, es en esta investigación, la guía de entrevista a especialistas y expertos en la materia, ya que estos son los que conviven o han participado en la realidad problemática descrita.

De acuerdo con ello, establecemos el siguiente objetivo general: Describir de qué manera el Presupuesto se desarrolla de acuerdo con las fases del Planeamiento Estratégico en una entidad pública de Lima 2022. Como objetivos específicos tenemos los siguientes: O1: Describir de qué manera El Presupuesto se ajusta a El conocimiento integral de la realidad en una entidad pública de Lima, 2022. O2: Describir de qué manera el Presupuesto permite lograr El Futuro Deseado en una entidad pública de Lima, 2022. O3: Describir de qué manera el Presupuesto se cumple según Las Políticas y Planes Coordinados en una entidad pública de Lima, 2022. O4: Describir de qué manera el Presupuesto cumple con el Seguimiento y Evaluación para la mejora continua en una entidad pública de Lima, 2022.

## II. MARCO TEÓRICO

Para el presente trabajo de investigación se ha realizado una búsqueda exhaustiva de información a través de diversos repositorios y base de datos existentes, así mismo manifestar que existió limitaciones por la naturaleza de la disciplina para verter basta información que este alineada al tema de la tesis y por la temporalidad, la cual se presenta a continuación.

De acuerdo con mi primera categoría Planeamiento Estratégico tenemos como antecedentes nacionales a Ocaña (2020) en donde podemos apreciar en su estudio de investigación que tiene en el desarrollo de su objetivo general establecer de qué manera se relaciona el planeamiento estratégico y el desarrollo del presupuesto, esto en la entidad pública, Ugel de Huancabamba, la cual se trabajó con el enfoque de investigación cuantitativa de tipo básica y no experimental correlacional, y tuvo una población de 15 trabajadores. Sostiene en sus conclusiones que la entidad presenta dificultades en el cumplimiento del planeamiento estratégico, y existe una correlación fuerte entre el presupuesto y planeamiento para el logro de los objetivos, así también en sus resultados sostiene que las dimensiones de estudio, encontramos el análisis prospectivo, la cual presenta dificultades en la institución.

De acuerdo con Silva (2021) en su trabajo de investigación se determina el desarrollo de la planificación estratégica y la elaboración de los respectivos presupuestos que necesitan las micro y pequeñas empresas, el tipo de investigación fue de enfoque cuantitativo y el diseño fue observacional, de instrumento el cuestionario, en donde concluyo que existe una relación beneficiosa del desempeño del planeamiento estratégico, frentes a la ejecución del presupuesto de las empresas, y viceversa.

Soncco (2020) que en su objetivo de estudio de su tesis fue determinar cómo se relacionan las actividades de la gestión empresarial con su planificación estratégica para una adecuada gestión, el tipo de investigación utilizado por el tesista fue autorinductivo de tipo correlacional y el instrumento utilizado fue la encuesta. En sus conclusiones sostiene que la variable de planeamiento estratégico como el instrumento de gestión que permite a toda organización realizar y dirigir de acuerdo con una, visión, objetivos y estratégicas.

Respecto a mis antecedentes internacionales tenemos a Triana (2018), en su investigación que tiene como objetivo el estudio de los aportes que brinda la planificación estratégica a la gestión de la municipalidad para optimizar los proyectos. La metodología es cualitativa de enfoque inductivo, así el tipo de estudio fue explicativo dirigido a responder las causas de los eventos y se utilizó tres instrumentos: La guía de observación, derecho de petición y entrevista semiestructurada, concluyendo que la planificación estratégica sigue aportando y siendo una base sólida para el desarrollo de la de los planes de la gestión municipal y sus proyectos a elaborar.

Fajreldine (2019), la presente tesis tiene como objetivo la elaboración del plan estratégico de una entidad de salud que permita mejorar la gestión y fortalecer los servicios, la metodología utilizada es la planificación estratégica del ámbito empresarial aplicada servicios públicos, en donde concluye que para el país de Argentina, se debe acercar el modelo de planeamiento el sector privado al sector público ya que incluirá procesos de monitoreo o evaluación para ejecutar mejor los presupuestos de los gobiernos, los cuales vienen siendo elevados y de poca eficiencias y eficacia.

Realpe (2018), en el desarrollo de su investigación donde tuvo lugar presentar un objetivo general para realizar el diseño de un plan estratégico, sobre una institución educativa a fin de mejorar los procesos y por ende la gestión de esta entidad. La investigación fue de enfoque cuantitativo este tipo experimental y diseño preexperimental ya que se toma un grupo de docentes para el trabajo como población. Se concluyó que esta herramienta permite establecer políticas claras para hacer frente a una nueva era global que demanda múltiples necesidades y hacerlo con calidad y eficiencia en la entidad, así también como resultados el gobierno nacional debe generar las directrices para que las instituciones del sector educación se alinean a estos planes y mejoren la gestión de la entidad.

Respecto a los artículos científicos en español, Velez et al. (2022) realizó una investigación que tiene como objetivo general generar conocimiento sobre la calidad y prospectiva de la variable planeación estratégica, esto desarrollado en sector educativo, el enfoque fue cuantitativo, correlacionar y no experimental, las personas encuestadas fueron el personal administrativo aplicando un cuestionario, en donde concluyen que el diseño del planeamiento estratégico se va aplicar

adecuadamente en todas las áreas administrativas siempre y cuando existan ciertos indicadores para su medición, que los encargados de los proyectos estratégicos son la alta dirección, y sostiene que se debe realizar un diagnóstico integral tanto de factores internos y externo.

Vergara et al. (2021) en su investigación que tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre el planeamiento estratégico y la gestión en una entidad educativa pública en el distrito de Jaén, en donde se realizó un enfoque de investigación cuantitativa de corte transversal, tipo de investigación no experimental, y correlacional descriptiva, así mismo la población fue de 59 participantes, es así que en su investigación tienen como resultados Rho de Spiderman 0.994 permite concluir al investigador qué en esta entidad se encuentra una correlación positiva en las variables estudiadas del planeamiento estratégico desarrollado y la variable de comunicación, permitiendo que estos resultados contribuyan a la gestión más eficiente en la entidad educativa pública, ya que pudieron identificar las necesidades de materiales educativos, computo es decir realizar un adecuado diagnóstico de la realidad.

Escudero y Mallqui (2022) en su investigación que tiene como objetivo general el planeamiento estratégico y liderazgo en la gestión de los directivos de una entidad pública en el distrito de Carabayllo, la cual fue realizada tomando el enfoque de investigación cuantitativa, asimismo tuvo una investigación explicativa de diseño correlacional al causal y tuvieron una muestra de 144 servidores públicos docentes de diferentes instituciones públicas, se concluye en su trabajo de investigación existe una influencia significativa qué realiza el planeamiento estratégico frente al liderazgo para puedes realizar una mejor gestión en la entidad ya que se obtuvo  $walt = 48,552$  y  $57,476$  así también un  $p = 0,000$ , y su respectivo coeficiente de Nagelkerke del 55,5%.

Respecto a los artículos científicos en inglés tenemos a De acuerdo con Sara et al. (2021), en el trabajo de investigación que tuvo de objetivo general cómo la planificación estratégica tiene sus efectos en la gestión del capital humano, es decir los recursos humanos y activos para aumentar la producción económica de la economía rural, para esta investigación se utilizó el enfoque cuantitativo, muestreo aleatorio simple mediante cuestionario a 129 encuestados, se utilizó regresión lineal múltiple OLS, concluyen que la planificación estratégica tiene un efecto positivo

significativo en las actividades que se realizan para mejorar la economía rural, es así que identifica que la gestión de recursos humanos y de activos contribuyen a aumentar la productividad, y esto dentro de un marco de planificación estratégica que busca la integración y comunicación de la organización.

De acuerdo con Jayawarna y Dissanayake (2019), la presente investigación tuvo como objetivo general investigar la conexión que existe entre la planificación estratégica con el desempeño del personal basados en estudios empíricos, el enfoque de la investigación fue deductivo, de acuerdo sobre las conclusiones existe información sobre la relación de la planificación estratégica y el desempeño, tanto una relación positiva, negativa y mixta, concluyen que se necesita investigación de factores de contingencia afectan esta relación.

Según Alosani et al. (2020), el presente artículo de investigación tuvo como objetivo de estudio realizar la investigación sobre el comportamiento de la innovación y la planificación estratégica frente al desempeño organizacional que se desarrollan en las agencias policiales de Dubái, la metodología utilizada fue de enfoque cuantitativa para probar el modelo hipotético, se utilizó un cuestionario de encuestas realizada 150 personas de la policía, sí mismo se utilizó SPSS, con el modelo de ecuaciones estructurales para analizar los datos de la información obtenida de las encuesta, como conclusión se llega a que la innovación y la planificación estratégica son las variables que tienen un mayor grado de importancia en las organizaciones para mejorar el desempeño empeño y rendimiento general la organización, ya que el estudio tuvo su confirmación empírica de la relación positiva que existe entre la innovación organizacional y la planificación estratégica ( $\beta = 0.545$ ,  $t = 7.111$ ,  $p < 0.001$ ).

Respecto a mi segunda categoría Presupuesto, vamos a encontrar como antecedentes nacionales a Campos (2021), en el trabajo de investigación que desarrolló el cual se dedicó a determinar, en su objetivo general, la posible relación de las variables de gestión presupuestaria y planeamiento estratégico, la investigación es básica de diseño de investigación no experimental y el instrumento utilizado para el recojo de información, el cuestionario, y manifiesta en sus conclusiones la relación significativa ya que al expresa que luego de la investigación cuando mejora la ejecución del presupuesto, también mejora el desarrollo de los planes estratégicos.

Pérez (2022), en su estudio de esta tesis fue analizar cómo se ha venido realizando la ejecución del presupuesto en una municipalidad en los años 2014 y 2015, enfocándose en los resultados de los servicios públicos que ofrece la entidad, el tipo de estudio es descriptivo y el diseño es no experimental, de corte longitudinal, el instrumento utilizado fue el cuestionario. De acuerdo con sus conclusiones no tuvo un resultado óptimo en la ejecución presupuestal debido a la incorrecta ejecución de modificaciones presupuestal, impactando negativamente en cumplir las metas físicas y programáticas, lo cual traerá responsabilidades administrativas.

Según Huarcaya (2019), que tuvo a bien realizar investigar con el objetivo de conocer la gestión presupuestaria por resultados, frente a los servicios de calidad que brinda una entidad universitaria en el año 2014, el tipo de investigación es aplicada, de diseño es no experimental, correlacional de corte transversal, el instrumento fue el cuestionario, al finalizar la tesis se logró concluir que existe una relación directamente proporcional y positiva entre la gestión presupuestaria y la calidad de servicio universitario ofrecido, ya que la eficiente gestión del planteamiento del presupuesto permite alcanzar los objetivos y metas que se plantean entregando un mejor servicio de calidad.

Así también tenemos antecedentes de nivel internacional los siguientes: Masabanda (2019), en su investigación en Ecuador, que tuvo como objetivo la incidencia de la planificación presupuestal en las compras públicas, el enfoque de la investigación fue cuantitativo y cualitativo, el tipo de investigación es descriptiva, la población son los funcionarios de la entidad, se realizó investigación documental y de campo, para obtener datos de manera primaria y secundaria, en donde concluyen que no existe una oportuna programación de las adquisiciones a realizarse por parte de las unidades, lo cual genera demoras en las actualizaciones y por ende baja la calidad de la prestación del servicio que brinda esta entidad pública, observando que la falta de tiempo afecta la programación multianual ya no se cubre todas las necesidades de la entidad.

Bruno (2018), en su investigación en Argentina, que tiene como objetivo de estudio desarrollar a fondo el rol que tiene la oficina nacional de presupuesto en Argentina sobre el proceso de gestión presupuestaria en las entidades del tipo públicas, el enfoque de esta investigación fue cualitativa, las fuentes de información fueron primarias y secundarias, la técnica de recolección de datos tuvo análisis de

información, entrevistas en profundidad y observaciones, en donde concluyen que el ente rector de presupuesto debe mantener una comunicación constante con las entidades públicas para el desarrollo del proceso presupuestario, así también si bien existe una normativa se han realizado procedimientos no regulados, que tuvieron impactos positivos en la gestión del presupuesto de la entidad y en el asesoramiento a las autoridades de turno, siendo permisibles en muchos casos en falta de envío de información, pero con el propósito de agilizar los procedimientos administrativos en materia de presupuesto.

Según Rodríguez (2020), que tiene como objetivo general actualizar el estudio cómo se elabora los presupuestos multianuales con la finalidad de que se genere una mejor eficiencia y eficacia al momento de realizar la ejecución y tiene una mejor calidad de gasto, el enfoque del episodio es de naturaleza cualitativa alcance descriptivo explicativo, fuente fuentes de información primarias y secundarias, como instrumento se tuvo el cuestionario, su investigación concluye qué la ejecución de presupuesto actual no es eficaz y obliga a un presupuesto multianual o plurianual a Costa Rica, ya que en los últimos 10 años solo ejecutan un 64% en gasto de capital en donde muchos entrevistados manifiestan que la causa es por el corto margen de tiempo que tiene la administración para realizar ejecución presupuestal y exponen la necesidad de la programación multianual estableciendo necesidades y el tiempo adecuado para mejorar la calidad de gasto.

Respecto a los artículos científicos en español, Briones et al. (2021) en la investigación que tiene como objetivo analizar el efecto mateo en la educación superior pública en Ecuador, debido a la asignación injusta del presupuesto a este sector. La metodología de investigación utilizada fue de diseño no experimental, a fin de poder describir las tendencias de forma longitudinal y transversal, se recopiló información de 26 Instituciones de Educación Superior. Concluyen en la investigación que la distribución presupuestal es asignada en mayor medida a las instituciones del sector educación de nivel superior de elite sin considerar los factores como estudiantes y publicaciones, así también la diferencia presupuestal asignada permite alcanzar los objetivos de las instituciones menos favorecidas ya que no se evidencia el crecimiento académico de estas.

Según Sanches et al. (2020), investigación científica que tuvo como objetivo principal realizar un análisis el presupuesto general del estado y como éste va a

repercutir de manera significativa en la calidad de vida de la población de Ecuador de acuerdo con la calidad de su gasto público. Se realizó una investigación descriptiva mediante observación y a su vez manifiestan que utilizaron conocimiento por un análisis cuantitativo y porcentual para el análisis de los ingresos y gastos. Como resultado mantiene que la política monetaria restrictiva del presupuesto provoca desempleo y por consiguiente se deja de abastecer los diversos servicios entregados a la población, por último, concluyen que optimizar el gasto público no es necesaria y únicamente dedicado a la reducción del salario.

Respecto a los artículos científicos en inglés, Según Awwad y Zidan (2021), que tiene como objetivo general estudiar los ingresos y gastos públicos, así como el déficit de presupuesto en Palestina para conocer el impacto en el déficit de presupuesto de este país. La metodología utilizada fue de enfoque cuantitativo y el método fue analítico descriptivo, en donde concluyen que las crisis que se desarrolla para poder generar los ingresos públicos afectan la capacidad de gasto de presupuesto en el país, y por ende afectan los objetivos planteados que necesita de asignación presupuestal.

Según Dahana y Ermwati (2020), en la investigación realizada que tiene como objetivo general realizar entre el proceso de la planificación estratégica de su entidad y como se viene integrando el desarrollo de la ejecución presupuestaria, la metodología que se utilizó fue de enfoque cualitativo, etnometodológico, Asimismo indicar que fue realizado en una entidad pública en Indonesia. Dentro de sus conclusiones tenemos que la entidad se pega a la normativa vigente para realizar tanto en la planificación como ejecución presupuestal sin embargo existen problemas de una adecuada ejecución de ambos. Así mismo concluyen que existen factores que impiden una adecuada gestión, como la debilidad de recursos humanos, los procesos de contratación de bienes y servicios, así como cambios constantes en la normativa vigente, lo cual genera inconsistencias entre la ejecución presupuestal y el diseño de la planificación estratégica.

Según Mora y Triana (2018), en su publicación que tiene como objetivo estudiar el proceso de la ejecución presupuestal de acuerdo a la planificación estratégica realizada en institución de educación superior, la metodología de investigación utilizada es el estudio de caso, investigación aplicada, la cual fue realizada en la Universidad Técnica de Manabí, la cual también es llamada

investigación de campo, en cuanto a la técnica e instrumentos se realizó la entrevista y la observación, la cual fue desarrollada al personal que labora en el área de presupuesto, en su conclusión sostiene que el proceso presupuestario tienen diferentes etapas desde la programación hasta el cierre y liquidación, hay varios pasos que, presentan cierta complejidad actual y no se pueden cumplir o no se cumplen debidamente indican en su investigación, afectando así al cumplimiento de los objetivos del plan estratégico.

En relación con el marco teórico, de la primera categoría, Planeamiento Estratégico, tenemos a:

Kenneth Andrews, que según D'Alessio (2008), en 1969 establece a la estrategia como un patrón, un modelo a seguir el cual tiene una debida estructura, que contempla objetivos, metas, políticas y las cuales estarán desarrolladas mediante un plan, el cual permitirá cumplir las metas propuestas, así mismo se debe tener presente el rumbo de la organización en lo que es actualmente y adonde deseamos que llegue, podemos entenderlo como su misión y visión de la misma, por ultimo nos indica que los planes a desarrollar debe contar la información de los estados financieros, lo que permite comprender esta planificación como un todo y no un proceso aislado.

Así también Zapata et al (2009), destaca a Henry Mintzberg, que determina las escuelas del pensamiento estratégico, y de nuestro interés para la presente investigación a la Escuela de la planificación, que en la década 70's, tuvo un enfoque de planeamiento estratégico, altamente normativo para desarrollar los procesos, siguiendo pasos establecidos para su logro, desarrollando una extensa bibliografía para las organizaciones, así mismo se destaca la preocupación por la existencia de profesionales para el área específicamente de planeamiento, en donde se debía realizar la planeación.

Por otro lado, para esta categoría, Planeamiento Estratégico, tenemos a CEPLAN (2021) en la Directiva N°001-2017-CEPLAN/PCD en donde podemos describir que la finalidad del planeamiento es generar resultados e impacto en beneficio de la población y a su vez realizar la mejora continua del mismo, mediante el instrumento que es el plan estratégico. A nivel nacional, tenemos el plan estratégico de desarrollo nacional- PEDN, en donde se materializan las políticas de Estado según lo establecido en el Foro del Acuerdo Nacional. A su vez esta

directiva establece la relación y articulación de los políticos y planes estratégicos en cada nivel de la estructura del Estado peruano.

Así también encontraremos que según PCM (2013), en el respectivo Decreto Supremo N°004-2013-PCM, que aprobó la Política Nacional que legisla en la Modernización del estado peruano en Gestión Pública (PNMGP) y en dónde tiene como un pilar al planeamiento para una adecuada gestión pública moderna y orientada sobre todo a resultados en beneficio de la población, y es aquí mediante el planeamiento estratégico logra articularse a través de los objetivos estratégicos y planes operativos con el presupuesto, hacia el cierre de brechas.

Para Máttar y Cuervo (2017), se entiende el concepto de planificación como planificación para el desarrollo, como la herramienta que permite construir una ideal de la sociedad, según las necesidades en un determinado momento de la historia y territorio, que permitan alcanzar un futuro mejor para un grupo humano y para todo el colectivo, plasmada en una visión de futuro.

Para describir la categoría planeamiento estratégico, se desarrollan las siguientes subcategorías: conocimiento integral de la realidad, futuro deseado, políticas y planes, por último, seguimiento y la evolución para la mejora continua.

Con respecto a la primera subcategoría, tenemos a CEPLAN (2019) para definir el conocimiento integral de la realidad, se debe empezar con el diagnóstico de la entidad el cual comprende cuatro acciones que son: Identificación de la población objetivo para conocer sus necesidades, y problemas y buscar satisfacer las mismas. Identificación actual de los bienes y servicios que genera la entidad para atender los usuarios, para conocer las brechas de provisiones. Análisis de los procesos operativos y de soporte de la entidad, para optimizarlos y mejorar la producción de bienes y servicios. Por último, identificar la capacidad operativa que cuenta la entidad para la atención de los ciudadanos (recursos humanos, financieros, tecnológicos, etc.)

Según Sánchez (2018), se refiere a diagnóstico como el análisis estratégico de una entidad en nuestro caso, que aporta de información para la toma de decisiones, y puede ser a través de diversas técnicas como el desarrollo de la matriz DAFO.

Para la siguiente subcategoría Futuro Deseado, tenemos a Chung (2017) que establece como una etapa de la prospectiva estratégica la construcción de

escenarios o también llamado futuros deseados, que comprende en desarrollar diversos escenarios de posible ejecución, no solo on información estadística históricas y metas no cumplidas recogidas en el diagnóstico anterior, sino que se toman en cuenta todos los factores, expertos y las tendencias del sector, estimulando así todas estas variables con el objetivo de llegar finalmente hacia el escenario futurible que se eligió. También indica que la elección de los escenarios va a responder a las necesidades de la población junto a las promesas de gobierno que realizó la autoridad.

De acuerdo con la subcategoría de Políticas y Planes Coordinados, según Morelli (2017), nos indica que una adecuada gestión municipal parte de implementar adecuadas políticas públicas, a través de una planificación estratégica, que busque la articulación en los 03 niveles de gobierno y el cierre de brechas de los problemas públicos. así muy bien manifiesta que no se debe hacer la planificación tradicional desde el escritorio si no una planificación estratégica basado en la realidad, con participación de los actores y consensos de las propuestas.

Por otro lado, PCM (2013), de acuerdo con la PNMGP, encontramos la articulación interinstitucional, en el tercer eje transversal que brinda apoyo para lograr los objetivos y metas del Estado a través de mecanismos de coordinación y cooperación ya sea vertical y horizontal.

Así también encontramos a CEPLAN (2021), indica como punto de partida definir las políticas públicas en articulación con los diferentes sectores y niveles de gobierno en relación con las políticas de estado, teniendo como objetivo llegar a la imagen del territorio deseado establecida para su jurisdicción específica. Las políticas terminan materializándose en los planes estratégicos y planes operativos de las instituciones, PEI y POI, y estos planes deben estar articuladas con el PEDN, PESEM, PEM, PDRC Y PDLC.

De acuerdo al a subcategoría de Seguimiento y evaluación para la mejora continua tenemos a Sánchez (2018), nos indica que para el seguimiento debe existir una serie de indicadores que permita medir los objetivos generales hasta las tareas y actividades para una adecuada gestión, así también manifiesta que al realizar la evaluación de estos indicadores se recogen información, amplios datos que brindan información enriquecedora para realizar acciones correctivas o llamada

también de mejora continua, ya que esto se convierte en el nuevo diagnóstico y se vuelve a empezar en el ciclo de la planificación en un proceso de mejora continua.

En relación con el marco teórico, de la segunda categoría, Presupuesto, se presenta a:

Esteban Jaramillo, tratadista colombiano, que de acuerdo con Ortega (2014), definió el presupuesto como una actividad de autoridad soberana, en donde las autoridades se atribuyen el desarrollo de esta actividad presupuestal, en donde se establecen de manera anticipada los ingresos y gastos que se ejecutaran en un periodo concreto.

Así mismo para esta segunda categoría, Presupuesto, tenemos a Martínez y Trujillo (2020), que definen al presupuesto como una herramienta de planificación y control, que no restrinja sino más bien que sea una guía para estar ordenados y lo más cerca a la realidad al momento de la ejecución presupuestal, cuantificando los objetivos de las empresas.

Por otro lado, para Burdano (2019), el presupuesto es un documento formal, escrito un documento en donde cuantitativo en donde se reflejan las cosas a desarrollar en el corto plazo, y sirve también como instrumento de control y difusor de planes para las áreas.

Así mismo el Decreto Legislativo N° 1440 (2018), que define el presupuesto es como la herramienta del sector público que permite realizar el logro de resultados para atender requerimientos de la población, realizando una programación para atender bienes, servicios y metas, también cuantifica los gastos, de la entidad. Así mismo para la investigación se utilizará el proceso presupuestario: programación multianual, formulación, aprobación, y evaluación presupuestaria.

De acuerdo con la subcategoría, programación multianual, tenemos el Decreto Legislativo N° 1252 (2016), que define la programación multianual de inversiones, como un proceso coordinado y articulado en este caso de manera interinstitucional, En los 3 niveles de gobierno y organismos autónomos, con una proyección de tres años, para el logro de los objetivos nacionales, regionales y locales que se van a encontrar en sus respectivos planes estratégicos, y deben estar articulados en el marco del sistema nacional de planeamiento estratégico para el cierre de brechas de infraestructura, de servicios y productos que necesita la población.

De acuerdo con la subcategoría, formulación, según MEF (2022) en Directiva N° 0002-2022-EF/50.01 declara que las entidades públicas van a ser un desagregado del presupuesto y estructurarlo para poder atender sus necesidades solamente del primer año que se indicó en la programación multianual respectiva, esto responde a una clasificación de ingresos de la entidad, los egresos, así también como definir las fuentes de financiamiento y la ubicación geográfica y por último las presupuestarias y su cadena funcional programática.

Así también, la aprobación, será una subcategoría, en donde se establece los créditos presupuestarios que son aprobados al gobierno central y a las instancias descentralizadas, en dónde están comprendidas el gobierno y local, que comprende los montos máximos del crédito presupuestal que se ejecutará en el plazo de un año, de acuerdo con la ley anual del presupuesto vigente. Esta aprobación del presupuesto se realiza a través de la aprobación de ley del presupuesto del sector público por cuenta del Congreso de la República donde establecerán los límites máximos de gasto que cada entidad podrá ejecutar y estructurada de acuerdo con la clasificación de gasto asignada en el respectivo Presupuesto Institucional con que Apertura la institución llamada PIA (Decreto Legislativo N° 1440, 2018).

Siguiendo con las subcategorías tenemos a la, ejecución, en donde tiene como la propia ejecución de los recursos públicos, con la finalidad de realizar la la atención de bienes, servicios, actividades y proyectos que permitan atender a los ciudadanos. En esta fase se realiza la Programación de Compromisos Anuales (PCA), mediante este instrumento se programan los gastos a corto plazo de todas las entidades para su año fiscal, en concordancia con las metas y normativa vigente, respetando el principio de legalidad, y los principios de Programación y Equilibrio Presupuestarios de la Constitución Política del Perú, establecidos en la Directiva N° 0002-2021-EF/50.01 (MEF, 2021).

También que lo define Montes et al. (2019), como el inicio de la puesta en marcha de los planes de una empresa, con el fin de realizar ejecución presupuestal para alcanzar los objetivos planteados por la entidad.

Así también tenemos la última subcategoría del presente trabajo de investigación, evaluación, que de acuerdo con el Decreto Legislativo N°1440 (2018), la evaluación presupuestal realiza el análisis de la gestión de la ejecución

del presupuesto del presupuesto y estos a su vez deberán estar alineados al logro de los objetivos de cada institución pública, y cuidar también la calidad del gasto público. Así mismo la evaluación comprende el seguimiento y evaluación del presupuesto, el primero dedicado al análisis de recursos, insumos, productos y resultados para evaluar los resultados con respecto a lo esperado, y el segundo referido a la efectividad real que la ejecución del gasto ha permitido para tener un resultado esperado y eficiente de los servicios que se entregan al ciudadano.

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Tipo y diseño de Investigación**

La investigación realizada fue de tipo básica, de acuerdo con CONCYTEC (2018), está dirigida a realizar un estudio de naturaleza más completa analizando los fenómenos fundamentales que las gobiernan, permitiendo así generar conocimiento.

Así también llamaba también pura o teórica, en donde su base son fundamentos teóricos para el estudio de un problema y esto tiene como resultado generar un conocimiento en función al estudio sobre algún determinado fenómeno. (Escudero y Cortés, 2018)

Según Cabezas et al. (2018) el enfoque de la investigación cualitativa, no se basa en información ni mediciones numéricas, sino más bien recolección de información a través encuestas, entrevistas es decir sobre el hecho o fenómeno al que se quiere estudiar directamente, así mismo a lo largo de la investigación se va a definir e ir desarrollando las preguntas de investigación. este proceso permite realizar la interpretación de los hechos a través de conocer entender las categorías del estudiado, por este motivo se elige este tipo de enfoque para la presente investigación.

El nivel de la investigación fue descriptivo; según Gallardo (2017) nos permite realizar un estudio de un determinado fenómeno el cual vamos a poder describir sus propiedades, las características, ya sean comunidades, grupos o algún determinado perfil de personas, lo que nos permite describir adecuadamente a determinadas poblaciones o grupos estudio, que sean el fenómeno de la investigación.

La investigación según Hernandez, Fernández y Baptista (2014) fue no experimental, ya que no existe una alteración o manipulación intencional de las variables, es decir el fenómeno de estudio es una situación que se desarrollaba en la realidad, sin ser elaborado en un ambiente controlado; y es transversal debido a que el fenómeno en estudio se encuentra en un periodo de tiempo determinado, y es ahí donde se analiza describe el comportamiento de sus respectivas variables.

El método utilizado fue de trabajo de campo, de acuerdo con Muñoz (2015) nos indica que esta investigación se utiliza cuando tenemos acceso a recoger información de fuente primaria, donde el fenómeno a estudiar nos brinda

información directamente con el fin de conocer los hechos en el campo así también es necesario un adecuado instrumento para recoger la información que nuestro caso es la guía de entrevista en donde se recolecta la información de cada participante.

Este diseño estudiado de investigación cualitativa fue de tipo fenomenológico, tal como lo señalo Hernandez et al. (2014), la fenomenología nos va a conducir en la exploración y descripción de los individuos para poder llegar a eso que es común entre ellos de acuerdo con sus experiencias y las categorías analizadas en el fenómeno de estudio. Escudero y Cortés (2018) definen el diseño fenomenológico cómo el estudio de fenómenos o eventos teniendo como base, describir la experiencia por sí misma, sin tomar cuenta las posibles causas externas del mundo, sino solamente al individuo a quien se le realizó la observación dándole total valor a las atribuciones de que estos informan.

### **3.2. Categorías y Subcategorías**

A continuación, podemos apreciar las categorías y subcategorías de la presente investigación. Ver anexo 1.

**Tabla 1**

*Categorías de la investigación*

<b>Categorías</b>	
<b>Categoría 1</b>	<b>Categoría 2</b>
Planeamiento Estratégico	Presupuesto

Nota: Se aprecia las 2 categorías que se utilizan en la presente investigación.

**Tabla 2***Subcategorías de la investigación*

<b>Subcategorías de Planeamiento Estratégico</b>	<b>Subcategorías de Presupuesto</b>
1.El conocimiento integral de la realidad	1.Programación Multianual
2.El futuro deseado	2.Formulación
3.Políticas y planes coordinados	3.Aprobación
4.Seguimiento y la evaluación para la mejora continua	4.Ejecución
	5.Evaluación

Nota: Se aprecia las subcategorías de las ambas categorías de la investigación.

### **3.3. Escenario de Estudio**

El escenario en donde se llevó a cabo el presente estudio ha sido realizado en una institución pública que se dedica a la Educación Superior Universitaria, está compuesta por el Rectorado, dependencias y 20 facultades con 66 escuelas profesionales y 3123 docentes, ubicada en la ciudad de Lima, perteneciente al gobierno nacional. Así también las personas entrevistadas han brindado su información y/o conocimiento de acuerdo con sus propias experiencias de acuerdo con las categorías de la presente investigación realizada en su entidad, existentes a su vez fuentes documentadas, adecuados artículos científicos nacionales e internacionales, que pudieron contribuir a profundizar y describir el problema del presente trabajo de investigación.

### **3.4. Participantes**

Los participantes de acuerdo con Escudero y Cortés (2018) son el grupo humano representativo, en donde se busca establecer los patrones en función al fenómeno de estudio y debe mantener pertinencia ya que deben aportar información relevante entorno al fenómeno estudio.

De acuerdo con las categorías del presente estudio de investigación, se solicitó las entrevistas al personal que labora en las áreas de planeamiento,

presupuesto o logística, ya que sus funciones están ligadas estrechamente al fenómeno de la investigación.

Así mismo se estableció el número de 10 entrevistados, en función a que existen 20 facultades de educación superior y 01 oficina central, que realizan funciones específicas de las categorías a estudiar ya que su puesto evidenciara la experiencia necesaria para tener datos para la investigación.

**Tabla 3**

*Participantes de acuerdo con su puesto o cargo.*

<b>Participantes</b>	<b>Descripción</b>
(E1) Experto 1	Jefe de Oficina General de Planificación
(E2) Experto 2	Jefe de la Unidad de Formulación y Evaluación de Planes de la Oficina General de Planificación
(E3) Experto 3	Jefe de la Unidad de Planificación, Presupuesto y Racionalización 01
(E4) Experto 4	Jefe de la Unidad de Planificación, Presupuesto y Racionalización 02
(E5) Experto 5	Técnico Administrativo de la Unidad de Formulación y Evaluación de Planes de la Oficina General de Planificación.
(E6) Experto 6	Jefe de Informática de la Oficina General de Planificación
(E7) Experto 7	Jefe de la unidad de servicios generales, operaciones y mantenimiento.
(E8) Experto 8	Asistente administrativo de la Unidad de Planificación, Presupuesto y Racionalización
(E9) Experto 9	Jefe de la Unidad de Planificación, Presupuesto y Racionalización 03
(E10) Experto 10	Jefe de la Unidad de Planificación, Presupuesto y Racionalización 04

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

Según Muñoz (2015) se debe establecer una fuente adecuada para recoger la información y poder encontrar las respuestas a nuestro problema planteado, para esto debemos definir las técnicas e instrumentos para que los datos obtenidos sean confiables objetivos y válidos. Por tal motivo para la presente investigación se recogió la información y realizó un análisis de esta en función a la realidad de acuerdo con el marco teórico a través de las siguientes técnicas:

La Entrevista según Escudero y Cortés (2018) indican que esta técnica se desarrolla en base de una lista de preguntas determinadas que el entrevistador utiliza como guía y desarrolla en orden las preguntas. Así mismo existe la posibilidad de explorar cierta desviación de los objetivos siempre y cuando contribuyan con el estudio del fenómeno de la investigación. Y también el Análisis documental, que busca los documentos o fuentes, mas importantes que contribuyan a la investigación, para lo cual se debe recurrir a fuentes primarias como libros, informes, tesis, ensayos, que tiene y fuente secundaria como catálogos y las bibliografías.

Los instrumentos que se utilizaron para realizar la recolección de los datos y poder desarrollar la presente investigación han sido:

Guía de entrevista, según Muñoz (2015) siendo el instrumento de recolección de información más utilizado, pues utilizan una guía con preguntas estructuradas de acuerdo con las categorías y subcategorías del fenómeno estudiado, a su vez permite dar libertad para que el entrevistado exponga su experiencia de acuerdo con las preguntas, en este caso se utilizaron 10 preguntas abiertas, conforme a los criterios de claridad, pertinencia y relevancia para el estudio.

La guía de análisis de fuente documental es un instrumento que para el presente trabajo de investigación nos permitió analizar y valorar toda la enriquecedora información que se pudo obtener de diversas fuentes de autores citados en el presente trabajo frente a las respuestas de los expertos entrevistados.

**Tabla 4***Técnicas e instrumentos*

<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Propósito</b>
Entrevistas	Guía de entrevista	Recoger y concentrar información directa de los expertos en la materia.
Análisis documental	Guía de Análisis documental	Valorar los criterios doctrinales sobre el tema de investigación.

Nota: En la presente tabla se aprecia las técnicas de investigación utilizadas, así como el instrumento y el propósito para la investigación.

Mapeamiento: la presente investigación ha sido realizada para optar el grado respectivo de maestro en gestión pública, fue realizada en una entidad pública dedicada al sector de educación superior universitaria, en la ciudad de Lima para el año 2022 y para la entrevista realizada se seleccionó a 10 funcionarios y servidores de la entidad que presentan el problema investigado.

### **3.6. Procedimiento**

Se realizaron entrevistas previa coordinación vía telefónica y de manera virtual o remota, ya que todos mantienen actualmente un régimen de trabajo remoto por el contexto de la pandemia covid-19. Así mismo se les explicó el desarrollo y la cantidad de preguntas, así de cómo contribuyen con su experiencia a la presente investigación, también informar que los entrevistados accedieron de manera voluntaria, en igualdad de condiciones, y dieron su consentimiento informado a través de su firma.

**Figura 1**

*Trayectoria metodológica*



Nota. El grafico representa los pasos para una investigación cualitativa de acuerdo con Hernandez et al. (2014).

### 3.7. Rigor Científico

Sobre el rigor científico al momento de analizar la información de la investigación cualitativa tenemos estándares o dimensiones, los cuales han permitido darle rigor científico al presente trabajo de investigación cuáles son credibilidad, confirmación y transferibilidad, eso sí que estos criterios de calidad han sido utilizados por el desarrollo de la presente investigación cualitativa. (Gallardo, 2017)

Según Escudero y Cortés (2018) en esta investigación se utilizó como criterios de rigor la Credibilidad, o llamada también validez, es un estándar que se utiliza en cualquier enfoque de investigación y solicita para la investigación que los resultados obtenidos deben ser creíbles y confiables, este criterio también puede ser utilizado de manera teórica y práctica en la investigación, como la triangulación de datos.

Por otro lado, también se cumplió con el criterio de confirmabilidad o llamado objetividad, de acuerdo con Muñoz (2015), este criterio permite darles validez a los resultados obtenidos sin embargo no asegura, ni es una garantía de verdad ya que la información es interpretada y seleccionada a juicio del entrevistador, Así mismo si bien se considera insuficiente es necesaria para poder aceptar los resultados y sus respectivas teorías.

Así tenemos a Hernandez et al. (2014) de acuerdo con el criterio de fundamentación, responde a las bases teóricas salidas que se presentan en el marco referencial que se realizó en el estudio.

### **3.8. Métodos de Análisis de Datos**

Para el desarrollo del de la investigación realizada se utilizó diversos métodos para el análisis de datos los cuales pertenecen a la investigación cualitativa y fueron:

El Método Descriptivo, con el cual podemos llegar a una interpretación correcta tanto de la información de los participantes en la entrevista como de los juristas que fueron citados a lo largo del trabajo de investigación; el Método Deductivo, fue utilizado para poder llegar a la conclusión verdadera ya que se fundamentan en el razonamiento formal, a fin de demostrar la inferencia que siempre va de arriba hacia abajo por último se usó el Método Analítico, con la finalidad de poder analizar todas las partes o elementos de las respuestas que brindaron todos los participantes de la entrevista (Cabezas et al, 2018).

### **3.9. Aspectos Éticos**

En consonancia con la aplicación del código de ética de la Universidad Cesar Vallejo (UCV, 2020), el presente trabajo de investigación esta alineado de acuerdo con los principios de ética de la investigación como autonomía, beneficencia, Competencia profesional y científica, no maleficencia, etc. que tienen como objetivo fomentar una investigación integra en la UCV, ya que se conserva la idea de los autores que han sido citados, así como el anonimato de los investigadores.

Así también se ha realizado el uso de las normativas vigentes según Resolución 110-2022-VI-UCV (2022), sobre la guía de elaboración de la tesis, uso de Turnitin, y como guía a Sánchez (2020) en el uso de las normas APA 7 de manera práctica.

Un trabajo de investigación cualitativa de calidad debe tener credibilidad y significancia en el proceso y también en los resultados por este motivo se debe de cumplir con ciertos requisitos éticos y técnicos en donde el investigador debe ser muy riguroso, cómo se ha desarrollado en la presente investigación y es así que para lograr tales consideraciones existen estándares básicos cómo: objetividad, la confiabilidad y la valides. (Escudero y Cortés, 2018).

## **IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **4.1 Resultados**

En el presente capítulo se desarrolló los resultados del estudio, en donde se ha realizado un análisis de las respuestas expresadas por cada entrevistado, así se identificó las convergencias y divergencias de los participantes.

Por último, se realizó una interpretación cualitativa de las preguntas, de acuerdo con el orden de los objetivos del trabajo de la investigación, conociendo los aportes de los participantes en este estudio, lo cual veremos a continuación: (Ver anexo 2).

De acuerdo con el objetivo general que es, describir de qué manera el Presupuesto se desarrolla de acuerdo con las fases del Planeamiento Estratégico en una entidad pública de Lima 2022, tenemos que la mayoría de entrevistados concuerdan que se realiza la fase del conocimiento integral de la realidad, con herramientas usuales como el FODA, también que no existe adecuada formulación del presupuesto. Por otro lado, la mayoría de entrevistados concuerdan que existe una baja ejecución del presupuesto, y que hay insuficiente asignación presupuestal para atender todas las necesidades. Así también existe concordancia en que no se proyecta adecuadamente el futuro deseado en la entidad, que no se realiza una correcta programación multianual de las necesidades. Así también concuerdan que existe se realiza las tareas en función del marco normativo del MEF, sin embargo, no permite cubrir las necesidades de la entidad. Con respecto a la articulación interinstitucional, se sigue la normativa CEPLAN, sin embargo, contraria a esta, no permite realizar un alineamiento adecuado ya que el alineamiento de las pólizas y planes coordinados no permite la articulación de acuerdo a la necesidad de la entidad.

Objetivo específico N°01: Describir de qué manera El Presupuesto se ajusta a El Conocimiento Integral de la Realidad en una entidad pública de Lima, 2022.

Para este objetivo tenemos la pregunta 1 ¿Considera usted que los servidores públicos tienen conocimiento integral de la realidad al momento de desarrollar el planeamiento estratégico en una entidad pública Lima 2022? Del análisis de las respuestas de los entrevistados encontramos que seis, están de acuerdo con que los servidores públicos, si tienen conocimiento integral de la realidad, llevado por un grupo reducido de personas que son el personal de las

oficinas de planeamiento, comisiones de planeamiento estratégico y los que ocupan cargos con participación en la gestión, este análisis desprende que utilizan el FODA, por ser la herramienta más conocida.

Así mismo con respecto a la pregunta 7 ¿Considera usted que la entidad realiza una correcta formulación del presupuesto conforme a su realidad y necesidades operativas? Según las respuestas emitidas por los entrevistados, encontramos que cuatro de ellos están de acuerdo que, si se realiza una adecuada formulación de las necesidades de la entidad, mientras seis indican que no, y la mayoría concuerda que no se realiza plenamente la formulación de las necesidades de la entidad, debido al insuficiente marco presupuestal asignado, sin embargo, se cumple con los procedimientos normativos. Así también encontramos que la normativa no está articulada conforme las necesidades de la entidad. Por otro lado, se encontró que se prioriza lo urgente y del más corto plazo.

De lo analizado, la entidad tiene conocimiento de la realidad, por parte de un grupo de servidores, y se utilizan herramientas usuales como el FODA, y el presupuesto a permitido formular las necesidades encontradas en el diagnostico en el corto plazo, restringido por la baja asignación del marco presupuestal.

Objetivo específico N°02: Describir de qué manera el Presupuesto permite lograr el Futuro Deseado en una entidad pública de Lima, 2022.

Analizando la pregunta 2 ¿Considera usted que los servidores públicos proyectan adecuadamente el futuro deseado al momento de desarrollar el planeamiento estratégico en una entidad pública Lima 2022? Podemos encontrar que la mayoría de los entrevistados concuerdan que, los servidores públicos, no tienen pleno conocimiento de la aplicación del futuro deseado, ya que se utilizan herramientas básicas, como el FODA, que no permiten realizar la prospectiva plenamente por sus limitaciones para construir escenarios. No están difundidas otras herramientas y/o metodologías, y en la normativa CEPLAN no amplía el trabajo a desarrollar para realizar el futuro deseado. Así mismo encontramos que existe una preocupación por atender los objetivos de la entidad y no a nivel marco con el PEDN.

Siguiendo con la pregunta 6 ¿Considera usted que la entidad realiza una correcta Programación Multianual a nivel del presupuesto conforme a las necesidades de la entidad? De acuerdo con los análisis de las respuestas de los

entrevistados, se encontró que la mayoría concuerdan que, no es posible una adecuada programación multianual de las necesidades de la entidad, ya que está restringida por el marco presupuestal que no permite cubrir todas las necesidades que exige la entidad, así también el desconocimiento de un futuro deseado el cual no fue desarrollado plenamente, lo que imposibilita programar lo que se debe desarrollar de manera eficiente y eficaz, a esto se suma los límites de tiempo que existe en la entidad para recopilar y entregar la información solicitada.

De lo analizado, la entidad no realiza plenamente el futuro deseado en la entidad, esto debido a que se utilizan herramientas más usuales como el FODA, que no son precisamente para prospectiva estratégica, y el presupuesto que permitirá lograr este futuro deseado se mantiene insuficiente debido a la baja asignación del marco presupuestal, lo que no acompaña a lo que la entidad pueda proyectar.

Objetivo específico N°03: Describir de qué manera el Presupuesto se cumple según Las Políticas y Planes Coordinados en una entidad pública de Lima, 2022 En relación con el objetivo tenemos a la pregunta 4 ¿Considera usted que los servidores públicos utilizan adecuadamente las políticas y planes coordinados al momento de desarrollar el planeamiento estratégico en una entidad pública Lima 2022? De acuerdo con el análisis de las respuestas, siete entrevistados, la mayoría, concuerdan que, los servidores públicos, no aprovechan plenamente las políticas y planes del sector, en donde resaltan que no existe claridad para ser alineados y no representa la realidad de la entidad, lo que expresa ausencia de liderazgo. Así también existe limitación en alinear, por los recursos necesarios que esta política requiere. La pregunta 8 ¿Considera usted que la entidad realiza una correcta Aprobación del presupuesto conforme a las necesidades de la entidad? La mayoría de los entrevistados concuerdan que, se realiza una aprobación del presupuesto de acuerdo normativamente MEF, sin embargo, las necesidades no son cubiertas en su totalidad por insuficiente presupuesto y se prioriza el corto plazo. También la pregunta 9 ¿Considera usted que la entidad realiza una correcta Ejecución del presupuesto de forma eficiente y eficaz según las necesidades de la entidad? No se ejecuta el presupuesto de la entidad de manera eficiente y eficaz ya que existen procesos complejos que generan demoras y hasta cuellos de botella, también se recibió respuestas que no se respeta lo programado, que entre lo planeado y lo

ejecutado, existe una gran brecha. La entidad realiza la ejecución de las urgencias y prioridades, sin embargo, si se tiene en cuenta la normativa MEF.

De lo analizado, para la entidad existe una gran dificultad para cumplir con la articulación interinstitucional, ya que no se sienten representadas según sus necesidades, así mismo el presupuesto sigue la normativa MEF, y a pesar de ello no puede cumplir con atender todas las necesidades de la entidad, por insuficiente marco presupuestal y una visión a corto plazo, que no es consecuente con una articulación a las políticas y planes coordinados.

Objetivo específico 04: Describir de qué manera el PRESUPUESTO cumple con el seguimiento y evaluación para la mejora continua en una entidad pública de Lima, 2022

De acuerdo con este objetivo tenemos a la pregunta 5 ¿Considera usted que los servidores públicos realizan el seguimiento y la evaluación para la mejora continua respecto al planeamiento estratégico en una entidad pública Lima 2022? De acuerdo con el análisis de los entrevistados, se realiza el seguimiento ya que es un proceso regulado por CEPLAN, el cual se realiza en la entidad, de acuerdo con el procedimiento del ente rector. Con la información del seguimiento, no se desarrolla un trabajo de retroalimentación para las mejoras del pretérito estratégico. Se encontró que no existe personal plenamente entrenado para la mejora continua. Contrariamente a lo manifestado, dos entrevistados consideran que sí se realiza un seguimiento periódico y una evaluación para la mejora continua de los planes estratégicos en coordinación con las diferentes dependencias de la entidad. Que el seguimiento y evaluación ha ido mejorando con el tiempo, proponiendo reflexión y aplicar medidas correctivas. Por último, de acuerdo con la mayoría de los entrevistados, concuerdan que los servidores públicos, realicen el seguimiento y evolución del planeamiento estratégico sin embargo la mejora continua no se desarrolle necesariamente con la información obtenida.

Así también la pregunta 10 ¿Considera usted que la entidad realiza una correcta evaluación del presupuesto respecto a la calidad del gasto en la entidad? Permitted realizar el presente análisis y la evaluación del presupuesto es según las disposiciones del MEF. Que luego de realizar la evaluación del presupuesto de las diversas dependencias, corresponde a los niveles de alta dirección de la entidad aplicar la mejora continua. Que la evaluación por mejora continua no se traduce en

un beneficio para la sociedad y que no se aprecia un esfuerzo por mejorar la ejecución. Que la evaluación permite mejorar las reasignaciones del presupuesto en la entidad, según necesidades priorizadas. Podemos afirmar que, la mayoría de los entrevistados, concuerdan en que se hace una correcta evaluación del presupuesto de acuerdo con el marco normativo del MEF, como ente rector, pero no se aprecia la mejora continua de la calidad del gasto.

De lo analizado, en la entidad se realiza una adecuada evaluación del presupuesto según la norma del MEF, siguiendo los procedimientos necesarios, sin embargo, la información obtenida que identifica la ejecución de las necesidades no permite mejorar la calidad del gasto ya que no se realiza la aplicación de la mejorar continua por parte de la mayoría de los entrevistados.

## **4.2 Discusión**

Luego del desarrollo de los instrumentos y el adecuado procesamiento de los datos obtenidos de las entrevistas, se realizó la discusión de la investigación, iniciando con el objetivo general: Describir de qué manera el Presupuesto se desarrolla de acuerdo con las fases del Planeamiento Estratégico en una entidad pública, Lima 2022; en donde encontramos que de acuerdo con Silva (2021) existe una relación del planeamiento estratégico y el desarrollo de la ejecución del presupuesto, lo que concuerda con los entrevistados al conocer que una baja ejecución del presupuesto, por sus limitaciones de asignación del marco presupuestal, dificulta contribuir a los objetivos del plan, y no permite cumplir con los planes y las políticas plenamente, apreciando así el desarrollo conjunto de ambas herramientas en las fases del planeamiento estratégico, esto es congruente con el teórico Kenneth Andrews según D'Alessio (2008), al plantear que para cumplir con las metas de los planes de una organización se debe tomar en cuenta la información de estratégicas y los estados financieros, que para nuestra investigación apreciamos que el presupuesto contribuye a cada proceso de planeamiento, y se toma en cuenta desde cuantificar las necesidades en el diagnóstico, hasta la evaluación presupuestal para el seguimiento de los planes.

Por otro lado Tauber (2021), expone la necesidad de un marco normativo, para la planificación y presupuesto que contribuirá a un adecuado proceso de planeamiento estratégico, contrario a los entrevistados, no es suficiente, ya que a

pasear de la existencia de la norma se aprecia una ausencia de plena articulación según las necesidades y recursos asignados en la entidad, así encontramos también a CEPLAN (2021), que solicita alinear a los planes y políticas existentes, sin ser debidamente articulables a las innumerables necesidades de las instituciones de acuerdo a lo que indican los entrevistados, y vemos también diferencias con la Escuela de la Planificación descrita por Henry Mintzberg según Zapata et al (2009), presentando un enfoque altamente normativo, que vemos no es suficiente.

Objetivo específico N°01: Describir de qué manera El Presupuesto se ajusta a El Conocimiento Integral de la Realidad en una entidad pública de Lima, 2022

De acuerdo a los resultados obtenidos, la mayoría de los entrevistados concuerdan que, los servidores públicos, si tienen un pleno conocimiento integral de la realidad al desarrollar el planeamiento estratégico, ya que realizan el diagnóstico identificando las necesidades actuales, sin embargo, está a cargo de un grupo reducido, servidores de planificación, presupuesto y los directivos de las comisiones de planeamiento, así concuerdan con Vergara (2021) en su investigación que el planeamiento estratégico contribuye a una adecuada gestión, en donde se realiza la identificación de necesidades siendo este el diagnóstico, esto resultados aplican también a lo obtenido por Vélez et al. (2022) en su investigación que sostiene a la alta dirección como la encargada de actividades o proyectos estratégicos, y recomienda un diagnóstico integral para conocer la realidad de la entidad, así también se cumple de acuerdo a la definición de CEPLAN (2019), en su normativa se debe realizar el diagnóstico de la entidad, sus necesidades, para tener un pleno conocimiento de la realidad, lo cual se concuerda con Sánchez (2018), que, para un adecuado planeamiento estratégico, se debe realizar un diagnóstico con diversas herramientas como el FODA, existiendo convergencia con la entidad ya que se indica que utilizan a su vez, la herramienta FODA, por ser la más conocida para el conocimiento de la realidad. Por lo expuesto podemos inferir que la entidad realiza un diagnóstico de sus necesidades, problemas, etc., que permite un cumplir con el conocimiento de la realidad y esto es un insumo para que el presupuesto materialice en cantidades las necesidades.

Así mismo la mayoría los entrevistados concuerdan que el presupuesto tiene insuficiente asignación del marco presupuestal, lo que no permite cumplir con todos

los bienes y servicios identificados en el diagnóstico, encontrados al desarrollar el conocimiento integral, no obstante, cumplen la normativa vigente, así de manera similar con Briones et al. (2021), existen diferencias al asignar el presupuesto a las entidades públicas, y repercute negativamente para cubrir sus necesidades, al asignarse un menor presupuesto, por otro lado se cumple de acuerdo con la definición del MEF (2022), que nos indica que todas las entidades públicas, deben de realizar la formulación presupuestal de acuerdo a sus necesidades encontradas, pero es escaso. Por lo tanto, el presupuesto en la entidad se ajusta normativamente en al desarrollo del planeamiento estratégico, pero cumple parcialmente las necesidades encontradas en su diagnóstico, identificando una brecha presupuestal de acuerdo con la capacidad su marco presupuestal asignado.

Objetivo específico N°02: Describir de qué manera el Presupuesto permite lograr el Futuro Deseado en una entidad pública de Lima, 2022.

Tenemos como resultados de los entrevistados que se desconocen las herramientas o no está difundido el uso, para desarrollar una plena construcción de posibles escenarios de futuros deseados, sin embargo, utilizan herramientas más conocidas como el FODA, la cual representa limitaciones para esta construcción, lo cual coincide con Ocaña (2020), el cual en su investigación mantiene como resultado que hay dificultades en el desarrollo del análisis prospectivo lo que perjudica una adecuada construcción de escenarios futuros, en su entidad que fue escenario de estudio, de acuerdo a lo expuesto, podemos entender la necesidad de apropiadas herramientas e información para esta construcción de futuros deseados en donde Chung (2017), establece que se debe realizar una construcción de escenarios futuros con información estadística, diagnóstico, factores internos y externos, etc. es decir una serie de información amplia y enriquecedora que permite hacer posible establecer la construcción de escenarios futuros, y es así que para la investigación la mayoría de entrevistados indicaron que no era posible la construcción plena y/o adecuada de escenarios futuros ya que las herramientas actuales no permiten realizar tal fin, para que la entidad haga una prospectiva adecuada evaluar sus escenarios.

Para la investigación tenemos que la mayoría concuerdan que, no es posible una adecuada programación multianual de las necesidades de la entidad, por restricciones como el marco presupuestal, límite de tiempo y un adecuado

escenario futuro que permita conocer las necesidades a futuro que se deban presupuestar, en donde coincide con Masabanda (2019) de Ecuador, que en su investigación la entidad pública no hace adecuada programación de sus necesidades, ya que existen límites de tiempo para cumplir con el envío de la información por parte de las unidades, así también es congruente con Rodríguez (2020) que manifiesta debido a los límites de tiempo no es permisible una adecuada ejecución del presupuesto, por la falta de programaciones multianuales, ya que actualmente no es posible identificar las necesidades de manera oportuna, así vemos ciertas diferencias con el Decreto Legislativo N°1252 (2016), que a pesar que indica se una programación multianual y articulado con los planes nacionales, no es posible una asignación total del marco presupuestal para que se pueda articular a los planes estratégicos nacionales, en consecuencia las necesidades cubiertas de la entidad actual, las cuales fueron establecidas en la construcción de su futuro, el presupuesto no podrá materializar plenamente estas necesidades en la programación multianual.

Objetivo específico N°03: Describir de qué manera el Presupuesto se cumple según Las Políticas y Planes Coordinados en una entidad pública de Lima, 2022

De acuerdo a los entrevistados, no se aprovechan plenamente las políticas y planes del sector, ya que no son claros, y no se articulan necesariamente con la realidad de la entidad así coincide con Realpe (2018), en su investigación que establece que el gobierno nacional es el encargado de generar las directrices del sector educación, permitiendo que las instituciones educativas estén alineadas a los planes y a la conducción de la institución, de manera similar Morelli (2017), define que una adecuada gestión pública, debe estar articulada en los tres niveles de gobierno, y de manera similar PCM (2013) que establece la articulación interinstitucional en su PNMGP, y contrario a la presente investigación no se cumple adecuadamente según las políticas y planes del sector, ya que no ven reflejadas las necesidades de la institución a las políticas y planes coordinados.

Así también en los resultados se aprecia la aprobación del presupuesto según normativa, sin embargo existe limitaciones de asignación para cumplir las necesidades de los planes estratégicos, lo que coinciden con Awwad y Zidan (2021), que al existir limitaciones del presupuesto aprobado, genera baja ejecución e impacta negativamente en cumplir los objetivos de los planes y por consiguiente

con las políticas, así según del D.L. N° 1440, que define la aprobación del presupuesto como establecer los límites máximos para ejecutar, en los resultados vemos que hay una brecha entre lo que se necesita y el presupuesto asignado, dificultando que el presupuesto contribuya a una plena articulación interinstitucional, por no poder mapear todas las necesidades para tal fin.

Se complementa con los resultados de los entrevistados que concuerdan que, no se ejecuta plenamente el presupuesto de manera eficiente y eficaz ya que existen procesos complejos y ejecución de urgencias no programadas, coincidiendo con Dahana y Ermwati (2020), que indica que existe complejidad en la ejecución en las contrataciones y con Mora y Triana (2018), que a través de las diferentes etapas del presupuesto existen dificultades por su complejidad de la normativa, que para nuestra investigación el presupuesto ejecuta las necesidades programadas, sin embargo la insuficiencia de recursos y complejidad encontrada no contribuye a una ejecución total de las necesidades para el desarrollo de la articulación interinstitucional.

Objetivo específico 04: Describir de qué manera el PRESUPUESTO cumple con el seguimiento y evaluación para la mejora continua en una entidad pública de Lima, 2022

Encontramos que la mayoría de los entrevistados concuerdan que, si se realiza el seguimiento y evaluación del planeamiento estratégico sin embargo la mejora continua no se desarrolle necesariamente para perfeccionar constantemente, así de manera similar con Fajreldine (2019), que concluye que en la entidad cumplen con el proceso de evaluación y monitoreo de los planes estratégicos, así también los entrevistados concuerdan que, se hace una correcta evaluación del presupuesto de acuerdo a la normativa del ente rector MEF, lo cual representa que cumplen con evaluar la calidad de gasto y de manera semejante Huarcaya (2019), concluye que al evaluar la gestión de presupuesto al ser favorable su ejecución podemos obtener una mejor calidad de servicios universitarios entregados, así de acuerdo al Decreto Legislativo N°1440, define la evaluación como un proceso que analiza la ejecución del presupuesto en función del logro de los objetivos de los planes, y de la calidad del gasto, así como de la eficiencia, donde podemos inferir que el presupuesto para la presente investigación cumple con la evaluación respectiva en función de los objetivos de la entidad de acuerdo a

la normativa vigente, sin embargo no necesariamente se utiliza para la mejora continua, ya que existen procesos complejos desde la programación hasta la ejecución del mismo.

### 4.3. Técnica de Análisis Documental

**Tabla 5**

*Tabla del análisis de las fuentes documentales*

<b>ANÁLISIS DE LAS FUENTES DOCUMENTALES</b>		
Teorías	Artículos Científicos	Normativas
<p>Para mi primera categoría de Planeamiento Estratégico, de acuerdo con el teórico Kenneth Andrews, mencionado en D'Alessio (2008), que define en el año 1969, la estrategia como patrón que guarda una estructura con objetivos, metas, políticas, y un plan que permitan cumplir con todas estas metas, teniendo en cuenta a donde quiere llegar la organización y la información de sus estados financieros.</p> <p>Así mismo, Henry Mintzberg mencionado por Zapata et al (2009), donde encontramos la Escuela de la planificación, tiene un enfoque altamente normativo de los procesos y la creación de puesto con</p>	<p>Como menciona Pinzón et al. (2019), en su artículo científico sobre la Planificación Estratégica y Modelos de Gestión en Colombia, las entidades necesitan que sus procesos y modelos de atención deben estar alineados a un proceso de planificación estratégica, así como aplicar diversas herramientas de planificación, comprometiendo a la alta dirección para ser implementada como un proceso continuo y no un fin.</p> <p>De acuerdo con Tauber (2021), en su artículo científico sobre</p>	<p>El Centro Nacional que tiene a su cargo el Planeamiento Estratégico en el Perú es CEPLAN y ejerce rectoría sobre el Sistema Nacional del Planeamiento Estratégico SINAPLAN, aquí tenemos la Directiva N°001-2017-CEPLAN/PCD que enuncia el proceso para el desarrollo del plan estratégico de desarrollo nacional, el cual será el máximo documento de que materializa el Plan Nacional (CEPLAN 2021).</p> <p>Así también en CEPLAN (2019), en su guía de planificación</p>

---

profesional planeamiento. De acuerdo con mi segunda categoría Presupuesto, encontramos la Teoría de Esteban Jaramillo en el año 1969 que manifiesta, según Ortega (2014) que el presupuesto es un acto que se lleva a cabo por la autoridad soberana competente, donde se deberán establecer los ingresos y gastos que se ejecutarán de manera anticipada, para un periodo concreto.	en	Institucionalizar planificación estratégica en un Universidad, expresa la necesidad del Marco Normativo del proceso estratégico, donde contenga la estructura para definir misión, visión, objetivos y metas, etc así mismo generar la norma que regule la asignación del presupuesto en las tareas e inversiones, ya que se deben regular los gastos que contribuyen al planeamiento estratégico para mejorar la universidad, donde apreciamos la gran importancia del presupuesto para el adecuado proceso de planeamiento estratégico en toda entidad.	la	institucional encontraremos el ciclo de planeamiento donde están el proceso, las fases, la normativa y disposiciones técnicas de las subcategorías de Planeamiento Estratégico. En el Decreto Legislativo N° 1440 (2018), define el presupuesto cómo una herramienta del sector público que permite alcanzar los resultados y cuantificar los gastos en beneficios al ciudadano, así también detalla las fases del proceso del presupuesto.
--	----	---	----	--

---

## **V. CONCLUSIONES**

1. De acuerdo con el objetivo general, Describir de qué manera el presupuesto se desarrolla de acuerdo con las fases del planeamiento estratégico en una entidad pública de lima 2022, se concluye que, el adecuado desarrollo del presupuesto contribuye a para cumplir las fases del planeamiento estratégico, porque se aprecia que está estrechamente ligado a materializar estas fases, en información cuantificable y medible, en recursos económicos, insumos que siguen el principio de especialidad cuantitativa, así en los resultados de la investigación se observó que el presupuesto cuantifica las necesidades de la entidad, como en la formulación y programación presupuestal, favoreciendo así al desarrollo las fases del planeamiento estratégico.

2. Para el objetivo específico 1; describir de qué manera el Presupuesto se ajusta a el conocimiento integral de la realidad en una entidad pública de Lima 2022, podemos afirmar que las necesidades identificadas en el diagnóstico han sido atendidas de acuerdo al marco presupuestal de la entidad y que, una baja asignación del presupuesto, repercute negativamente en las capacidades de cierre de brechas, identificadas en el conocimiento de la realidad, así en la práctica se identificó que la insuficiente asignación del presupuesto no ha permitido cubrir plenamente las necesidades identificadas en el diagnóstico, las cuales se establecieron en la formulación.

3. Para el objetivo específico 2; describir de qué manera el Presupuesto permite lograr el futuro deseado en una entidad pública de lima 2022, concluimos el desarrollo del futuro deseado no precisa las necesidades en función a la capacidad del presupuesto de la entidad, ya que para realizar una programación adecuada no se cuenta con la información de la disponibilidad presupuestal a futuro que dispondrán la entidad, poco tiempo para establecer las necesidades y no se cuenta con herramientas para la construcción del futuro de manera adecuada, y al conocer la asignación de presupuesto, siempre es menor a lo que se necesita para lograr el futuro deseado.

4. Sobre el objetivo específico 3; describir de qué manera el presupuesto se cumple según las políticas y planes coordinados en una entidad pública de lima 2022, se concluye que los planes estratégicos de la entidad (PEI) no están plenamente articulados a las políticas y planes coordinados, ya que muchas veces

no se cuenta con el presupuesto total o estas políticas no reflejan necesariamente las diversas realidades y necesidades, en que están inmersas las entidades públicas a lo largo del Perú, y contrario a lo que indica el tercer eje de la PNMGM, articulación interinstitucional, en los resultados, apreciamos que la entidad no establece todos los objetivos y necesidades que debería cumplir, por una insuficiente asignación presupuestal y por no sentirse plenamente identificada con el liderazgo y directrices de las políticas coordinadas.

5. Para el objetivo específico 4, describir de qué manera el presupuesto cumple con el seguimiento y evaluación para la mejora continua en una entidad pública de lima 2022, se llega a la conclusión que se realiza una evaluación del presupuesto y este contribuye como información para el seguimiento y evaluación del planeamiento estratégico, sin embargo, contrario a lo que indica el ciclo de planeamiento para la mejora continua de CEPLAN (2021), en los resultados vemos que la información obtenida no se utiliza necesariamente para la mejora continua en la mayoría de los entrevistados.

## **VI. RECOMENDACIONES**

1. Se recomienda al jefe de la Oficina de Planificación Estratégica Y Presupuesto – OPEP del Ministerio de Educación, actualizar las Políticas y Planes del Ministerio, con inclusión de las necesidades vigentes de las Institución Públicas de Educación Superior, para así mejorar articulación interinstitucional que mantiene con las entidades, ya que actualmente no permiten cubrir plenamente las necesidades de las instituciones públicas y el cierre de brechas que las entidades no pueden cumplir.

2. Se recomienda al jefe de la Dirección Nacional de Coordinación y Planeamiento Estratégico de CEPLAN como ente rector del primer pilar de la PNMGP, que cumpla con sus funciones de liderar la coordinación y vigencia del planeamiento estratégico, ya que los objetivos de las entidades no gozan de una plena articulación interinstitucional.

3. Se recomienda al Jefe de la Dirección Nacional de Seguimiento y Evaluación de CEPLAN, establecer programas de certificación, a los profesionales en los puestos de planeamiento, así se contará con herramientas y no solo el FODA, así también a las Oficinas de Recursos Humanos de la entidad de estudio, establecer de manera obligatoria como requisito en el MOF O MPP, según corresponda, y poder contar con la certificación emitida por CEPLAN para los profesionales en materia de prospectiva estratégica y mejora continua.

4. Se solicita al Jefe de la Dirección General de Presupuesto Público del MEF, modificar su directivas a fin de ampliar los plazos que las entidades tienen para realizar la formulación y programación del presupuesto, de esta manera pueden contar con más tiempo que contribuirá al registro adecuado de las necesidades.

5. Se recomienda al Jefe de la Oficina General de Planeamiento de la entidad, establecer directivas para crear procesos que evalúen la aplicación de la mejorar continua en los planes estratégicos de todas sus dependencias y facultades, a fin de establecer buenas practicas y se mejoren constantemente.

## Referencias

- Acuña Namihás, R. (2020). *Programación y Ejecución Presupuestal*. Gaceta Jurídica S.A.  
<https://epubb150c485afbbd1e70f5ab82ab4716e24.odilo.us/#/7992b833-0228-4c23-82da-e5e7a89f81a2/97df1c560e167877d9e55d2720b994707929a2a485c9f78de1cac1a34adf7fc4>
- Alosani, M.S., Yusoff, R. and Al-Dhaafri, H. (2020). The effect of innovation and strategic planning on enhancing organizational performance of Dubai Police. *Innovation & Management Review*, 17(1), 2-24.  
<https://doi.org/10.1108/INMR-06-2018-0039>
- Awwad, B., y Zidan, J. (2021). The Role of the Clearance Crisis on Public Expenditure and Budget Deficit in Palestine. *International Journal of Business Ethics and Governance*, 4(1), 1-40.  
<https://doi.org/10.51325/ijbeg.v4i1.59>
- Bruno, E. (2018) *El rol de la Oficina Nacional de Presupuesto en la formulación, aprobación, ejecución y evaluación del presupuesto de las sociedades del Estado Nacional en Argentina (2004-2015)*. [Tesis de maestría, Universidad de Buenos Aires]. [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1872\\_BrunoE.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1872_BrunoE.pdf)
- Burbano, A. J. (2019). *Costos y presupuestos*. Alfaomega.  
<https://www.alphaeditorialcloud.com/reader/costos-y-presupuestos-3ed?location=4>
- Cabezas, E.D., Andrade, D. y Torres, J. (2018). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.  
<http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/15424>
- Campos, K.A. (2021) *Gestión presupuestaria y planeamiento estratégico en la Municipalidad Distrital de Nanchoc, Cajamarca, 2021*. [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo].  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/85007/Campos\\_CKDLA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/85007/Campos_CKDLA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2022). *Consulta CEPLAN*. <http://app.ceplan.gob.pe/ConsultaCEPLAN/consulta/Default.aspx>

- Chung Pinzas, A. R. (2017). *Teoría y práctica de la prospectiva*: Alfaomega Colombia S.A., Fondo Editorial de la UNMSM. <https://www.alphaeditorialcloud.com/reader/teoria-y-practica-de-la-prospectiva?location=1>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (25 de mayo del 2017). *Entrevista a Álvaro García, Director de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto de Uruguay*. [Archivo de Vídeo]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=V1kM5P7frIk&t=1s>
- Dahana, M. A., y Ermwati. (2020). Analysis of The Budget Planning Process and Budget Execution Process. *European Journal of Business and Management Research*, 5(4). <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.4.426>
- Directiva 0002-2021-EF/50.01 del 2021 [Ministerio de Economía y Finanzas-MEF]. Directiva para la ejecución presupuestaria.31 de diciembre del 2021. <https://www.mef.gob.pe/es/normatividad-sp-9867/por-instrumento/directivas/28012-directiva-n-0002-2021-ef-50-01-1/file>
- Directiva 0002-2022-EF/50.01 del 2022. [Ministerio de Economía y Finanzas-MEF]. Directiva de programación multianual presupuestaria y formulación presupuestaria. 19 de febrero del 2022. <https://www.mef.gob.pe/es/normatividad-sp-9867/por-instrumento/directivas/28465-resolucion-directoral-n-0005-2022-ef-50-01-2/file>
- Decreto Legislativo 1440 del 2018 [Ministerio de Economía y Finanzas]. Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Presupuesto Público. 16 de septiembre de 2018. <https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/decreto-legislativo/18247-fe-de-erratas-239/file>
- Decreto Supremo 004-2013-PCM del 2013 [Presidencia del Consejo de Ministros-PCM]. Aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. 9 de enero de 2013. <https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/06/DS-004-2013-PCM-Aprueba-la-PNMGP.pdf>
- D'Alessio Ipinza, F. (2008). *El proceso estratégico un enfoque de gerencia*. Pearson Educación. <http://119.8.145.208/owncloud/index.php/s/PDtpxQr2iEL9h1C>

- Escudero, C.L. y Cortez, L.A. (2018). *Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica*. Machala: Universidad Técnica de Machala. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/12501>
- Faes, I. (27 de febrero de 2020). El otro problema del gasto público: además de elevado, es poco efectivo y poco eficiente. *El Economista*. <https://www.economista.es/economia/noticias/10382617/02/20/El-otro-problema-del-gasto-publico-ademas-de-elevado-es-poco-efectivo-y-poco-eficiente.html>
- Fajreldine, I.N. (2019) *La Planificación Estratégica aplicada a servicios públicos de salud*. [Tesis de maestría, Universidad de Buenos aires]. [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1998\\_FajreldineIN.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1998_FajreldineIN.pdf)
- Gallardo, E.E. (2017). *Metodología de la Investigación: manual autoformativo interactivo*. Universidad Continental. [https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4278/1/DO\\_UC\\_C\\_EG\\_MAI\\_UC0584\\_2018.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4278/1/DO_UC_C_EG_MAI_UC0584_2018.pdf)
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M.P. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Huarcaya, M. (2019) *Gestión presupuestaria por resultados y calidad del servicio universitario en la Universidad Nacional del Callao - lima, 2014*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional del Callao]. <http://repositorio.unac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12952/4398/huarcaya%20godoy%20fca%20doctorado%202019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Jayawarna, S. (2019). Strategic Planning and Organization Performance: A Review on Conceptual and Practice Perspectives. *Archives of Business Research*, 7(6), 155–163. <https://doi.org/10.14738/abr.76.6684>
- Mallqui Vitor, C., y Escudero Vílchez, F. E. (2022). Planeamiento estratégico y liderazgo pedagógico del directivo, ejes fundamentales para la educación de calidad. *Revista Multidisciplinar Ciencia Latina*, 6(1), 487-510. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/1511>
- Martínez Herrera, O.J. y Trujillo Navarrete, J. (2020). *Finanzas empresariales análisis y gestión*. Alfaomega.

<https://www.alphaeditorialcloud.com/reader/finanzas-empresariales-analisis-y-gestion-1579795545?location=6>

- Masamba, S.P. (2019) *La inadecuada planificación presupuestaria en las contrataciones de ínfima cuantía y su afectación en el presupuesto del consejo de la judicatura de Pastaza*. [Tesis de maestría, Universidad Técnica de Ambato].  
<http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/29919/1/T4567M.pdf>
- Máttar, J., y Cuervo, L.M. (2017). *Planificación para el desarrollo en América Latina y el Caribe: enfoques, experiencias y perspectivas*. Libros de la CEPAL.  
[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42139/10/S1700693\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42139/10/S1700693_es.pdf)
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2022). *Consulta Amigable*.  
<https://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/>
- Montes Salazar, C.A., Montilla Galvis, O.J. y Vallejo Bonilla, C.A. (2019). *Presupuestos aplicación práctica en las organizaciones*. Alfaomega.  
<https://www.alphaeditorialcloud.com/reader/presupuestos?location=63>
- Mora, M.L.C., y Triana, M.S.F. (2018). The Management of Process of the Budget Area: Universidad Técnica de Manabí. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 5(2), 104-112.  
<https://sloap.org/journals/index.php/irjmis/article/view/50>
- Morelli, S.R. (2017). *Gestión, política y comunicación: buenas prácticas en la implementación de proyectos municipales*. Ugerman Editores.  
<https://www.alphaeditorialcloud.com/reader/gestion-politica-y-comunicacion?location=36>
- Moyón Sánchez, L.A., Robalino Rivadeneira, G. A., y Gallego Santillán, D.N. (2020). Análisis comparativo del Presupuesto General del Estado y su influencia en la política fiscal en Ecuador, período 2019-2020. *Quipukamayoc*, 28(56), 59–67. <https://doi.org/10.15381/quipu.v28i56.17696>
- Muñoz Rocha, C.I. (2015). *Metodología de la Investigación*. Oxford University Press México. <https://issuu.com/malurojas19/docs/56-metodologia-de-la-investigacion-carlos-i.-munoz>

- Ocaña, L.M. (2020) *Planificación estratégica y ejecución presupuestaria de la Ugel Huancabamba, Piura*. [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/63323/Oca%c3%b1a\\_ALM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/63323/Oca%c3%b1a_ALM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2017). *Informe de la OCDE sobre gobernanza pública Colombia*. Editorial OECD. <https://www.oecd.org/gov/Colombia-Scan-Final-Spanish.pdf>
- Ortega Cárdenas, A. (2014). *Hacienda pública: Las finanzas del Estado*. Ecoe Ediciones. <https://www.digitaliapublishing.com/a/29969>
- Pérez, J.J. (2022) *Impacto del control presupuestal en gestión de la municipalidad distrital de La Perla-Callao periodos 2014-2015*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/17726/Perez\\_cj.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/17726/Perez_cj.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Pinzón Espitia, O.L., Barrera Perdomo, M.P. y González Rodríguez, J.L. (2019). Planificación Estratégica y Modelos de Gestión en Nutrición Clínica. *iMedPubJournals*, 14(5), 1-6. *iMedPubJournals*. <https://www.archivosdemedicina.com/medicina-de-familia/planificacin-estratgica-y-modelos-de-gestin-en-nutricin-clnica.pdf>
- Realpe, J.O. (2018) *La planificación estratégica herramienta para una mejor practica pedagógica en la Institución Educativa Santa Marta*. [Tesis de maestría, Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología]. <https://repositorio.umecit.edu.pa/handle/001/2495>
- Resolución 00016-2019/CEPLAN/PCD del 2019 [Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - CEPLAN]. Guía para el Planeamiento Institucional. 25 de marzo de 2019. [https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2018/11/Gu%C3%ADa-para-el-planeamiento-institucional-\\_26marzo2019w.pdf](https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2018/11/Gu%C3%ADa-para-el-planeamiento-institucional-_26marzo2019w.pdf)
- Resolución 00009-2021/CEPLAN/PCD del 2021 [Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - CEPLAN]. Directiva para la formulación y Actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional. 8 de febrero de 2021. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1693125/Modificación%20de>

- [%20la%20Directiva%20N°%20001-2017-CEPLAN/PCD%20-%20Versión%20modificada%20a%20febrero%20de%202021.pdf](#)
- Resolución 110-2022-VI-UCV del 2022 [Universidad Cesar Vallejo-UCV]. Guía de elaboración de productos de investigación de fin de programa. 05 abril del 2022. <https://uvcv.edu.pe/course/view.php?id=2479>
- Resolución de Consejo Universitario 0340-2021/UCV del 2021 [Universidad Cesar Vallejo-UCV]. Actualización del Código De Ética En Investigación De La Universidad César Vallejo. 10 de mayo de 2021. <https://www.ucv.edu.pe/wp-content/uploads/2020/09/RCUN°0340-2021-UCV-Aprueba-Modificacion-Codigo-Etica-en-Investigacion.pdf>
- Resolución de Presidencia 215-2018-CONCYTEC-P del 2018. [Consejo Nacional del Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica - CONCYTEC]. Reglamento de Calificación, Clasificación y Registro de los Investigadores del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica-SINACYT. 16 de noviembre de 2018. <https://www.gob.pe/institucion/concytec/normas-legales/673232-215-2018-concytec-p>
- Rodriguez, J.F. (2020) *Presupuestos plurianuales para mejora de gasto de inversión en Costa Rica*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Heredia Costa Rica]. <https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/18745/Javier%20R%20TFG-MGFP.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- Sánchez, C. (24 de enero de 2020). Referencias APA. Normas-APA (7ma edición). <https://normas-apa.org/referencias/>
- Sánchez González, M. (2018). *Gestión estratégica, innovación y prospectiva en comunicación: Bases, técnicas y casos prácticos*. Universitat Oberta de Catalunya. <https://www.digitaliapublishing.com/a/54873>
- Sara, I. M., Saputra, k. A. K. and Utama, I.W.K. J. (2021). The Effects of Strategic Planning, Human Resource and Asset Management on Economic Productivity: A Case Study in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(4), 381–389. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2021.VOL8.NO4.0381>
- Silva, H.J. (2021) *Planeamiento estratégico y su relación con el presupuesto en mypes textiles del emporio comercial de Gamarra 2019*. [Tesis de maestría,

- Universidad Nacional Mayor de San Marcos].  
[http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/16215/Silva\\_th.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/16215/Silva_th.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Soncco, R.G. (2020) *Gestión empresarial y planificación estratégica en la Empresa contratista minera 2019*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa].  
<http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12773/11413/UPsocarg.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Tauber, R. (2021). La institucionalización de la planificación estratégica en la Universidad Nacional de La Plata. *Revista ES*, 1(1y2), e040.  
<https://doi.org/10.24215/27186539e040>
- Triana, M.Y. (2018) *La planificación estratégica como modelo metodológico para afianzar la gestión municipal en proyectos de desarrollo sostenible en dos municipios de Colombia Sopó y Cota en el Departamento de Cundinamarca*. [Tesis de maestría, Universidad Santo Tomas].  
<https://repository.usta.edu.co/handle/11634/14594>
- Véliz Briones, V., Morales, J. C., Vásconez, G. y García Cruzatty, L. (2021). Injusta Distribución del Presupuesto entre las Universidades Públicas del Ecuador: Efecto Mateo. *Revista Internacional De Educación Para La Justicia Social*, 10(1), 197–210. <https://doi.org/10.15366/riejs2021.10.1.012>
- Veléz Jimenez, D., Aragón Sanabria, R. y Rodríguez González, M.S. (2022). Estudio para la calidad y prospectiva de la Planeación Estratégica organizacional en Educación Superior. *Sophia colección de filosofía de la educación*, 32(2022), 151-169. <https://doi.org/10.17163/soph.n32.2022.04>
- Vergara Causo, E.J., Cruz Licas, M., Vertiz Osos, J.C., Fernandez Rosillo, F., Quispe Selis, D. y Vértiz Osos, R.I. (2021). Gestión institucional y planificación estratégica en una institución educativa pública del distrito de Jaén, Cajamarca, Perú. *Revista Pakamuros*, 9(1), 42-53.  
<http://revistas.unj.edu.pe/index.php/pakamuros/article/view/162/194>
- Zapata Domínguez, Á., Murillo Vargas, G., y Martínez Crespo, J. (2009). *Teorías contemporáneas de la organización y el management*. Ecoe Ediciones.  
<https://www.digitaliapublishing.com/a/30061>

## ANEXOS

### Anexo 1. Tabla de Categorización

*Título: Planeamiento Estratégico y Presupuesto en una entidad pública, Lima 2022.*

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	CATEGORÍAS	SUBCATEGORIAS	FUENTE	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Actualmente, existe un desafío muy importante para las entidades públicas ya que la gestión de todas estas entidades deben estar alineadas a la política nacional de modernización pública y es aquí en donde el planeamiento estratégico contribuye a la realización mediante el cumplimiento de los objetivos de la entidad que están alineados a las políticas públicas, sin embargo vamos a describir en el presente trabajo de investigación que no se vienen	PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	<b>Planeamiento Estratégico</b>	El conocimiento integral de la realidad	CEPLAN Directiva N°001-2017- CEPLAN/PCD	Entrevista  Análisis Documental	Guía de entrevista  Guía de análisis documental
	¿De qué manera el presupuesto se desarrolla de acuerdo con las fases del planeamiento estratégico en una entidad pública de Lima 2022?	Describir de qué manera el presupuesto se desarrolla de acuerdo con las fases del planeamiento estratégico en una entidad pública de Lima 2022		El futuro deseado	Políticas y planes coordinados		
	PROBLEMA ESPECÍFICO 01	OBJETIVO ESPECÍFICO 01		Seguimiento y la evaluación para la mejora continua.			
	¿De qué manera El Presupuesto se ajusta a El conocimiento integral de la realidad en una entidad pública de Lima 2022?	Describir de qué manera el presupuesto se ajusta a el conocimiento integral de la realidad en una entidad pública de Lima 2022	<b>Presupuesto</b>	Programación Multianual	Decreto Legislativo N°1440		
	PROBLEMA ESPECÍFICO 02	OBJETIVO ESPECÍFICO 02		Formulación			
	¿De qué manera el presupuesto permite lograr el futuro deseado en una	Describir de qué manera el presupuesto permite lograr el futuro					

<p>cumpliendo adecuadamente al 100% los objetivos y metas del plan estratégico de la entidad en donde el presupuesto se presenta insuficiente para atender todas las necesidades planteadas y por ende no cumplir con la entrega de bienes y servicios planteados, en esta, una entidad pública de educación superior presenta.</p>	entidad pública de Lima 2022?	deseado en una entidad pública de Lima 2022	Aprobación
	PROBLEMA ESPECIFICO 03	OBJETIVO ESPECIFICO 03	Ejecución
	¿De qué manera el presupuesto se cumple según las políticas y planes coordinados en una entidad pública de Lima 2022?	Describir de qué manera el presupuesto se cumple según las políticas y planes coordinados en una entidad pública de Lima 2022	Evaluación
	PROBLEMA ESPECIFICO 04	OBJETIVO ESPECIFICO 04	
	¿De qué manera el presupuesto cumple con el seguimiento y evaluación para la mejora continua en una entidad pública de Lima 2022?	Describir de qué manera el presupuesto cumple con el seguimiento y evaluación para la mejora continua en una entidad pública de Lima 2022	

## Anexo 2. Matriz de triangulación

Preguntas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Convergencia	Divergencia	Interpretación
<p><b>1. ¿Considera usted que los servidores públicos tienen conocimiento integral de la realidad al momento de desarrollar el planeamiento de la realidad al momento de desarrollar el planeamiento estratégico o en una entidad pública Lima 2022?</b></p>	<p>Considero que el conocimiento integral de la realidad al momento de desarrollar el planeamiento estratégico se concentra fundamentalmente en aquellos servidores que ocupan cargos con participación de la gestión en la entidad y por tanto de la toma de decisiones.</p>	<p>En las áreas de planeamiento y presupuesto, existe un conocimiento parcial de sobre Conocimiento Integral de la realidad bajo la metodología que maneja CEPLAN, no obstante, se hace uso de herramientas más usuales como el análisis FODA para análisis situacional.</p>	<p>No, la mayoría de los trabajadores no tiene pleno conocimiento integral de la realidad de cómo se maneja este tema (Planeamiento) en el sector público.</p>	<p>NO. El planeamiento estratégico se realiza a través de COMISION DE PLANEAMIENTO integral de la realidad de cómo se maneja este tema principalmente los directores de dicha Dependencias, y participa en dicha comisión técnicos que brinda asesoramiento necesario para elaborar el planeamiento estratégico institucional.</p>	<p>Los servidores que tienen experiencia laboral en un sector específico por mínimo dos años, considero si tienen conocimiento integral de la realidad al momento de desarrollar el planeamiento estratégico. Esto debido a que la propia experiencia hace que tomen en cuenta el estado situacional de la entidad y las brechas que se</p>	<p>Si es lo primero a considerar, este conocimiento integral de la realidad será la hoja de ruta para desarrollar propuestas de planeamiento estratégico o con un alcance holístico institucional</p>	<p>NO, debido a que la planificación no ha sido realizada por los especialistas correspondientes en las ramas de cada especialidad, en muchos casos son igual de los años anteriores.</p>	<p>Hay servidores públicos que, si cuentan con el pleno conocimiento al momento de desarrollar el planeamiento estratégico, pero así como hay servidores que si cuentan con este conocimiento y plantean bien las estrategias alineadas a la realidad de cada sector, también existen servidores que lamentablemente no cuentan</p>	<p>No, si bien es cierto el conocimiento que maneja el servidor público puede ser amplio al sector que pertenece a la entidad, el conocimiento de variables externas y que influyan en dicho sector es algo que no se tenga mapeado o cuenten con profesionales que aporten opinión al respecto y que complemen</p>	<p>Si, opino que, si conocen la realidad pero que no reciben la capacitación necesaria para desarrollar el planeamiento estratégico, proceso al cual están estrictamente relacionados al momento de cumplir las metas de la institución.</p>	<p>En función al análisis realizado de las respuestas emitidas por los entrevistados, encontramos que los servidores públicos no tienen pleno conocimiento integral de la realidad, o solo un grupo reducido.</p>	<p>Así mismo se aprecia que tenemos cuatro entrevistas, los cuales consideran que los servidores públicos no tienen pleno conocimiento integral de la realidad, o solo un grupo reducido.</p>	<p>De acuerdo con los análisis anteriores, podemos encontrar que más de la mitad de la entrevista concuerdan que, los servidores públicos, si tienen conocimiento integral de la realidad, de acuerdo con la metodología de CEPLAN y producto de su experiencia profesional en el puesto año tras año.</p>

						necesitan cerrar.			con este conocimiento y esto se refleja sobre la marcha del desarrollo y más aún sobre la evaluación.	ente el análisis				
<b>2. Considera usted que los servidores públicos proyectan adecuada mente el futuro deseado al momento de desarrollar el planeamiento estratégico en una entidad pública Lima 2022?</b>	Considero que los servidores públicos al momento de desarrollar el planeamiento estratégico proyectan el futuro deseado con limitaciones, generalmente se utilizan los modelos más conocidos (FODA) y no se aprovechan las herramientas y modelos que pueden contribuir con una mejor proyección (prospectiva, análisis	Debe considerar que las herramientas como la prospectiva no son de uso difundido entre los servidores públicos, sin embargo, desde el ente rector de planeamiento estratégico - CEPLAN, no hay metodologías que amplíen el campo de trabajo de la formulación del futuro deseado.	No, porque si no conocen la realidad de forma integral menos pueden proyectar el futuro deseado.	Si. Es posible la participación de un especialista en el análisis de la matriz FODA de forma conjunta con la Comisión de Planeamiento de la entidad que permitan definir claramente los objetivos, acciones estratégicas y actividades operativas dentro del marco de la misión que conduzcan la visión	Es que no, puesto que el futuro deseado debe ir en correspondencia con los ejes de la Política General de Gobierno 2021-2026. Todos los sectores deben formular sus Objetivos Estratégicos Sectoriales en cumplimiento a estos 10 ejes; sin embargo, cada entidad se preocupa por el cumplimiento de sus objetivos sin tener en cuenta el	No o muy poco proyectan adecuadamente el futuro deseado, para ello es necesario tener un vasto conocimiento del negocio; así como metodologías de gestión y vislumbrar las tendencias del mercado e incluir en este tiempo como aliado estratégico o a las tecnologías digitales	NO, porque no saben realmente cuáles son sus expectativas de crecimiento sostenible.	En la actualidad no se ve reflejado la implementación o el desarrollo de una adecuada proyección sobre la planeación a futuro, puesto que no se avizora en el sector público mejoras en las instituciones de Gobierno, y si las hay, pues no son tantas como en realidad se quisiera. Y esto no implica necesariamente a los servidores	Si, ya que al contar con evaluaciones históricas de la entidad se puede proyectar con un mayor grado de cercanía a lo que la entidad pueda llegar a alcanzar y de una manera prudente fijar las metas y objetivos.	Considero que, si proyectan el futuro deseado, pero son los servidores públicos de las áreas de planeamiento quienes traducen los deseos en objetivos correctamente.	En función al análisis realizado de las respuestas emitidas por los entrevistados, encontramos que no se aplica o se desconoce la aplicación correcta del futuro deseado.	Así mismo se aprecia que del total de entrevistas, dos manifiestan que no se aplica o se desconoce la aplicación correcta del futuro deseado.	De acuerdo con los análisis anteriores, podemos encontrar que la mayoría de los entrevistados concuerdan que, los servidores públicos, no tienen pleno conocimiento de la aplicación del futuro deseado, y ya que se utilizan herramientas básicas, como el FODA, que no permiten construir escenarios futuros	

	de brechas, mapa estratégico, BSC, entre otros).		institucional.	nivel macro, que se sustenta en el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN) y la visión del Perú al 2050. Cabe señalar que el PEDN aún no se actualiza a la fecha, el vigente que tenemos es el "Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021".		que pudieron haber desarrollado una proyección adecuada, muchas veces no se trata solo de tener una buena proyección, sino de que la misma se ejecute apuntando para lo que fue desarrollado.		adecuados.						
<b>3.¿Considera usted que los servidores del área de planificación y presupuesto tienen pleno conocimiento sobre la realidad del sector educativo universitario para proyectar de forma correcta</b>	Considero que los servidores de dicha tienen un buen conocimiento sobre la realidad del sector educativo, siempre y cuando tengan una experiencia mínima de 4 años en el área y en el sector.	Debe existir un trabajo compartido entre la parte técnica, así como con aquellas áreas con las cuales está directamente relacionada a la realidad educativa de la entidad.	No, porque el sector educativo universitario es muy variado y solo se podría referir a un grupo pequeño de universidades.	Si. Si cuenta con la experiencia necesaria y se capacitan sobre temas relacionados al plan estratégico, gestión pública y sector educativo universitario, datos estadísticos,	Si. Si cuenta con la experiencia necesaria y se capacitan sobre temas relacionados al plan estratégico, gestión pública y sector educativo universitario, datos estadísticos,	Considero que sí, debido a los años de experiencia laboral en el sector educativo; asimismo, debido a las constantes capacitaciones que realiza el CEPLAN sobre elaboración de los planes estratégicos y	No. Muchas carencias en el sector educativo, en nuestro contexto nuestros servidores públicos en general y específica mente en el sector educación, no tienen el compromiso de quienes	NO, ya en muchos casos, esos puestos ocupados por personal no idóneo o no preparado para ocupar esos puestos, la mayoría de los puestos son escogidos	Creo que la realidad del sector educativo universitario es algo palpable en todos los niveles del país, lo que quiere decir, que los servidores del área de planificación y presupuesto tienen mucho conocimiento	No, y es en ese sentido que el equipo de trabajo conformado para este fin debe integrar también a profesionales (académicos, técnicos etc.) cuyos	Considero que no existe una sola realidad para el sector educativo pero que entre universidades tienen problemáticas en común. Respecto a los servidores públicos si	En función al análisis realizado de las respuestas emitidas por los entrevistados, encontramos que cinco de esta de acuerdo en que si el sector educativo	Así mismo se aprecia que del total de entrevistas, cuatro manifiestan que los servidores públicos, no conocen adecuadamente el sector universitario.	De acuerdo con los análisis anteriores, podemos encontrar que la mayoría de los entrevistados concuerdan que, los servidores públicos, si conocen el sector educativo universitario para el

<b>el futuro deseado? Explique</b>	información consensuada institucional, que le permita proyectar de forma correcta el futuro deseado	participación de los servidores públicos para la actualización de las guías metodológicas.	toman decisiones por tanto no se impulsa una gestión basada en planeamiento estratégico real que agregue valor a los ciudadanos-	por presión política y no por ser los más idóneos para el puesto.	nto de esta realidad, y nuevamente se cae en el punto de que no solo se trata de saber la realidad del sector educación, no basta con plantear un buen plan, se trata de que en este punto se debe engranar otros factores, como la capacidad para ejecutar de forma adecuada el presupuesto asignado, entre otros factores no menos importantes.	aportes permitan abarcar o considerar lo mayor posible en cuanto a conocimiento del sector se necesite.	considero que están cualificados para proyectar de forma correcta el futuro deseado.	universitario.	presente trabajo de investigación, y la experiencia laboral es un factor importante para este conocimiento.				
<b>4.¿Considera usted que los servidores públicos utilizan adecuadamente las políticas y</b>	Considero que los servidores utilizan las políticas y planes coordinados con limitaciones	Desde el momento de la formulación del PEI, se toma en consideración las	No, porque el sector público a pesar de estar incluido en leyes	SI. Se hace de conocimiento a la Comisión de Planeamiento estratégico	Considero que sí, debido a que CEPLAN en los últimos años ha sido	Muy poco, dado que las políticas y planes son transversales al estado,	No, ya que no existen políticas claras de crecimiento o, ni visión de futuro.	Habría que preguntarnos si las políticas y planes actualmentes son los correctos para	No, y aquí un punto a reforzar es el pleno conocimiento de el	Considero que podría mejorar el nivel de alineación respecto	En función al análisis realizado de las respuestas emitidas	Así mismo se aprecia que del total de entrevistas, tres manifestadas	De acuerdo a los análisis anteriores, podemos encontrar que la mayoría

<b>planes coordinados al momento de desarrollar el planeamiento estratégico en una entidad pública Lima 2022? Explique.</b>	<p>, en razón de que habitualmente se evidencia una ausencia de liderazgo en la definición de dichas políticas y en la coordinación de planes.</p>	<p>políticas y planes coordinados, dado que a ellos los planes institucionales se van alineando para su articulación.</p>	<p>específicas también es variado en cuanto a la aplicación del Planeamiento estratégico.</p>	<p>de las Políticas y planes coordinados que corresponden al sector al que se pertenece la ruta estratégica para la elaboración del plan estratégico.</p>	<p>proactivo en la actualización de sus guías metodológicas; además, de las constantes capacitaciones dirigidas a los servidores públicos sobre el planeamiento estratégico institucional.</p>	<p>por tanto, no existe una congruencia entre lo que puede indicar una política y su implementación; dado que no está alineado a los recursos que esta política requiera.</p>	<p>adecuarlos a la actual coyuntura. Al margen de cuál sea la respuesta, lo que debemos entender es que el servidor público está para guiarse de las políticas y de los planes coordinados para desarrollar el planeamiento estratégico de una entidad pública, valga la redundancia.</p>	<p>planeamiento estratégico de la entidad debe ir articulado a otros planes estratégicos en sus distintos niveles de gobierno y a las políticas nacionales.</p>	<p>a las políticas y planes coordinados, de tal forma que se traduzcan en mejores resultados e índices de ejecución de indicadores.</p>	<p>por los entrevistas, encontramos que siete concuerdan que no se aprovechan plenamente las políticas y planes coordinados.</p>	<p>que si se alinean a los planes y políticas.</p>	<p>de los entrevistas concuerdan que, los servidores públicos, no aprovechan plenamente las políticas y planes del sector, ya que no son claros y no se articulan necesariamente con la realidad de la entidad.</p>	
<b>5.¿Considera usted que los servidores públicos realizan el seguimiento y la evaluación para la mejora continua respecto al planeamiento</b>	<p>El seguimiento y evaluación de los planes estratégicos es un proceso regulado por el ente rector CEPLAN de aplicación obligatoria,</p>	<p>Si se realiza el seguimiento, sin embargo, no en todos los servidores se da la importancia que amerita los aspectos de</p>	<p>No, porque las personas encargadas de esta labor a veces no están bien entrenadas y en otras ocasiones son</p>	<p>Si. Aprobado el plan estratégico corresponde realizar el seguimiento y la evaluación de los planes estratégicos e institucionales es la coordinación</p>	<p>Considero que sí, puesto que el fin de realizar el seguimiento y la evaluación de los planes estratégicos e institucionales es la mejora</p>	<p>Si. El seguimiento y evaluación de mejora continua en una gestión de indicadores, lo cual adolece la cultura de servidores</p>	<p>Es mucho pedir a un personal que no es adecuado para el puesto ni está enfocado en lo que realmente desea.</p>	<p>Sí, si considero que los servidores públicos realizan el seguimiento y la evaluación para la mejora continua de los planes estratégicos</p>	<p>Si, el seguimiento y evaluación que realizan los servidores públicos ha sido algo que con el tiempo ha ido</p>	<p>Considero que se cumple con el proceso de seguimiento y evaluación pero que falta aún aplicarla la mejora</p>	<p>En función al análisis realizado de las respuestas emitidas por los entrevistados, encontramos que siete</p>	<p>Así mismo se aprecia que del total de entrevistas manifestadas, tres que no se realiza una adecuada evaluación y</p>	<p>De acuerdo a los análisis anteriores, podemos encontrar que la mayoría de los entrevistas concuerdan que, los servidores</p>

<p><b>nto estratégico en una entidad pública Lima 2022? Explique</b></p>	<p>por tanto, los servidores que integran el área de planeamiento y presupuesto lo realizan de acuerdo al procedimiento establecido por el ente rector. No obstante, el seguimiento y evaluación no necesariamente se orienta a la mejora continua.</p>	<p>seguimiento para que finalmente retroalimente una mejora del sistema de planeamiento estratégico.</p>	<p>personas desinteresadas en el tema.</p>	<p>ión con las diferentes Dependencias de la entidad, para alcanzar los objetivos estratégico y lograr el mejor resultado de la evaluación de este.</p>	<p>continúa de los procesos. Lo que corresponde es que las entidades implementen las recomendaciones señaladas por el área de Planeamiento y tenga impacto positivo para la entidad.</p>	<p>públicos actualmente, para superar se debe desarrollar una cultura de crear o agregar valor desde el planeamiento estratégico, no dejando oportunidad a los flagelos de hoy como la corrupción</p>	<p>s, pero cual es el resultado real de una evaluación si no se corrigen los resultados que arrojan dicha evaluación, si cuando se planeta una nueva proyección no se toma en cuenta tales resultados, pero sí las políticas actuales de gobierno.</p>	<p>mejorando, hoy se puede ver con mucha más frecuencia a instituciones que realizan, pero no así quedarse en los resultados obtenidos, sino que partiendo de ellos reflexionar y aplicar medidas correctivas para lo sucesivo.</p>	<p>continúa de las entidades públicas, lo que se traduce en el cumplimiento de indicadores de gestión.</p>	<p>servidores públicos indican que se realiza el seguimiento y la evaluación de los planes estratégicos.</p>	<p>seguimiento de los planes estratégicos.</p>	<p>públicos realizan el seguimiento y evaluación del planeamiento estratégico sin embargo la mejora continua no se desarrolle necesariamente con la información obtenida.</p>	
<p><b>6.¿Considera usted que la entidad realiza una correcta Programación Multianual a nivel del presupuesto conforme a las necesidades de la</b></p>	<p>La Programación Multianual Presupuestal se debe realizar de acuerdo a la Directiva establecida por el MEF, la cual no se articula necesariamente conforme a las necesidades</p>	<p>El marco presupuestal se define en base a los recursos que el Gobierno asigna a la Universidad los cuales no necesariamente cubren las necesidades de los</p>	<p>Si, pero solo puedo dar fe de ello en el caso exclusivo de la entidad donde laboro estimando gastos a ser ejecutados en el año fiscal siguiente.</p>	<p>Si. Si se cuenta con la experiencia de los jefes de Unidad de Abastecimiento, Informática, Planificación, Dirección Administrativa, y el plan estratégico institucional</p>	<p>Considero que no, esto debido a que no se tiene definido el futuro deseado; no se concreta lo que se debe realizar dentro de dos o tres años, lo cual hace que se priorice</p>	<p>Debería ser así, pero realmente más pesa en muchos casos lo político (corrupción); es decir una política debe ser, y se desvirtúa la propuesta</p>	<p>NO, ya que la información solicitan con 18 horas de anticipación antes de presentarla</p>	<p>Cada acción de la planeación estratégica amerita una programación presupuestal que muchas veces no van de la mano con lo que realmente es importante</p>	<p>Si, debiendo mejorar algunos puntos como el cumplimiento de plazos otorgados para la programación y propiciar un mayor compromiso en las partes vinculadas</p>	<p>Si considero que se hace una correcta programación multianual, conforme a las necesidades planteadas por las unidades y direcciones.</p>	<p>Así mismo se aprecia que del total de entrevistas, cuatro si están de acuerdo que se realiza una correcta programación multianual, del</p>	<p>En función al análisis realizado de las respuestas emitidas por los entrevistados, encontramos que seis servidores indican que no existe una adecuada</p>	<p>De acuerdo con los análisis anteriores, podemos encontrar que la mayoría concuerdan que, no es posible una adecuada programación multianual de las</p>

<b>entidad?</b> <b>Explique</b>	s de la que entidad. reciben el servicio universitar io.	l, Plan Operativo correspond iente, con la informació n de antecedent es, se puede realizar la correcta Programac ión Multianual del Presupuest o conforme al cuadro de necesidad es de los bienes, servicios y obras de la entidad.	solo en el siguiente año (corto plazo). Para cumplir con lo establecido por el CEPLAN o MEF sobre la programaci ón multianual se replica lo trabajado para el siguiente año al segundo y tercer año.	real de Programa ción Multianual	. Se puede programar de manera correcta un presupuest o apuntando al cumplimie nto de determina das acciones, pero, ¿éstas se llegan a concretar realmente ? No siempre se realiza una buena programac ión a nivel de entidades del estado, esto se releja en diferentes sectores muy golpeados como el sector educación, o el sector salud. Producto de esta pandemia es que nos enfrentam os con la más cruda realidad.	s respecto a la informaci ón que estas deban proporcio nar, para concretar este proceso.	presupue sto.	programa ción multianual	necesidad es, ya que está restringida por el marco presupues tal, desconoci miento de un futuro deseado desarrolla do plenament e, y el límite de tiempo para recopilar la informació n.
------------------------------------	--	---	--	---	--	---	------------------	--------------------------------	---

<b>7.¿Considera usted que la entidad realiza una correcta formulación del presupuesto conforme a su realidad y necesidades operativas? Explique.</b>	La Formulación Multianual Presupuestal se debe realizar de acuerdo a la Directiva establecida por el MEF, la cual no se articula necesariamente conforme a las necesidades de la entidad.	No es conforme a la realidad dado que como se manifestó anteriormente, el marco presupuestal define el gobierno y es insuficiente para atender las necesidades en materia académica o administrativa basadas en recursos que transfieren a la entidad.	Sí, pero sólo puedo dar fe de ello en el caso exclusivo de la entidad donde laboro.	Si. Si se cuenta con el plan estratégico y se cuenta con la participación e información de todas las dependencias de la entidad, se logra la formulación del presupuesto conforme a la realidad y necesidad operativa.	Considero que sí, pero solo para el siguiente año, que corresponde al corto plazo. Como se explico en la pregunta anterior el no conocer el futuro PRESUPUESTO deseado incide en que solo se programe de forma parcial y no por la totalidad que corresponde multianual (3 años).	La propuesta de planeamiento así lo propone, pero allí se identifica que muchas veces no se prioriza las necesidades reales, solamente se hace con fines de realizar gastos mas no de crear o agregar valor para los ciudadanos	No, ya que las realidades son variables en el sentido de las necesidades urgentes, en la mayoría de casos se limitan a apagar incendios y programar mantenimientos correctivos.	Creo que la programación y la formulación van de la mano, y bajo esa premisa considero que se debe respetar las programaciones iniciales que se hagan para que se realice una correcta formulación. No siempre se puede realizar una correcta formulación porque existen factores que hacen que la programación o la formulación se distorsione en el camino.	Si, en este caso la formulación del presupuesto acorde a las prioridades establecidas a nivel institucional y que ante las necesidades identificadas se han establecido	Considero que, se realiza una correcta (a nivel normativo) formulación de presupuesto de acuerdo a la realidad, sin embargo, debido que la Facultad asume recursos directamente recaudados sus necesidades operativas, el presupuesto programado es insuficiente para cubrir la total demanda de requerimientos de bienes y servicios.	En función al análisis realizado de las respuestas emitidas por los entrevistados, encontramos que cuatro de ellos están de acuerdo que si se realiza una adecuada formulación de la entidad.	Así mismo se aprecia que del total de entrevistas, seis mencionan que no es posible realizar una correcta formulación de las necesidades de acuerdo con la realidad de la entidad.	De acuerdo a los análisis anteriores, podemos encontrar que la mayoría de los entrevistados concuerdan que, los servidores públicos, no realizan una formulación plena o adecuada de las necesidades de la entidad, debido al insuficiente marco presupuestal asignado, sin embargo se cumple con los procedimientos normativos.
<b>8.¿Considera usted</b>	La Aprobación	La aprobació	Sí, pero sólo	Si. El presupuest	Considero que la	El presupues	No, puedo definir si	Creo que la entidad	Si, el esfuerzo	A pesar de			

<b>que la entidad realiza una correcta Aprobación del presupuesto conforme a las necesidades de la entidad? Explique.</b>	<p>del Presupuesto o se realiza de acuerdo a la Directiva establecida por el MEF, la cual no se articula necesariaente conforme a las necesidades de la entidad.</p> <p>n del presupuesto se basa en la normatividad del MEF, sin embargo, los recursos son escasos no siendo suficiente para cubrir las necesidades institucionales.</p>	<p>puedo dar fe de ello en el caso exclusivo de la entidad donde laboro.</p>	<p>o para ejecutar el Plan Operativo Institucional Multianual es trabajado de forma participativa y consolidado en el sistema CEPLAN 2.0, es aprobado mediante Resolución Rectoral y a inicios de su ejecución es ajustado al Presupuesto o Inicial de Apertura, el mismo que es aprobado mediante Resolución Rectoral</p>	<p>aprobación corresponde al cierre de brechas que requiere realizar la entidad, pero solo se prioriza el corto plazo (1 año) y no se considera la programación multianual.</p>	<p>to asignado casi siempre las demandas básicas, por tanto las propuestas de mejora o innovación no tienen recursos asignados</p>	<p>realizan o no la aprobación del presupuesto.</p>	<p>aprueba el presupuesto o sin siquiera tener bien en cuenta para que se realicen las programaciones. Luego se refleja en la ejecución, puesto que los presupuestos que inicialmente fueron aprobados para un determinado fin, terminan ejecutándose para cumplir acciones que no fueron programadas o tomadas en cuenta al momento de la programación y la aprobación.</p>	<p>en conjunto de las oficinas vinculadas propicia una aprobación acorde al análisis realizado y enfocado en una cobertura de las necesidades como fin último.</p>	<p>considera r insuficiente el presupuesto "asignado" si se cumplen los requisitos normativos para la aprobación del presupuesto.</p>	<p>En función al análisis realizado de las respuestas emitidas por los entrevistados, encontramos que siete servidores públicos manifiestan que se realiza una aprobación de acuerdo normativa a sin embargo no cubre las necesidades básicas.</p>	<p>Así mismo se aprecia que del total de entrevistas dos, solo dos expresan que si se cumple el presupuesto de acuerdo a las necesidades.</p>	<p>De acuerdo a los análisis anteriores, podemos encontrar que la mayoría de los entrevistados concuerdan que, se realiza una aprobación del presupuesto de acuerdo normativamente MEF, sin embargo las necesidades no son cubiertas en su totalidad por escasez del presupuesto.</p>	
<b>9.¿Considera usted que la entidad</b>	<p>Considero que la Ejecución del</p>	<p>La ejecución se realiza en función</p>	<p>No, porque la eficiencia y eficacia</p>	<p>SI. Teniendo aprobado el Plan</p>	<p>La ejecución del presupuesto</p>	<p>Casi siempre se muestra</p>	<p>En mi posición, ejecuto el presupuesto</p>	<p>Creo que son pocas las entidades</p>	<p>No, en su mayoría las entidades</p>	<p>Al no atender la totalidad de las</p>	<p>En función al análisis</p>	<p>Así mismo se aprecia</p>	<p>De acuerdo a los análisis</p>

<b>realiza una correcta Ejecución del presupuesto de forma eficiente y eficaz según las necesidades de la entidad? Explique.</b>	<p>presupuesto es un proceso complejo con procedimientos y decisiones internas que muchas veces generan demoras, cuellos de botella, que afectan su eficiencia y eficacia.</p>	<p>de las prioridades que la misma entidad considera pertinente afrontar.</p>	<p>de la ejecución por un lado está fuera de mi conocimiento y por otro, existen numerosos casos de denuncias sobre malos manejos presupuestales en el sector público.</p>	<p>estratégico y el Plan Operativo Institucional, establecido el Cuadro de Necesidades, evaluando los ingresos, se puede ejecutar el presupuesto de forma eficiente y eficaz según las necesidades de la entidad, es necesario establecer coordinaciones, comunicaciones, capacitaciones de ser necesario y teniendo en cuenta la normatividad del sector público y las directivas de la entidad.</p>	<p>o corresponde a que lo destinado el logro de objetivos se cumpla, que los recursos sean ejecutados para el fin que fue planificado. Las entidades implementan ISO 37001 de sistema de antisoborno, que en parte puede ayudar a evitar actos de corrupción; sin embargo, depende de los valores de los profesionales que lideran estas entidades. Considero que no todas las entidades realizan correcta</p>	<p>un alto porcentaje de ejecución en general en el sector público, más NO se refleja en la mejora de servicio debido muchas veces a no seguir lo planeado. Entre lo planeado y ejecutado existe una gran brecha</p>	<p>o en función a la reparación de las instalaciones de acuerdo a las necesidades urgentes de la institución, sin embargo, una vez que se realicen la mayoría de trabajos “urgentes”, podría planificar un plan de mantenimiento correctivo y preventivo, así como dar de baja a los bienes que ya no pueden ser reparados o son muy costosos.</p>	<p>que logran ejecutar al 100% su presupuesto, pero esto no necesariamente es producto de contar con una buena programación o no, creo que más que nada se trata de que los que dirigen las entidades respeten tales programaciones. De que sirve contar con una buena proyección de lo que se piensa ejecutar a futuro, de que sirve tener una programación del presupuesto alineada a la programación del planeamiento estratégico,</p>	<p>publicas encuentran un gran obstáculo a una eficiente y eficaz ejecución de presupuesto en factores como corrupción, excesivo trámite administrativo, falta de compromiso del servidor público vinculado al procedimiento entre otros. Temas recurrentes y cuya complejidad ha sido difícil de controlar.</p>	<p>demandas de requerimientos de bienes y servicios necesarios para una óptima ejecución de actividades de la Facultad no es eficaz, asimismo, también falta optimizar los procedimientos de ejecución de gastos a nivel de universidad para lograr una eficiente ejecución de nuestros recursos.</p>	<p>realizado de las respuestas emitidas por los entrevistados, encontramos que siete servidores públicos indican que se ejecuta de manera eficiente el presupuesto según las necesidades.</p>	<p>que del total de entrevistas, 3 indican que si ejecuta de manera eficiente el presupuesto.</p>	<p>anteriores, podemos encontrar que la mayoría de los entrevistados concuerdan que, no se ejecuta el presupuesto de la entidad de manera eficiente y eficaz ya que existen factores, como procesos complejos y no se respeta lo programado, atendiendo urgencias y prioridades, sin embargo, si se tiene en cuenta la normativa.</p>
--	--	---	--	---	--	--	--	---	--	---	---	---	---

						ejecución del presupuesto asignado.			simplemente los que se encuentran a cargo de ejecutar tales acciones no respetan la programación.					
<b>10.¿Considera usted que la entidad realiza una correcta Evaluación del presupuesto respecto a la calidad del gasto en la entidad?</b>	Considero que la entidad realiza una Evaluación del presupuesto de acuerdo a las disposiciones del MEF como ente rector, por tanto, si se aplican dichas normas y disposiciones, se está dando cumplimiento a una Evaluación presupuestal concordada respecto a la calidad del gasto.	Si realiza una correcta evaluación considerando el marco normativo vigente	No, porque no me es posible afirmar que esa situación sea generalizada para las instituciones públicas.	Si. La evaluación es mensualizada de cumplimiento de metas físicas y financieras de las Actividades Operativas del Plan Operativo Institucional, con información remitidas por todas las dependencias de la entidad, análisis de gastos autorizados, documentos aprobados, revisión de redes sociales, para la	Considero que se realiza la evaluación, puesto que el MEF lo solicita en cumplimiento de sus directivas; sin embargo, corresponde a la entidad aplicar las recomendaciones para mejorar la ejecución del gasto público.	Creo que sí; pero una correcta evaluación del presupuesto debe reflejar el beneficio a la sociedad plasmado en los planes estratégicos, lo cual generalmente no ocurre.	NO, ya que no hay evaluación del presupuesto.	Existen entidades que definitivamente realizan una buena evaluación, pero lamentablemente no creo que sean todas, porque de ser así no existiría desconfianza en de ciertas entidades del estado. Mucho depende de la gestión que se realice para llevar a cabo lo programado y lo ejecutado. En las evaluaciones	Si, dicha evaluación es tomada como fuente de información para reasignaciones necesarias o cualquier otra decisión que se desprenda de los resultados obtenidos.	Considero que a nivel de Facultad si se realiza una correcta evaluación del presupuesto y respecto a la calidad del gasto también ya que se destina el presupuesto a necesidades prioritarias. A nivel de Universidad podría mejorarse el nivel de ejecución de gastos en aras de	En función al análisis realizado de las respuestas emitidas por los entrevistados, encontramos que siete manifiestan que existe una evaluación del presupuesto de acuerdo a normativa MEF.	Así mismo se aprecia que del total de entrevistas, tres indican que no hay una correcta evaluación del presupuesto.	De acuerdo con los análisis anteriores, podemos encontrar que la mayoría de los entrevistados concuerdan que, se hace una correcta evaluación del presupuesto de acuerdo al marco normativo del MEF.	

---

correcta  
evaluación  
físicas y  
financiera  
con  
evidencias  
en el  
cumplimien  
to, que son  
informadas  
en el  
sistema  
CEPLAN  
2.0. Las  
evaluacion  
es  
permiten  
determinar  
y gestionar  
oportunam  
ente las  
necesidad  
es de  
ampliación  
de  
presupuest  
o.

es se  
refleja que  
no se  
ejecutan  
los  
presupuest  
os de  
forma  
adecuada,  
pero no se  
hace  
mayor  
esfuerzo  
por  
mejorar  
eso.

destinar  
mayor  
presupue  
sto de  
recursos  
ordinarios  
a las  
Facultade  
s.

---

### Anexo 3. Matriz de Análisis de Ítems

*Título: Planeamiento Estratégico y Presupuesto en una entidad pública, Lima 2022*

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	ITEMS
<b>Planeamiento Estratégico</b>	<b>Conocimiento integral de la realidad</b>	¿Considera usted que los servidores públicos tienen conocimiento integral de la realidad al momento de desarrollar el planeamiento estratégico en una entidad pública Lima 2022? Explique.
	<b>Futuro Deseado</b>	¿Considera usted que los servidores públicos proyectan adecuadamente el futuro deseado al momento de desarrollar el planeamiento estratégico en una entidad pública Lima 2022? Explique. ¿Considera usted que los servidores del área de planificación y presupuesto tienen pleno conocimiento sobre la realidad del sector educativo universitario para proyectar de forma correcta el futuro deseado? Explique
	<b>Políticas y Planes coordinados</b>	¿Considera usted que los servidores públicos utilizan adecuadamente las políticas y planes coordinados al momento de desarrollar el planeamiento estratégico en una entidad pública Lima 2022? Explique.
	<b>Seguimiento y evaluación para la mejora continua</b>	¿Considera usted que los servidores públicos realizan el seguimiento y la evaluación para la mejora continua respecto al planeamiento estratégico en una entidad pública Lima 2022? Explique.
<b>Presupuesto</b>	<b>Programación Multianual</b>	¿Considera usted que la entidad realiza una correcta Programación Multianual a nivel del presupuesto conforme a las necesidades de la entidad? Explique.
	<b>Formulación</b>	¿Considera usted que la entidad realiza una correcta formulación del presupuesto conforme a su realidad y necesidades operativas? Explique.
	<b>Aprobación</b>	¿Considera usted que la entidad realiza una correcta Aprobación del presupuesto conforme a las necesidades de la entidad? Explique.
	<b>Ejecución</b>	¿Considera usted que la entidad realiza una correcta Ejecución del presupuesto de forma eficiente y eficaz según las necesidades de la entidad? Explique.
	<b>Evaluación</b>	¿Considera usted que la entidad realiza una correcta Evaluación del presupuesto respecto a la calidad del gasto en la entidad? Explique

## Anexo 4. Instrumento de recolección de datos

### GUÍA DE ENTREVISTA

**Título:** “Planeamiento Estratégico y Presupuesto en una entidad pública, Lima 2022.”

#### Datos del Entrevistado:

Nombres y Apellidos: .....

Cargo: .....

Profesión: .....

Fecha: .....

**Indicaciones:** *El presente instrumento es parte integrante de una Tesis Universitaria de Posgrado. Se le ruega contestar de forma objetiva. Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas, su participación y experiencia es lo más importante.*

#### CATEGORIA N°01

#### PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

1. ¿Considera usted que los servidores públicos **tienen conocimiento integral de la realidad** al momento de desarrollar el planeamiento estratégico en una entidad pública Lima 2022? Explique.

.....

.....

.....

.....

2. ¿Considera usted que los servidores públicos proyectan adecuadamente el **futuro deseado** al momento de desarrollar el planeamiento estratégico en una entidad pública Lima 2022? Explique.

.....  
.....  
.....  
.....

3. ¿Considera usted que los servidores del área de planificación y presupuesto tienen pleno conocimiento sobre **la realidad del sector educativo universitario** para proyectar de forma correcta el futuro deseado? Explique

.....  
.....  
.....  
.....

4. ¿Considera usted que los servidores públicos utilizan adecuadamente las **políticas y planes coordinados** al momento de desarrollar el planeamiento estratégico en una entidad pública Lima 2022? Explique.

.....  
.....  
.....  
.....

5. ¿Considera usted que los servidores públicos realizan el **seguimiento y la evaluación para la mejora continua** respecto al planeamiento estratégico en una entidad pública Lima 2022? Explique

.....  
.....  
.....  
.....

**CATEGORIA N°02**

**PRESUPUESTO**

6. ¿Considera usted que la entidad realiza una correcta **Programación Multianual** a nivel del presupuesto conforme a las necesidades de la entidad? Explique

.....  
.....  
.....  
.....

7. ¿Considera usted que la entidad realiza una correcta **formulación** del presupuesto conforme a su realidad y necesidades operativas? Explique.

.....  
.....  
.....  
.....

8. ¿Considera usted que la entidad realiza una correcta **Aprobación** del presupuesto conforme a las necesidades de la entidad? Explique.

.....  
.....  
.....  
.....

9. ¿Considera usted que la entidad realiza una correcta **Ejecución** del presupuesto de forma eficiente y eficaz según las necesidades de la entidad? Explique.

.....  
.....  
.....  
.....

10. ¿Considera usted que la entidad realiza una correcta **Evaluación** del presupuesto respecto a la calidad del gasto en la entidad? Explique

.....  
.....  
.....  
.....

*Autorizo a que esta información sea utilizada como parte integrante de la Tesis de Maestría en Gestión Pública titulada: "Planeamiento Estratégico y Presupuesto en una Entidad Pública, Lima 2022."*

<b>Nombres y Apellidos del entrevistado</b>	<b>Firma</b>

## Anexo 5. Validación de instrumento

### I. Datos generales

- 1.1 **Apellidos y Nombres:** Nuñez Untiveros, Jesús Enrique  
 1.2 **Cargo e institución donde labora:** Docente Metodólogo EPG -UCV  
 1.3 **Enfoque de la investigación:** Cualitativo  
 1.4 **Diseño del estudio:** Fenomenológico  
 1.4 **Instrumento:** Guía de Entrevista  
 1.5 **Autor del Instrumento:** Gutiérrez Orihuela, Israel Javier

### II. Aspectos de validación

CRITERIOS	INDICADORES	No cumple con su aplicación						Cumple en parte con su aplicación			Si cumple con su aplicación			
		40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.												X	
2. OBJETIVIDAD	Se expresar la realidad, guarda concordancia con los objetivos y es adecuado al fenómeno investigado												X	
3. ACTUALIDAD	Esta acorde a los conocimientos y antecedentes de la especialidad.												X	
4. ORGANIZACIÓN	Evidencia organización lógica en su redacción y estructura.												X	
5. SUFICIENCIA	Cumple con los aspectos metodológicos esenciales												X	
6. INTENCIONALIDAD	Esta adecuado para valorar las Categorías.												X	
7. RELEVANCIA	El instrumento explora problemática relevante o de trascendencia.												X	
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre los problemas, objetivos, y los aspectos teóricos.												X	
9. METODOLOGÍA	El instrumento responde al objetivo de la Investigación: Tipo, diseño, categorías, escenario de estudios y participantes.												X	
10. PERTINENCIA	El instrumento guarda coherencia lógica con las categorías y subcategorías planteadas en el estudio.												X	

### III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

El Instrumento cumple con los Requisitos para su aplicación

El Instrumento cumple en parte con los Requisitos para su aplicación

El Instrumento no cumple con los requisitos para su aplicación

X

**IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

95 %
------

Lima, 03 de junio de 2022



---

Firma del Validador

**Anexo 6**

<b>FICHA DE INSTRUMENTO</b>	
<b>Nombre</b>	Guía de Entrevista para determinar el estudio del Planeamiento Estratégico y Presupuesto en una entidad pública, Lima 2022
<b>Metodología de la Investigación</b>	Cualitativa
<b>Grupo Objetivo</b>	Hombres / Mujeres
<b>Experiencia laboral</b>	Más de 03 años
<b>Autor</b>	Br. Gutiérrez Orihuela Israel Javier
<b>Adaptado</b>	Br. Gutiérrez Orihuela Israel Javier
<b>Ítem</b>	10 Preguntas
<b>Cobertura Geográfica</b>	Distrito de Lima
<b>Fecha de Campo</b>	Del 17 de junio al 07 de julio
<b>Tipo de Aplicación</b>	Presencial y/o Virtual/Remoto
<b>Respuestas</b>	10 participantes
<b>Validación “Juicio de Experto”</b>	Mg. Jesús E. Nuñez Untiveros.

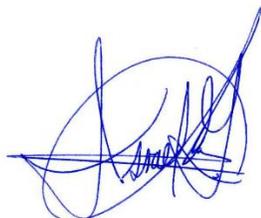
## Anexo 7

### Declaración Jurada de Consentimiento Informado

Yo, Israel Javier Gutiérrez Orihuela, doy cuenta que todos los participantes de la entrevista realizada para la tesis de título: Planeamiento Estratégico y Presupuesto en una entidad pública, Lima 2022, se les ha informado el tratamiento de la información, de acuerdo con los principios del código de ética de la UCV, teniendo así las mismas condiciones en un mismo escenario de estudio.

Así mismo esta información ha sido plasmada en los resultados según una guía donde los participantes dieron su consentimiento para participar en la tesis y utilizar la información.

Lima 01 de agosto de 2022



---

Israel Javier Gutiérrez Orihuela

DNI 43679844