



Universidad Nacional
Federico Villarreal

VRIN | VICERRECTORADO
DE INVESTIGACIÓN

ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

**RELACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CON EL
CUMPLIMIENTO REAL DE LA MISIÓN INSTITUCIONAL. CASO
SECTOR EDUCACIÓN, PROPUESTA ACTUAL**

**Línea de investigación:
Economía Pública e Internacional**

**Tesis para optar el Grado Académico de Maestro en Gestión de
Inversión Pública**

Autor:

Ballarta Ramos, Rosalio Orlando

Asesor:

Hernández Celis, Domingo

Jurado:

Trancón Peña Imelda Iraida

Gutiérrez Paucar, Félix Javier

Ambrosio Reyes, Jorge Luis

Lima- Perú

2023

DEDICATORIA:

A mi esposa, padre, madre y hermanos

Por el apoyo permanente

En mi desarrollo profesional.

AGRADECIMIENTO:

Mi especial agradecimiento para los distinguidos Miembros del Jurado.

Por su criterio objetivo en la evaluación de este trabajo de investigación.

Asimismo, mi agradecimiento para mi asesor.

Por las sugerencias recibidas para el mejoramiento de este trabajo.

Muchas gracias para todos.

ÍNDICE

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice	iv
Resumen	xii
Abstract	xiii
I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Planteamiento del problema	1
1.2. Descripción del problema	2
1.3. Formulación del problema	10
1.3.1. Problema general	10
1.3.2. Problemas específicos	11
1.4. Antecedentes de la investigación	11
1.4.1. Antecedentes internacionales	12
1.4.2. Antecedentes nacionales	22
1.5. Justificación de la investigación	32
1.6. Limitaciones de la investigación	33
1.7. Objetivos de la investigación	34
1.7.1. Objetivo general	34
1.7.2. Objetivos específicos	34
1.8. Hipótesis de la investigación	35
1.8.1. Hipótesis general	35

1.8.2. Hipótesis específicas	35
II: MARCO TEÓRICO	37
2.1. Marco conceptual	37
2.1.1. Planeación estratégica institucional	37
2.1.2. Misión institucional	53
2.2. Sector Educación	57
2.3. Dimensiones de las variables de la investigación	73
2.3.1. Dimensiones de la planeación estratégica institucional	73
2.3.2. Dimensiones de la misión institucional	83
III: MÉTODO	93
3.1. Tipo de investigación	93
3.1.1. Tipo de investigación	93
3.1.2. Nivel de la investigación	93
3.1.3. Métodos de la investigación	93
3.1.4. Diseño de la investigación	93
3.2. Población y muestra de la investigación	94
3.2.1. Población de la investigación	94
3.2.2. Muestra de la investigación	94
3.3. Operacionalización de variables	95
3.4. Instrumentos de la investigación	97
3.5. Procedimientos de la investigación	98
3.6. Análisis de datos de la investigación	99

3.7. Consideraciones éticas	99
IV: RESULTADOS	100
4.1. Análisis e interpretación de los resultados de la investigación	100
4.1.1. Análisis e interpretación de los resultados de la variable independiente	100
4.1.2. Análisis e interpretación de los resultados de la variable dependiente	112
4.2. Contrastación de hipótesis de la investigación	124
4.2.1. Contrastación de la hipótesis general	124
4.2.2. Contrastación de las hipótesis específicas	125
V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS	132
5.1. Discusión del resultado de la variable independiente	132
5.2. Discusión del resultado de la variable dependiente	132
VI. CONCLUSIONES	133
6.1. Conclusión general	133
6.2. Conclusiones específicas	133
VII. RECOMENDACIONES	134
7.1. Recomendación general	134
7.2. Recomendaciones específicas	134
VIII. REFERENCIAS	135
Referencias	135
IX. ANEXOS	140
Anexo A: Matriz de consistencia	140

Anexo B: Instrumento: Encuesta	141
Anexo C: Validación del instrumento	147
Anexo D: Confiabilidad del instrumento	155
Anexo E: Definición de términos	157

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Distribución de la población	94
Tabla 2	Distribución de la muestra	95
Tabla 3	Variabes y dimensiones de la investigación	95
Tabla 4	Operacionalización de variables, dimensiones e indicadores	96
Tabla 5	Definición operacional de las variables	97
Tabla 6	La importancia de la planeación estratégica en la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes.	100
Tabla 7	El análisis PESTEL, sirve para estudiar y monitorear los factores macro ambientales.	101
Tabla 8	El análisis PESTEL consiste en analizar varios aspectos en el entorno del sector educación.	102
Tabla 9	El análisis de escenarios consiste en identificar los distintos supuestos con que puede toparse los gestores.	103
Tabla 10	El análisis de escenarios permitirá minimizar los riesgos institucionales.	105
Tabla 11	El análisis FODA, es la base del diagnóstico de un plan estratégico.	106
Tabla 12	El análisis FODA se utiliza específicamente para conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.	107
Tabla 13	El análisis CAME, es una metodología suplementaria al análisis FODA, que da pautas para actuar.	108
Tabla 14	El análisis CAME busca corregir, afrontar, mantener y explotar los datos del diagnóstico FODA.	109
Tabla 15	El Balance Scorecard es una herramienta que permite implementar la Estrategia.	110
Tabla 16	El análisis BSC trabaja la perspectiva financiera, usuarios, procesos internos de crecimiento y aprendizaje.	111

Tabla 17	La misión institucional constituye la razón de ser, el propósito y las aspiraciones del sector educación.	112
Tabla 18	Entre varios procesos institucionales destaca la programación, aprobación, ejecución y evaluación del presupuesto.	113
Tabla 19	Es un proceso institucional del sector educación la planeación, organización, dirección, coordinación y control.	115
Tabla 20	La calidad del servicio institucional es el nivel óptimo de formación.	116
Tabla 21	Corresponde al Estado garantizar los factores de la calidad del servicio.	117
Tabla 22	Una meta es el resultado esperado, es decir, aquello que esperamos obtener o alcanzar.	118
Tabla 23	El cumplimiento de las metas institucionales es la base para los objetivos del sector educación.	119
Tabla 24	Los objetivos, son los resultados deseados que se esperan alcanzar con la ejecución de las actividades.	120
Tabla 25	La misión institucional del MINUDU es asegurar un servicio educativo de calidad para la población.	121
Tabla 26	La visión, es la capacidad de ver más allá del tiempo y espacio el resultado final.	122
Tabla 27	La visión institucional del MINEDU se concreta, cuando desarrolla su potencialidad y contribuye con el progreso del país.	123
Tabla 28	Correlación entre las variables de la hipótesis general.	124
Tabla 29	Correlación entre las variables de la hipótesis específica 1	126
Tabla 30	Correlación entre las variables de la hipótesis específica 2	127
Tabla 31	Correlación entre las variables de la hipótesis específica 3	128
Tabla 32	Correlación entre las variables de la hipótesis específica 4	129
Tabla 33	Correlación entre las variables de la hipótesis específica 5	130

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	La importancia de la planeación estratégica es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes.	100
Figura 2	El análisis PESTEL, sirve para estudiar y monitorear los factores macro ambientales.	102
Figura 3	El análisis PESTEL consiste en analizar varios aspectos en el entorno del sector educación.	103
Figura 4	El análisis de escenarios consiste en identificar los distintos supuestos con que puede toparse los gestores.	104
Figura 5	El análisis de escenarios permitirá minimizar los riesgos institucionales.	105
Figura 6	El análisis FODA, es la base del diagnóstico de un plan estratégico.	106
Figura 7	El análisis FODA, se utiliza específicamente para conocer las fortalezas oportunidades, debilidades y amenazas.	107
Figura 8	El análisis CAME, es una metodología suplementaria al análisis FODA, que da pautas para actuar.	108
Figura 9	El análisis CAME busca corregir, afrontar, mantener y explotar los datos del diagnóstico FODA.	109
Figura 10	El Balanced Scorecard es una herramienta que permite implementar la Estrategia.	110
Figura 11	El análisis BSC trabaja la perspectiva financiera, usuarios, procesos internos de crecimiento y aprendizaje.	111
Figura 12	La misión institucional constituye la razón de ser, el propósito y las aspiraciones del sector educación.	112
Figura 13	Entre varios procesos institucionales destaca la programación, aprobación, ejecución y evaluación del presupuesto.	114

Figura 14 Es un proceso institucional del sector educación la planeación, organización, dirección, coordinación y control.	115
Figura 15 La calidad del servicio institucional es el nivel óptimo de formación	116
Figura 16 Corresponde al Estado garantizar los factores de la calidad del servicio	117
Figura 17 Una meta es el resultado esperado, es decir, aquello que esperamos obtener o alcanzar.	118
Figura 18 El cumplimiento de las metas institucionales es la base para los objetivos del sector educación.	119
Figura 19 Los objetivos, son los resultados deseados que se esperan alcanzar con la ejecución de las actividades.	120
Figura 20 La misión institucional del MINUDU es asegurar un servicio educativo de calidad para la población.	121
Figura 21 La visión, es la capacidad de ver más allá del tiempo y espacio el resultado final.	122
Figura 22 La visión institucional del MINEDU se concreta, cuando desarrolla su potencialidad y contribuye con el progreso del país.	123

RESUMEN:

Este trabajo relaciona la planeación estratégica con el cumplimiento real de la misión institucional en el sector educación. Metodológicamente el problema se ha determinado en la falta de cumplimiento de la misión en el indicado sector. Dicha situación problemática se expresa en la siguiente pregunta general: ¿De qué manera se relaciona la planeación estratégica con el cumplimiento real de la misión institucional en el sector educación? Ante dicha problemática aparece la hipótesis general como la alternativa de solución: La planeación estratégica se relaciona significativamente con el cumplimiento real de la misión institucional en el sector educación. Luego, el trabajo se ha direccionado al logro del siguiente objetivo general: Determinar la relación de la planeación estratégica con el cumplimiento real de la misión institucional en el sector educación. Se concluye que en promedio el 89% de los encuestados estuvo de acuerdo que la planeación estratégica se relaciona significativamente con el cumplimiento real de la misión institucional en el sector educación, lo cual se confirma con la correlación de Spearman.

Palabras clave: Planeación estratégica; misión institucional y sector educación.

ABSTRACT

This work relates strategic planning with the real fulfillment of the institutional mission in the Education Sector. Methodologically, the problem has been determined in the lack of fulfillment of the mission in the indicated Sector. This problematic situation is expressed in the following general question: How is strategic planning related to the real fulfillment of the institutional mission in the Education Sector? Faced with this problem, the general hypothesis appears as the alternative solution: Strategic planning is significantly related to the real fulfillment of the institutional mission in the Education Sector. Then, the work has been directed to the achievement of the following general objective: To determine the relationship of strategic planning with the real fulfillment of the institutional mission in the Education Sector. It is concluded that on average 89% of the respondents agreed that strategic planning is significantly related to the actual fulfillment of the institutional mission in the Education Sector, which is confirmed by the Spearman Correlation.

Keywords: Strategic planning; institutional mission and education sector.

I. INTRODUCCIÓN

La investigación denominada **“RELACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CON EL CUMPLIMIENTO REAL DE LA MISIÓN INSTITUCIONAL. CASO SECTOR EDUCACIÓN, PROPUESTA ACTUAL”**; ha identificado el problema en la misión institucional del Ministerio de Educación; y, propone a la planeación estratégica como alternativa de solución; por cuanto la misma proporciona amplia información sobre las fortalezas y debilidades; como de las oportunidades y amenazas del sector educación.

La planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones del sector educación en torno al diagnóstico y al pronóstico que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone la coyuntura y de ese modo poner mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que facilita dicho Sector. La planeación estratégica se relaciona directamente con el cumplimiento real de la misión institucional; es decir que el Ministerio de Educación con la planeación estratégica podrá garantizar derechos, asegurar servicios educativos de calidad y promover oportunidades deportivas a la población para que todos puedan alcanzar su potencialidad, contribuyendo al desarrollo de manera descentralizada, democrática, transparente y en función a los resultados desde el enfoque de equidad e interculturalidad.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El trabajo de investigación denominado **“RELACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CON EL CUMPLIMIENTO REAL DE LA MISIÓN INSTITUCIONAL. CASO SECTOR EDUCACIÓN, PROPUESTA ACTUAL”**; ha permitido identificar el problema en la misión institucional del Ministerio de Educación. Dicho problema será planteado mediante la aplicación del método analítico de investigación.

El método analítico, es un proceso de investigación empírico – analítico que se encarga de descomponer diferentes elementos para poder hacer la determinación de alguna causa, efecto o naturaleza. El análisis realiza estudios y examina el no cumplimiento de la misión del sector educación (Ministerio de Educación).

Por lo tanto, es fundamental para llevarlo a cabo tener el conocimiento de la naturaleza del problema de la misión institucional al que se le hará el estudio para que se pueda entenderse totalmente y a su vez hacer una investigación adecuada. Este es un método que puede ayudar a conocer mejor el problema y sus características, para poder comprender correctamente su comportamiento, explicar y crear teorías nuevas.

Es necesario realizar una descomposición del problema de la misión institucional, teniendo en cuenta la ejecución de un examen de sus elementos. Esta descomposición dependiendo del problema que se examinará, puede ser racional e ideal o real y física. También se deben verificar las reglas de división, previendo que surja alguna confusión.

1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En esta investigación denominada: **“RELACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CON EL CUMPLIMIENTO REAL DE LA MISIÓN INSTITUCIONAL. CASO SECTOR EDUCACIÓN, PROPUESTA ACTUAL”**; el problema se ha identificado en la misión institucional del sector educación (Ministerio de Educación).

Al respecto, el Ministerio de Educación es el órgano rector de las políticas educativas nacionales y ejerce su rectoría a través de una coordinación y articulación intergubernamental con los Gobiernos Regionales y Locales, propiciando mecanismos de diálogo y participación.

En términos de misión institucional, el Ministerio de Educación no ha sido capaz de garantizar derechos educativos a la población, tampoco ha podido asegurar servicios

educativos de calidad y menos ha contribuido a promover oportunidades deportivas a la población para que todos puedan alcanzar su potencial y contribuir al desarrollo de manera descentralizada, democrática, transparente y en función a resultados desde enfoques de equidad e interculturalidad.

Dicho diagnóstico tiene su base en el incumplimiento de los objetivos de la institución; considerando que la entidad no ha logrado generar oportunidades y resultados educativos de igual calidad para todos; tampoco garantizar que estudiantes e instituciones educativas logren sus aprendizajes y de calidad; y menos lograr una educación superior de calidad como factor favorable para el desarrollo y la competitividad nacional; y, tampoco ha podido promover una sociedad que educa a sus ciudadanos y los compromete con su comunidad. Y desde luego en el ámbito del docente no ha podido fortalecer capacidades para que los maestros ejerzan profesionalmente la docencia.

En detalle dicha entidad ha incumplido sus funciones generales al no haber podido definir, dirigir, regular y evaluar, en coordinación con los Gobiernos Regionales, la política educativa y pedagógica nacional, tampoco establece políticas específicas de equidad; además, no ha podido formular, aprobar, ejecutar y evaluar de manera concertada el Proyecto Educativo Nacional y conducir el proceso de planificación de la educación. Tampoco el Ministerio de Educación ha podido cumplir las funciones vinculadas a los diseños curriculares básicos de los niveles y modalidades del sistema educativo, programas nacionales dirigidos a estudiantes, directores y docentes, políticas relacionadas con el otorgamiento de becas y créditos educativos y tampoco ha podido concretar los procesos de medición y evaluación de logros de aprendizaje.

De otro lado los incumplimientos se multiplican en una coyuntura pandémica. Al respecto, Rodríguez (2020), se tiene que:

La educación peruana prevalece por su desigualdad. Hecho realmente preocupante. Por ejemplo, si realizamos una comparación entre la educación de las zonas rurales y las zonas urbanas, hay un abismo social. Primero, porque aproximadamente en la zona rural, los estudiantes tienen menos horas de clase al año en comparación a los de la zona urbana, la cantidad de horas no es igualitaria. Y esto se debe al desinterés de los dirigentes de las instituciones, pues muchas veces las supervisiones son escasas por el factor de la distancia. Entonces, no existe una educación verídica. Segundo, si nos centramos en la calidad de la educación, pues siendo totalmente críticos, en las zonas lejanas (y no solo en ellas), no se prioriza mucho lo que se enseña (contenido) ni mucho menos quién enseña (valores). Hay docentes que solo improvisan. Ahí tenemos, el negociazo de los títulos falsos, que por la problemática que nos asecha ahora, se ha olvidado, pero que debe ser juzgado con todo el peso de la ley. Seguimos inmersos en la corrupción y no se suprimirá, si nosotros no empezamos por el cambio. Hay una luz. Siempre habrá una luz que necesita de la voluntad y la vocación de todos, aquellos que tienen el deseo fervoroso de creer en una educación auténtica, sin caretas. Tercero, las zonas rurales no disponen de tecnología completa, lo que sí lo hacen las zonas urbanas. Y así podemos ir nombrando diversas razones.

Ahora vamos a las estadísticas. Andreas Schleicher, un estadístico e investigador alemán en el área de la educación, afirma que, los resultados de la prueba PISA, a nivel internacional, siguen siendo los más bajos en el Perú. Por ejemplo, si analizamos los últimos dos años. En el 2019, pese a la mejora que se obtuvo en comprensión lectora y otras materias, nuestro país continúa ubicado en los últimos puestos. En el 2018, se obtuvo un promedio mejor en la prueba de comprensión lectora, pero con la ubicación en los últimos puestos en la tabla general.

Ocupamos los últimos puestos y hay leves mejoras en comprensión lectora (y esta es otra problemática). La lectura y la comprensión de textos (y lo digo así, porque me refiero a todo tipo de textos, centrados en alguno de los diversos campos) son problemas culturales que tienen un índice desfavorable y vergonzoso en el Perú. Si nos instauramos en el sistema educativo, los primeros maestros que formar parte de este sistema son nuestros padres. O en todo caso, deberían serlo. Desde esa base, se motiva e inculca la lectura y el análisis en las instituciones educativas, por los docentes (que cabe recalcar, también debe gustarles leer), pues son estos, los que incentivarán a los estudiantes en su proceso de enseñanza- aprendizaje.

Por otro lado, si hablamos de manera general. En el 2015, un estudio realizado por el Instituto de Opinión Pública de la Pontificia Universidad Católica del Perú determinó los posibles factores que condicionan un índice bajo en lectura: por ejemplo, no hay disposición de tiempo, no les gusta leer y les dedican tiempo a otras actividades, no se tiene el acceso económico a la compra de libros, entre otros factores. Lo que nos lleva a preguntarnos: ¿qué se está haciendo para revertir esta situación? En la educación básica regular, sobre todo, no se ha creado ningún plan potente que revierta esas cifras negativas. Por ello, arrastramos muchos factores negativos aún en la educación peruana. No existe un plan uniforme para abarcar los problemas de cada realidad educativa (de cada institución educativa), ya que, no se invierte en políticas educativas como realmente debe ser. Por ejemplo, podemos apreciar una lista sobre el gasto público en educación de países de América Latina (% del PIB): Cuba 12,8; Costa Rica 7,4; Bolivia 7,3; Venezuela 6,9; Brasil 6,2; Argentina 5,5; Chile 5,4; EEUU, Ecuador 5,0; México, Uruguay 4,9; Colombia 4,5; Nicaragua 4,3; Perú 3,9; El Salvador 3,8; Paraguay 3,4; Guatemala 2,8; Haití 2,4.

De toda esta lista actualizada (2019), nos mantenemos en los últimos puestos de las estadísticas realizadas a nuestros estudiantes de segundo año de primaria y secundaria. ¿Cómo podemos ayudar? Perfeccionando el siguiente listado: 1) Núcleo familiar predisuesto 2) Motivación del educando 3) El docente motivador, crítico, etc. 4) La inversión en políticas educativas. Definitivamente, es una red que debe conectarse con todos los elementos anteriormente mencionados. Lo cierto es que, pese a este porcentaje bajísimo, debemos buscarle una oportunidad. Como lo decía, Paulo Freire: “Como presencia en la historia y en el mundo, lucho esperanzadamente por los sueños, por la utopía, por la esperanza, con miras a una pedagogía crítica. Y mi lucha no es en vano.” Es una lucha interminable, que tiene que visualizar un docente con vocación, con ojo crítico. Y después se puede hablar de inversión, pero a la vez, de resultados eficientes e igualitarios. Los docentes de la actualidad deben trascender, criticar y mejorar las carencias de ideales académicos, sociales y científicos de los estudiantes. Ojo, no todo gira alrededor de ellos, pero me atreveré a citar a Franz Kafka: “Lo que necesitamos son libros que nos golpeen como una desgracia dolorosa, como la muerte de alguien a quien queríamos más que a nosotros mismos, libros que nos hagan sentirnos desterrados a los bosques más remotos, lejos de toda presencia humana, algo semejante al suicidio. Un libro debe ser el hacha que rompa el mar helado dentro de nosotros”. Kafka se refería a los libros, y yo también, pero, además, me refiero a los maestros. ¿Es posible que exista un maestro que nos haya cincelado a tal punto? Espero que sí. No existe otro camino, sino el de dejar que nos inunde de su compañerismo, aunque el contexto sea cada vez más difícil.

Según, Campodónico (2020), se tiene que:

En medio de la crisis pandémica, la tecnología se ha convertido en un gran aliado para que muchas actividades, como la educación, no se detengan. El reto es grande y

nuestro país necesita apuntar hacia lo digital. Perú, como muchos otros países, atraviesa una de las peores crisis sanitarias de los últimos años. La pandemia ocasionada por la propagación de la COVID-19, que a la fecha suma varios miles de contagiados en nuestro país, ha tenido un vertiginoso avance; generando que el gobierno y diversas organizaciones privadas tomen importantes medidas de emergencia. Es en este contexto donde las instituciones de educación básica y de educación superior, han apostado por la educación virtual como herramienta clave para impedir que el sector se detenga y millones de niños y jóvenes puedan seguir aprendiendo.

Según, Chiroque (2020), se tiene que:

En las actuales circunstancias de COVID-19, casi nadie discute la necesidad de una reforma de la salud en nuestro país. El colapso de los hospitales, la venta de oxígeno, el número de personas infectadas y fallecidas, el comportamiento de las farmacias y clínicas particulares todo ello es “evidencias tangibles” que no demuestran, sino “muestran” la necesidad de una reforma de la salud. Pero, de manera interesante, constatamos que no existe la misma percepción acerca de una necesaria reforma educativa. Inclusive algunos difunden imágenes de estudiantes trepando cerros con sus radios para tener señal y escuchar (sic) las clases de “Aprendo en Casa”. Como diciendo, es tan buena esta “oferta” que la “demanda” la busca aún con sacrificio.

La necesidad de cambios en educación – en el mejor de los casos- se le está reduciendo la respuesta referida al cómo aprender y enseñar, usando los procesos y medios de la educación a distancia o remota, al no poder usar las formas de educación presencial. Para algunos, inclusive, esto llevaría a la educación peruana a ponerse en la perspectiva del 2030.

Asumiendo que la educación es un derecho, creemos que importa que ella sea vista como una práctica social: exigible, irrenunciables, indivisible a otros derechos y autodeterminada. Siendo así, hay que dar respuestas a los problemas de una educación en contexto de pandemia, pero en la perspectiva de transformaciones más amplias y holísticas, que podemos llamarles reforma educativa. Ésta debe dar respuestas centrales sobre: La responsabilidad estatal en la concreción del derecho a la educación. La pandemia ha demostrado la importancia de lo público, pero al mismo tiempo nos ha hecho tomar conciencia que el 29,4% de la educación ya está privatizada. ¿Dónde queda el rol del Estado?

La finalidad de la educación o sea para qué. Lícitamente podemos preguntarnos: ¿la educación peruana ha preparado a la población para afrontar situaciones como la pandemia? ¿Ha previsto tener suficientes profesionales de la salud, formados con calidad y pertinencia? ¿Lo que se aprende y enseña en educación básica – más allá del cartón formal - aporta realmente al desarrollo regional y a una estrategia de desarrollo nacional? ¿Nuestra educación conlleva afirmación cultural? Más allá del debate funcional, si se deben usar objetivos o competencias, hay necesidad de relacionar la práctica educativa con su mediación para lograr fines de defensa de la Vida de los Humanos y de la Naturaleza.

El currículo donde se precise el qué aprender y enseñar. En la actual pandemia, se ha seguido con un currículo centralista y, de alguna manera, con enfoque neo colonizador. La diversidad cultural y de necesidades locales y regionales han quedado de lado. La descentralización educativa, también expresada en el currículo se ha obviado. Pero, esto no es un problema coyuntural, sino estructural que se viene arrastrando desde hace mucho tiempo, más allá que las normas permitan la diversificación y adecuación

curricular. En educación, la realidad (pasado, presente y futuro) no es un simple contexto de referencia, sino también de transformación.

La cobertura de la matrícula o con quiénes se concretiza el derecho a la educación. Si la educación es un derecho exigible ¿cómo minimizar el 6% de analfabetismo en población de 15 y más años? ¿De qué manera atender a unos 7 millones 600 mil jóvenes y adultos que no han culminado su educación básica? ¿No importa recuperar el derecho a la educación de cerca de un millón y medio de niños-trabajadores que se han quedado sin estudiar al haberse suprimido ilegalmente el Programa de Educación Básica para Niños y Adolescentes? ¿Qué hacer para que el principio de una educación a lo largo de la vida no sea letra muerta para unos 17 millones y medio de peruanos y peruanas? ¿Cómo transitar del 91% al 97% en de atención a niños de 3 a 5 años? ¿Cómo atender a un 15% de población que se está quedando sin educación secundaria?

La calidad y pertinencia de lo que se aprende y enseña. La actual pandemia ha permitido soslayar los resultados publicados, en el mes de abril 2020 por el MINEDU acerca de logro de aprendizajes en el 2019. Según estos resultados, en lectura no llegaban al nivel satisfactorio el 62,4% de estudiantes del 2º grado de primaria, el 65,5% de quienes cursaban el 4º grado de primaria y 85,5% de quienes estaban en el 2º año de secundaria. En el caso de matemática, no llegaban al nivel satisfactorio el 83% de estudiantes del 2º grado de primaria, el 66% de quienes cursaban el 4º grado de primaria y 82,3% de quienes estaban en el 2º año de secundaria. En el estratégico desarrollo de ciencia y tecnología, un escandaloso 90,3% no tenía logros satisfactorios de aprendizaje. Estas cifras solamente manifiestan rendimientos, pero no su aplicabilidad pertinente a realidades dispares de nuestro país. Aún más, lo publicado por el MINEDU señala que los resultados de aprendizaje están empeorados en los tres últimos años.

El tener un magisterio suficiente, de calidad y tratado con dignidad. Hemos logrado reducir el número de docentes intitutados, pero los estudiantes de formación magisterial están mermando (del 2008 al 2019 han decrecido en un 34,2%). Un 37,5% de los docentes del sector público trabajan en situación de contratados, porcentaje que crece anualmente. La remuneración líquida promedio de los 388,314 docentes nombrados y contratados llega apenas a cerca de los 2300 soles. Y estos profesionales de la educación son tratados - en la práctica - como simples operadores hasta de los procesos didácticos que deben usar con sus estudiantes. Importa también apuntar las serias limitaciones de infraestructura educativa, equipos y recursos de aprender y de enseñar. Un altísimo porcentaje de instituciones educativas tiene problemas en este campo.

Este breve recuento de algunos problemas de la educación peruana no universitaria, nos llevan a la conclusión de reafirmar la necesidad de cambios estructurales en ella; es decir, una reforma educativa. Para ello, no basta “actualizar” el aprobado (por el CNE) “Proyecto Educativo Nacional al 2036”. Se podría: Dar respuestas inmediatas a los problemas educativos generados por la pandemia, pero en la perspectiva de cambios más amplios. Por ejemplo, entrega de laptops para estudiantes y docentes, pero con el criterio de internet universal. El actual Congreso podría avanzar nombrando una Comisión de Reforma Educativa; Promover que el nuevo Gobierno que juramente en el 2021 esté dispuesto a ir más allá de poner parches en la educación peruana e iniciar una real Reforma Educativa.

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1. PROBLEMA GENERAL

¿De qué manera se relaciona la planeación estratégica con el cumplimiento real de la misión institucional en el sector educación?

1.3.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS

- 1) ¿De qué modo se relaciona el diagnóstico del análisis de PESTEL con el cumplimiento real de la misión institucional en el sector educación?
- 2) ¿De qué forma se relaciona el análisis de escenarios con el cumplimiento real de la misión institucional en el sector educación?
- 3) ¿De qué manera se relaciona el análisis FODA con el cumplimiento real de la misión institucional en el sector educación?
- 4) ¿De qué modo se relaciona el análisis CAME con el cumplimiento real de la misión institucional en el sector educación?
- 5) ¿De qué forma se relaciona el pronóstico del análisis del BSC con el cumplimiento real de la misión institucional en el sector educación?

Nota:

Análisis PESTEL: análisis del aspecto político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal en el cual funciona el sector educación (Ministerio de Educación).

Análisis de escenarios: análisis estilizados, eventos hipotéticos y eventos actuales extremos del sector educación.

Análisis FODA: análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del sector educación.

Análisis CAME: análisis que permite corregir, afrontar, mantener y explotar las actividades del sector educación.

Análisis BSC: análisis de la perspectiva financiera, perspectiva del usuario, perspectiva de los procesos internos y perspectiva de aprendizaje y crecimiento del sector educación.

1.4. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. ANTECEDENTES INTERNACIONALES

Barreiros (2012), en su Tesis denominada: *Planificación Estratégica como una herramienta de gestión para promover la competitividad en la empresa Kawa Motors*”; indica que:

Estamos en un tiempo en donde se están presentando cambios en nuestro entorno, en aspectos políticos, climáticos, sociales se encuentra en constante cambio, por lo que las empresas se ven afectadas, y es cuando deben realizar una planificación estratégica que les servirá como una herramienta fundamental, para estar preparados y establecer lineamientos que ayuden al desarrollo de la actividad que presta la empresa.

También podemos mencionar cambios que se producen en la tecnología, con la comunicación, donde las empresas deben estar actualizadas a medida que van evolucionando dichos aspectos, actualmente tienen mejor rendimiento las que tienen sistemas avanzados de comunicación e información, ya que además implementan técnicas y procedimientos para la utilización de estos sistemas.

La planificación estratégica proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento. Es importante que los gerentes definan la misión de la empresa para estar en condiciones de dar una dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello, y se tornan más sensibles ante un ambiente en constante cambio.

El éxito de una planificación estratégica radica en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna del cambio, también del apoyo que tenga por parte de los altos directivos y los trabajadores, planeando constantemente las actividades a realizar y no de manera improvisada, consecuencia de esto se establecen los objetivos de la organización y la definición de los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

La calidad en el servicio es también una parte importante del éxito de las empresas, el cómo lograrlo, es algo para planificar y que se debe tomar en cuenta al momento de elaborar el Plan Estratégico, así los clientes preferirán a una empresa no solo por su producto, servicio o sus precios, sino por el trato que reciben.

La propuesta de elaborar un Plan Estratégico para la Empresa Kawa Motors S.A. ha sido desarrollada con la finalidad de diseñar las herramientas necesarias para que todas las actividades de los colaboradores y ejecutivos de la empresa se efectúen con eficiencia y eficacia hasta alcanzar la excelencia en la calidad empresarial.

Apartir del diagnóstico organizacional se pudo estudiar la situación actual que presenta la Empresa Kawa Motors S.A., y las conclusiones que se obtuvieron de la investigación, fueron las siguientes: En la empresa es necesario implementar el plan estratégico porque contribuirá para lograr una institución que tenga los procesos organizados y sistematizado, de esta manera lograr una mejor atención a los clientes. Atraves de este esfuerzo de cambio que se va presentando se podrá ofrecer un mejor servicio al cliente de tal manera que estos se encuentren satisfechos y de esta manera se logrará la fidelidad del cliente. Kawa Motors S.A., no posee detalladamente sus procesos, funciones y tareas; lo cual ha causado que los integrantes de la empresa realicen actividades que no corresponden a sus cargos, y muchos de ellos se recarguen de trabajo. No posee claramente detallada la visión y misión de la organización, los cuales son los puntales para un desarrollo organizacional.

Ariza (2017), en su Tesis denominada: Planeamiento Estratégico de las Entidades Promotoras e Instituciones Prestadoras de Salud en Colombia; considera que:

En Colombia, las Entidades Promotoras de Salud (EPS) y las Instituciones Prestadoras de Salud (IPS) se encuentran reglamentadas para ofrecer la afiliación,

administración, y prestación de servicios de salud bajo la supervisión, regulación, y apoyo del Estado. Al 2016 estas instituciones se caracterizan por tener importante prestigio debido al aumento de la cobertura en medio de grandes desafíos, como: (a) incrementar el acceso a los servicios de salud, (b) mejorar el porcentaje de la población afiliada, (c) establecer un modelo de financiamiento óptimo, e (d) incrementar la confianza de los usuarios a través de una prestación de servicios de salud basada en principios de eficiencia en el uso de los recursos, calidad en la prestación de los servicios, equidad y universalidad en el acceso, solidaridad hacia los regímenes de seguridad, integralidad en la cobertura de las contingencias, y participación activa de la comunidad, entre otros principios que logren dotar de ventajas competitivas a estas instituciones de la salud.

Es por ello que se elabora un planeamiento estratégico, en el cual las EPS e IPS se proponen reorientar la oferta de los servicios de salud y la prestación de los mismos, utilizando sus instalaciones y capacidades existentes en materia de idoneidad de los profesionales de la salud, tiempos de atención y de espera, acceso a la atención y cobertura universal, y el prestigio de algunas clínicas y hospitales que atraen un amplio mercado internacional de la salud.

A lo largo de este planeamiento, se describieron los antecedentes del sistema de salud y la situación general en el ámbito nacional para detallar el estado actual de las EPS e IPS en Colombia. Además, se conoció la estructura general y financiera de la salud en el país, identificando las fortalezas y debilidades del sistema, destacándose las entradas en el ámbito internacional, provenientes del turismo de la salud. Este último factor hace que las expectativas en el sector sean altamente favorables para mejorar la prestación de servicios de salud.

Las ventajas competitivas que tienen por desarrollar las EPS e IPS para ser competitivas en el sector salud son las siguientes: equipamiento médico tecnológico, capacidad e infraestructura hospitalaria, recursos humanos calificados, solvencia financiera, tiempos de hospitalización, servicios médicos ofrecidos, niveles de complejidad dentro de los hospitales, inversión en investigación y desarrollo, acreditación de los sistemas de salud, entre otras. Por esta razón, se exponen estrategias que permitan aprovechar las fortalezas existentes y desarrollar nuevas, con lo cual para el año 2026 se espera que las EPS e IPS logren destacarse dentro del sistema de salud nacional y se posicionen como entidades de la salud líderes en Latinoamérica.

Se concluye que, por medio del análisis del potencial organizacional de la EPS e IPS en Colombia, se reconocen las fortalezas que influyen en su desarrollo y desde las cuales se generan ventajas competitivas, así como las debilidades que se deben contrarrestar. Por su parte, el análisis de los principios cardinales hace posible el reconocimiento de las oportunidades y amenazas para dichas organizaciones en su entorno.

De ahí que se hayan definido como intereses de las EPS e IPS: (a) aumentar la accesibilidad total (i.e., atención y cobertura), (b) dotar de infraestructura física y tecnológica la prestación de servicios, (c) crear programas de promoción y prevención de salud, (d) equilibrar las fuentes de financiamiento entre la red de instituciones del sector salud, (e) establecer sistemas de información, y (f) actuar bajo principios éticos. Por lo tanto, están en concordancia con la misión, puesto que a través de una implementación enmarcada bajo los principios fundamentales de: eficiencia en el uso de los recursos, universalidad en el acceso, solidaridad hacia los regímenes de seguridad, integralidad en la cobertura de las contingencias, unidad en la articulación

de políticas, y participación activa de la comunidad, se podrá garantizar una adecuada prestación de servicios que incluye el acceso efectivo y oportuno de la población a los programas de salud, e incide en el mejoramiento del estado de salud de la población. Para ello, a través de estos intereses se han enunciado los objetivos estratégicos de las EPS e IPS representan los resultados de dichas entidades que esperan obtener luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, con el objetivo de cumplir la misión y alcanzar la visión establecida.

Mena (2018), en su Tesis denominada: Planificación estratégica incorporando responsabilidad social de la empresa Dismac SCC. para el periodo 2014-2018; considera que:

Toda empresa está consciente que el funcionamiento interno en gran medida ésta determinada por su entorno, el cual incide en su planificación estratégica y, por lo tanto, en sus resultados, ya que al no contar con una planificación estratégica, no involucra a todos los interesados a conocer su situación actual, la proyección futura y la mejor manera de relacionarse con el entorno, a fin de crecer y dar viabilidad a los proyectos planteados en una organización, mejorando la comunicación, la comprensión de la estrategia y facilitando la alineación de los objetivos y el comportamiento humano, por esta razón es de fundamental importancia dar prioridad a la elaboración de una planificación estratégica asociando buenas prácticas de gestión ambiental; permitiendo llegar a los requerimientos de los clientes y el posicionamiento de la organización. La responsabilidad social se define como el comportamiento del negocio basado en principios éticos, valores y transparencia con criterios ambientales y sociales; implantando estrategias de continuo mejoramiento en la relación de la empresa y de sus partes interesadas (clientes, proveedores, socios, comunidades y la sociedad).

Tomando en cuenta que la implementación de este tipo de gestión estratégica, siempre se identificará como una gran inversión en toda organización, que promoverá la

responsabilidad, transparencia y honestidad, facilitando y avalando el desarrollo óptimo en cada una de las operaciones y actividades.

En síntesis, DISMAC S.C.C. es una empresa que prioriza la planificación y cuenta con instrumentos que le permiten proyectarse al futuro con pasos seguros para mantener los servicios al cliente tanto interno como externo de alta calidad en el mediano y largo plazo, sin descuidar los principios de sostenibilidad, equidad y solidaridad con los grupos de interés (gobierno, accionistas, proveedores, clientes, comunidad), vinculados con mejorar la calidad de vida de sus colaboradores alineando a toda la organización para cumplir con su misión y alcanzar su visión.

Dismac S.C.C. se enfoca en proponer una reestructuración de la empresa, en donde los conceptos estén alineados al propósito de la organización con los colaboradores, con el fin de dar cumplimiento y seguimiento a las metas propuestas. Para conseguir la mejora de Dismac S.C.C., es primordial tener conocimiento sobre los procesos y actividades que se llevan a cabo dentro de esta, por lo que la presente investigación constituye el primer paso para empezar una mejora continua que permita brindar beneficios tanto para la empresa como para sus grupos de interés.

Ramos (2018), en su Tesis denominada: Lineamientos en la dirección estratégica para la integración de la responsabilidad social en las instituciones de educación superior; considera que:

Hoy en día, la necesidad de conductas éticas en la sociedad es indiscutible debido a los problemas sociales latentes, como la pobreza, la desigualdad y el cambio climático, ejemplos de temas que nos conciernen a todos como sociedad. Estas preocupaciones han sido atendidas tanto por la iniciativa privada como por la pública. En el caso de las universidades, éstas cuentan con una importante capacidad de influencia en la sociedad

para aportar soluciones intelectuales y promover el bienestar social, económico y ambiental, constituyendo parte de la solución. Esto se explica por el rol de las universidades en formar y capacitar a los estudiantes, de generar y difundir conocimiento y por su capacidad de influenciar positivamente en la sociedad. Para ejercer dicha influencia, las universidades deben considerar como base de sus gestiones estratégicas una serie de lineamientos que conlleven a la responsabilidad social, y que deben reflejarse en todos sus ámbitos de gestión.

En esta tesis doctoral se estudia la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) desde el enfoque de la gestión estratégica universitaria, tratando la relación entre los lineamientos de la RSU, los cuales incluyen sus catalizadores, el rol que juega, su incorporación en la planificación estratégica, y sus barreras. El objetivo general es identificar los lineamientos de la dirección estratégica e integrar en la RSU. Para lograrlo, inicialmente se identificarán aquellos lineamientos que conllevan a la RSU mediante una revisión sistemática de la bibliografía y de organismos dedicados a la responsabilidad social. A continuación, se implementó la metodología Delphi, en el que se cuestionó algunos expertos sobre los lineamientos que conllevan a la RSU, con el objetivo de obtener un modelo validado por ellos desde la perspectiva de la gestión estratégica. Por último, se estudió el contenido de los planes estratégicos de universidades españolas, con el objetivo de validar que los lineamientos obtenidos en el modelo se reflejen en la planeación estratégica.

En conclusión, el creciente interés en el rol que juega la universidad en la sociedad procede en gran medida de su capacidad de influencia hacia el bienestar común, por desempeñar labores claves, principalmente relacionadas con la formación de los estudiantes y la generación de conocimiento. Para estudiar su rol, es de gran trascendencia atender temas como la Responsabilidad Social Universitaria (RSU),

atendiendo la necesidad de promover comportamientos éticos entre la sociedad. En esta tesis se tomó como base el contexto de universidades españolas. Para tratar el tema, se consideró la RSU como variable dependiente de la Dirección Estratégica Universitaria (DEU), planteando que la RSU depende del desempeño de la DEU, el cual comprende un equipo técnico encargado de gestionar actividades relacionadas con el quehacer universitario y que utiliza como principal herramienta de gestión la planificación estratégica (Llinàs et al., 2011). Entendiendo la RSU como la gestión estratégica responsable de los stakeholders, dicha gestión es reflejada en la toma de decisiones y estrategias establecidas por la DEU, las cuales son plasmadas en un plan estratégico (el cual sirve como guía de actuación en los diferentes ámbitos de gestión universitaria).

Minin (2018), en su Tesis denominada: Planificación político-estratégica en el sector público: Tecnologías de gestión; considera que:

Las administraciones públicas actúan en un marco de creciente complejidad que requiere de marcos teórico-conceptuales y tecnologías de gestión específicas para resolver las problemáticas de las sociedades actuales. Este trabajo se centrará en las tecnologías de gestión relacionadas a la planificación político-estratégica, buscando mediante su implementación, aumentar los márgenes de gobernabilidad y la capacidad institucional para brindar respuestas de mayor calidad a las demandas ciudadanas. La contribución es de carácter teórico-práctico y se divide en dos partes. En la primera se expone el marco teórico-metodológico, donde se interpreta la relación Estado-sociedad desde las finalidades últimas, que según el modelo analítico propuesto por Oszlak (2004) pueden resumirse en las tensiones existentes entre desarrollo, equidad y gobernabilidad, consideradas orientaciones político-estratégicas a las que las instituciones públicas tienden a direccionar su accionar. Asimismo, estas finalidades últimas se definen mediante el proceso de planificación político-

estratégica que, debe estar conectado con la gestión de los recursos de modo que ambos aspectos sean partes de una misma cadena de generación de valor (Hintze, 2001). Para unir estos extremos es necesaria la aplicación de tecnologías de gestión y herramientas técnicas que contribuyan a la mejora de la gestión pública y brinden orientaciones de utilidad a la toma de decisiones por parte de los responsables. En la segunda parte del documento, se describen las tecnologías y herramientas de gestión seleccionadas, realizando la aplicación de estas a un caso de estudio diseñado para plasmar la implementación. Lo importante es la integración de los aspectos estratégicos y operativos, es decir, no perder el hilo de la cadena de generación de valor que va de la asignación de recursos a la producción de valor en la sociedad. Ello se logra mediante la aplicación de las mencionadas tecnologías de gestión que permiten procesar realidades institucionales complejas con el fin de aportar eficiencia y transparencia al proceso de planificación estratégica.

La principal razón de la implementación de herramientas de planificación en las organizaciones públicas es que ello contribuya a la generación de valor para la sociedad. En la primera parte de este documento hemos realizado una descripción teórico conceptual para el análisis de la planificación político-estratégica en el sector público siguiendo principalmente al sociólogo Jorge Hintze y, para interpretar la relación Estado-sociedad desde el plano político de sus finalidades últimas, hemos utilizado el modelo analítico de Oscar Oszlak (2007) para quien el valor del aparato institucional público depende de la percepción de la sociedad sobre su capacidad institucional para satisfacer necesidades. Oszlak (2004) sostiene que, en un plano agregado y abstracto, las cuestiones centrales que los Estados deben resolver pueden resumirse en términos de los desafíos que implica conciliar la gobernabilidad

democrática, el desarrollo económico y la equidad distributiva, y que estas variables dan contenido esencial a la agenda estatal.

Finalmente, hemos tratado el tema de la definición de prioridades estratégicas y su relación con la asignación de recursos. En la segunda parte se describieron diferentes tecnologías y herramientas aplicadas a un caso de estudio ficticio. En esta implementación realizada a modo de ejemplo, vemos que es en la continuidad, dentro de la larga cadena de relaciones causales entre las tareas cotidianas y los efectos últimos que la sociedad recibe de la gestión del Estado, que reside la legitimidad de la planificación y el proceso de responsabilización.

Campos (2018), en su Tesis denominada: Aplicación de un sistema de planificación estratégica y control de gestión en una organización sin fines de lucro; considera que:

En este proyecto de grado se aplicará un sistema de planificación estratégica y control de Gestión en una Organización sin fines de lucro; psicólogos voluntarios, que permita a la dirección facilitar la toma de decisiones en la implementación efectiva de planes y estrategias, de manera de mejorar su gestión.

En conclusión, en el presente trabajo, he podido demostrar, que el proceso de control de gestión es aplicable a organizaciones sin fines de lucro. Cumpliendo el objetivo general de esta tesis: Aplicar un sistema de control de gestión que alinee objetivos estratégicos y tácticas de psicólogos voluntarios, que permitirá cuantificar y verificar su desempeño. Para dar cumplimiento al objetivo general se fue desarrollando uno a uno los objetivos específicos, donde luego de la recolección de datos entrevistas y análisis, se propone a la organización un cambio en su estructura que mejore su funcionalidad, la que se refleja en el organigrama propuesto, además fue necesario reformular la misión, visión y valores definidos por psicólogos voluntarios.

El análisis externo, donde se estudió el comportamiento de la Industria de las ONG, permitió reconocer la existencia de un nicho de mercado no atendido, debido a que las prestaciones psicológicas no son de fácil acceso en el servicio público de salud y la escasa cobertura de salud mental en el sistema privado.

1.4.2. ANTECEDENTES NACIONALES

Díaz et al. (2012), en su Tesis denominada: Planeamiento estratégico del servicio de gestión Informática para el Sector Salud en el Perú; considera que:

El servicio de gestión informática en el sector salud del Perú puede contribuir decisivamente en la mejora de la atención médica de los ciudadanos en general, lo cual constituye un derecho fundamental de todos los peruanos. El Estado Peruano realiza diversos esfuerzos para mejorar la delicada situación del sector salud, pero carece de una visión integral y moderna para enfrentar el problema e incluso, los recursos orientados a este sector están entre los más bajos a nivel de los países latinoamericanos.

Se considera que un requisito fundamental para revertir esta situación es el uso de los servicios de gestión informática que contribuyen con herramientas tecnológicas modernas priorizando la mejora de la calidad de vida de las personas. Una organización más eficiente del sistema de salud permitirá aumentar el número de pacientes atendidos a nivel nacional, disminuir significativamente la duplicación de pedidos de pruebas y las incidencias de fraude.

Se pretende generar una visión compartida para los servicios de gestión informática en el sector salud, la cual debe alcanzarse siguiendo los planes de acción, estrategias, y objetivos propuestos que se originaron de un meticuloso análisis y desarrollo de un proceso estratégico secuencial.

La consolidación y administración inteligente de la información y sus comunicaciones, sumada a la adopción de las modernas tendencias tecnológicas en el mundo, contribuirían a que el Estado peruano pueda implementar un plan en el sector salud que permita que los pacientes de los sectores público y privado tengan acceso a través de su DNI, a su historia clínica en cualquier lugar del país, facilitando así la gestión médica del Estado hacia los pacientes y mejorar significativamente la calidad de la atención en salud de toda la ciudadanía.

Considerando que se desea contribuir con los servicios de gestión informática en resolver los problemas del sector salud, el que se caracteriza por ser un sector que debe ser cambiado con una perspectiva a largo plazo y que el conocimiento del mercado así como la necesidad de una adecuada infraestructura hospitalaria y de equipamiento son importantes, se ha definido el desarrollo del mercado local, colocando como principal objetivo utilizar la tecnología de la Registro Nacional de Identificación y Estado Civil para garantizar el almacenamiento seguro, confiable, y disponible de la historia médica de los ciudadanos.

Se han propuesto siete estrategias que cubren aspectos como formar personal calificado para asegurar la gestión de la infraestructura tecnológica de datos y comunicaciones, la implementación de la atención médica virtual en zonas alejadas para atender la demanda no cubierta, el desarrollo de la historia médica única y móvil en el sector público que permita una mejor atención y evitar la duplicidad de análisis médicos, la unificación de los sistemas informáticos del sector salud a través del Ministerio de Salud para poder constituir una base de datos única por paciente, la implementación de una infraestructura de telecomunicaciones con cobertura a nivel nacional que permita la atención virtual en las zonas alejadas y la implementación de una base de datos única para las entidades públicas y privadas para obtener sinergias

para los pacientes que pasan del sector salud privado al público o viceversa como las atenciones de la capa compleja que son derivados de la empresas prestadoras de seguros al sector público.

En toda esta implementación, es necesaria la participación activa del Estado Peruano, por temas que necesitan desde el entendimiento con una visión diferente para enfrentar los diferentes problemas, hasta el establecimiento de cambios regulatorios que permitirán una significativa ampliación de la cobertura y de la calidad del servicio para los ciudadanos.

En conclusión; no existe la capacidad para atender a toda la demanda de pacientes, especialmente en el sector público, donde el desorden de las diferentes islas de base de datos e infraestructura tecnológica, así como la falta de profesionales calificados y recursos económicos, dificultan la atención y cobertura en la atención de salud no solamente en grandes ciudades del Perú, sino también en zonas geográficamente remotas y alejadas. La falta de presupuesto para la tecnología del sector salud del Estado peruano es una de las causas de la falta de cobertura para los pacientes a nivel nacional. La tele presencia (atención médica remota), unificación e integración de todas las bases de datos de las instituciones de salud del Estado Peruano, contratación y preparación de personal tecnológico calificado, así como una política de retención de valores para asegurar los niveles de servicio requeridos, mejorará la atención a más pacientes a lo largo del territorio nacional, sobre todo en zonas alejadas y con personas de bajos recursos económicos.

Flores et al. (2016), en su Tesis denominada: Planeamiento Estratégico de la Región Ucayali; considera que:

El trabajo tuvo como objetivo analizar e identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades relacionadas con la Región Ucayali y en base a ella formular las estrategias adecuadas para alcanzar la visión y misión propuestas para la región. También se llevó a cabo un análisis de la competitividad del Perú y de la Región Ucayali usando el Diamante Competitivo de Porter lo que permitió identificar las ventajas competitivas y la relativa posición de la región frente a sus más cercanos competidores dentro del ámbito nacional como el internacional.

Entre los principales hallazgos se encontraron actividades económicas primarias y atractivos turísticos y ecológicos con un gran potencial, así como probadas reservas de gas e hidrocarburos y una ubicación estratégica con Brasil y la salida al Atlántico, todo ello como fortalezas; como debilidades se encontró infraestructura e inversión pública insuficiente para atraer inversiones y altas tasas de depreciación forestal. Con respecto a las oportunidades se tiene importantes acuerdos internacionales como los Tratados de Libre Comercio (TLC) y una demanda alta de gas e hidrocarburos y un potencial crecimiento en el sector turismo; con respecto a las amenazas la región posee acceso restringido a los servicios de salud, agua y desagüe, un bajo nivel en la educación y con una sobrepoblación en las principales ciudades.

A la vez se definieron interés organizacionales de la región como mejorar la calidad de vida de los pobladores, fortalecer la educación, incrementar el PBI y lo que permita incrementar la competitividad de la región, en base a ello se implementaron estrategias que permitan alcanzar la visión y misión planteada como son desarrollar productos en base a la biodiversidad disponible de la región, incrementar las exportaciones de gas natural e hidrocarburos aprovechando los TLC, desarrollar el talento en la población para satisfacer las necesidades en las industrias primarias, turismo y ecología, entre otras.

Se concluye que los indicadores establecidos en el Tablero de Control Integrado ayudarán a monitorear el desempeño de las estrategias planteadas el cual debe realizarse de manera frecuente, de esta forma se podrán realizar los ajustes que se consideren necesarios para lograr los objetivos definidos. En el caso de Ucayali se han definido 43 indicadores para el seguimiento de los siete objetivos a largo plazo definidos, siendo imprescindible que se tome conciencia que se requiere el máximo detalle para una medición correcta, debido a que ello dependerá de la toma de decisiones. Estos objetivos deben ser compartidos con los integrantes del gobierno regional y la población para que se encuentren informados y alineados con la visión establecida, así dar a conocer la transparencia de su ejecución y medición a través de fuentes públicas confiables.

Bernui et al. (2017) en su Tesis denominada: Planeamiento Estratégico de la Educación Superior Tecnológica Privada; considera que:

La Educación Superior Tecnológica en el Perú tiene como propósito la formación de personas en los campos de la ciencia, la tecnología, y las artes, permitiendo así que los jóvenes logren desarrollarse individual y socialmente dentro de un entorno laboral que contribuya con el crecimiento sostenible del país. En este sentido, es un sector que tiene impacto en el bienestar de la población peruana.

El documento examina la situación actual de las instituciones superiores tecnológicas privadas y reconoce la necesidad de establecer una reforma educativa que permita hacer frente a importantes retos que han detenido el progreso y crecimiento de este sector en los últimos años. Para su elaboración, el análisis se nutre de las perspectivas de los actores relacionados al desarrollo de este sector educativo en el Perú, logrando así, manifestar un conjunto de estrategias que concatenan sus aportes y permiten lograr: (a) mejoras sustanciales en la calidad educativa, (b) incremento de la

preferencia de estudiantes en cursar estudios superiores tecnológicos en instituciones privadas, y (c) que la población rural tenga mayores oportunidades para su desarrollo educativo y el de sus comunidades.

En este sentido, la presente investigación define una visión, misión, objetivos a largo plazo, estrategias, acciones, y políticas dirigidas en desarrollar la Educación Superior Tecnológica Privada en el Perú con miras a un futuro mejor. Así también, se presenta objetivos a corto plazo, y la implementación, evaluación, y control de las estrategias presentadas, finalizando con un conjunto de conclusiones y recomendaciones.

En conclusión, la Educación Superior Tecnológica Privada se encuentra dentro de un contexto de reforma educativa en la que prima el desarrollo de la calidad, siendo el principal ente regulador el SINEACE. Dicha reforma surge en respuesta a la deficiente situación que se encuentran los diferentes niveles educativos del país. El gobierno está comprometido a manifestar su apoyo al desarrollo de la educación superior tecnológica. En este sentido, ha contribuido con el desarrollo de la nueva ley de institutos, cuyo propósito es la revalorización de las carreras técnicas en el país, con el fin de incrementar la tasa de estudiantes matriculados y satisfacer así las demandas laborales existentes.

El desarrollo de la Educación Superior Tecnológica Privada cuenta con la participación de Asiste Perú, organización que cumple un importante rol en el incentivo e impulso de la calidad y acreditación de sus instituciones asociadas. El Estado con el fin de contribuir en el desarrollo de las instituciones superiores tecnológicas, cuenta con un diseño curricular básico nacional para la educación superior tecnológica, cuyo propósito es lograr un alto estándar en las estructuras curriculares, calidad, infraestructura, y demás requisitos para todas las instituciones superiores tecnológicas.

Quispe et al. (2016), en su Tesis denominada: Planeamiento Estratégico del Sector Educación de la Región Puno-Primaria, Secundaria y Universitaria; considera que:

El documento constituye un planeamiento estratégico para el sector educación de la Región Puno, para los años 2016 a 2026. Su objetivo es lograr que la región ostente una educación de amplio acceso y cobertura, con alta calidad, inclusiva, bilingüe, descentralizada e innovadora en todos sus niveles, promoviendo el desarrollo integral de las personas con equidad y oportunidades para mejorar las condiciones de vida de los puneños. Para ello, se debe alcanzar los objetivos de largo plazo en cuatro áreas específicas: (a) acceso y cobertura, (b) desempeño, (c) pertinencia, e (d) inversión. Por esta razón, se ha propuesto cuatro objetivos para la educación primaria, cuatro para la secundaria y cuatro para la superior, cubriendo aspectos como tasa de matrícula neta, resultados de la prueba PISA o gasto promedio por alumno. La manera de alcanzar estas metas es mediante la implementación de estrategias que se han analizado exhaustivamente: (a) desarrollar la educación técnico productiva en turismo y agricultura, principales actividades de la región Puno; (b) crear cultivos sostenibles dentro de las instituciones de educación básica para afianzar conceptos de agricultura, nutrición y sostenibilidad ambiental; (c) penetrar en el área rural, expandiendo la cantidad de instituciones y de profesores; (d) desarrollar la enseñanza superior universitaria a distancia con instituciones de las principales ciudades del país, (e) penetrar en las zonas urbanas con educación inicial, (f) formar laboratorios de cómputo dentro de las instituciones de educación básica, brindando servicios de enseñanza adicionales; y (g) integrarse verticalmente hacia atrás para proveer de acceso a Internet a todas las sedes educativas.

Al finalizar la elaboración del plan estratégico para el sector educación de la Región Puno se arriba a las siguientes conclusiones: en la actualidad los actores que integran

el sector carecen de una visión grupal, sino que más bien se analizan y proyectan como entidades individuales. Es por ello que se ha creado la siguiente visión para el sector completo: Al 2026 la Región Puno tendrá una educación de alta calidad, inclusiva, bilingüe, descentralizada e innovadora en todos sus niveles, promoviendo el desarrollo integral de las personas, con equidad, convirtiéndose en generadora de oportunidades para la mejora en las condiciones de vida de los puneños.

Román et al. (2016), en su Tesis denominada: Planeamiento Estratégico para la Región La Libertad”; indica que:

Se ha elaborado este planeamiento estratégico para la Región La Libertad con el fin de lograr desarrollo económico y social en un período de 10 años, mejorando la calidad de vida de sus habitantes y erradicando la pobreza extrema. Se espera que al 2026, esta región tenga una economía diversificada con actividades de los sectores minería, agroindustria y turismo. Al contar con tecnología de punta y un recurso humano calificado, gracias al acceso a educación de calidad, reduciendo las brechas que actualmente existen entre las provincias.

De manera alineada con la visión que se tiene para la Región La Libertad en el año 2026, se han definido los siguientes objetivos de largo plazo: (a) el 95% de las unidades mineras que operen en La Libertad serán formales, operando de forma totalmente legal; (b) el Valor Agregado Bruto (VAB) del sector agricultura, ganadería, caza y silvicultura de la Región La Libertad será de S/. 6,300 millones; (c) la manufactura generará S/. 8,900 millones; (d) la región recibirá 2,2 millones de turistas; y (e) el porcentaje de población con educación superior será 35%.

Los objetivos planteados se lograrán mediante la implementación de nueve estrategias, incluyendo aspectos de penetrar o desarrollar distintos mercados para el

oro, exportar productos agroindustriales en los mercados de la Unión Europea y Asia, para ello se plantea la construcción del aeropuerto internacional de La Libertad, estos planes se logran mediante la inversión extranjera para incrementar el flujo de fondos dentro de la región. Así mismo se creará y promoverá circuitos turísticos de tres días por vía aérea, lo que permite complementar la visita a sitios arqueológicos con lugares naturales como playas, la construcción y asfaltado de nuevas vías de comunicación en alianza con el MTC, permitiendo lograr fluidez para el desarrollo sostenido del turismo, la minería y la agroindustria.

Los investigadores han llegado a las siguientes conclusiones: la Región La Libertad posee un amplio potencial de desarrollo, en base a su posición geográfica que le da acceso directo al Océano Pacífico, integrada a las principales redes de comunicación del país. En esta región se han explotado los valles, lo que ha permitido que la agroindustria crezca, en torno a cultivos como palta, espárragos y arándanos; actividad que se complementa con la minería y el turismo. El problema que existe es que no toda la población de la región se ha beneficiado con el crecimiento económico, existiendo todavía dos provincias prácticamente aisladas. También es imperativo elevar el nivel educativo de los liberteños, para mejorar los índices de ocupación y con ello la calidad de vida de todos los pobladores.

Centeno et al. (2016), en su Tesis denominada: *Planeamiento Estratégico de la Región Lima Provincias*”; indica que:

La tesis desarrolla el plan estratégico de la Región Lima Provincias, región con un gran potencial por explotar que podría convertirse en eje de desarrollo de la zona centro occidental peruana, los grandes recursos naturales con los que cuenta, su cercanía a la Ciudad de Lima y los Tratados de Libre Comercio (TLC) suscritos por el Perú con otras naciones son grandes oportunidades para insertarla en la economía

nacional y mundial. La metodología empleada para la formulación del presente plan estratégico se basa en el Modelo Secuencial del Proceso Estratégico desarrollado por el profesor D'Alessio.

Para el desarrollo del presente plan estratégico, se revisó información bibliográfica disponible sobre la región basada en fuentes confiables, a partir de esta información se pudo conocer la situación actual en la que se encuentra la región, luego se realizó un análisis tanto externo como interno, lo cual permitió formular estrategias que permitirán aprovechar las fortalezas y oportunidades, y minimizar las amenazas y debilidades de la región, permitiendo de este modo alcanzar la visión deseada. Para el 2025, la Región Lima Provincias será una de las tres regiones más competitivas del país: desarrollando su potencial exportador, agropecuario, minero y turístico; invirtiendo en infraestructura, educación, salud y saneamiento básico; optimizando el uso adecuado de sus recursos naturales; mejorando la calidad de vida de sus habitantes y respetando el medio ambiente. El logro de la visión se basa en el cumplimiento tanto de objetivos a corto y largo plazos. El Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard-BSC) permite controlar el cumplimiento y medir el resultado de cada objetivo a corto plazo. Cumpliendo el presente plan estratégico, se avizora un buen futuro para la Región Lima Provincias.

Los objetivos a corto plazo serán los que conduzcan hacer realidad los objetivos a largo plazo. Cada uno de estos objetivos cumple con las condiciones mínimas para ser como tal, es decir, ser medible en el tiempo y alcanzable. Todas las acciones a tomar estarán enmarcadas dentro de los límites de las políticas del Gobierno Regional propuesto, pues de lo contrario, se corre el riesgo de violar los principios y valores del plan estratégico y de las normas del Estado. Las políticas propuestas están determinadas para cada estrategia en el tema de productividad, política de

exportación, reducción de la pobreza, elevar la calidad educativa, cuidado del medio ambiente y el mejoramiento de las infraestructuras vial, portuaria y de comunicaciones. Para el cumplimiento de las políticas, se hará una correcta distribución de recursos físicos, económicos y humanos, estableciendo prioridades para el cumplimiento de los objetivos. En cuanto a recursos físicos, se velará por la sostenibilidad y la sustentabilidad de los recursos naturales, preservando la flora, fauna, suelo, agua y tierras que están considerados como patrimonio cultural de la humanidad.

El recurso económico es la principal fuente de desarrollo y competitividad, en este sentido, se realizará una correcta y justa distribución de los presupuestos en la región, priorizando los que darán mayor retorno a la región. Y con respecto al talento humano, la gestión del cambio que requiere la organización deber ser manejada por cuadros que tengan las habilidades de liderazgo efectivo, con capacidad de trabajar en equipo e influenciar a sus seguidores, alinear a su gente sobre los objetivos estratégicos y la visión. Por ello, la gestión del talento humano debe ser muy bien enfocada desde la selección de personal, con ello se logrará fidelizar a los colaboradores, haciendo que el plan estratégico tenga viabilidad y no corra el riesgo de caer en un simple papel.

1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

La investigación se justifica metodológicamente por cuanto ha identificado el problema en la misión institucional del Ministerio de Educación y sobre la misma ha propuesto la alternativa de solución correspondiente con la planeación estratégica institucional y que se plasma con la hipótesis general del trabajo.

JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

Teóricamente este trabajo se justifica porque tratará en forma analítica la teoría de la planeación estratégica institucional y la misión institucional del sector educación (Ministerio de Educación), además dichas teorías originan el tratamiento de dimensiones, variables e incluso definición de términos o glosario del trabajo.

JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Este trabajo de investigación se justifica en la práctica, porque frente al problema de no cumplir la misión institucional; se tiene a todos los aspectos teórico y prácticos de la planeación estratégica como alternativa de solución. Una adecuada planeación estratégica institucional será la base para el cumplimiento real de la misión institucional del Ministerio de Educación.

JUSTIFICACIÓN SOCIAL

Socialmente este trabajo interesa a las autoridades, directivos, funcionarios y trabajadores del Ministerio de Educación; pero el especial interesado es la sociedad por ser usuaria de los servicios educativos que presta dicho Ministerio a través de las Instituciones Educativas de nivel inicial, primaria, secundaria, superior tecnológica y superior universitaria; por cuanto la educación es transversal a los sectores y a la sociedad.

1.6. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

LIMITACIÓN ESPACIAL

Espacialmente este trabajo está limitado al sector educación; es decir al Ministerio de Educación y los entes desconcentrados bajo su administración.

LIMITACIÓN TEMPORAL

Temporalmente este trabajo está limitado a la actualidad; aunque como es natural en una investigación se tomará información del último decenio para poder formular las perspectivas respectivas de la planeación estratégica.

LIMITACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

Este trabajo está limitado al tratamiento de problema específicamente identificado como es el no cumplimiento de la misión institucional como síntoma específico; pero sobre el mismo se identificarán las causas correspondientes.

LIMITACIÓN DE LA SOLUCIÓN

Este trabajo, entre varias alternativas de solución que pueden haber, por razones de especialidad se ha tomado a la planeación estratégica institucional; que permitirá llevar a cabo varios tipos de análisis que están como dimensiones para poder tener una planeación a mediano y largo plazo que permita cumplir realmente la misión institucional y esta no sea solo un enunciado de buenos deseos.

OTRAS LIMITACIONES

Es posible que se presente limitaciones financieras, de tiempo y otros aspectos; pero de darse, se buscará la alternativa de solución correspondiente; por cuanto se ha elegido esta investigación por su gran potencial de viabilidad para el autor del trabajo.

1.7. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.7.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar la relación de la planeación estratégica con el cumplimiento real de la misión institucional en el sector educación.

1.7.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Establecer la relación del diagnóstico con análisis PESTEL con el cumplimiento real de la misión institucional en el sector educación.
- 2) Determinar la relación del análisis de escenarios con el cumplimiento real de la misión institucional en el sector educación.
- 3) Establecer la relación del análisis FODA con el cumplimiento real de la misión institucional en el sector educación.
- 4) Determinar la relación del análisis CAME con el cumplimiento real de la misión institucional en el sector educación.
- 5) Establecer la relación del pronóstico con análisis BSC con el cumplimiento real de la misión institucional en el sector educación.

1.8. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

1.8.1. HIPÓTESIS GENERAL

La planeación estratégica se relaciona significativamente con el cumplimiento real de la misión institucional en el sector educación.

1.8.2. HIPÓTEIS ESPECÍFICAS

- 1) El diagnóstico con análisis PESTEL se relaciona significativamente con el cumplimiento real de la misión institucional en el sector educación.
- 2) El análisis de escenarios se relaciona significativamente con el cumplimiento real de la misión institucional en el sector educación.
- 3) El análisis FODA se relaciona significativamente con el cumplimiento real de la misión institucional en el sector educación.

- 4) El análisis CAME se relaciona significativamente con el cumplimiento real de la misión institucional en el sector educación.
- 5) El pronóstico con análisis BSC se relaciona significativamente con el cumplimiento real de la misión institucional en el sector educación.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. MARCO CONCEPTUAL

2.1.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL

Según, Rojas y Medina (2018).

En 1962 Alfred D. Chandler, basándose en las enseñanzas de la historia empresarial, especialmente la posterior a la Segunda Guerra Mundial y en la evolución de compañías como Sears, General Motors, Standard Oil (hoy Chevron Co.) y DuPont, definió la estrategia de una empresa como: La determinación de metas y objetivos a largo plazo. La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos. La asignación de recursos para alcanzar las metas. Años más tarde, en 1978, Dan E. Schandel y Charles W. Hofer, en su libro *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, escribieron sobre el proceso de la administración estratégica, describiéndolo como compuesto dos etapas claramente diferenciadas: la de análisis o planeación estratégica y la de implementación del plan estratégico.

El concepto de la planeación estratégica siguió evolucionando en la medida en que las empresas crecieron, se diversificaron y tuvieron que enfrentarse a un entorno que cambiaba vertiginosamente. Tres etapas se han identificado en esta evolución: 1. La del portafolio de inversiones, donde el plan estratégico se basaba en el análisis de la tasa de crecimiento de mercado del producto y su tasa de participación relativa en el mercado. Todos los productos de la empresa se evaluaban dentro de una matriz general para ser estructurados, sostenidos, eliminados u explotados. 2. La del potencial para generar utilidades futuras, donde el plan estratégico se orientaba en base al atractivo del mercado donde la empresa estuviera compitiendo y a la posición de la unidad estratégica de negocios (UEN) dentro de la industria. 3. La de los escenarios de juego, donde el plan estratégico comprende diferentes opciones dependiendo de la posición de

la unidad estratégica de negocios (UEN) en la industria, del análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa y de sus oportunidades y amenazas.

Para comprender la planeación estratégica, es necesario reconocer que la mayoría de las organizaciones más grandes está formada por cuatro niveles organizacionales: 1) Nivel corporativo: responsable del diseño de un plan de estrategia corporativa, que conduzca a la organización a un futuro rentable. 2) Nivel divisional: responsable de los planes divisionales, que asignan los fondos para cada unidad de negocios dentro de la división. 3) Nivel comercial: cada unidad desarrolla un plan estratégico para la unidad de negocios, para que dicha unidad tenga un futuro rentable. 4) Nivel productivo: cada nivel de producción, dentro de la unidad de negocio, desarrolla un plan de mercadotecnia para lograr sus objetivos en el mercado de sus productos.

La planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se puede alcanzar uno o varios objetivos.

La planeación estratégica es el proceso que consiste en decidir sobre una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas que se orientan para la consecución de dichos objetivos.

La planeación estratégica, no significa pensar estratégicamente, sino pensar en forma racionalizada, descompuesta y articulada respecto de las estrategias a implementar. La estrategia, vista desde una óptica global, integra una serie de conceptos y acciones que se inician con el establecimiento de metas y objetivos, así como la traducción de los planes en programas y el monitoreo para asegurar el cumplimiento de los objetivos, además, implica la tarea de comunicar y de mostrar una línea para el empleo general de

los recursos. La planeación estratégica es una herramienta de dirección superior para obtener una ventaja real sobre sus competidores. Por lo tanto, es el proceso formal de planeación a largo plazo que se usa para definir y alcanzar objetivos organizacionales. La formulación de un plan estratégico debe tener cuatro componentes: 1) Oportunidad del medio; 2) Competencias y recursos; 3) Intereses y deseos administrativos y 4) Responsabilidades ante la sociedad.

El objetivo central de la planeación estratégica es lograr el máximo provecho de los recursos internos seleccionando el entorno donde se despliegan tales recursos.

Son características de la planeación estratégica lo siguiente: ser conducida o ejecutada por altos niveles jerárquicos; establece un marco de referencia a toda la organización; afronta mayores niveles de incertidumbre con respecto a otros tipos de planeación, cubriendo generalmente amplios períodos, cuanto más largo el período, más irreversible será el efecto de un plan estratégico; siendo su parámetro la eficiencia.

Conforme a los pasos de la planeación estratégica se tiene que la misma se inicia con un análisis inteligente de la situación actual de la organización, es decir, es un diagnóstico o radiografía del estado situacional hoy, esto incluye qué valores y principios están inmersos dentro de la organización los cuales deben ser guiados por la dirección de esta. Al futuro hay que proyectar los valores finales que se pretenden implementar, que pueden variar con los iniciales o que estén influenciados por las tendencias del mercado, pero siempre conservando los principios iniciales. La formulación y alineación de la estrategia está encaminadas en armonizar el proceso de adaptación de la organización con la tendencia de la alta gerencia, para finalmente hacer una implantación de la estrategia más adecuada que emergió en el proceso de planeación.

Por su parte, para Dimitri y Rodríguez (2019):

La planeación estratégica no es un tema nuevo, ya que desde tiempos remotos se ha venido aplicando para la consecución de diferentes objetivos, principalmente la conquista de tierras. Ya en el Siglo XX se le dio otra concepción, siempre en la búsqueda de planificar las acciones futuras y alcanzar lo deseado.

La planeación estratégica es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser de corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, es decir, de acuerdo a su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe de ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores. Para llegar a una conclusión exitosa luego de la aplicación de una estrategia, es importante el compromiso de todas las partes de la empresa, esto implica realizar un muy buen coordinado trabajo en equipo.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión a la que se va seguir, la misión es fundamental, ya que ésta representa las funciones operativas que se van a ejecutar en el mercado y suministrar a los consumidores.

Algunos textos precisan que la planeación estratégica es más un arte que una ciencia, esto lo fundamentan en el hecho de que para desarrollarla se tiene que elaborar preguntas inteligentes, explorar posibles respuestas, experimentar con posibles soluciones y volver a empezar el proceso estratégico evaluando las respuestas obtenidas del último período.

Referente al proceso de planeación estratégica se tiene que tener bien en claro lo que consiste. Algunos autores la definen como un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, que define estrategias y políticas para lograr

esas metas, desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe de hacerse, cuándo y cómo debe de realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida en base a una realidad entendida.

Las empresas la definen como un proceso continuo, flexible e integral, que genera una capacidad de dirección. Capacidad que da a los directivos la posibilidad de definir la evolución que debe de seguir su organización para aprovechar, en función de su situación interna, las oportunidades actuales y futuras del entorno.

De estas definiciones se pueden obtener características comunes que permiten establecer los lineamientos para establecer la mejor planeación. Estas características son: i. Proceso continuo, flexible e integral; ii. De vital importancia; iii. Responsabilidad de la directiva; iv. Participativo; v. Requiere de tiempo en información; vi. Pensamiento estratégico cuantificable; vii. Entorno; viii. Administración estratégica; y, ix. Cultural.

Un plan simplemente es la posición estratégica que una empresa tomará ante una situación específica, ya sea a corto, mediano o largo plazo. Esta posición tendrá que tomar en cuenta para las siguientes preguntas ¿a quién debo dirigirme como clientes?, ¿qué productos y servicios debo ofrecerles? y ¿cómo hacer esto? Desafortunadamente una posición nunca permanece única y atractiva para siempre, ésta debe estudiarse, evaluarse y hacer las correcciones pertinentes y en el más acertado de los casos cambiarse.

La formulación de un propósito duradero es lo que distingue una empresa de otras parecidas. Una formulación de Misión identifica el alcance de las operaciones de una

empresa en los aspectos del producto y el mercado. Una formulación de misión incorpora la filosofía de las estrategias de una organización. Revela el concepto de una organización, su principal producto o servicio y las necesidades principales del cliente que la firma se propone satisfacer.

Resumiendo, una formulación de misión clara y significativa describe los valores y prioridades de una organización. Otro aspecto a definir es el de la visión, ésta evoca imágenes sobrenaturales, apariciones, profecías y revelaciones, y a los visionarios los sitúa en el panorama social al lado de los locos. Sin embargo, toda empresa, todo plan, empieza con una visión. Entonces la visión es más bien una manera distinta de ver las cosas, es la percepción simultánea de un problema y de una solución técnica novedosa; al fin y al cabo, es una apuesta sobre la aceptación de una idea por el público. La visión adscribe una misión a la empresa: hacer que la visión se convierta en realidad.

En la óptica de Evoli (2019), se tiene que:

Toda entidad diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores. Ha de destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas. También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que va a regir la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que se ejecutará en el mercado y suministrará a los consumidores.

Proceso:

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. ¿También es un proceso para decidir de antemano, qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse?, cuándo y cómo debe realizarse?, ¿quién lo llevará a cabo?, ¿y qué se hará con los resultados? La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida en base en una realidad entendida.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

Filosofía:

La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritas.

Estructura:

Cuando, un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, y presupuestos a corto plazo con planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus

propósito, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias; y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

Lo que no es la planeación estratégica:

La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas sólo pueden tomarse en el momento. La planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman en base a estos sucesos, sólo pueden hacerse en el momento. La planeación estratégica no pronostica las ventas de un producto para después determinar qué medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico en relación con factores tales como: compras de material, instalaciones, mano de obra, etc. La planeación estratégica no representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usar se diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano. Una gran parte de empresas revisa sus planes estratégicos en forma periódica, en general una vez al año. La planeación estratégica debe ser flexible para poder aprovechar el conocimiento acerca del medio ambiente.

En la teoría de Ortega (2018):

La planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles; asimismo, reduce los conflictos y fomenta la participación y el compromiso en todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.

Es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograrlas; y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias obteniendo los fines que se buscan.

Es una actitud, una forma de vida; requiere dedicación para actuar en base a la observación del futuro con una determinación para planear en forma constante y sistemática, pues es una parte integral de la dirección.

Schandel y Charles W. Hofer, en su libro *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, describieron el proceso de la administración estratégica compuesto de dos etapas diferenciadas con claridad: el análisis o planeación estratégica y la aplicación del plan estratégico. De acuerdo con estos autores, el análisis comprende el establecimiento de metas y estrategias, mientras que la realización del plan es la ejecución y el control. Una nota conceptual más reciente tiene como contexto el turbulento ambiente competitivo y las altas velocidades con que se producen los cambios, por lo que a la planeación estratégica (PE) se le considera hoy uno de los instrumentos más importantes para que las organizaciones puedan proyectar en el tiempo el cumplimiento de sus objetivos de largo plazo mediante el aprovechamiento de sus capacidades para incidir en el entorno y asimilar —y hasta crear— las oportunidades del ambiente en beneficio de éstas. Sin embargo, la PE no es un fin en sí misma; al contrario, es el medio para concertar esfuerzos de acuerdo con un marco de referencia consensuado que motive y movilice a todos los integrantes de la organización.

Son objetivos de la planeación estratégica; los siguientes: definir lo que deberá ser la organización en el futuro; crear escenarios futuros de lo que será el contexto de la organización; definir con anticipación los factores estratégicos clave en relación al futuro; establecer el camino óptimo para enlazar la organización de hoy con la que deberá ser en el futuro; conquistar una posición ventajosa centrada en los clientes; identificar a la competencia y confrontarse con ella para precisar prerrogativas y desventajas; identificar oportunidades significativas que se traduzcan en ventajas competitivas.

Los propósitos de la planeación estratégica son: lograr los objetivos deseados en los negocios; tener una herramienta de control de la alta dirección; tratar con aspectos de incertidumbre; combinar propósitos al enfrentar futuros inciertos

Son elementos de la planeación estratégica: identificar los problemas y las oportunidades que existen; el reconocimiento de los problemas y las oportunidades representa uno de los productos más favorables de una buena planeación estratégica; fijación de metas (objetivos). El establecimiento de metas no puede juzgarse como independiente de la identificación de las oportunidades. La fijación de metas habrá de considerarse muy importante, ya que es un elemento decisivo en la planeación estratégica; diseñar un procedimiento para encontrar posibles soluciones; escoger la mejor solución. Esto ocurre cuando se supone que hay soluciones y se conocen los objetivos de la empresa; Tener procedimientos de control. Esto es para comprobar qué resultados se obtuvieron con la mejor solución. La manera en que se lleve a cabo esta función de control dependerá de las preferencias y del estilo de la administración.

Para la Presidencia del Consejo de Ministros (2008):

En el marco del Decreto Legislativo N° 1088: Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. Lima. Publicada el 28 de junio de 2008. Lima: Editora Perú.

Finalidad y ámbito de regulación de la Ley: La ley tiene por finalidad la creación y regulación de la organización y el funcionamiento del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - CEPLAN-, orientados al desarrollo de la planificación estratégica como instrumento técnico de gobierno y gestión para el desarrollo armónico y sostenido del país y el fortalecimiento de la gobernabilidad democrática en el marco del Estado constitucional de derecho.

Creación y finalidad del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico: Se crea el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico como conjunto articulado e integrado de órganos, subsistemas y relaciones funcionales cuya finalidad es coordinar y viabilizar el proceso de planeamiento estratégico nacional para promover y orientar el desarrollo armónico y sostenido del país. Asimismo, se crea el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico -CEPLAN-, como organismo de derecho público cuya finalidad es constituirse como el órgano rector y orientador del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico. Sus competencias son de alcance nacional y constituye un pliego presupuestario.

Estructura general del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico: El Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico está integrado por: a) el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, como órgano rector del Sistema; b) los órganos del gobierno nacional y, con salvaguarda de su autonomía, de los demás poderes del Estado, de los organismos constitucionales autónomos y de los gobiernos regionales y locales con responsabilidades y competencias en el planeamiento estratégico; y c) el Foro del Acuerdo Nacional, que actúa como instancia de concertación de la planificación estratégica nacional cuando su intervención es solicitada, en su orden, por el Presidente del Consejo de Ministros o el Presidente del Consejo Directivo del CEPLAN.

Objetivos del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico: Son objetivos del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico:

- 1) Constituirse en el espacio institucionalizado para la definición concertada de una visión de futuro compartida de los objetivos y planes estratégicos para el desarrollo nacional armónico, sustentable, sostenido y descentralizado del país.
- 2) Articular e integrar en forma coherente, concertada las diferentes propuestas y opiniones para la elaboración del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional y los

planes nacionales, sectoriales, institucionales y subnacionales, así como las orientaciones, los métodos, los procesos y los instrumentos para el planeamiento estratégico.

- 3) Promover y articular los programas de fortalecimiento de capacidades para el planeamiento estratégico.
- 4) Desarrollar los procesos y las acciones para el monitoreo de la gestión para resultados de mediano y largo plazo, en coordinación con el Consejo Nacional de Competitividad, basada en los diferentes instrumentos de planeamiento estratégico y con orientación hacia la promoción de la modernización administrativa y el logro de estándares de eficiencia al servicio del ciudadano, así como de la mejora de los índices de competitividad del país para aprovechar las oportunidades que la dinámica internacional ofrece en el marco de los tratados internacionales de promoción, asociación y cooperación económica y comercial de los que el Perú es parte.
- 5) Promover la cooperación y acuerdos entre los sectores público y privado en el proceso de formulación de los planes estratégicos nacionales, sectoriales, institucionales y subnacionales, así como en la ejecución de los programas y proyectos priorizados en esos ámbitos, para asegurar el desarrollo nacional y la mejora constante de la competitividad del país.
- 6) Promover la formulación de planes estratégicos, programas y proyectos con visión prospectiva de mediano y largo plazo, así como el desarrollo de los aspectos teóricos que los sustentan, aplicando un enfoque nacional contextualizado en el ámbito internacional, con prioridad en las relaciones y oportunidades que tienen su origen en los acuerdos internacionales de los que el Perú es parte.

De acuerdo con el CEPLAN (2019):

El planeamiento institucional enmarcado en la Gestión por Resultados: De acuerdo con la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, la gestión pública está orientada al logro de resultados que impacten positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país. Tiene cinco pilares: (i) políticas públicas, planes estratégicos y operativos, (ii) presupuesto por resultados, (iii) gestión por procesos, (iv) servicio civil meritocrático, y (v) seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento. El planeamiento institucional cumple un rol fundamental para que las prioridades de política pública (en distinto nivel de gobierno) se concreten en la asignación de recursos. El Plan Estratégico Institucional (PEI) vincula los objetivos nacionales, sectoriales y territoriales (según corresponda) con los Objetivos y Acciones Estratégicas de las entidades, expresados como resultados que se espera lograr. Luego, el Plan Operativo Institucional (POI) establece un conjunto de Actividades Operativas e Inversiones más específicas que son valorizadas para asegurar la producción de bienes o servicios que contribuyan al logro de esos resultados.

El Presupuesto por Resultados (PpR), es la estrategia pública impulsada por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), que ha permitido vincular la asignación de recursos presupuestales a Productos y Resultados medibles a favor de la población, a través de los Programas Presupuestales. Estos usan el enfoque de la cadena de valor o cadena de resultados, la cual identifica los resultados esperados de una intervención pública con los productos, actividades e insumos (o recursos) para alcanzarlos. De esta manera, se busca expresar el incremento en valor producido en la sociedad como consecuencia de la gestión pública, así como mejorar la transparencia y la rendición de cuentas.

La Política de Modernización de la Gestión Pública presenta el ejemplo de la cadena de valor, reproducido en la siguiente figura, usando la terminología de los programas presupuestales del MEF a nivel nacional. De esta manera, el presupuesto público se clasifica en tres categorías (parte de la estructura programática): Programas Presupuestales, Acciones Centrales y Asignaciones Presupuestarias que no resultan en Producto - APNOP.

Bajo el enfoque de gestión, se distinguen dos tipos de procesos: (i) los procesos operativos que permiten la producción de bienes o servicios; y (ii) los procesos de soporte que sirven de manera transversal a todas las actividades y se encuentran regulados por los sistemas administrativos de alcance nacional.

Los procesos son una secuencia de actividades que transforman insumos en un bien o servicio y, por tanto, están contenidos en las cadenas de valor. Las entidades optimizan sus procesos a fin de producir los bienes o servicios que valora la población de manera eficaz y eficiente. En un primer nivel, las entidades deben garantizar la producción y entrega de bienes o servicios, con características adecuadas, optimizando sus procesos. Sin embargo, la eficacia de las intervenciones públicas se evalúa en función a los resultados que estas logran en la población. En ese sentido, es importante que la entidad organice sus procesos tomando como base el esquema de la cadena de resultados para políticas y planes del Sistema Nacional de Planificación (SINAPLAN), el cual se configura con los siguientes eslabones:

Planeamiento institucional y ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua: Se debe mejorar los lineamientos generales para elaborar o actualizar la política y los planes institucionales en el marco del ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua. Se debe tener en cuenta las pautas para la elaboración, aprobación, modificación, seguimiento y evaluación de los planes institucionales.

El CEPLAN, en cumplimiento con su ley de creación, promueve la participación de centros académicos, de investigación y organizaciones de la sociedad civil (Art. 10 del D. Leg. N° 1088), en las diversas fases del ciclo. De esta manera, se podrán desarrollar actividades continuas de asistencia técnica, en coordinación con los gobiernos regionales, universidades públicas y privadas, centros de investigación y mesas regionales de concertación para la lucha contra la pobreza. Asimismo, el CEPLAN promueve la elaboración de los planes institucionales con información estandarizada, de este modo los Pliegos que tengan funciones similares y otros, como el caso de las Universidades, utilizan como referencia dicha información para la elaboración del PEI. Las Unidades Ejecutoras, como el caso de Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL), redes de salud, agencias agrarias y comisarías, elaboran el POI de manera similar. Progresivamente, el CEPLAN proporcionará información a los gobiernos locales provinciales para apoyar el diseño de sus políticas y planes integrales de acuerdo con el artículo 73 de la Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades.

Según, la Comisión Económica para América Latina-CEPAL (2019):

La Planificación Estratégica (PE), es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.

La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva la PE es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas.

A partir de un diagnóstico de la situación actual (a través del análisis de brechas institucionales), la Planificación Estratégica establece cuales son las acciones que se tomarán para llegar a un “futuro deseado”, el cual puede estar referido al mediano o largo plazo.

La definición de los Objetivos Estratégicos, los indicadores y las metas, permiten establecer el marco para la elaboración de la Programación Anual Operativa que es la base para la formulación del proyecto de presupuesto.

El uso de la Planificación Estratégica en el ámbito público se concibe como una herramienta imprescindible para la identificación de prioridades y asignación de recursos en un contexto de cambios y altas exigencias por avanzar hacia una gestión comprometida con los resultados.

Las características centrales de la gestión orientada a resultados es la identificación de los objetivos, indicadores y metas que permitan evaluar los resultados, generalmente a través del desarrollo de los procesos de planificación estratégica como herramienta para alinear las prioridades a los recursos, estableciendo la base para el control y evaluación de las metas; identificando los niveles concretos de responsabilidad en el logro de las metas. Establecer un sistema de control de gestión interno donde queda definidas la responsabilidad en toda la organización por el cumplimiento de las metas, así como también los procesos de retroalimentación para la toma de decisiones vinculadas al presupuesto institucional y al cumplimiento de los objetivos. Determinación de incentivos, flexibilidad y autonomía en la gestión de acuerdo con compromisos de desempeño.

La planificación estratégica es un proceso que antecede al control de gestión, el cual permite hacer el seguimiento de los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión.

La PE cubre aspectos de carácter macro que involucran al mediano y largo plazo, apoya la identificación de cursos de acción que establezcan las prioridades institucionales.

La planificación estratégica es un proceso continuo que requiere constante retroalimentación acerca de cómo están funcionando las estrategias. En el sector privado, las organizaciones tienen señal de su desempeño a través de indicadores claros, tal como las utilidades, los retornos de la inversión, las ventas, etc. Los indicadores entregan información valiosa para la toma de decisiones con respecto al curso de las estrategias, validando o bien mostrando la necesidad de efectuar un ajuste. En las organizaciones públicas, las señales no son tan claras, y el diseño de indicadores que permitan monitorear el curso de las estrategias, es un desafío permanente.

En el marco de las actividades de planificación de las organizaciones es necesario distinguir entre la planificación estratégica y la planificación operativa. Aun cuando ambas tratan de determinar los mejores cursos de acción, la primera se refiere al mediano plazo y largo plazo, mientras que la segunda se relaciona con el corto plazo.

Cuando hablamos de planificación estratégica nos estamos refiriendo a las grandes decisiones, al establecimiento de los Objetivos Estratégicos que permiten materializar la Misión y la Visión. Por lo tanto, la PE es la base o el marco para el establecimiento de mecanismos de seguimiento y evaluación de dichos objetivos, es decir, el control de la gestión no se puede realizar sin un proceso previo de planificación estratégica.

2.1.2. MISIÓN INSTITUCIONAL

Para Koontz y O'Donnell (2018):

La misión institucional, es la razón de ser de una entidad; es hacer lo que debe de hacer; si lo hace bien, ello cumple la misión institucional; si no lo hace o hace mal, ello no cumple con la misión, y por lo tanto no tiene sentido seguir manteniendo una institución con resultados negativos; lograr la misión institucional es el fin supremo.

La misión institucional es también la formulación de los propósitos de las entidades, como la Policía Nacional del Perú, que los distingue de otras entidades en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, productos, población al cual sirve y el talento humano que soporta al logro de estos propósitos.

La misión institucional define la actividad al que se dedica la organización, las necesidades cubiertas con los productos y servicios del mercado en el cual se desarrolla la empresa mostrando su imagen públicamente.

Son ejemplos de la misión: i) Atender las necesidades de la sociedad, proporcionando a sus clientes servicios y productos de calidad, respetando el medio ambiente; atender las necesidades de sus accionistas con una rentabilidad creciente y sostenible; atender las necesidades de sus empleados con la posibilidad de desarrollar competencias profesionales; ii) Transformar el conocimiento en valor para el beneficio de nuestros clientes, nuestra gente y los mercados de capitales; iii) Somos una familia global, diversa con una herencia orgullosa, confiada apasionado a proporcionar productos excepcionales y servicios; iv) Garantizar la seguridad ciudadana, etc.

En la técnica administrativa, para definir con precisión la Misión de la organización se deben responder las siguientes preguntas: ¿Para qué existe la organización?, ¿Cuál es su negocio?, ¿Cuáles son sus objetivos?, ¿Cuáles son sus productos o servicios?, ¿Quiénes son sus clientes?, ¿Cuál es su responsabilidad y derechos frente a sus colaboradores?

La misión institucional, es la expresión formal de la razón de ser de la entidad, evoca la búsqueda y definición de los principios filosóficos, de los valores más profundos que inspiran la organización y justifican su existencia en la sociedad, se constituye en el credo de la entidad y su papel será integrar alrededor de sí misma todos los elementos de la gestión.

Al formular los contenidos que se expresen en la misión de la entidad, estas deben orientarse hacia un futuro realizable, conteniendo un lenguaje cálido y estimulante, con un doble propósito, motivar a los miembros de la entidad e inspirar su acción, y suscitar a nivel externo sentimientos de admiración y reconocimiento por la organización, formulando un proceso de reflexión y cambio que involucra la participación activa en la identificación y construcción de los planteamientos esenciales que forman parte de la misión. A pesar de que la misión expresa la finalidad de la entidad, lo hace en términos generales; por esta razón es necesario precisar los principales resultados que espera de sí misma, expresándolos como objetivos generales, los cuales constituirán uno de los componentes más importantes de la plataforma de gestión.

Para Robbins y Coulter (2018):

Lograr la misión institucional, es un proceso que se da en el tiempo, con la asignación de los recursos suficientes, competentes y relevantes para lo que tiene que cumplir. No se puede decir que la misión es parte de un mes ni siquiera de un año es lo que deben hacer las instituciones siempre.

La base para alcanzar la misión institucional es lograr los objetivos institucionales que vienen a ser el conjunto de pretensiones para alcanzar en relación al crecimiento, posicionamiento, rentabilidad, sobrevivencia o desarrollo de la organización o unidad estratégica, expresado cualitativamente, como resultado principalmente, del análisis estratégico, de la visión del futuro y de la creatividad de los estrategas.

Teniendo en cuenta que el proceso de planificación estratégica comienza con la fijación clara, exacta y precisa de la misión de la empresa u organización, resulta imprescindible que los planificadores (entre los que se encuentran, empresarios, ejecutivos y mercadólogos) conozcan antes, cuál es la definición de misión, con la finalidad que tengan el fundamento básico para iniciar la elaboración de una misión que sea capaz de

mover a las personas en ser parte activa de lo que será la razón de ser de la empresa u organización.

La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes cautivos, clientes potenciales, el personal, la competencia y la comunidad en general. La misión es el propósito de una organización; el cual, es una función de cinco elementos: (1) la historia de la organización; (2) las preferencias actuales de la gerencia y/o de los dueños; (3) las consideraciones ambientales; (4) los recursos de la organización; y (5) sus capacidades distintivas". Asimismo, la misión es la finalidad pretendida por una empresa o definición del papel que desea cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, y que real o pretendidamente, supone su razón de ser.

Para Sallenave (2018):

La misión institucional es el motivo, propósito, fin o razón de ser sobre la existencia de una institución.

La misión es dinámica y cambiante, se efectúa de acuerdo a los cambios económicos y sociales que resulta en el mundo, país, región o localidad. La misión institucional es lo que se pretende cumplir en su entorno o sistema social en el medio que actúa; es lo que pretende hacer; es el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la dirección, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

La misión equivale a enunciar explícitamente la razón de la existencia del pliego presupuestario, debe reflejar lo que es ella, haciendo alusión directa a la función general y específica que cumple como instancia de gestión. La declaración de misión debe

responder a las siguientes interrogantes: ¿quiénes somos?; ¿que buscamos?; ¿porque lo hacemos? y ¿para quienes trabajamos?

Según Thompson (2018):

Teniendo en cuenta que el proceso de planificación estratégica comienza con la fijación clara, exacta y precisa de la misión de la empresa u organización, resulta imprescindible que los planificadores (entre los que se encuentran, empresarios, ejecutivos y mercadólogos) conozcan antes, cuál es la definición de misión, con la finalidad de que tengan el fundamento básico para iniciar la elaboración de una misión que sea capaz de mover a las personas a ser parte activa de lo que será la razón de ser de la empresa u organización.

La misión es lo que pretende hacer la empresa para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, el personal, la competencia y la comunidad en general".

La misión es el "propósito de una organización; el cual, es una función de cinco elementos: (1) la historia de la organización; (2) las preferencias actuales de la gerencia y/o de los dueños; (3) las consideraciones ambientales; (4) los recursos de la organización; y (5) sus capacidades distintivas". Asimismo, Simón Andrade, autor del libro "Diccionario de Economía" y referido por Thompson, define el término misión como la "finalidad pretendida por una empresa o definición del papel que desea cumplir en su entorno o en el sistema social en el que actúa, y que real o pretendidamente, supone su razón de ser. Equivale a la palabra fin".

2.2. SECTOR EDUCACIÓN

Según el Ministerio de Educación (2020):

El Ministerio de Educación es el órgano del Gobierno Nacional que tiene por finalidad definir, dirigir y articular la política de educación, recreación y deporte, en concordancia con la política general del Estado, cuya rectoría ejerce a través de la articulación intergubernamental con los Gobiernos Regionales y Locales, propiciando mecanismos de diálogo y participación.

El PEI del Ministerio de Educación establece los Objetivos Estratégicos Institucionales y las Acciones Estratégicas Institucionales, para el periodo 2019 - 2023, orientados a contribuir al logro de los Objetivos Estratégicos Sectoriales establecidos en el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) Educación 2016-2023 y el Objetivo Específico² del Eje Estratégico³ del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, en el marco de la Política General de Gobierno al 2024 y de la Política General del Sector, expresada en el Proyecto Educativo Nacional al 2025.

El PEI contiene orientaciones estratégicas relacionadas con el Pliego 010: Ministerio de Educación, es decir, orientaciones institucionales incluyendo a la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana y sus 7 Unidades de Gestión Educativa Local. Por lo mismo, consignamos intervenciones de alcance nacional, pero desarrolladas de manera central o solamente dependen del Ministerio de Educación, así como intervenciones en el ámbito de Lima Metropolitana.

El presente documento se divide en seis partes. En la primera, se señala la declaración de política institucional; en la segunda, se consigna la misión institucional; en la tercera, se establecen los objetivos estratégicos institucionales y en la cuarta, las acciones estratégicas institucionales. En la quinta parte, se presenta la ruta estratégica y en la sexta parte se muestran los anexos que contienen las matrices del PEI, según los formatos registrados en el aplicativo CEPLAN V.01 de acuerdo a la Directiva N° 001-

2017-CEPLAN y la Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 00016-2019/CEPLAN/PCD que modifica a la Guía para el planeamiento Institucional.

1. Declaración de la Política Institucional:

El Ministerio de Educación enmarca su política institucional en la visión del Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) 2016-2023, el mismo que se encuentra alineado al Proyecto Educativo Nacional al 2021.

“Los peruanos acceden a una educación que les permite desarrollar su potencial desde la primera infancia y convertirse en ciudadanos que valoran su cultura, conocen sus derechos y responsabilidades, desarrollan sus talentos y participan de manera innovadora, competitiva y comprometida en las dinámicas sociales, contribuyendo al desarrollo de sus comunidades y el país en su conjunto”.

Para contribuir a lograr dicha visión, el Ministerio de Educación implementa una gestión moderna, innovadora, transparente, inclusiva y descentralizada, orientada al ciudadano con un enfoque territorial y de resultados. Asimismo, promueve a sus servidores y funcionarios un desempeño competente y ético, en el marco de la Política General de Gobierno al 2021. Eje de Política General 4: Desarrollo social y bienestar de la población. Lineamiento Prioritario 4.3: Mejorar los niveles de logros de aprendizaje de los estudiantes con énfasis en los grupos con mayores brechas.

Política General de Gobierno al 2021
Eje de Política General 4: Desarrollo social y bienestar de la población.
Lineamiento Prioritario 4.3: Mejorar los niveles de logros de aprendizaje de los estudiantes con énfasis en los grupos con mayores brechas.

Con el fin de orientar la gestión institucional se han considerado los objetivos estratégicos del Proyecto Educativo Nacional y los ejes de la gestión institucional:

Objetivos Estratégicos del Proyecto Educativo Nacional	Ejes de Gestión
---	------------------------

1. Oportunidades y resultados educativos de igual calidad para todos.	1. Aprendizajes a lo largo de la vida. 1. Infraestructura física 2. Infraestructura emocional.
2. Estudiantes e instituciones educativas que logran aprendizajes pertinentes y de calidad.	1. Aprendizajes a lo largo de la vida. 3. Infraestructura física 4. Infraestructura emocional.
3. Maestros bien preparados ejercen profesionalmente la docencia.	2. Desarrollo integral docente.
4. Una gestión descentralizada, democrática, que logra resultados y es financiada con equidad.	5. Transversal de gestión
5. Educación superior de calidad se convierte en factor favorable para el desarrollo y la competitividad nacional.	1. Aprendizajes a lo largo de la vida. 3. Infraestructura física
6. Una sociedad que educa a sus ciudadanos y los compromete con su comunidad.	4. Infraestructura emocional.

2. Misión Institucional

El Ministerio de Educación tiene como misión institucional:

“Ejercer el rol rector en las políticas nacionales en materia de educación, deporte y recreación, en armonía con los planes de desarrollo y la política general del Estado, y en coordinación con las instancias de gestión educativa descentralizadas; con el fin de brindar servicios de calidad, pertinentes e inclusivos para el desarrollo integral de las personas a lo largo de la vida.”

En el cumplimiento de esta misión se practican los siguientes valores institucionales:

- 1) **Servicio:** Orientamos nuestros esfuerzos a lograr el bienestar de las personas teniendo el compromiso e iniciativa de buscar soluciones a sus necesidades.
- 2) **Respeto:** Otorgamos a las personas un trato digno y cordial, reconocemos y valoramos los derechos, libertades y las diversas tradiciones y experiencias culturales de nuestra sociedad. Respetamos el marco normativo que regula el funcionamiento de la administración pública.

3) **Integridad:** Actuamos con honestidad transparencia objetividad e imparcialidad en nuestras decisiones.

4) **Excelencia:** Ejercemos el servicio público maximizando nuestros conocimientos, experiencias y recursos con los que se cuentan, con el propósito de lograr la mayor satisfacción del ciudadano.

3. Objetivos Estratégicos Institucionales (con indicadores)

Alineados a la Política General de Gobierno, los objetivos estratégicos del Proyecto Educativo Nacional, el PESEM y los Ejes de Gestión Institucional se han establecidos los Objetivos Estratégicos Institucionales del Pliego 010: Ministerio de Educación.

Código	Objetivo Estratégico Institucional	Indicador	Línea de base	Meta 2023
OEI.01	Fortalecer el desarrollo de aprendizajes de calidad según el Currículo Nacional para estudiantes de Educación Básica.	Porcentaje de estudiantes de segundo grado de primaria de Educación Básica Regular de Lima Metropolitana con nivel Satisfactorio.	Mat 34,5% Lec 55,6% (2016)	
		Porcentaje de estudiantes de segundo grado de secundaria de Educación Básica Regular de Lima Metropolitana con nivel satisfactorio.	Mat 15,2% Lec 21,9% (2016)	Mat 25% Lec 33%
		Porcentaje de instituciones de educación superior tecnológica a nivel nacional que reportan al Censo Educativo y culminan el proceso de licenciamiento.	0% (2017)	60%

OEI.02	Fortalecer el acceso a una formación de calidad con equidad en los estudiantes de la educación técnico-productiva y superior (tecnológica, artística y universitaria).	Porcentaje de instituciones de educación técnico productiva de Lima Metropolitana que reportan al Censo Educativo y que culminan el proceso de licenciamiento.	0% (2017)	15%
		Tasa de transición a educación superior.	35.6% (2017)	40%
OEI.03	Fortalecer el desarrollo socioafectivo de los estudiantes a través de escuelas seguras y saludables.	Porcentaje de docentes con nivel efectivo (nivel 3 o 4) que promueven relaciones positivas al interior del aula en Lima Metropolitana.	65% (2017)	78%
OEI.04	Fortalecer el desarrollo profesional docente.	Porcentaje de docentes que logran un desempeño satisfactorio en la dimensión de enseñanza-aprendizaje del Monitoreo de Prácticas Escolares.	7% (2017)	17%
OEI.05	Mejorar la provisión de calidad de recursos e infraestructura educativa para los estudiantes.	Porcentaje de materiales educativos que cumplen con los criterios de calidad previstos.	50% (2017)	100%
		Porcentaje de avance en el cierre de brecha de infraestructura educativa a nivel nacional realizado por ejecución directa del Pliego y/o convenios con Gobiernos Regionales en base al PNIE.	4.0% (2017)	7.1%

OEI.06	Modernizar la gestión y financiamiento institucional y del sistema educativo.	Porcentaje de avance en la implementación del Plan de Mejora de los sistemas administrativos mejorados.	0% (2017)	100%
		Porcentaje de ejecución presupuestal del Pliego 010 (devengado al 31 de diciembre) sobre el PIM del 30 de Septiembre.	76% (2017)	85%
OEI.07	Implementar la gestión de riesgo de desastres en el Ministerio de Educación.	Porcentaje de instituciones con Plan de Contingencia aprobado con Resolución.	90% (2017)	100%
OEI.08	Fortalecer el compromiso de los agentes sociales a favor de la educación de las niñas, niños, adolescentes, jóvenes y adultos.	Porcentaje de familias de Lima Metropolitana que participan en las jornadas promovidas por la DRELM.	62% (2016)	90%

4. Acciones Estratégicas Institucionales (con indicadores)

Código	Acción Estratégica Institucional	Indicador	Línea de base	Meta
				2023
AEI.01.01	Estrategias efectivas para la Implementación del Currículo Nacional de Educación Básica para la reducción de brechas en los aprendizajes de los estudiantes.	Porcentaje de especialistas pedagógicos de la DRE (GRE)/UGEL capacitados que culmina satisfactoriamente el proceso de asistencia técnica para la implementación del Currículo Nacional de Educación Básica.	0% (2017)	85%
AEI.01.02	Formas de atención educativa efectivas para la reducción de brechas de aprendizaje de los estudiantes de Educación Básica.	Número de formas de atención educativa validados para la reducción de brechas en los aprendizajes.	0% (2017)	1

AEI.01.03	Servicio educativo eficaz para estudiantes con desempeño sobresaliente y alto rendimiento en la Educación Básica.	Porcentaje de estudiantes de quinto de secundaria de los COAR que aplican a la categoría diploma y obtienen el diploma de bachillerato internacional	56% (2017)	73%
		Porcentaje de docentes certificados por la IBO para la implementación del Plan de Estudios del Programa del Diploma en el COAR.	30% (2018)	55%
AEI.01.04	Estrategias efectivas que incrementen la cobertura en la matrícula de los estudiantes de Educación Básica.	Porcentaje de especialistas de DRE/GRE capacitados que culmina satisfactoriamente el proceso de asistencia técnica para la implementación de estrategias orientadas al incremento del acceso de estudiantes del nivel inicial y secundaria.	0% (2017)	85%
Código	Acción Estratégica Institucional	Indicador	Línea de base	Meta 2023
AEI.01.05	Sistema de evaluación integral de los aprendizajes de estudiantes de Educación Básica.	Porcentaje de avance en la implementación de un sistema de evaluación integral de aprendizajes de estudiantes de la Educación Básica.	0% (2017)	100%
		Porcentaje de PRONOEI - Ciclo II entorno comunitario convertido a servicio escolarizado en Lima Metropolitana.	10,44% (2017)	60%
		Tasa de Conclusión de Primaria a edad de 12 - 13 años en Lima Metropolitana.	92% (2017)	98%
AEI.01.06	Servicio de calidad en Educación Básica en I.E.E. públicas de Lima Metropolitana.	Tasa de Conclusión de Secundaria a edad de 17 - 18 años en Lima Metropolitana.	86% (2017)	91%
		Tasa de aprobación del último Ciclo (4° grado - ciclo avanzado) de la Educación Básica Alternativa (EBA) en Lima Metropolitana.	84% (2016)	91%
Código	Acción Estratégica Institucional	Indicador	Línea de base	Meta 2023

AEI.02.01	Sistemas de información implementados en las instituciones de educación técnico-productiva y superior tecnológica, artística y universitaria.	Porcentaje de instituciones públicas de educación superior tecnológica y artística que reportan de manera oportuna y completa en el sistema de información de la DIGEST.	0% (2017)	100%
		Porcentaje de centros de educación técnico-productiva públicos que reportan de manera oportuna y completa en el sistema de información de la DIGEST.	0% (2017)	100%
		Porcentaje de universidades que reportan de manera oportuna y completa en el sistema de información de la DIGESU.	14% (2017)	100%
AEI.02.02	Programa de optimización de la oferta de Educación Superior Tecnológica para el aseguramiento de la calidad y la pertinencia.	Porcentaje de regiones que cuentan con su Plan de Optimización aprobado.	0% (2017)	59%
AEI.02.03	Programas de estudio de Educación técnico-productiva y superior tecnológica vinculados con el sector productivo.	Número de programas de estudio técnico-productivos y/o superiores tecnológicos vinculados con el sector productivo.	63 (2017)	135
AEI.02.04	Programa de fortalecimiento de capacidades efectivo de docentes de educación técnico-productiva y superior tecnológica y artística.	Porcentaje de docentes de educación técnico-productiva y superior tecnológica y artística que aprueba satisfactoriamente el programa de formación.	0% (2017)	72%
AEI.02.05	Programa de fortalecimiento de capacidades efectivo de directivos de educación técnico-productiva y superior tecnológica y artística.	Porcentaje de directores y personal directivo de educación técnico-productiva y superior tecnológica y artística que aprueban satisfactoriamente el programa de formación brindado.	0% (2017)	87%
AEI.02.06	Institutos de Excelencia implementados según modelo en todos los departamentos del país.	Porcentaje de Institutos de Excelencia que cuentan con las condiciones básicas de calidad según modelo.	0% (2017)	49%

AEI.02.07	Marco normativo aprobado para el aseguramiento y la promoción de la calidad de la educación superior universitaria.	Número de instrumentos normativos y orientadores aprobados.	9 (2018)	2
AEI.02.08	Mecanismos de fomento efectivos para la mejora continua de la calidad del servicio educativo universitario.	Porcentaje de universidades públicas que recibieron recursos adicionales y cumplieron con la ejecución del 90% del Plan de Uso de Recursos programados durante el ejercicio fiscal.	88% (2017)	100%
		Porcentaje de universidades que recibieron asistencia técnica para la mejora de la gestión (investigación, bienestar, reporte de información) y sistemas administrativos (presupuesto, inversiones, contrataciones).	25% (2017)	100%
AEI.02.09	Programa de becas y crédito educativo efectivo para el acceso a educación técnico productiva y superior de calidad de jóvenes con alto rendimiento académico y de bajos o insuficientes recursos económicos.	Tasa de culminación efectiva de los beneficiarios de Beca 18.	77% (2017)	85%
		Tasa de acceso a la educación superior de calidad de estudiantes con alto rendimiento académico y de bajos recursos.	2.7% (2017)	15%
AEI.02.10	Servicio de Educación Técnico-Productiva y Superior Tecnológica de calidad en instituciones de Lima Metropolitana.	Porcentaje de instituciones de Educación Superior Tecnológica que cuenta con los servicios básicos oportunos (servicio de agua, desagüe, electricidad, telefonía e internet) en Lima Metropolitana.	20% (2017)	88%
		Porcentaje de Instituciones de Educación Técnico-Productiva con declaración de gastos de mantenimiento verificada.	94% (2017)	97%
Código	Acción Estratégica Institucional	Indicador	Línea de base	Meta 2023

AEI.03.01	Estrategias efectivas para la práctica regular de la actividad física y el deporte de los estudiantes de Educación Básica.	Porcentaje de I.EE. de Lima Metropolitana que tienen al menos tres horas a la semana de educación física.	Prim 51%, Sec. 30% (2017)	Prim. 100% Sec. 100%
AEI.03.02	Estrategias efectivas de acompañamiento socio afectivo para los estudiantes de Educación Básica.	Porcentaje de especialistas de DRE/GRE y UGEL capacitados que aprueban satisfactoriamente la asistencia técnica sobre Tutoría y Orientación Educativa.	76% (2017)	87%
AEI.03.03	Estrategias efectivas para la adopción de estilos de vida saludable (alimentación, higiene personal y ambiental) en estudiantes de Educación Básica.	Porcentaje de I.EE. en Lima Metropolitana que desarrollan actividades o activaciones para la promoción de prácticas saludables.	20.70% (2017)	70%
AEI.03.04	Estrategias de fortalecimiento efectivo de capacidades de la comunidad educativa vinculadas a la promoción de la convivencia, la prevención y la atención de la violencia contra niñas, niños, adolescentes y jóvenes.	Porcentaje de casos reportados en sí se ve que han sido atendidos oportunamente en Lima Metropolitana.	0%	70%
AEI.03.05	Estrategias efectivas para el fortalecimiento de la enseñanza y el aprendizaje de Arte y la Cultura para los estudiantes de Educación Básica.	Número de estudiantes de Educación Básica Regular que participan en actividades educativas complementarias de Arte y Cultura.	25.834 (2017)	41.918
AEI.03.06	Sistema de información y control eficaz que garanticen instituciones educativas libres de docentes y administrativos con incumplimiento muy grave de la Ley de la Reforma Magisterial y de la Ley N° 29988.	Porcentaje de I.EE. públicas de Lima Metropolitana que se encuentran libres de docentes y agentes educativos con sanción de destitución o inhabilitación, antes del Buen Inicio del Año Escolar, en el marco de la Ley N° 29988	80% (2018)	95%
		Porcentaje de docentes con resolución por faltas muy graves a la Ley de Reforma Magisterial que han sido destituidos, antes del Buen inicio del Año Escolar.	80% (2018)	92%

Código	Acción Estratégica Institucional	Indicador	Línea de base	Meta
				2023
AEI.04.01	Estrategias efectivas que implementen la Política Integral de Desarrollo Profesional Docente.	Porcentaje de procesos implementados en el marco de la Política Integral de Desarrollo Profesional Docente.	0% (2017)	100%
AEI.04.02	Estrategias efectivas que implementen los estándares profesionales de competencias docentes.	Número de instrumentos que contengan estándares de desempeños en los diferentes roles del docente, aprobados y/o actualizados durante el año.	0 (2017)	3
AEI.04.03	Sistema Integrado de Información docente implementado para uso de docentes, directores y especialistas.	Porcentaje de docentes de Educación Básica (EB), Educación Técnico Productiva (ETP) y Escuelas e Institutos de Educación Superior Pedagógica (IESP y EESP) que cuentan con su legajo personal registrado en el Sistema de Escalafón Magisterial - LEGIX, al año vigente.	30% (2017)	100%
		Porcentaje de avance en la interconexión e interoperabilidad entre sistemas MINEDU y sistemas de otros sectores.	0% (2017)	100%
AEI.04.04	Estrategias efectivas para la certificación de la calidad de la formación docente continua.	Porcentaje de regiones que cuentan con al menos una Escuela de Educación Superior Pedagógica.	0% (2017)	100%
		Porcentaje de regiones que cuentan con al menos una EESP o Facultad de Educación Universitaria certificada para brindar formación docente en servicio.	0% (2017)	100%
AEI.04.05	Estrategias efectivas para la atracción de egresados de Educación Básica, con talento, a la carrera docente y docentes a la Carrera Pública Magisterial.	Ratio de postulantes por vacantes a Escuelas e Institutos de Educación Superior Pedagógica y Facultades de Educación de Universidades a nivel nacional.	1.0 (2018)	3.0
		Porcentaje de docentes, sin experiencia en el sector público, que postulan a la Prueba única nacional del Concurso de nombramiento del año vigente.	15% (2018)	23%

AEI.04.06	Servicio de formación Inicial Docente de calidad en Escuelas e Institutos Pedagógicos.	Porcentaje de Programas de estudio de Escuela de Educación Superior Pedagógica aprobados mediante resolución oficial al año vigente.	14% (2018)	100%
AEI.04.07	Programa de formación de calidad para docentes en servicio en sus diferentes roles y funciones.	Número de formadores de Escuelas e Institutos de Educación Superior Pedagógica y formadores de docentes en servicio que aprueban programas de formación (mínimo de 90 horas).	1.765 (2018)	5.118
		Número de docentes en servicio que aprueban los programas de formación (mínimo de 90 horas).	17.239 (2018)	17.018
		Porcentaje de directivos designados que aprueban satisfactoriamente los programas de formación a directivos de II.EE.	0% (2017)	80%
AEI.04.08	Estrategias efectivas para el reconocimiento docente.	Porcentaje de avance de implementación del Sistema de Reconocimiento Docente.	0% (2018)	100%
AEI.04.09	Estrategias efectivas para fomentar el bienestar docente.	Número de estrategias dirigidas a fomentar el bienestar docente.	6 (2018)	8
AEI.04.10	Estrategias efectivas que implementen la Carrera Pública Magisterial meritocrática para docentes nombrados.	Porcentaje de docentes nombrados de Educación Básica y Educación Técnico Productiva que al año vigente han alcanzado vacante de ascenso en al menos una oportunidad desde la implementación de la Ley de la Reforma Magisterial (2014).	57% (2017)	72%
		Porcentaje de docentes evaluados en base a su desempeño en el marco de la Ley de Reforma Magisterial.	1.6% (2017)	86.3 %
AEI.04.11	Estrategias efectivas para incrementar la valoración social docente.	Porcentaje de peruanos que considera que el trabajo de los docentes es Bueno o Muy Bueno.	69% (2018)	89%
Código	Acción Estratégica Institucional	Indicador	Línea de base	Meta 2023

AEI.05.01	Programa de dotación oportuna de recursos educativos para II.EE. públicas.	Porcentaje de materiales a nivel nacional que, al cierre de enero, han llegado a la DRE y UGEL para el inicio del siguiente año escolar.	3% (2017)	35%
AEI.05.02	Intervenciones efectivas de infraestructura y equipamiento de los locales educativos en LM y en las regiones mediante convenio con Gobiernos Regionales.	Número de colegios culminados anualmente por ejecución directa con intervenciones de construcción, ampliación de locales educativos y número de módulos educativos instalados.	4,274 (2017)	4.250
AEI.05.03	Asistencia Técnica efectiva en la formulación y ejecución de Proyectos de Inversión Pública prioritarios para el cierre de brechas de la infraestructura educativa a los gobiernos subnacionales.	Número de Proyectos de Inversión Pública de los gobiernos subnacionales que reciben asistencia técnica efectuada por PRONIED.	0 (2017)	250
AEI.05.04	Programa efectivo de recursos educativos para estudiantes de II.EE. públicas de Lima Metropolitana.	Porcentaje de Instituciones educativas de Lima Metropolitana que recibieron cuadernos de trabajo en abril.	69% (2017)	90%
AEI.05.05	Programa de mantenimiento oportuno y adecuado de mobiliario, equipamiento e infraestructura de II.EE. públicas de Lima Metropolitana.	Porcentaje de Instituciones educativas de Lima Metropolitana con declaración de gastos de mantenimiento verificada.	94.83% (2017)	97%
AEI.05.06	Intervenciones efectivas de acondicionamiento de locales educativos.	Número de locales educativos intervenidos anualmente con acciones de acondicionamiento.	56 (2017)	100
Código	Acción Estratégica Institucional	Indicador	Línea de base	Meta 2023
	Estrategia efectiva de mejora de la eficiencia y transparencia en los procesos administrativos y legales del Ministerio de Educación.	Porcentaje de expedientes atendidos dentro del plazo (tiempo normado o en su defecto dentro de los 30 días hábiles), en el MINEDU (UE 024, UE 26, UE 120, UE 113).	40% (2017)	65%

AEI.06.01		Índice de procesos programados en el Plan Anual de Contrataciones Inicial sobre Plan Anual de Contrataciones Final.	0.41 (2017)	0.91
AEI.06.02	Estrategias para implementación de políticas de género y discapacidad con equidad en el Ministerio de Educación.	Porcentaje de servidores públicos con discapacidad.	0.23%	3.0%
		Porcentaje de servidores públicos mujeres.	49.33% (2017)	50%
AEI.06.03	Estrategias para la implementación articulada de la política nacional de Juventudes.	Número de organizaciones juveniles inscritas y acreditadas por la SENAJU.	325 (2017)	375
AEI.06.04	Gobierno Digital implementado en concordancia con las políticas del Sistema Nacional Informático para el Ministerio de Educación.	Número de proyectos que fueron desarrollados bajo la metodología para la gestión de proyectos de Gobierno Digital.	0 (2017)	1
AEI.06.05	Estrategias efectivas para el desarrollo y la mejora del desempeño de los servidores y directivos del Ministerio de Educación.	Tasa de variación anual en el logro de las metas de desempeño fijadas por el órgano o unidad orgánica y evaluadas en el marco de la gestión del rendimiento.	0% (2017)	3%
AEI.06.06	Estrategias efectivas para la implementación de políticas y toma de decisiones con las instancias vinculadas al sector Educación.	Porcentaje de compromisos asumidos en el marco de los Directorios con planes de trabajo elaborados.	90% (2017)	95%
AEI.06.07	Estrategias efectivas para la modernización en la gestión de las DRE-GRE, UGEL e IE (simplificación administrativa, gestión por procesos y organización institucional).	Número de estrategias implementadas orientadas a la modernización en la gestión de las DRE y UGEL.	2 (2017)	7
		Número de horas semanales, adicionales a la jornada laboral, que el director destina a realizar actividades relacionadas a su trabajo como director.	15 (2017)	3
AEI.06.08	Estrategias efectivas para mejorar el desempeño en la gestión de las I.I.EE en zonas Rurales.	Porcentaje de I.I.EE. públicas de educación básica del ámbito rural que forman parte de una Red de Escuela Rural.	0% (2017)	13%

AEI.06.09	Estrategias efectivas para mejorar el ordenamiento territorial de las II.EE y servicios educativos.	Porcentaje de instituciones educativas incorporadas al Registro de Instituciones Educativas (RIE).	0% (2017)	100%
AEI.06.10	Estrategias efectivas de supervisión de las II.EE. privadas para el cumplimiento de la normativa vigente.	Porcentaje de II.EE. privadas de Lima Metropolitana supervisadas según normativa vigente.	0% (2017)	10%
AEI.06.11	Estrategias efectivas para mejorar el desempeño en la gestión estratégica, operativa y presupuestal de las unidades orgánicas del Ministerio de Educación.	Número de documentos normativos planificados para la gestión estratégica, operativa y presupuestal aprobadas e implementadas.	0 (2017)	1
AEI.06.12	Estrategias efectivas para mejorar la eficiencia y transparencia de los sistemas administrativos en las UGEL y DRE de Lima Metropolitana.	Porcentaje de plazas de CAS de intervenciones priorizadas contratados oportunamente.	76% (2017)	90%
Código	Acción Estratégica Institucional	Indicador	Línea de base	Meta 2023
AEI.07.01	Plan integral de gestión de riesgo de desastres en el Ministerio de Educación.	Porcentaje de personal del MINEDU capacitado en gestión de riesgo de desastres.	10% (2017)	12%
AEI.07.02	Estrategias efectivas de gestión de riesgos en II.EE. públicas de Lima Metropolitana.	Porcentaje de II.EE. que reciben asistencia técnica para la elaboración de su Plan de Gestión del Riesgo de Desastres durante el periodo de vigencia del PEI.	10,8% (2017)	57%
AEI.07.03	Estrategias eficaces para la mitigación, reparación, rehabilitación y mejora de la infraestructura educativa en Lima Metropolitana, asegurando su sostenibilidad bajo un enfoque de reducción de riesgos.	Número de instituciones educativas intervenidas con acciones de mitigación de riesgo en Lima Metropolitana.	0 (2017)	200
Código	Acción Estratégica Institucional	Indicador	Línea de base	Meta 2023

AEI.08.01	Estrategias efectivas para la generación de diálogo y concertación con agentes sociales por la educación.	Número de acuerdos firmados en el marco del Foro Agenda 2030.	0	4
AEI.08.02	Alianzas estratégicas activadas con agentes mediáticos en favor de la educación de las niñas, niños, adolescentes, jóvenes y adultos.	Número de acuerdos firmados con asociaciones de anunciantes y medios de comunicación a favor de la educación.	0	3
		Número de convenios vigentes a favor de la educación en Lima Metropolitana	0	11
AEI.08.03	Alianzas estratégicas activadas con agentes económicos en favor de los estudiantes del sistema educativo.	Porcentaje de proyectos de la cartera priorizada del Gobierno Nacional mediante los mecanismos de Obras por Impuestos y Asociaciones Público - Privadas con convenio y/o contrato suscrito.	40% (2017)	70%

2.3. DIMENSIONES DE LAS VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

2.3.1. DIMENSIONES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL

Diagnóstico con Análisis PESTEL

Para Irigaray (2020):

El análisis de los recursos y el mercado es fundamental para la puesta en marcha de un negocio. Cuando se realiza siguiendo unos parámetros básicos, se convierte en el marco de acción ideal para cualquier empresa. Ésa es la clave del análisis PESTEL. Analizar es fundamental para saber qué posibilidades reales existen de tener éxito en un espectro comercial determinado. Nadie medianamente coherente lleva a cabo una idea de negocio sin antes haber calculado los riesgos, los beneficios, el nivel de capital necesario o haber realizado un estudio de mercado, entre otras cuestiones.

Un análisis PESTEL es un marco o herramienta utilizada por los profesionales de marketing para analizar y monitorizar los factores macro ambientales (entorno de marketing externo) que tienen un impacto en una organización. El resultado servirá para

identificar amenazas y debilidades, que después se utilizarán para completar un análisis DAFO.

Para qué sirve el análisis PESTEL: En marketing, antes de que se pueda implementar cualquier tipo de estrategia o plan táctico, es fundamental realizar un análisis de la situación. Y el análisis PESTEL forma parte de eso. De hecho, debe repetirse regularmente (mínimo cada 6 meses) para identificar cambios en el entorno macro. Las organizaciones que controlan y responden a los cambios en el entorno macro pueden diferenciarse de la competencia y crear una ventaja competitiva. Un análisis PESTEL es un acrónimo de una herramienta utilizada para identificar las fuerzas macro (externas) que afectan a una organización. Las letras representan políticas, económicas, sociales, tecnológicas del entorno, y legales, de ahí su importancia para el plan financiero de una empresa o el plan de negocio de un startup.

Principales ventajas del análisis PEST: Quizá pienses que para hacer un buen análisis PEST es necesario reunir y manejar muchos datos diferentes, tener una experiencia profesional sólida y apoyada en una formación continua de alto nivel, haber cursado estudios especializados en dirección y gestión empresarial, etc. Por supuesto, no te equivocas. Preparar un buen análisis PEST no está al alcance de cualquiera y es una tarea que lleva bastante tiempo, pero tiene su recompensa. Es decir, tiene unas ventajas que como verás, son muy importantes para cualquier empresa moderna que quiere alcanzar el éxito.

Ventajas del análisis PEST: Serían las siguientes:

Optimiza la labor directiva. La toma de decisiones es mucho más eficaz cuando se conocen las características del entorno comercial. Se planifica mucho mejor y, en ese mismo sentido, se prevé y se minimiza el impacto de los elementos externos adversos. El análisis PEST, así, nos ayuda a mejorar nuestra capacidad de liderazgo.

Ayuda a evaluar riesgos externos. Como el análisis PEST se centra en analizar los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos será clave a la hora de evaluar los posibles riesgos presentes y futuros que tendremos por afrontar a los procesos de internacionalización de productos y servicios, los procesos de negociación internacional, etc.

Mejora la adaptabilidad a los cambios. Al analizar los factores que influyen en los niveles de oferta y demanda, el análisis PEST permite a las organizaciones adoptar estrategias que les ayuden adaptarse a los cambios y las tendencias de su sector de actividad.

Un análisis PESTEL paso a paso: El primer paso de un análisis PESTEL es hacerse ciertas preguntas que dan idea de qué aspectos resultan más relevantes y deben tenerse en cuenta. Se trata de las siguientes: ¿Cuál es la situación política del país y cómo puede afectar a la industria? ¿Cuáles son los factores económicos predominantes? ¿Qué importancia tiene la cultura en el mercado y cuáles son sus determinantes? ¿Qué innovaciones tecnológicas pueden aparecer y afectar la estructura del mercado? ¿Existen legislaciones vigentes que regulen la industria o puede haber algún cambio en esta normativa? ¿Cuáles son las preocupaciones ambientales para la industria? Todos los aspectos de esta técnica son cruciales para cualquier industria en la que pueda estar una empresa porque, además de ayudar a entender el mercado, representa la columna vertebral de la gestión estratégica.

La técnica PESTEL: características y metodología: El método PESTEL es una de las muchas técnicas de análisis de negocios. A través de él, los emprendedores pueden realizar una evaluación de los principales elementos que tendrán alguna influencia en su proyecto. Se trata de una técnica básicamente descriptiva. La idea es detallar de la mejor manera el entorno en el que operará la empresa en función de aspectos políticos,

económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos, jurídico-legales y otros que, de alguna u otra forma, tengan alguna incidencia. El método PESTEL parte de un ejercicio de previsión y probabilidad realizado por cada uno de los emprendedores. Esto no quiere decir que en la metodología tengan cabida proyecciones sin fundamento; al contrario, deben ser verosímiles y realistas. Para precisar aún más el modelo, veamos con más detalle qué significa cada una de las categorías que contempla el análisis PESTEL:

a) Factores políticos y económicos: En este apartado se engloban elementos como las políticas desarrolladas en el país. los niveles de pobreza del entorno, los índices de desigualdad, el desarrollo económico, el acceso a recursos de sus habitantes, así como la forma en todo ello afecta a la actividad de la empresa.

b) Factores sociales: La descripción del método PESTEL debe incluir cuestiones como la cultura, la religión, las creencias compartidas, los imaginarios, las clases sociales y los papeles asignados en función del género. En algunos casos, son complementarios a los factores económicos. Entre mejor esté definida la sociedad en la que se insertará la nueva empresa, mayores posibilidades de éxito tendrá ésta.

c) Factores tecnológicos: No es lo mismo abrir una empresa en Amsterdam que en la India. Las posibilidades de acceso de las personas a las herramientas informáticas, el manejo de Internet o el nivel de cobertura de ciertos servicios, determinan en gran medida el alcance de un negocio y sus posibilidades de integración en el entorno.

d) Factores jurídico-legales: Cada lugar tiene unas leyes establecidas que es necesario respetar. Es obligación de las empresas cumplirlas y actuar dentro del marco que establecen. Sin embargo, también es necesario conocer la legislación sobre factores que puedan influir en la marcha del proyecto, como por ejemplo lo relativo a los hábitos de consumo, los roles sociales, las libertades o la intervención del Estado, entre otros.

e) Factores ambientales: Incluye en los elementos que guardan relación directa o indirecta con la preservación de los entornos y el medioambiente. Por ejemplo, los efectos del cambio climático, el nivel de contaminación, la probabilidad de sufrir desastres naturales, incendios, terremotos, maremotos, entre otros. Y, por supuesto, la legislación que regula la actividad de las empresas en este terreno, sobre todo si el negocio mantiene un contacto directo con los recursos naturales o materias primas.

Análisis de escenarios

Según Sánchez (2020):

El análisis de escenarios es una metodología que permite estudiar situaciones de riesgo o incertidumbre. Esto, al momento de tomar decisiones de inversión. Para el análisis de escenarios, se debe calcular el valor de la inversión en distintas circunstancias. Es decir, se proyectan las ganancias y pérdidas del negocio asignando distintos valores posibles a las variables de referencia. Estas pueden ser el precio de las divisas, la inflación, los tipos de interés, entre otros.

Uso del análisis de escenarios: El análisis de escenarios es un recurso muy extendido en análisis de carteras de inversión, en dónde es muy utilizado como complemento de un análisis de valor en riesgo (VAR). Además, este tipo de análisis es muy común en campos generales como la teoría de decisión, la teoría de juegos o la economía financiera. Así, permite dar un valor a las diferentes situaciones que pueden aparecer, asociando una probabilidad a cada una de ellas.

Atendiendo a la totalidad de alternativas y realizando una valoración global, se deberá ponderar o promediar los datos. De ese modo, se podría llegar a una conclusión en cuanto a la elección a tomar (lo explicaremos con un ejemplo más adelante).

Esta clase de análisis también se utiliza en investigaciones, elaboración de nuevos productos, diseño de planes estratégicos y valoraciones de empresas. Es decir, en los campos donde el futuro actúa como importante elemento a tener en cuenta.

El hecho de que estos mecanismos de análisis tengan en cuenta variables de riesgo y probabilidades hace que sus resultados sean tomados en cuenta como estimaciones. Es decir, no se consideran valores absolutos e inamovibles.

Tipos de análisis de escenarios: Existen varios tipos de análisis de escenarios como los siguientes: 1) Análisis estilizados: Pueden cambiarse muchas variables o solo una para ver cómo afecta cada factor de manera individual a un determinado suceso. 2) Eventos hipotéticos: Plantea diferentes supuestos y sus consecuencias. 3) Eventos actuales extremos: Se proyectan situaciones extraordinarias. 4) Test de estrés: Es una extensión de los eventos extremos.

Ejemplo de análisis de escenarios: Como se ha comentado, una aplicación práctica de esta metodología es la valoración de una empresa. Veamos el ejemplo, una compañía de limpieza que aspira hacerse con los servicios en un ayuntamiento. Asumimos que la posibilidad que concrete el negocio es un 50%. Entonces, tendremos dos alternativas. En el primer caso, con 50% de probabilidad, se firma un contrato de 20 mil euros y el valor de la firma se eleva a 1 millón de euros. Asimismo, en el segundo caso, también con 50% de probabilidad, no se logra ningún trato y el valor de la organización se queda en 100 mil euros. El cálculo total del valor de la empresa sería una ponderación entre valores y datos de probabilidad, resultando: $(1.000.000 \times 50\%) + (100.000 \times 50\%) = 550.000$ euros. El anterior ejemplo es indudablemente un caso muy básico, debido a que lo más habitual es tener en cuenta más de tres opciones en este tipo de estudios. De ese modo, se admiten no solo opciones directamente contrarias (optimista y pesimista), sino también otras posibles con menor índice de probabilidad.

Análisis FODA

Según Ramírez (2020):

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora. En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, Análisis FODA, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo de la empresa, que inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la Misión institucional.

La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo de la institución.

Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno de la institución, y dentro del proceso de planeación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta, y cuáles son las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Entre algunas características de este tipo de análisis se encuentra las siguientes: Facilitan analizar el quehacer institucional, que por atribución debe cumplir la empresa; asimismo, facilitan la realización de un diagnóstico para la construcción de estrategias que permitan reorientar el rumbo institucional, al identificar la posición actual y la capacidad de respuesta de nuestra institución. De esta forma, el proceso de planeación estratégica se considera funcional cuando las debilidades se ven disminuidas, las fortalezas son incrementadas, el impacto de las amenazas es considerado y atendido puntualmente, y el aprovechamiento de las oportunidades es capitalizado con el alcance de los objetivos, la misión y visión de la empresa.

Para determinar las fortalezas y debilidades de la entidad se debe tener conocimiento sus servicios y/o productos. Las fortalezas son los diferenciadores con respecto a la competencia; las cuales se deben de mantener. Las debilidades son lo que debes de mejorar para convertirlo en fortaleza.

Análisis CAME

Según Bernal (2019):

El Análisis CAME, es una metodología suplementaria a la del Análisis DAFO, que da pautas para actuar sobre los aspectos hallados en los diagnósticos de situación obtenidos anteriormente a partir de la matriz DAFO. El nombre del Análisis CAME viene de las iniciales “Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar” (en inglés Correct, Adapt, Maintain, Explore). Este análisis puede ser interpretado como una ampliación del Análisis DAFO (ver aquí detalles sobre el DAFO). De esta forma, el Análisis DAFO sirve para hacer un diagnóstico inicial de situación, y en el Análisis CAME sirve para definir las acciones a tomar a partir de los resultados del DAFO. Los Análisis DAFO y CAME son muy usados en todo lo relativo a planificación estratégica (planes de negocios, definición de programas y proyectos, etc).

Pasos para realizar un Análisis CAME: Estos son los pasos básicos para realizar un análisis CAME: 1) Establecer una estrategia que nos indique cuáles son los objetivos generales que queremos alcanzar en nuestra organización. Hacer esto es importante porque nos ayudará a priorizar las acciones a tomar en los siguientes pasos. 2) Realizar un Análisis DAFO para obtener un diagnóstico de situación con los aspectos a considerar. 3) Una vez obtenidas las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, seleccionar cuáles de ellas son más importantes (por ejemplo, seleccionando las que más relevantes sean según su impacto y probabilidad). 4) Ahora que hemos decidido sobre qué aspectos vamos a actuar, realizaremos el Análisis CAME. Para ello cogemos

cada una de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades seleccionadas previamente, y les asociamos acciones para corregirlas, afrontarlas, mantenerlas o explotarlas, según aplique en cada caso (ver apartado siguiente). 5) Por último, sólo queda implantar las acciones y realizar un seguimiento de ellas para comprobar que se cumplen nuestros objetivos iniciales.

Tipos de acciones: Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar. Frecuentemente el Análisis DAFO se usa para conocer la situación concreta de una empresa, organización, ente, persona, etc. Este análisis se puede usar en casi cualquier situación, y sirve para obtener una visión general de lo que sucede, a partir de ahí poder tomar decisiones. De esta forma, tras realizar la matriz DAFO, obtendremos nuestras Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Una vez obtenidos estos aspectos, llega el turno de usar el Análisis CAME: Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar. Estas son las pautas para actuar en cada uno de los aspectos identificados en la matriz DAFO:

De forma detallada, debemos definir acciones para:

Corregir las debilidades: hacer que desaparezcan las debilidades. Para ello debemos tomar medidas para que dejen de existir, o para que dejen de afectarnos negativamente.

Afrontar las amenazas: evitar que las amenazas se conviertan en debilidades. Para ello debemos tomar medidas para responder a cada una de ellas (evitar que un riesgo suceda, reducir su impacto, actuar para que desaparezca...).

Mantener las fortalezas: tomar medidas para evitar perder nuestras fortalezas. El objetivo es mantener nuestros puntos fuertes y fortalecerlos para que sigan siendo una ventaja competitiva en el futuro.

Explorar/Explotar las oportunidades: crear estrategias y planificar acciones para convertir las oportunidades en futuras fortalezas.

El Análisis CAME es la continuación lógica del DAFO. Por lo general, cuando la gente habla de hacer una matriz DAFO para tener un diagnóstico de situación, normalmente va implícito el hecho de que se van a tomar medidas para mejorar esa situación, actuando sobre los aspectos identificados (esto implica evitar las amenazas, convertir las oportunidades en fortalezas, eliminar las debilidades y potenciar las fortalezas). Por lo tanto, el Análisis CAME es la evolución natural al DAFO, donde se establecen las pautas lógicas para establecer las acciones de forma coherente con nuestra estrategia.

Pronóstico del Análisis con BSC

Por su parte, Leer (2018), señala que:

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, es una metodología de gestión estratégica utilizada para definir y hacer seguimiento a la estrategia de una organización. Esta metodología, creada por Robert Kaplan y David Norton, permite estructurar los objetivos estratégicos de forma dinámica e integral para ponerlos a prueba según una serie de indicadores que evalúan el desempeño de todas las iniciativas y los proyectos necesarios para lograr su cumplimiento satisfactorio. Le puede resultar útil nuestro resumen sobre el Cuadro de Mando Integral.

El BSC se basa en un correcto equilibrio y alineación entre los elementos de la estrategia global y los elementos operativos de la misma. Los elementos globales son: la misión (nuestro propósito), la visión (a qué aspiramos), los valores centrales (en qué creemos), las perspectivas y los objetivos. Por su parte, los elementos operativos son: los indicadores clave o KPI (ya sean indicadores inductores o de resultado) e iniciativas estratégicas (proyectos que lo ayudan alcanzar sus objetivos).

El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización

hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías - desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales que identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con la misión de la organización. El BSC (por sus siglas en inglés) es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización (Kaplan y Norton, 1996).

Por otro lado, el uso de perspectivas balanceadas ayuda que se consideren al capital humano, organizacional e informático como de importancia. Al usar igual metodología para cinco ministerios del mismo ramo, sus funcionarios pueden comparar resultados y aprender uno del otro, con lo que se logra un efecto que permite la sinergia. La implementación de esta metodología en entidades estatales facilita, por su simplicidad y transparencia, el monitoreo, la mejora continua y el cambio hacia una cultura de medición del desempeño. Este sistema de planeación y monitoreo se puede poner en operación en menos de seis meses en una institución estatal.

2.3.2. DIMENSIONES DE LA MISIÓN INSTITUCIONAL

Procesos institucionales

Programación presupuestaria

Según Chávez (2018):

El presupuesto de las entidades del Estado obedece a un proceso de varias etapas como la programación presupuestaria, formulación presupuestaria, aprobación presupuestaria, ejecución presupuestaria y control presupuestario. Cada una de las cuales conlleva la participación no solo de la entidad a la cual se refiere el presupuesto,

si no que interviene el gobierno nacional, la Contraloría General y hasta el Congreso de la República.

Formulación presupuestaria

Según Álvarez y Álvarez (2018), al respecto señala que:

En la fase de formulación presupuestaria, en adelante formulación, se determina la estructura funcional-programática del pliego, la cual debe reflejar los objetivos institucionales, debiendo estar diseñada a partir de las categorías presupuestarias consideradas en el clasificador presupuestario respectivo. Asimismo, se determinan las metas en función de la escala de prioridades y se consignan las cadenas de gasto y las respectivas fuentes de financiamiento.

Ejecución presupuestaria

Según Morón (2016):

La ejecución presupuestaria se refiere a la aplicación de todo lo presupuestado tanto para ingresos como para gastos de las instituciones gubernamentales.

La ejecución presupuestaria, está sujeta al régimen del presupuesto anual y a sus modificaciones conforme a la Ley General, se inicia el 1 de enero y culmina el 31 de diciembre de cada año fiscal. Durante dicho período se perciben los ingresos y se atienden las obligaciones de gasto de conformidad con los créditos presupuestarios autorizados en los presupuestos.

Control presupuestario

Según Quispe y Quispe (2018):

El presupuesto institucional es una poderosa herramienta de gestión y control de las transacciones; el mismo para una adecuada gestión presupuestal, tiene que estar bajo el manto del control presupuestario, previo, simultáneo y posterior.

Evaluación presupuestaria

Según Quispe y Quispe (2018):

En la gestión presupuestaria, la programación da inicio al presupuesto y la evaluación presupuestaria cierra dicho presupuesto. Esta evaluación constituye fuente de información para fase de programación presupuestaria, concordante con la mejora de la calidad del gasto público.

Calidad del servicio institucional

Según Koontz y O'Donnell (2018):

La calidad del servicio institucional es un concepto que deriva de la propia definición de Calidad, entendida esta como satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente o, expresado en palabras de J. M. Juran, como aptitud de uso. En términos de calidad, en primer lugar, hay que considerar que los bienes capaces de satisfacer las necesidades del cliente son de acuerdo con su contenido, de dos clases: tangibles e intangibles.

La calidad tiene que ser medida con determinados indicadores aplicados a los procesos institucionales.

Los indicadores para la medición del desempeño institucional son parámetros cualitativos y cuantitativos que detallan la medida en la cual un determinado objetivo ha sido logrado. Al ser instrumentos de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos, constituyen una expresión cuantitativa de lo que se

pretende alcanzar y mediante la cual establece y mide sus propios criterios de éxito, y proveen la base para el seguimiento de su desempeño.

Por lo general para medir una cadena estratégica representada por lineamientos de Política - Objetivos Generales – Objetivos Específicos - Acciones Permanentes y Temporales, se utilizan indicadores de Impacto, Resultado y Producto, los cuales en conjunto permiten medir la evolución del desempeño de la entidad. Al respecto debe considerarse que los:

- 1) **Indicadores de Impacto:** Se asocian a los lineamientos de política y miden los cambios que se espera lograr a mediano y largo plazo. Muestra los efectos (directos o indirectos) producidos como consecuencia de los resultados y logros de las acciones sobre un determinado grupo de clientes o población. Usualmente medidos de manera más rigurosa y profunda, y requiere de una definición precisa del tiempo de la evaluación, ya que existen intervenciones cuyo impacto sólo es medible en el largo plazo;
- 2) **Indicadores de Resultado:** Se asocian a objetivos generales y específicos, se relacionan con las distintas dimensiones que abarca el propósito del objetivo. Indica el progreso en el logro de los propósitos de las acciones, reflejando el nivel de cumplimiento de los objetivos. Por lo general, el resultado de las acciones no puede ser medido sino hasta el final de las tareas que la componen (en el caso de tratarse de proyectos, que por definición tienen un tiempo definido) o hasta que las tareas hayan alcanzado un nivel de maduración necesario en actividades de carácter permanente;
- 3) **Indicadores de Producto:** Se asocian a acciones permanentes o temporales, y miden los cambios que se van a producir durante su ejecución. Refleja los bienes

y servicios cuantificables provistos por una determinada intervención y, en consecuencia, por una determinada institución;

- 4) **Línea de Base:** Es la primera medición de los indicadores seleccionados para medir los objetivos de una acción permanente o temporal, debe realizarse al inicio del plan con la finalidad de contar con una «base» que permita cuantificar los cambios netos ocurridos debido a su intervención.

Cumplimiento de metas institucionales:

Para Chiavenato (2018):

Las metas son el resultado intermedio que se quiere alcanzar en un tiempo determinado. Para que un objetivo específico se pueda concretar, debe dividirse en metas más cercanas. Cada meta debe ser muy concreta y evaluable.

Las metas son fines específicos, expresados en forma cuantitativa, sirve como guía para las decisiones, las actividades y acciones que realiza la organización, también un sub objetivos, las metas dependen de los objetivos. Puedes conseguir lo que quiera al lograr sus metas. Pero primero debe trazar algunas metas.

Las metas, son planes para realizar cualquier cosa, desde lavar el auto este fin de semana hasta hacer un viaje alrededor del mundo algún día. Sin metas, estaríamos perdidos.

Las metas pueden ser simples o complejas, largas o cortas. Si no tiene un plan – ni siquiera un camino a tomar para llegar a la tienda hoy, por ejemplo – es posible que nunca llegue allí. Es posible que simplemente ande sin rumbo y nunca encuentre la tienda. Si planea con antelación, lo logrará.

Las metas pueden estar relacionadas con cualquier cosa – su familia, sus carreras o sus pasatiempos. Ellas proveen un plan de acción que usted quiere alcanzar. También

permiten ahorrar tiempo. A medida que tome decisiones en la vida, puede utilizar sus metas como ayuda. ¿Por qué necesitamos metas? Nos ayudan a obtener lo que deseamos en la vida. Quizás aún no sepa lo que quiere, y eso está bien. Pero sentarse y hacer una lista de metas puede ayudarle a descubrir qué es lo que usted desea.

Las metas deben ser suyas, no las de otra persona. Puede fijar una meta y no alcanzarla. Eso está bien. Tal vez su meta no era realista. Ahora puede modificarla y tratar nuevamente de alcanzarla. Quizás usted o sus prioridades han cambiado. Puede cambiar y modificar sus metas a medida que usted y el mundo a su alrededor cambian. Por naturaleza establecemos metas. No podemos vivir sin ellas, al menos, no por mucho tiempo. Por lo tanto, si todavía no has establecido tus metas, no tardes en hacerlo. No importa tanto la meta, sino el hecho de tenerla. Algunas personas se las ingenian para posponer continuamente aquello que les gustaría hacer en la vida, como no están totalmente seguras de que la meta que tienen en mente sea la que más les conviene, ¡nunca hacen nada!

Según Koontz y O'Donnell (2018):

Las metas tienen que llevarse a cabo, sí o sí. No puede haber entidad que no logre sus metas. Es posible que no se logren todas las metas, pero un gran porcentaje de las mismas deben lograrse. Lo importante no es el solo hecho de alcanzar la meta, sino aprender y perfeccionarnos en el proceso. Los logros que obtengas al perseguir tus metas no tienen mayor importancia. Lo que realmente interesa es en qué te transformaste. Cuando te empeñes por alcanzar una meta, vale la pena que recuerdes cómo operan las cosas en este planeta. Nada se mueve en línea recta.

Ninguna meta se alcanza sin antes haber librado diversos obstáculos. Los obstáculos son parte de este mundo. Desafortunadamente, ciertas personas pretenden progresar

sin tener en cuenta esta situación. Las personas con éxito no son tan brillantes, ni tan especiales, ni tan talentosas. Sencillamente entiendes cómo funcionan las cosas, y saben que el progreso personal tiene que ocurrir en concordancia con los principios que gobiernan todo lo que existe a su alrededor. Ellos comprenden que el logro de nuestras metas se debe a que nos corregimos continuamente. Nos salimos de curso, corregimos y recuperamos la dirección correcta.

Según Robbins (2018):

Las metas son vehículos que pueden llevarnos a lograr más de lo que ahora somos. Necesitamos metas no tanto por los resultados finales, sino porque, al perseguirlas, nos transformamos. Lo único que limita nuestros logros, es la idea de que no seamos capaces de lograrlo. No es novedad para nadie el hecho de que quienes dicen que pueden, pueden; y quienes dicen que no pueden, no pueden. Las limitaciones que nos pongamos son responsabilidad nuestra. Desechar las etiquetas que nos colgamos es el primer paso hacia una vida feliz. Siempre que dudemos de nuestra capacidad para lograr algo, vale la pena evaluar los obstáculos que otros han superado. Lo que cuenta no es dónde empiezas, sino donde decides terminar. Las desventajas son una bendición si optamos por verlas como tales, y las utilizamos como incentivos para mejorar cada vez más.

Cumplimiento objetivos institucionales

Para Terry (2012):

Un objetivo institucional es una situación deseada que la entidad intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser

deseado y se busca otro para ser alcanzado. La palabra objetivo proviene de ob-jactum, que significa "a donde se dirigen nuestras acciones.

Los objetivos de la entidad son enunciados escritos sobre resultados a ser alcanzados en un periodo determinado. Los objetivos de la entidad son los fines hacia los cuales está encaminada la actividad de una empresa, los puntos finales de la planeación, y aun cuando no pueden aceptarse tal cual son, el establecerlos requiere de una considerable planeación. Un objetivo se concibe algunas veces como el punto final de un programa administrativo, bien sea que se establezca en términos generales o específicos.

Los objetivos de la entidad tienen jerarquías, y también forman una red de resultados y eventos deseados. Una compañía u otra empresa es un sistema. Si las metas no están interconectadas y se sustentan mutuamente, la gente seguirá caminos que pueden parecer buenos para su propia función pero que pueden ser dañinos para la compañía como un todo. Estos objetivos deben ser racionalmente alcanzables y deben estar en función de la estrategia que se elija.

Para Chiavenato (2018):

Los objetivos deben servir a la entidad; por lo tanto, deben reunir ciertas características que reflejan su utilidad. Los objetivos de la entidad deben reunir alguna de estas características: i) Claridad: un objetivo debe estar claramente definido, de tal forma que no revista ninguna duda en aquellos que son responsables de participar en su logro; ii) Flexibilidad: los objetivos deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias lo requieran. Dicho de otro modo, deben ser flexibles para aprovechar las condiciones del entorno; iii) Medible o medurable: los objetivos deben ser medibles en un horizonte de tiempo para poder determinar con

precisión y objetividad su cumplimiento; iv) Realista: los objetivos deben ser factibles de lograrse; v) Coherente: un objetivo debe definirse teniendo en cuenta que éste debe servir a la empresa.

Para Stoner (2018):

Los objetivos por áreas funcionales deben ser coherentes entre sí, es decir no deben contradecirse; vi) Motivador: los objetivos deben definirse de tal forma que se constituyan en elemento motivador, en un reto para las personas responsables de su cumplimiento; Deben ser deseables y confiables por los miembros de la organización; Deben elaborarse con la participación del personal de la empresa (administración por objetivos).

Visión institucional

Johnson y Scholes (2018):

La visión institucional es el camino al cual se dirigen la entidad a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad. El simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la empresa, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes o usuarios el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar.

Según Johnson y Scholes (2018):

La visión de la empresa tiene que verse en términos de mejora continua institucional. Al respecto la mejora continua debe entenderse como la innovación continua de la entidad para lograr sus metas, objetivos y misión a los menores costos, tiempos,

movimientos y con el mayor beneficio posible. La mejora continua, es sinónimo de cambio en todo su contexto, políticas, estrategias, tácticas, acciones; procesos, procedimientos y técnicas que vienen desarrollándose, todo con el propósito de lograr eficiencia, efectividad, productividad y competitividad a favor de los usuarios de los servicios que prestan la entidad.

La mejora continua implica alistar a todos los miembros de la institución en una estrategia destinada a mejorar de manera sistemática los niveles de calidad y productividad, reduciendo los costos y tiempos de respuestas, mejorando los índices de satisfacción de los contribuyentes y usuarios del sistema en general, para de esa forma mejorar la calidad de la prestación del servicio institucional.

Mejorar de manera continua implica reducir constantemente los niveles de tiempos de atención, oportunidad de atención, calidad de atención, algo que se adecua a la época actual con la necesidad de salvaguardar los escasos recursos.

III. MÉTODO

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.1.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación es de tipo básica. Por cuanto se propone relacionar significativamente la planeación estratégica institucional en el cumplimiento real de la misión institucional del sector educación.

3.1.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

- 1) La investigación es del nivel descriptivo por cuanto se especifica la planeación estratégica institucional y el cumplimiento real de la misión institucional del sector educación.
- 2) También la investigación es del nivel correlacional, por cuanto relaciona la planeación estratégica institucional con el cumplimiento real de la misión institucional del sector educación.

3.1.3. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

El método que se ha considerado en el trabajo es el método hipotético-deductivo que técnicamente es uno de los modelos para describir al método científico, basado en un ciclo inducción-deducción-inducción para establecer hipótesis y comprobar o refutarlas. Dicho método está compuesto por los siguientes pasos esenciales: observar el fenómeno a estudiar; crear una hipótesis para explicar dicho fenómeno (inducción); deducir consecuencias o implicaciones más elementales de la propia hipótesis (deducción).

3.1.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño que se aplicó fue el no experimental. Dicho diseño no experimental se define como la investigación que se realizará sin manipular deliberadamente la planeación estratégica institucional y la relación con el cumplimiento real de la misión institucional del sector educación. En este diseño se observarán la planeación estratégica institucional y la relación con

el cumplimiento real de la misión institucional del sector educación; tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1. POBLACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La población de la investigación estuvo conformada por 57 personas relacionadas con la planeación estratégica institucional y la relación con el cumplimiento real de la misión institucional del sector educación.

Tabla 1

Distribución de la población

N°	Participante	Cantidad	Porcentaje
1	Personal del Área de Presupuesto	11	20.20 %
2	Personal del Área de Recursos Humanos	11	20.20 %
3	Personal del Área de Logística	11	20.20 %
4	Personal del Área de Tesorería	11	20.20 %
5	Personal del Área de Contabilidad	13	20.20 %
	TOTAL	57	100.00 %

Fuente: Elaboración propia

3.2.2. MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

La muestra estuvo conformada por 50 personas relacionadas con la planeación estratégica institucional y la relación con el cumplimiento real de la misión institucional del sector educación.

Para definir el tamaño de la muestra se ha utilizado el método probabilístico y aplicado la fórmula generalmente aceptada para poblaciones menores de 100,000.

$$n = \frac{(p.q)Z^2 .N}{(EE)^2 (N - 1) + (p.q)Z^2}$$

Sustituyendo:

$$n = (0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2 \times 57) / (((0.05)^2 \times 56) + (0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2))$$

$$n = 50$$

Tabla 2*Distribución de la muestra*

N°	Participante	Cantidad	Porcentaje
1	Personal del Área de Presupuesto	10	20.20 %
2	Personal del Área de Recursos Humanos	10	20.20 %
3	Personal del Área de Logística	10	20.20 %
4	Personal del Área de Tesorería	10	20.20 %
5	Personal del Área de Contabilidad	10	20.20 %
	TOTAL	50	100.00 %

Fuente: Elaboración propia

3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**Tabla 3***Variables y dimensiones de la investigación*

Variables	Dimensiones
VARIABLE INDEPENDIENTE:	X.1. Diagnóstico con análisis de PESTEL
X. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL	X.2. Análisis de escenarios
	X.3. Análisis FODA
	X.4. Análisis CAME
	X.5. Pronostico con análisis BSC
	VARIABLE DEPENDIENTE:
Y. MISIÓN INSTITUCIONAL	Y.2. Calidad del servicio institucional
	Y.3. Cumplimiento de metas institucionales
	Y.4. Cumplimiento de objetivos institucionales
	Y.5. Visión institucional

DIMENSIÓN ESPACIAL:
Z SECTOR EDUCACIÓN (MINISTERIO DE EDUCACIÓN)

FUENTE: Elaboración propia

Tabla 4

Operacionalización de variables, dimensiones e indicadores

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valoración	Técnica e Instrumento
VARIABLE INDEPENDIENTE: X. Planeación estratégica institucional	X.1. Diagnóstico con Análisis PESTEL	Aspecto político, económico y social	2	1= Totalmente en desacuerdo 2= En Desacuerdo 3= Neutral 4= De acuerdo 5= Totalmente de acuerdo	Encuesta Cuestionario
		Aspecto tecnológico y ecológico	3		
	X.2. Análisis de escenarios	Eventos hipotéticos	4		
		Eventos actuales extremos	5		
	X.3. Análisis FODA	Fortaleza y oportunidades	6		
		Debilidades y amenazas	7		
	X.4. Análisis CAME	Indicadores de corrección	8		
		Indicadores de explotación	9		
	X.5. Pronóstico con Análisis con BSC	Perspectiva financiera	10		
		Perspectiva de los procesos	11		
	VARIABLE DEPENDIENTE Y. Misión institucional	Y.1. Procesos institucionales	Indicadores de procesos		
Indicadores de funciones			14		
Y.2. Calidad del servicio institucional		Condiciones básicas de calidad	15		
		Generación de valor en los usuarios	16		
Y.3. Cumplimiento de metas institucionales		Metas operativas	17		
		Metas administrativas	18		
Y.4. Cumplimiento de objetivos institucionales		Objetivos estratégicos	19		
		Objetivos específicos	20		
Y.5. Visión institucional		Mejora continua institucional	21		
		Alto desempeño institucional	22		

Tabla 5*Definición operacional de las variables*

VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL
Variable independiente X. Planeación estratégica institucional.	La planeación estratégica institucional es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar la misión institucional y que se operacionaliza mediante el diagnóstico con análisis PESTEL, como el análisis de escenarios y el análisis FODA, para luego hacer las correcciones con el análisis CAME y finalizar en la formulación del pronóstico con el análisis del BSC.
Variable dependiente Y, Misión institucional	La misión institucional constituye la razón de ser, el propósito y las aspiraciones como el sector educación se propone realizar y lograr en un determinado contexto temporal e histórico; y, se concreta con la puesta en marcha de los procesos institucionales concretados con alta calidad del servicio institucional; y, con ello el cumplimiento de las metas institucionales y el cumplimiento de los objetivos institucionales, y todo alineado a la visión institucional del mencionado sector.

Fuente: Diseño propio.

3.4. INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los instrumentos que se utilizaron en la investigación fueron los cuestionarios, fichas de encuesta y guías de análisis.

- 1) **Cuestionarios:** Estos instrumentos contienen las preguntas de carácter cerrado sobre la planeación estratégica institucional y el cumplimiento real de la misión institucional del sector educación.
- 2) **Fichas bibliográficas:** Estos instrumentos se utilizaron para tomar todos los datos necesarios sobre la planeación estratégica institucional y el cumplimiento real de la misión institucional del sector educación.

3.5. PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

Las técnicas que se utilizaron en la investigación fueron las siguientes:

- 1) **Encuestas:** Esta técnica se aplicó al personal de la muestra para obtener respuestas en relación a la planeación estratégica institucional y el cumplimiento real de la misión institucional del sector educación.
- 2) **Toma de información:** Esta técnica se aplicó para tomar información de libros, textos, normas y demás fuentes de información relacionadas a la planeación estratégica institucional y el cumplimiento real de la misión institucional del sector educación.

TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS

Las técnicas de procesamiento de datos que se utilizaron fueron las siguientes:

- 1) **Ordenamiento y clasificación:** La técnica del ordenamiento y clasificación se aplicó para tratar la información cualitativa y cuantitativa de la planeación estratégica institucional y el cumplimiento real de la misión institucional del sector educación.; en forma ordenada, de modo de interpretarla y sacarle el máximo provecho.
- 2) **Registro manual:** Esta técnica se aplicó para digitar la información de las diferentes fuentes sobre la planeación estratégica institucional y el cumplimiento real de la misión institucional del sector educación.

- 3) **Proceso computarizado con Excel:** Esta técnica se aplicó para determinar diversos aspectos sobre la planeación estratégica institucional y el cumplimiento real de la misión institucional del sector educación.
- 4) **Proceso computarizado con SPSS:** Esta técnica se aplicó para procesar la información sobre la planeación estratégica institucional y el cumplimiento real de la misión institucional del sector educación y así determinar la correlación entre las variables de la investigación.

3.6. ANÁLISIS DE DATOS DE LA INVESTIGACIÓN

Se aplicaron las siguientes técnicas de análisis:

- 1) **Análisis documental:** Esta técnica se aplicó para conocer, comprender, analizar e interpretar cada una de las fuentes sobre la planeación estratégica institucional y el cumplimiento real de la misión institucional del sector educación.
- 2) **Indagación:** Esta técnica se aplicó para determinar los datos cualitativos y cuantitativos de cierto nivel de razonabilidad la planeación estratégica institucional y el cumplimiento real de la misión institucional del sector educación.
- 3) **Conciliación de datos:** Esta técnica se aplicó para comparar la información de los autores de fuentes relacionadas con la planeación estratégica institucional y el cumplimiento real de la misión institucional del sector educación.

3.7. CONSIDERACIONES ÉTICAS

Según el Congreso de la República (2002):

Son principios de la función pública el respeto, probidad, eficiencia, idoneidad, veracidad, lealtad y obediencia, justicia y equidad, lealtad al estado de derecho, uso adecuado de los bienes del Estado, neutralidad, transparencia, discreción, ejercicio adecuado del cargo y responsabilidad.

IV: RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE

Resultado 1

Tabla 6

La importancia de la planeación estratégica en la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes.

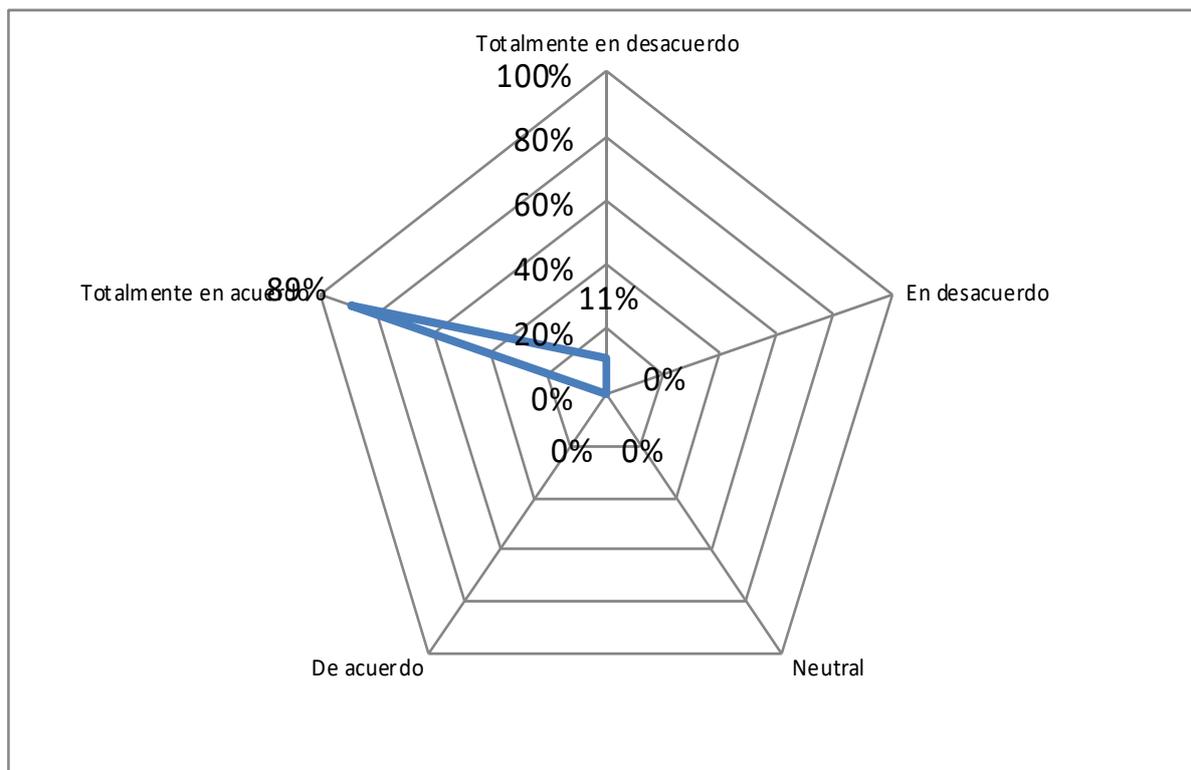
Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente en desacuerdo	05	11.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	45	89.00
Total		50	100.00

Fuente: Diseño de autoría propia.

Figura 1

La importancia de la planeación estratégica en la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes.

Nota: El resultado obtenido ayuda al presente trabajo; por cuanto el 89% de los encuestados aceptan la importancia de la planeación estratégica en la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes por parte del sector educación, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Dicha planeación es la base para asegurar el cumplimiento de la misión institucional del sector materia de estudio.



Resultado 2

Tabla 7

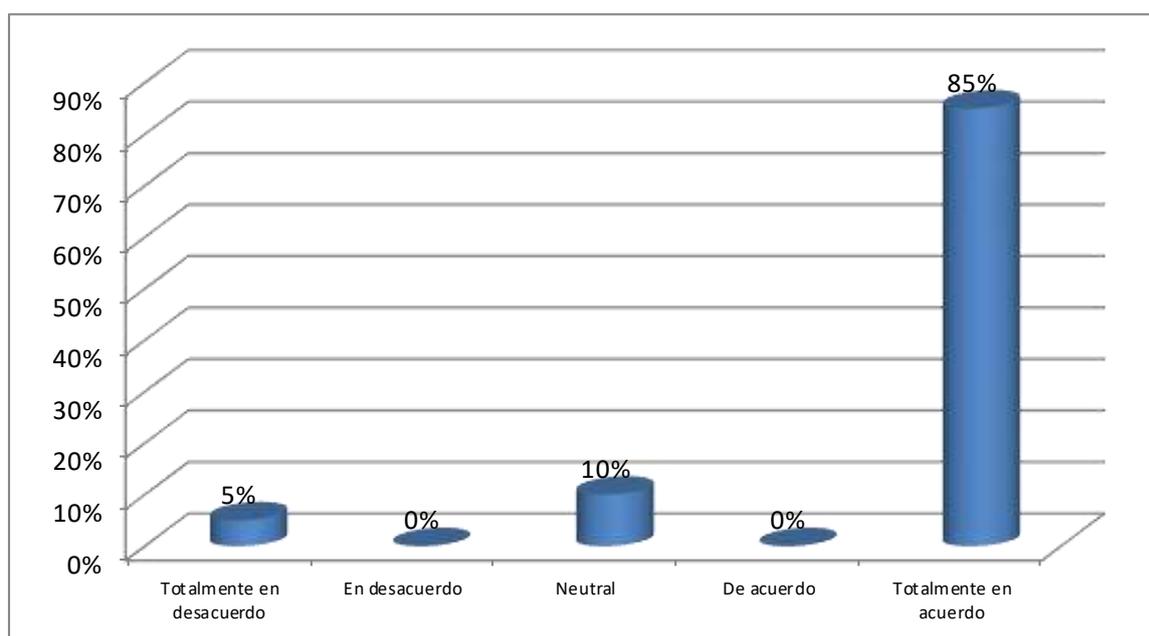
El análisis PESTEL, sirve para estudiar y monitorear los factores macro ambientales.

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente en desacuerdo	03	05.00
2	En desacuerdo	00	00.00
3	Neutral	05	10.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	42	85.00
Total		50	100.00

Fuente: Diseño de autoría propia.

Figura 2

El análisis PESTEL, sirve para estudiar y monitorear los factores macro ambientales.



Nota: El resultado obtenido ayuda al presente trabajo; por cuanto el 85% de los encuestados aceptan que el análisis de PESTEL es una herramienta utilizada para analizar y monitorear los factores macro ambientales que tienen un impacto en una organización muy importante para un sector prioritario como el educativo.

Resultado 3

Tabla 8

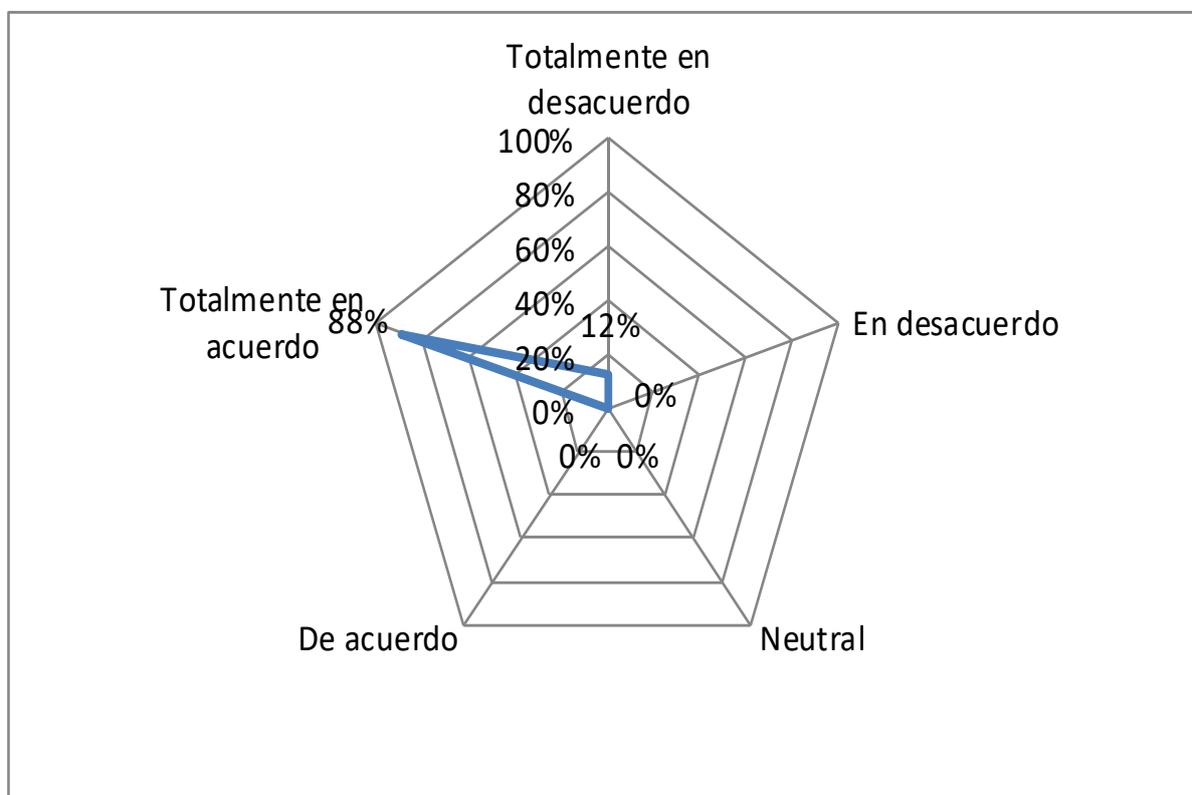
El análisis PESTEL, consiste en analizar varios aspectos en el entorno del sector educación.

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente en desacuerdo	06	12.00
2	En desacuerdo	00	00.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	44	88.00
Total		50	100.00

Fuente: Diseño de autoría propia.

Figura 3

El análisis PESTEL consiste en estudiar varios aspectos en el entorno del sector.



Nota: El resultado obtenido ayuda al presente trabajo; por cuanto el 88% de los encuestados aceptan que el análisis de PESTEL consiste en analizar el aspecto político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal del sector educación; con lo cual se tiene elementos para enrumbar al logro de la misión y visión institucional; y dicho análisis procura dar elementos para las decisiones más adecuadas de las autoridades educativas.

Resultado 4

Tabla 9

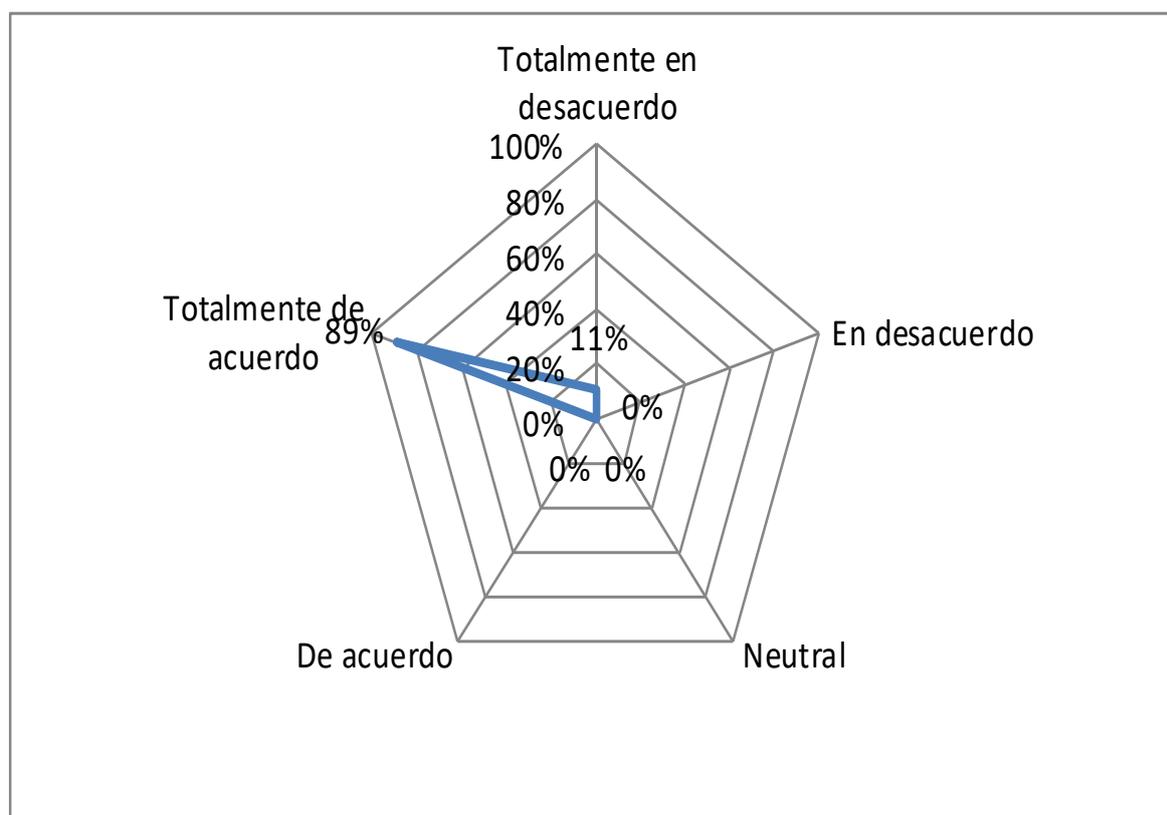
El análisis de escenarios consiste en identificar los distintos supuestos con que puede toparse los gestores

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente en desacuerdo	06	11.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	44	89.00
Total		50	100.00

Fuente: Diseño de autoría propia.

Figura 4

El análisis de escenarios consiste en identificar los distintos supuestos con que puede toparse los gestores.



Nota: El resultado obtenido ayuda al presente trabajo; por cuanto el 89% de los encuestados aceptan que el análisis de escenarios consiste en identificar los distintos supuestos con que se

pueden encontrar los gestores cuando implementan una estrategia en el sector educación para contar con las decisiones más pertinentes del caso.

Resultado 5

Tabla 10

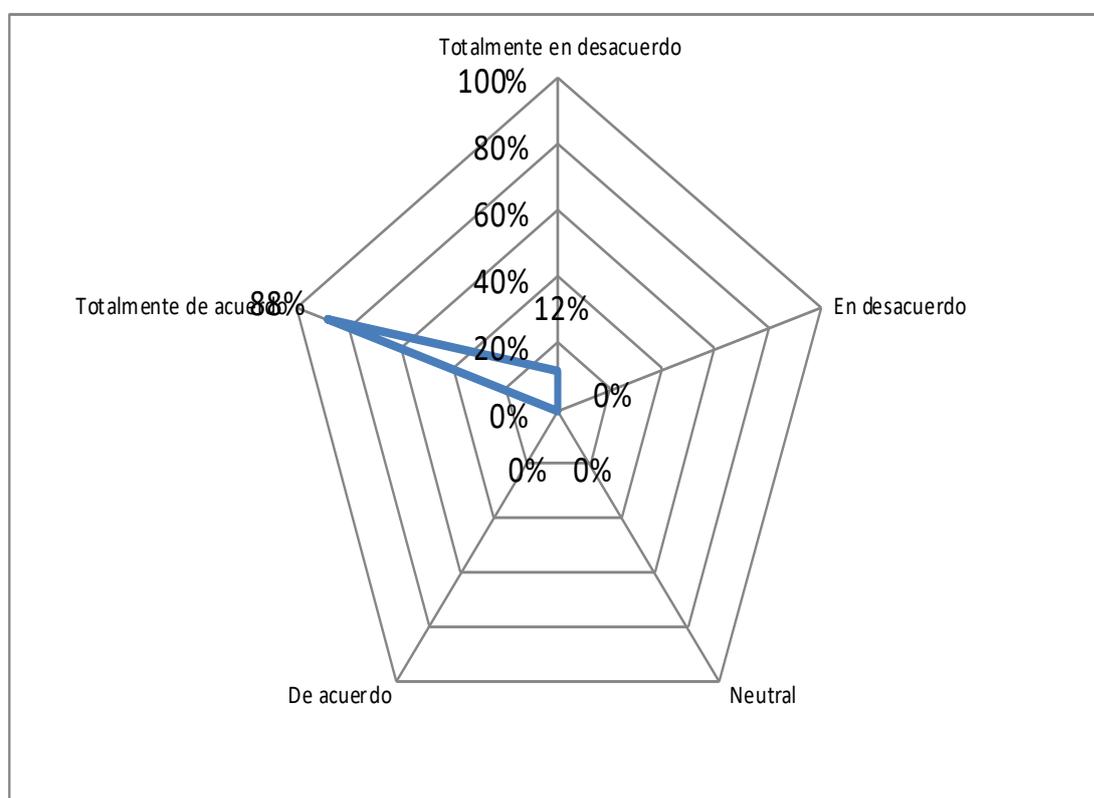
El análisis de escenarios permitirá minimizar los riesgos institucionales.

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente en desacuerdo	06	12.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	44	88.00
Total		50	100.00

Fuente: Diseño de autoría propia.

Figura 5

El análisis de escenarios permitirá minimizar los riesgos institucionales.



Nota: El resultado obtenido ayuda al presente trabajo; por cuanto el 88% de los encuestados aceptan que el análisis de escenarios permitirá minimizar los riesgos de mala gestión, si fuera el caso, puesto que se conocerá de antemano la política de gastos que continua el sector educación.

Resultado 6

Tabla 11

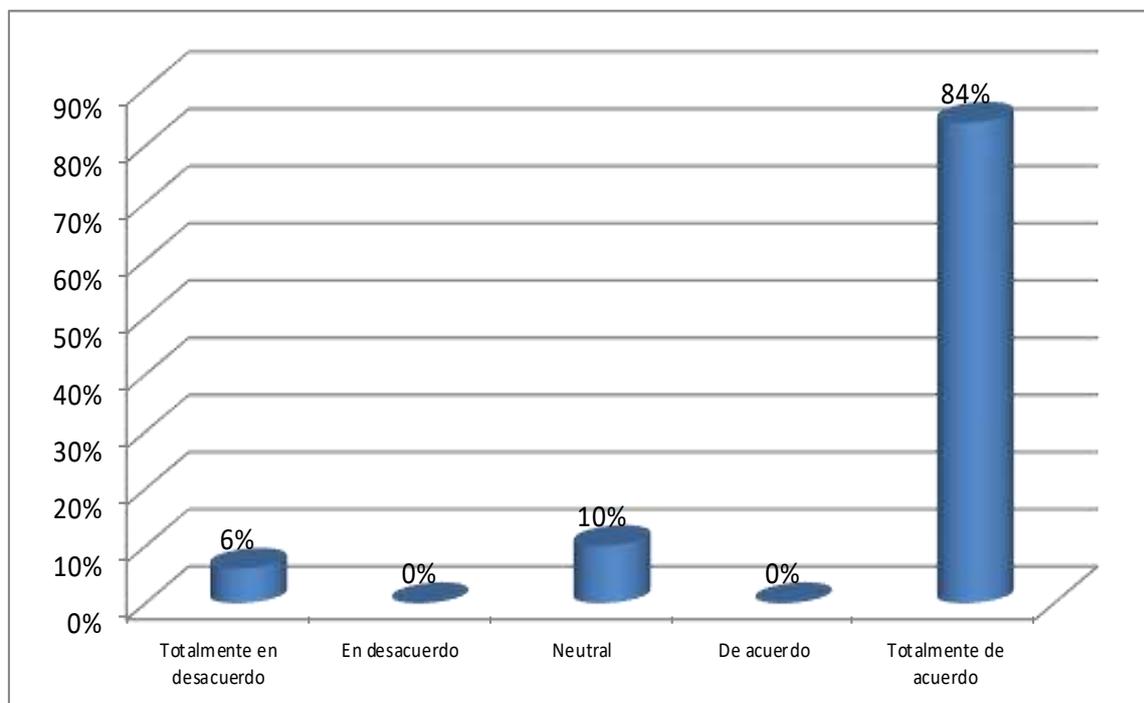
El análisis FODA es la base del diagnóstico de un plan estratégico.

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente en desacuerdo	03	06.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	05	10.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	42	84.00
Total		50	100.00

Fuente: Diseño de autoría propia.

Figura 6

El análisis FODA, es la base del diagnóstico de un plan estratégico.



Nota: El resultado obtenido ayuda al presente trabajo; por cuanto el 84% de los encuestados aceptan que el análisis FODA es la base del diagnóstico de un plan estratégico, ya que sistematiza la información del sector educación (fortalezas y debilidades) y su entorno (amenazas y oportunidades), la cual se utiliza para definir objetivos realistas y diseñar estrategias competitivas alcanzables.

Resultado 7

Tabla 12

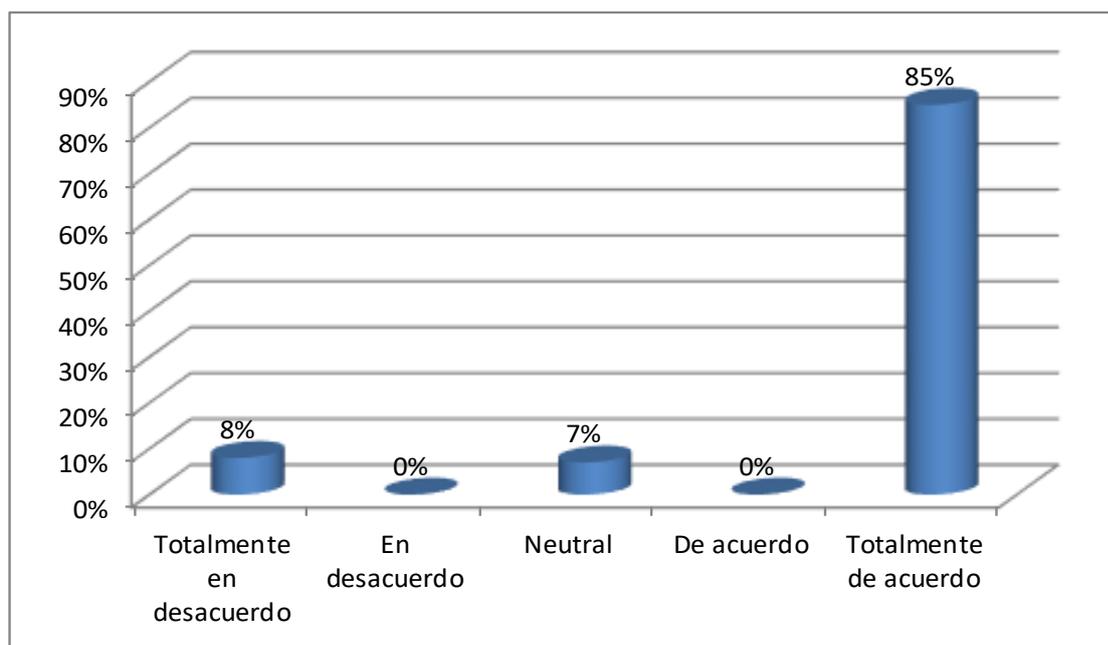
El análisis FODA se utiliza específicamente para conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente en desacuerdo	04	08.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	03	07.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	43	85.00
Total		50	100.00

Fuente: Diseño de autoría propia.

Figura 7

El análisis FODA, se utiliza específicamente para conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.



Nota: El resultado obtenido ayuda al presente trabajo; por cuanto el 85% de los encuestados aceptan que el análisis FODA se utiliza específicamente para conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del sector educación. Las fortalezas y debilidades son de carácter interno, en cambio las oportunidades y amenazas de carácter externo; en este análisis ambos eventos internos como externos son de mucha utilidad conocerlos de antemano para la toma de decisiones.

Resultado 8

Tabla 13

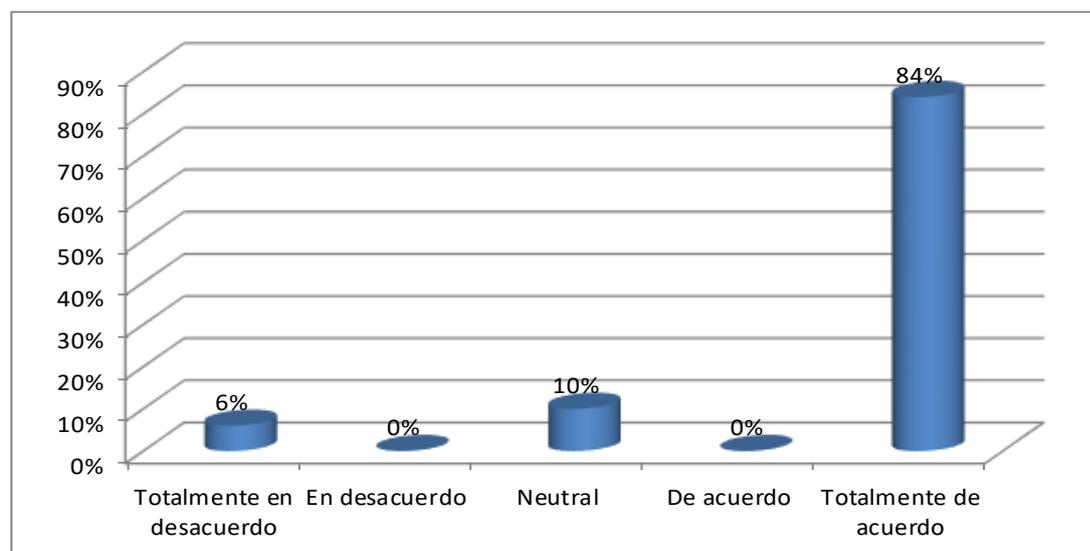
El Análisis CAME, es una metodología suplementaria al análisis FODA, que da pautas para actuar.

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente en desacuerdo	03	06.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	05	10.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	42	84.00
Total		50	100.00

Fuente: Diseño de autoría propia.

Figura 8

El análisis CAME, es una metodología suplementaria al análisis FODA, que da pautas para actuar.



Nota: El resultado obtenido ayuda al presente trabajo; por cuanto el 84% de los encuestados aceptan que el análisis CAME es una metodología suplementaria al análisis FODA, que da pautas para actuar sobre los aspectos hallados en los diagnósticos, tanto interno como externo, sobre la situación del sector educación, que permite orientar a la entidad sobre el logro de sus metas, objetivos y misión institucional.

Resultado 9

Tabla 14

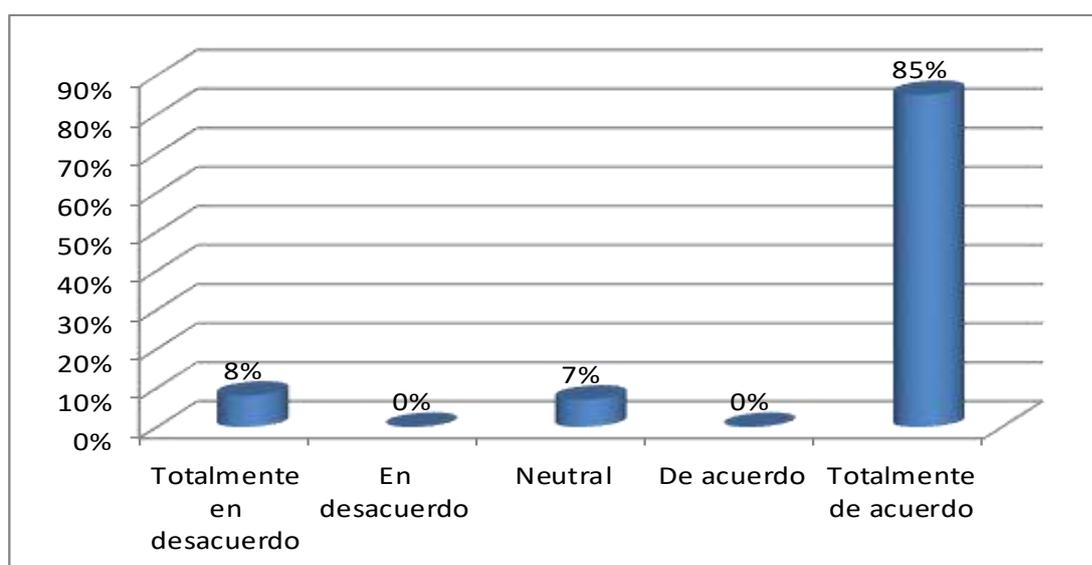
El análisis CAME busca corregir, afrontar, mantener y explotar los datos del diagnóstico FODA.

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente en desacuerdo	04	08.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	03	07.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	43	85.00
Total		50	100.00

Fuente: Diseño de autoría propia.

Figura 9

El análisis CAME busca corregir, afrontar, mantener y explotar los datos del diagnóstico FODA.



Nota: El resultado obtenido ayuda al presente trabajo; por cuanto el 85% de los encuestados aceptan que el análisis CAME busca corregir, afrontar, mantener y explotar los datos del diagnóstico FODA, a través de las fortalezas y debilidades, como oportunidades y amenazas, en el sector educación; todo lo cual ayuda en el cumplimiento de la misión institucional.

Resultado 10

Tabla 15

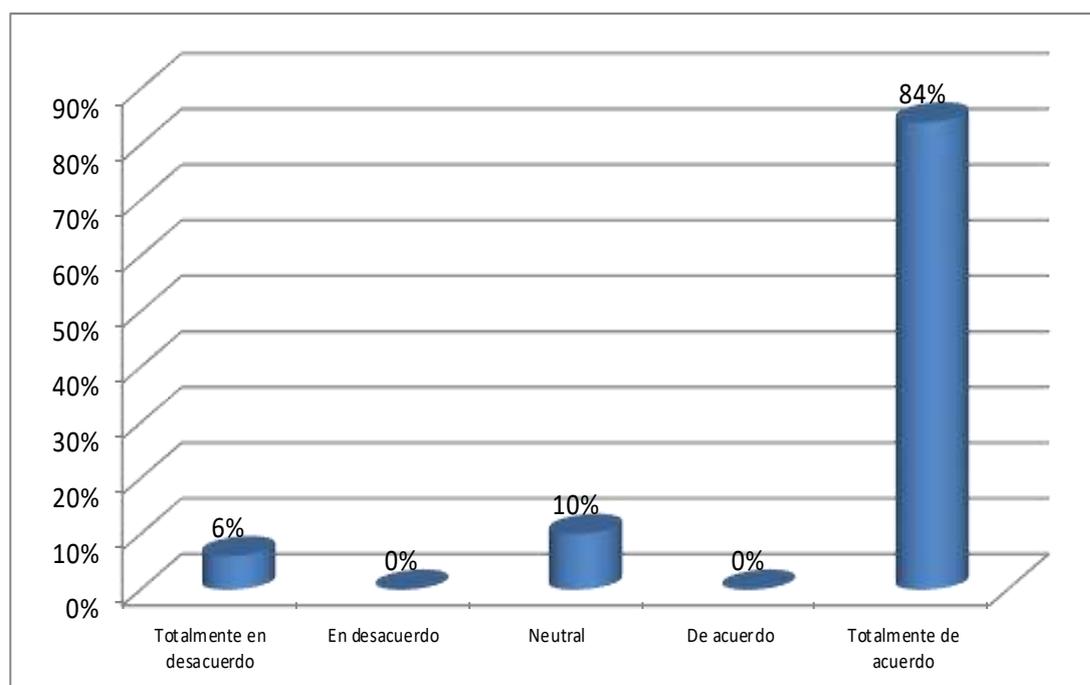
El Balanced Scorecard es una herramienta que permite implementar la estrategia.

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente en desacuerdo	03	06.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	05	10.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	42	84.00
Total		50	100.00

Fuente: Diseño de autoría propia.

Figura 10

El Balanced Scorecard es una herramienta que permite implementar la estrategia.



Nota: El resultado obtenido ayuda al presente trabajo; por cuanto el 84% de los encuestados aceptan que el Balanced Scorecard es una herramienta que permite implementar la estrategia en el sector educación a partir de una serie de medidas de actuación sobre todos los factores de organización, interrelacionando objetivos y relacionando con acciones concretas.

Resultado 11

Tabla 16

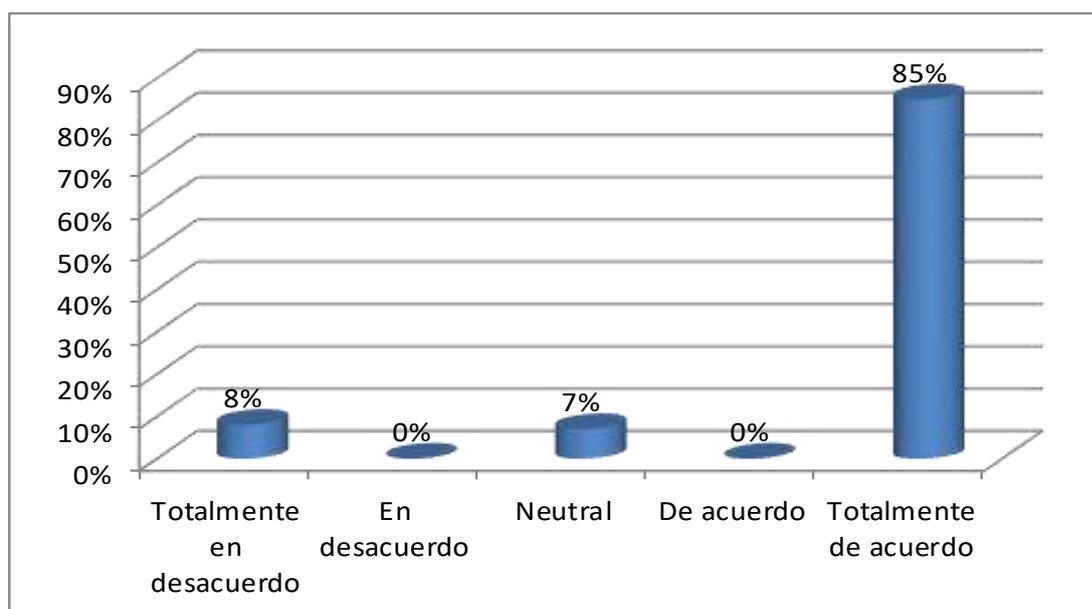
El análisis BSC trabaja la perspectiva financiera, usuarios, procesos internos de crecimiento y aprendizaje.

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente en desacuerdo	04	08.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	03	07.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	43	85.00
Total		50	100.00

Fuente: Diseño de autoría propia.

Figura 11

El análisis BSC trabaja la perspectiva financiera, usuarios, procesos internos de crecimiento y aprendizaje.



Nota: El resultado obtenido ayuda al presente trabajo; por cuanto el 85% de los encuestados aceptan que el análisis BSC trabaja la perspectiva financiera, usuarios, procesos internos de crecimiento y aprendizaje del sector educación, siendo que cada una de estas perspectivas facilita amplia información para la toma de decisiones permitiendo conducir al logro de la misión institucional.

4.1.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA VARIABLE DEPENDIENTE

Resultado 12

Tabla 17

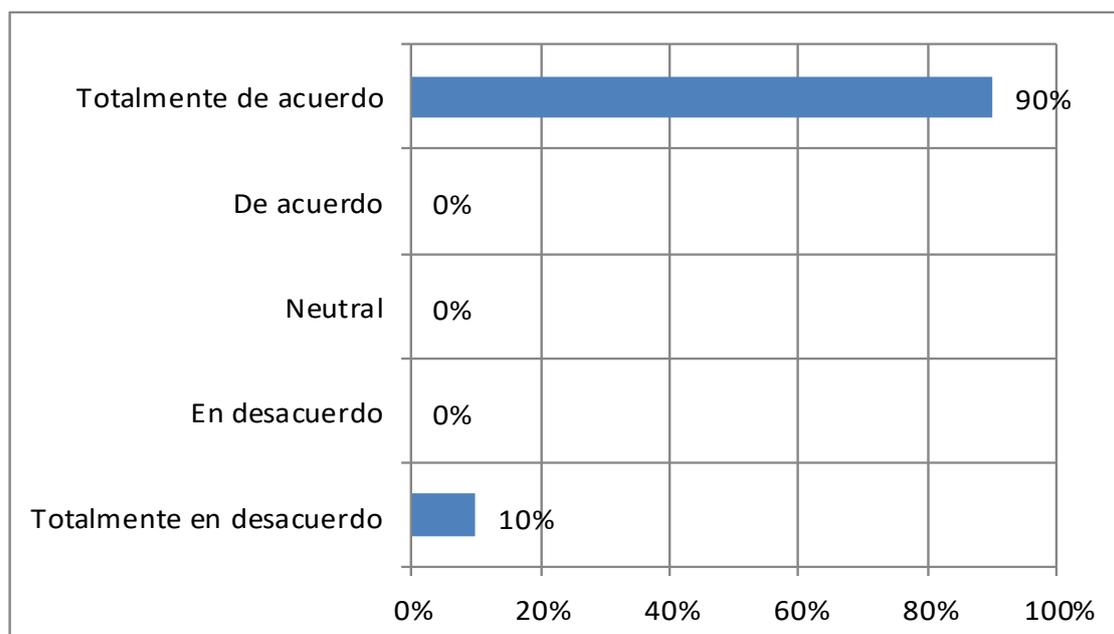
La misión institucional constituye la razón de ser, el propósito y las aspiraciones del sector educación.

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente en desacuerdo	05	10.00
2	En desacuerdo	00	00.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	45	90.00
Total		50	100.00

Fuente: Diseño de autoría propia.

Figura 12

La misión institucional constituye la razón de ser, el propósito y las aspiraciones del sector educación.



Nota: El resultado obtenido ayuda al presente trabajo; por cuanto el 90% de los encuestados aceptan que la misión institucional constituye la razón de ser, el propósito y las aspiraciones del sector educación que se propone a realizar y lograr en un determinado contexto temporal e histórico.

La misión institucional es el fin supremo del sector, el logro de las metas y objetivos que los conduce.

Resultado 13

Tabla 18

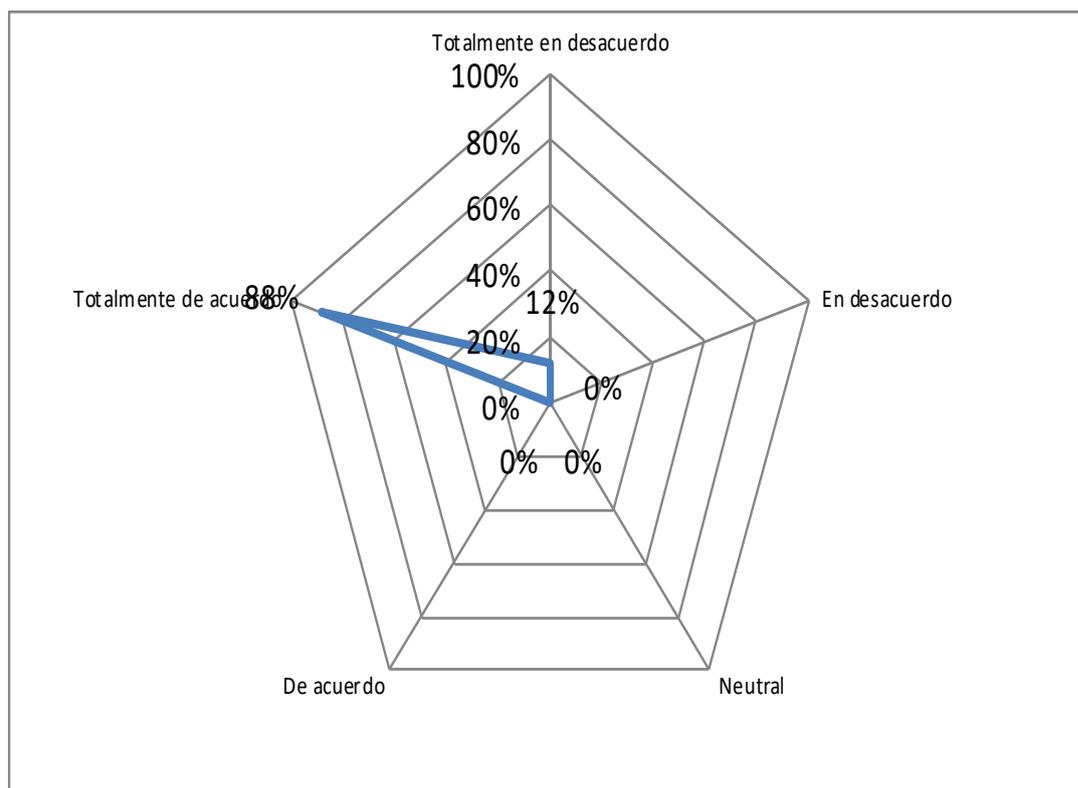
Entre varios procesos institucionales destaca la programación, aprobación, ejecución y evaluación del presupuesto.

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente en desacuerdo	06	12.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	44	88.00
Total		50	100.00

Fuente: Diseño de autoría propia.

Figura 13

Entre varios procesos institucionales destaca la programación, aprobación, ejecución y evaluación del presupuesto.



Nota: El resultado obtenido ayuda al presente trabajo; por cuanto el 88% de los encuestados aceptan que en el marco de varios procesos institucionales destaque la programación, aprobación, ejecución y evaluación del presupuesto institucional del sector educación; los cuales se cumplen de acuerdo a la respectiva ley de presupuesto, bajo responsabilidad de las autoridades correspondientes.

Resultado 14

Tabla 19

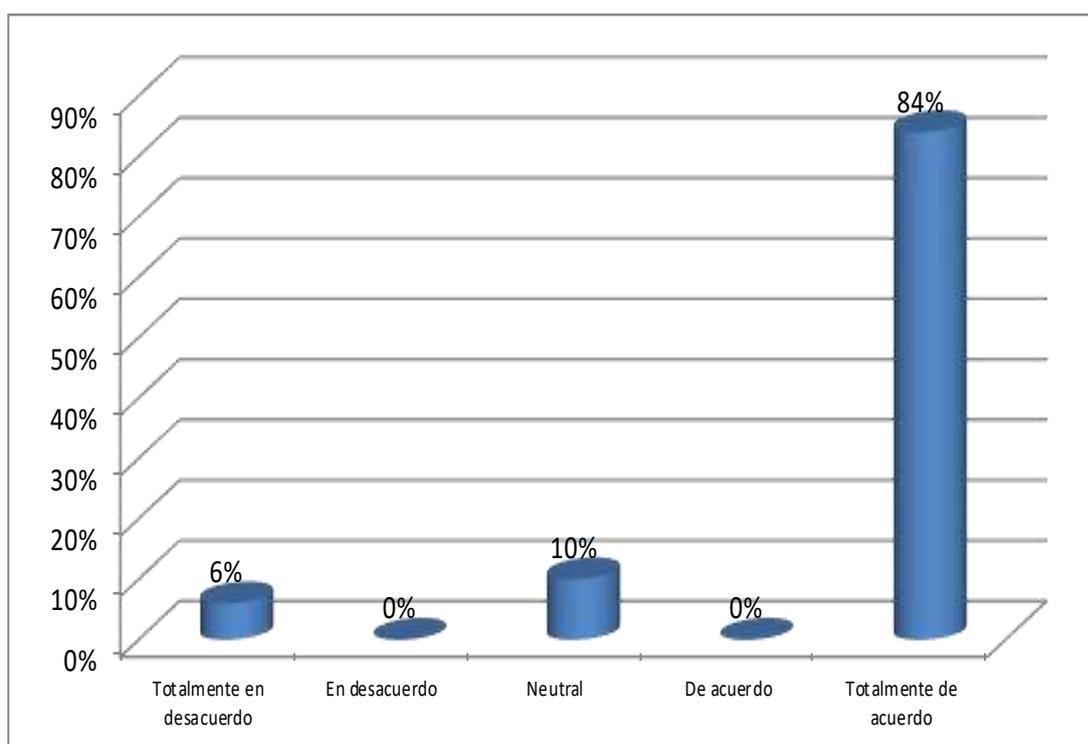
Es un proceso institucional del sector educación la planeación, organización, dirección, coordinación y control.

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente en desacuerdo	03	06.00
2	En desacuerdo	00	00.00
3	Neutral	05	10.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	42	84.00
Total		50	100.00

Fuente: Diseño de autoría propia.

Figura 14

Es un proceso institucional del sector educación la planeación, organización, dirección, coordinación y control.



Nota: El resultado obtenido ayuda al presente trabajo; por cuanto el 84% de los encuestados aceptan que es un proceso institucional del sector educación la planeación, organización, dirección, coordinación y el control; todos los cuales son de mucha utilidad para el cumplimiento de la misión institucional.

Resultado 15

Tabla 20

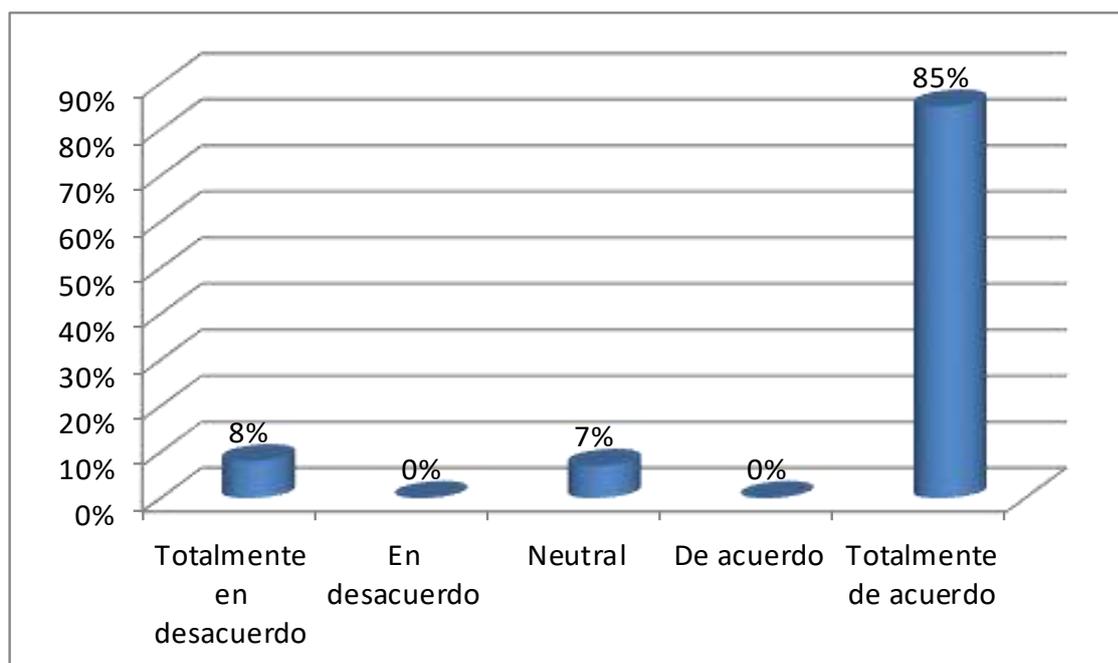
La calidad del servicio institucional es el nivel óptimo de formación.

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente en desacuerdo	04	8.00
2	En desacuerdo	00	00.00
3	Neutral	03	07.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	43	85.00
Total		50	100.00

Fuente: Diseño de autoría propia.

Figura 15

La calidad del servicio institucional es el nivel óptimo de formación.



Nota: El resultado obtenido ayuda al presente trabajo; por cuanto el 85% de los encuestados aceptan que la calidad del servicio institucional es el nivel óptimo de formación que deben alcanzar las personas para enfrentar los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y continuar aprendiendo durante toda la vida.

Resultado 16

Tabla 21

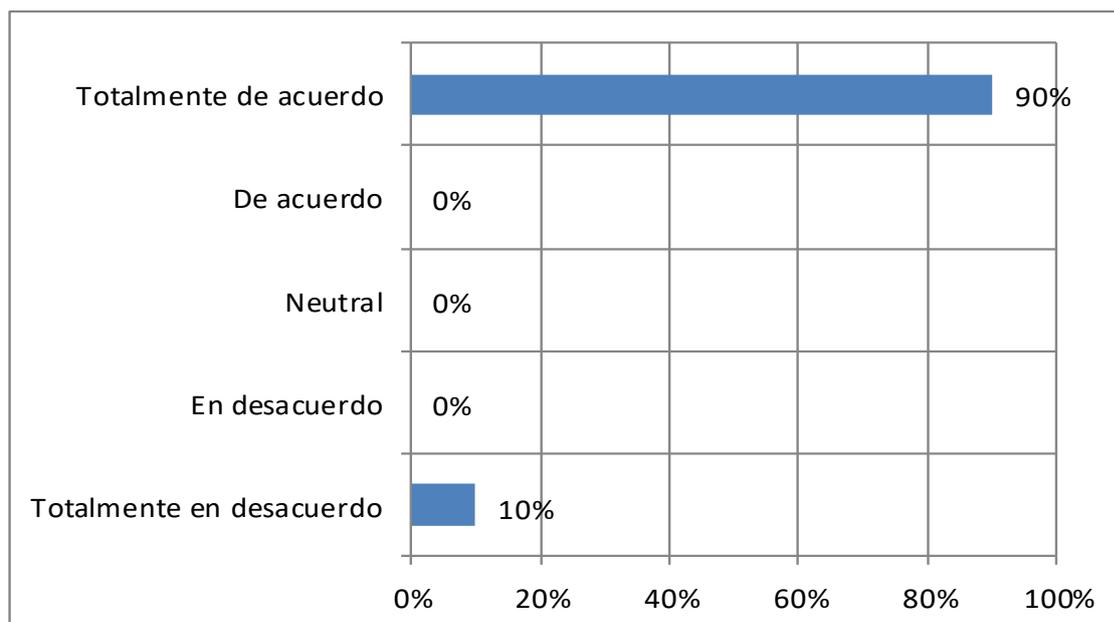
Corresponde al Estado garantizar los factores de la calidad del servicio.

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente en desacuerdo	05	10.00
2	En desacuerdo	00	00.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	45	90.00
Total		50	100.00

Fuente: Diseño de autoría propia.

Figura 16

Corresponde al Estado garantizar los factores de la calidad del servicio.



Nota: El resultado obtenido ayuda al presente trabajo; por cuanto el 90% de los encuestados aceptan que corresponde al Estado garantizar los factores de la calidad del servicio institucional en el sector educación, siendo que la educación no solo es un servicio como otros, sino uno especial que es considerado como un derecho humano.

Resultado 17

Tabla 22

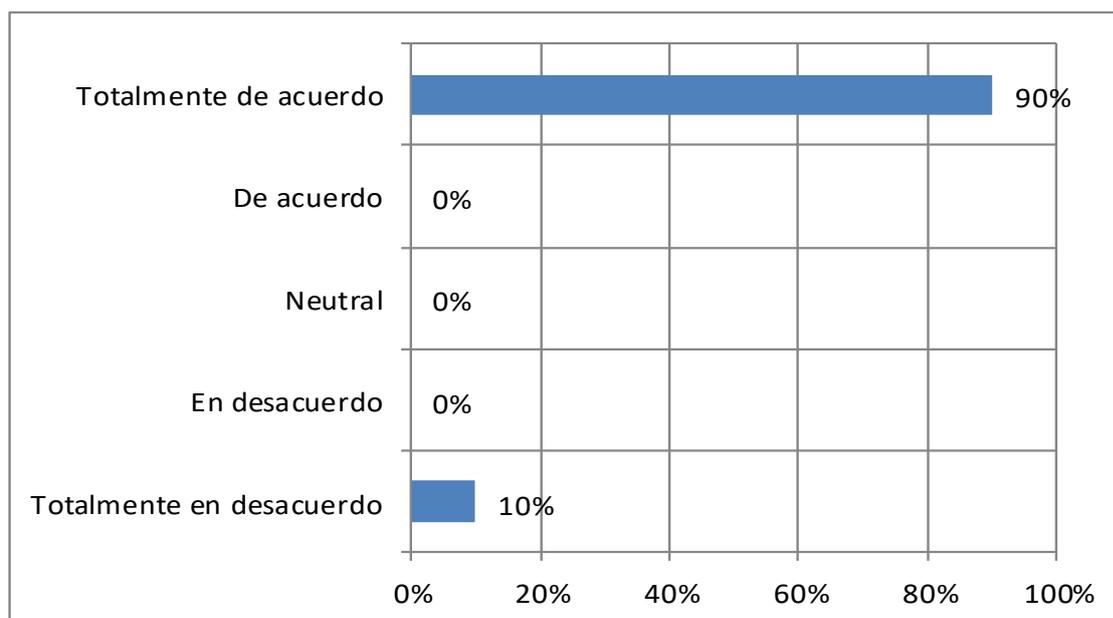
Una meta es el resultado esperado, es decir, aquello que esperamos obtener o alcanzar.

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente en desacuerdo	05	10.00
2	En desacuerdo	00	00.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	45	90.00
Total		50	100.00

Fuente: Diseño de autoría propia.

Figura 17

Una meta es el resultado esperado, es decir, aquello que esperamos obtener o alcanzar.



Nota:

El resultado obtenido ayuda al presente trabajo; por cuanto el 90% de los encuestados aceptan que una meta es el resultado esperado, aquello que esperamos obtener o alcanzar mediante un procedimiento específico en el sector educación.

Las metas son la base para lograr los objetivos y estos para la misión institucional.

Resultado 18**Tabla 23**

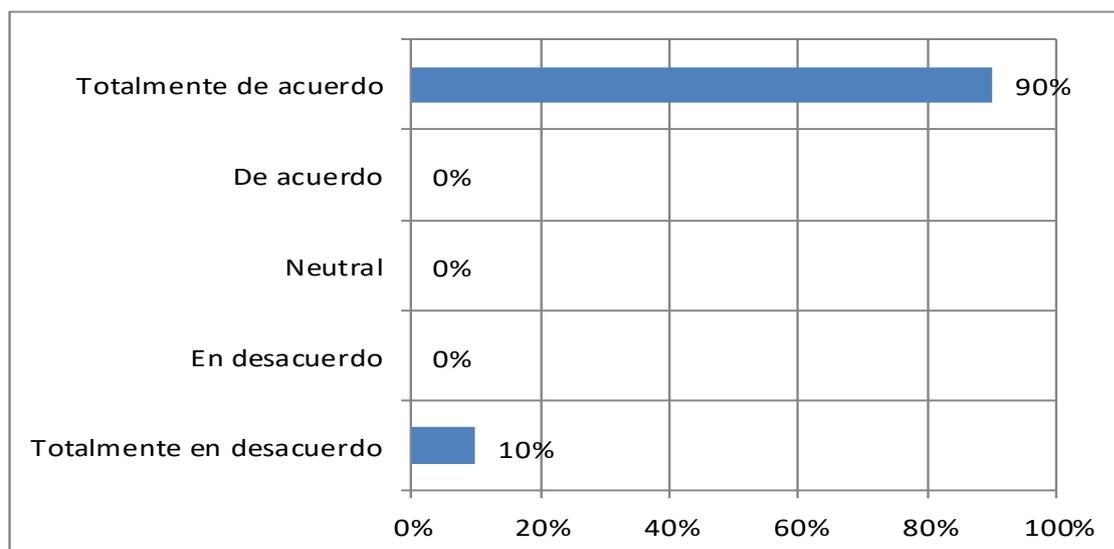
El cumplimiento de las metas institucionales es la base para los objetivos del sector educación.

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente en desacuerdo	05	10.00
2	En desacuerdo	00	00.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	45	90.00
Total		50	100.00

Fuente: Diseño de autoría propia.

Figura 18

El cumplimiento de las metas institucionales es la base para los objetivos del sector educación.



Nota: El resultado obtenido ayuda al presente trabajo; por cuanto el 90% de los encuestados aceptan que el cumplimiento de las metas institucional es la base para los objetivos del sector educación. No se puede hablar de logro de objetivos si una o más metas no se han logrado; siendo esta la unidad de medida del logro del objetivo institucional.

Resultado 19

Tabla 24

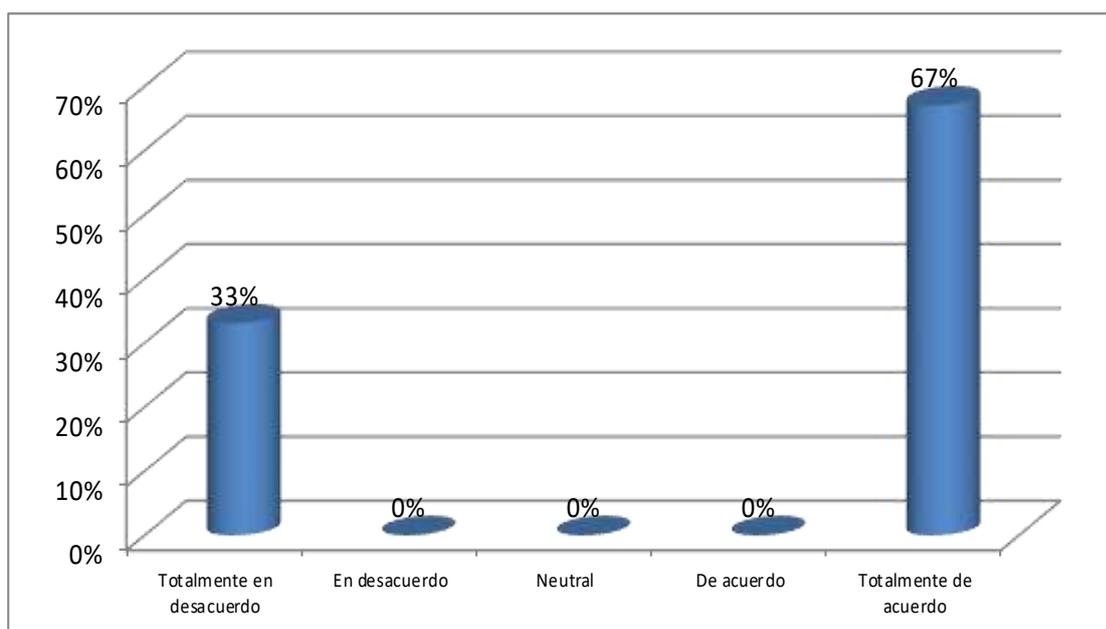
Los objetivos, son los resultados deseados que se esperan alcanzar con la ejecución de las actividades.

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente en desacuerdo	16	33.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	33	67.00
Total		50	100.00

Fuente: Diseño de autoría propia.

Figura 19

Los objetivos, son los resultados deseados que se esperan alcanzar con la ejecución de las actividades.



Nota: El resultado obtenido ayuda al presente trabajo; por cuanto el 67% de los encuestados aceptan que los objetivos propuestos suele ser los resultados deseados que se espera alcanzar en la ejecución de las actividades del Ministerio de Educación.

Resultado 20

Tabla 25

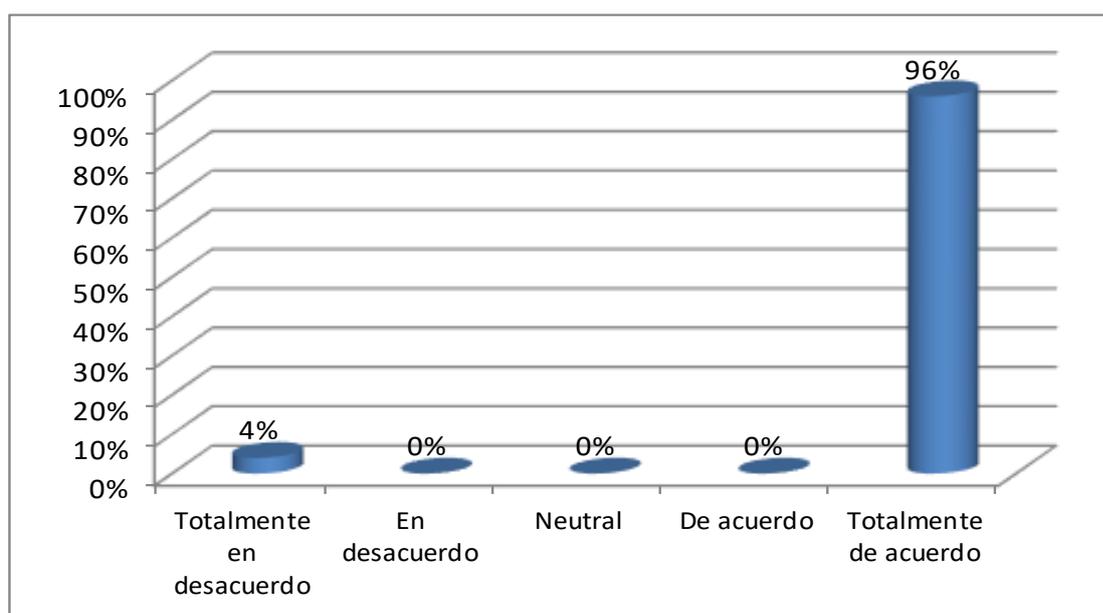
La misión institucional del MINUDU es asegurar un servicio educativo de calidad para la población.

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente en desacuerdo	02	04.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	48	96.00
Total		50	100.00

Fuente: Diseño de autoría propia.

Figura 20

La misión institucional del MINUDU es asegurar un servicio educativo de calidad para la población.



Nota:

El resultado obtenido ayuda al presente trabajo; por cuanto el 96% de los encuestados aceptan que la misión institucional del Ministerio de Educación es asegurar un servicio educativo de calidad para la población, promoviendo entre otras, oportunidades deportivas para que todos puedan alcanzar su potencialidad y contribuir al desarrollo de manera descentralizada, democrática, transparente y en función a resultados desde enfoques de equidad e interculturalidad.

Resultado 21**Tabla 26**

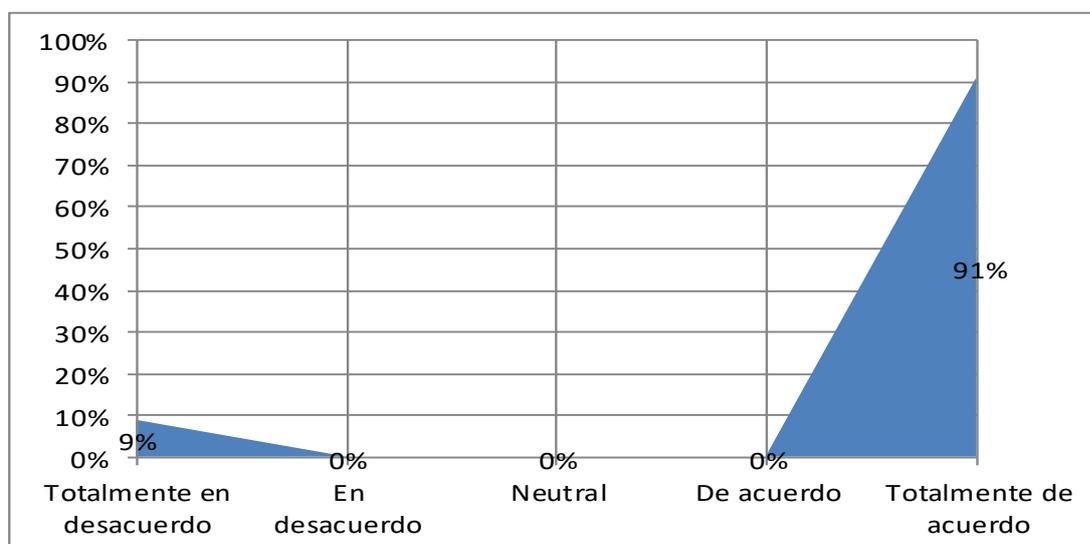
La visión, es la capacidad de ver más allá del tiempo y espacio el resultado final.

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente en desacuerdo	04	09.00
2	En desacuerdo	00	00.00
3	Neutral	00	00.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	46	91.00
	Total	50	100.00

Fuente: Diseño de autoría propia.

Figura 21

La visión, es la capacidad de ver más allá del tiempo y espacio el resultado final.



Nota:

El resultado obtenido ayuda al presente trabajo; por cuanto el 91% de los encuestados aceptan que la visión es la capacidad de ver más allá del tiempo y espacio el resultado final que pretende alcanzar el Ministerio de Educación.

Resultado 22**Tabla 27**

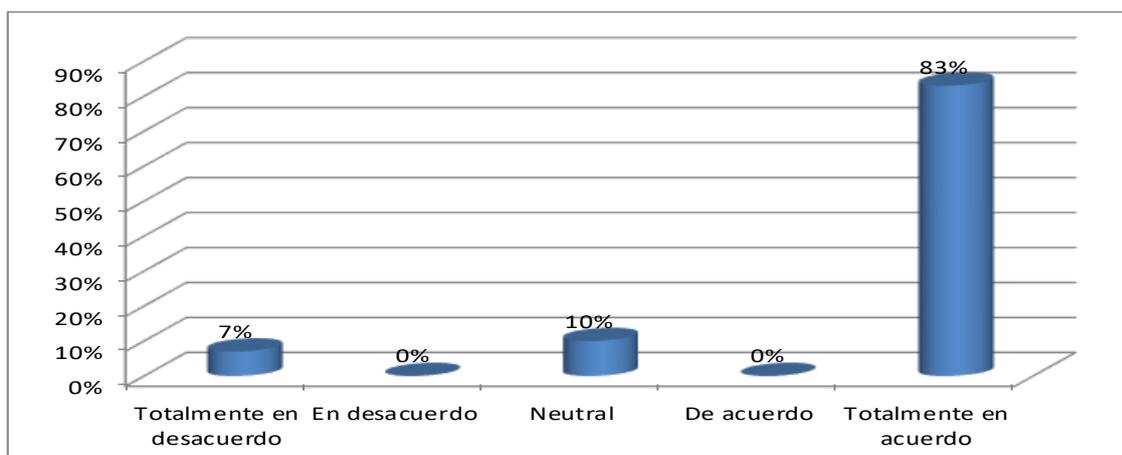
La visión institucional del MINEDU se concreta, cuando desarrolla su potencialidad y contribuye con el progreso del país.

Nr	Alternativas	Cant	%
1	Totalmente en desacuerdo	03	07.00
2	En desacuerdo	00	0.00
3	Neutral	05	10.00
4	De acuerdo	00	00.00
5	Totalmente de acuerdo	42	83.00
Total		50	100.00

Fuente: Diseño de autoría propia.

Figura 22

La visión institucional del MINEDU se concreta, cuando desarrolla su potencialidad y contribuye con el progreso del país.



Nota: El resultado obtenido ayuda al presente trabajo; por cuanto el 83% de los encuestados aceptan que la visión institucional del Ministerio de Educación se concreta cuando desarrolla la potencialidad del ciudadano desde la primera infancia, permitiéndole el acceso al mundo del letrado y la ciencia con valores; sumándose a esta visión aquellos ciudadanos que cuentan con responsabilidades y derechos al contribuir con el desarrollo de sus comunidades y del país, combinando su capital cultural y natural con avances mundiales.

4.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

4.2.1. CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL

Hipótesis nula:

H0: La planeación estratégica **NO** se relaciona significativamente con el cumplimiento real de la misión institucional en el sector educación.

Hipótesis Alternativa:

H1: La planeación estratégica se relaciona significativamente con el cumplimiento real de la misión institucional en el sector educación.

Tabla 28

Correlación entre las variables de la hipótesis general

Variables de la investigación	Indicadores estadísticos	Planeación estratégica	Misión institucional
Planeación estratégica	Correlación de Spearman	100%	89.44%
	Sig. (bilateral)		3.66%
	Muestra	50	50
Misión institucional	Correlación de Spearman	89.44%	100%
	Sig. (bilateral)	3.66%	
	Muestra	50	50

Fuente: Encuesta realizada

NOTA: La tabla de correlación mide el grado de relación entre las variables independiente y dependiente. Dentro de ello el coeficiente de correlación y el grado de significancia. En la Tabla el valor de la correlación es igual a 89.44%, lo cual indica correlación directa, alta y por tanto apoya el modelo de investigación desarrollada. En la tabla de correlación también tenemos un valor de significancia (Sig.), igual a 3.66%, el mismo que es menor al margen de error propuesto del 5.00%, lo que, de acuerdo con la teoría estadística generalmente aceptada, permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, desde el punto de vista de la correlación de las variables. Luego, esto significa que la correlación obtenida para la muestra es significativa y que dicho valor no se debe a la casualidad, sino a la lógica y sentido del modelo de investigación formulado.

En conclusión, la planeación estratégica se relaciona significativamente con el cumplimiento real de la misión institucional en el sector educación.

4.2.2 CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1

Hipótesis nula:

H0: El diagnóstico con análisis PESTEL **NO** se relaciona significativamente con el cumplimiento real de la misión institucional en el sector educación.

En cambio, la hipótesis alternativa es la siguiente:

Hipótesis Alternativa:

H1: El diagnóstico con análisis PESTEL se relaciona significativamente con el cumplimiento real de la misión institucional en el sector educación.

Tabla 29

Correlación entre las variables de la hipótesis específica 1

VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN	INDICADORES ESTADÍSTICOS	DIAGNÓSTICO CON ANÁLISIS PESTEL	MISIÓN INSTITUCIONAL
DIAGNÓSTICO CON ANÁLISIS PESTEL	Correlación de Spearman	100%	89.65%
	Sig. (bilateral)		3.63%
	Muestra	50	50
MISIÓN INSTITUCIONAL	Correlación de Spearman	89.65%	100%
	Sig. (bilateral)	3.63%	
	Muestra	50	50

Fuente: Encuesta realizada

NOTA: En la Tabla 29, el valor de la correlación es igual a 89.65%, lo cual indica correlación directa y alta; por lo tanto, apoya el modelo de investigación desarrollada.

En la tabla de correlación también tenemos un valor de significancia (Sig.), igual a 3.63%, el mismo que es menor al margen de error propuesto del 5.00%, lo que, de acuerdo con la teoría estadística generalmente aceptada, permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa.

En conclusión, el diagnóstico con análisis PESTEL se relaciona significativamente con el cumplimiento real de la misión institucional en el sector educación.

CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2

Hipótesis nula:

H0: El análisis de escenarios **NO** se relaciona significativamente con el cumplimiento real de la misión institucional en el sector educación.

En cambio, la hipótesis alternativa es la siguiente:

Hipótesis Alternativa:

H1: El análisis de escenarios se relaciona significativamente con el cumplimiento real de la misión institucional en el sector educación.

Tabla 30

Correlación entre las variables de la hipótesis específica 2

VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN	INDICADORES ESTADÍSTICOS	ANÁLISIS DE ESCENARIOS	MISIÓN INSTITUCIONAL
Análisis de escenarios	Correlación de Spearman	100%	90.90%
	Sig. (bilateral)		3.82%
	Muestra	50	50
Misión institucional	Correlación de Spearman	90.90%	100%
	Sig. (bilateral)	3.82%	
	Muestra	50	50

Fuente: Encuesta realizada

Nota: En la Tabla 30, el valor de la correlación es igual a 90.90%, lo cual indica correlación directa y alta; por lo tanto, apoya el modelo de investigación desarrollada.

En la tabla de correlación también tenemos un valor de significancia (Sig.), igual a 3.82%, el mismo que es menor al margen de error propuesto del 5.00%, lo que, de acuerdo con la teoría estadística generalmente aceptada, permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa.

En conclusión, el análisis de escenarios se relaciona significativamente con el cumplimiento real de la misión institucional en el sector educación.

CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 3

Hipótesis nula:

H0: El análisis FODA **NO** se relaciona significativamente con el cumplimiento real de la misión institucional en el sector educación.

En cambio, la hipótesis alternativa es la siguiente:

Hipótesis Alternativa:

H1: El análisis FODA se relaciona significativamente con el cumplimiento real de la misión institucional en el sector educación.

Tabla 31

Correlación entre las variables de la hipótesis específica 3

Variab les de la investigación	Indicadores estadísticos	Análisis FODA	Misión institucional
Análisis FODA	Correlación de Spearman	100%	88.62%
	Sig. (bilateral)		3.92%
	Muestra	50	50
Misión institucional	Correlación de Spearman	88.62%	100%
	Sig. (bilateral)	3.92%	
	Muestra	50	50

Fuente: Encuesta realizada

Nota: En la Tabla el valor de la correlación es igual a 88.62%, lo cual indica correlación directa, alta; por lo tanto, apoya el modelo de investigación desarrollada.

En la Tabla de Correlación también tenemos un valor de significancia (Sig.), igual a 3.92%, el mismo que es menor al margen de error propuesto del 5.00%, lo que, de acuerdo con la teoría estadística generalmente aceptada, permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa.

En conclusión, el análisis FODA se relaciona significativamente con el cumplimiento real de la misión institucional en el sector educación.

CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 4

Hipótesis nula:

H0: El análisis CAME **NO** se relaciona significativamente con el cumplimiento real de la misión institucional en el Sector Educación.

En cambio, la hipótesis alternativa es la siguiente:

Hipótesis Alternativa:

H1: El análisis CAME se relaciona significativamente con el cumplimiento real de la misión institucional en el sector educación.

Tabla 32

Correlación entre las variables de la hipótesis específica 4

Variables de la investigación	Indicadores estadísticos	Análisis CAME	Misión institucional
Análisis CAME	Correlación de Spearman	100%	89.61%
	Sig. (bilateral)		4.22%
	Muestra	50	50
Misión institucional	Correlación de Spearman	89.61%	100%
	Sig. (bilateral)	4.22%	
	Muestra	50	50

Fuente: Encuesta realizada

Nota: En la Tabla el valor de la correlación es igual a 89.61%, lo cual indica correlación directa y alta; por lo tanto, apoya el modelo de investigación desarrollada.

En la Tabla de Correlación también tenemos un valor de significancia (Sig.), igual a 4.22%, el mismo que es menor al margen de error propuesto del 5.00%, lo que, de acuerdo con la teoría estadística generalmente aceptada, permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa.

En conclusión, el análisis CAME se relaciona significativamente con el cumplimiento real de la misión institucional en el sector educación.

CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 5

Hipótesis nula:

H0: El pronóstico con análisis BSC **NO** se relaciona significativamente con el cumplimiento real de la misión institucional en el sector educación.

En cambio, la hipótesis alternativa es la siguiente:

Hipótesis Alternativa:

H1: El pronóstico con análisis BSC se relaciona significativamente con el cumplimiento real de la misión institucional en el sector educación.

Tabla 33

Correlación entre las variables de la hipótesis específica 5

VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN	INDICADORES ESTADÍSTICOS	PRONÓSTICO CON ANÁLISIS BSC	MISIÓN INSTITUCIONAL
Pronóstico con análisis BSC	Correlación de Spearman	100%	89.77%
	Sig. (bilateral)		4.09%
	Muestra	50	50
Misión institucional	Correlación de Spearman	89.77%	100%
	Sig. (bilateral)	4.09%	
	Muestra	50	50

Fuente: Encuesta realizada

Nota: En la Tabla el valor de la correlación es igual a 89.77%, lo cual indica correlación directa y alta: por lo tanto, apoya el modelo de investigación desarrollada.

En la Tabla de Correlación también tenemos un valor de significancia (Sig.), igual a 4.09%, el mismo que es menor al margen de error propuesto del 5.00%, lo que, de acuerdo con la teoría estadística generalmente aceptada, permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa.

En conclusión, el pronóstico con análisis BSC se relaciona significativamente con el cumplimiento real de la misión institucional en el sector educación.

V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1.DISCUSIÓN DEL RESULTADO DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE

Para determinar la relación de la planeación estratégica con el cumplimiento real de la misión institucional en el Sector Educación; el 89% de los encuestados acepta que la planeación estratégica es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte del sector educación, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas.

Este resultado es similar al 92% presentado, aunque en otra dimensión espacial y temporal, por Quispe et al. (2016).

Ambos resultados confrontados son significativos y favorecen la investigación desarrollada.

5.2. DISCUSIÓN DEL RESULTADO DE LA VARIABLE DEPENDIENTE

Para determinar la relación de la planeación estratégica con el cumplimiento real de la misión institucional en el sector educación, el 90% de los encuestados acepta que la misión institucional constituye la razón de ser, el propósito y las aspiraciones que como Sector Educación se propone realizar y lograr en un determinado contexto temporal e histórico.

Este resultado es similar al 91% presentado, aunque en otra dimensión espacial y temporal, por Ramos (2018).

Ambos resultados confrontados son significativos y favorecen la investigación desarrollada.

VI. CONCLUSIONES

6.1. CONCLUSIÓN GENERAL

Al finalizar la investigación se ha determinado la relación directa y significativa entre la planeación estratégica y el cumplimiento real de la misión institucional en el sector educación.

6.2. CONCLUSIONES ESPECÍFICAS

- 1) Ha quedado establecido la relación directa y significativa entre el diagnóstico con análisis PESTEL y el cumplimiento real de la misión institucional en el sector educación.
- 2) Se ha determinado la relación directa y significativa entre el análisis de escenarios y el cumplimiento real de la misión institucional en el sector educación.
- 3) Ha quedado plenamente establecida la relación directa y significativa entre el análisis FODA y el cumplimiento real de la misión institucional en el sector educación.
- 4) Se ha determinado la relación directa y significativa entre el análisis CAME y el cumplimiento real de la misión institucional en el sector educación.
- 5) Ha quedado confirmada la relación del pronóstico con análisis BSC y el cumplimiento real de la misión institucional en el sector educación.

VII. RECOMENDACIONES

7.1. RECOMENDACIÓN GENERAL

Se recomienda a las autoridades, funcionarios y trabajadores tener en consideración que la planeación estratégica se relaciona significativamente con el cumplimiento real de la misión institucional en el sector educación.

7.2. RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS

- 1) Se pide a las autoridades, funcionarios y trabajadores tener en consideración que el diagnóstico con análisis PESTEL se relaciona significativamente con el cumplimiento real de la misión institucional en el sector educación.
- 2) Se sugiere a las autoridades, funcionarios y trabajadores tener en consideración que el análisis de escenarios se relaciona significativamente con el cumplimiento real de la misión institucional en el sector educación.
- 3) Se recomienda a las autoridades, funcionarios y trabajadores tener en consideración que el análisis FODA se relaciona significativamente con el cumplimiento real de la misión institucional en el sector educación.
- 4) Se sugiere a las autoridades, funcionarios y trabajadores tener en consideración que el análisis CAME se relaciona significativamente con el cumplimiento real de la misión institucional en el sector educación.
- 5) Se invoca a las autoridades, funcionarios y trabajadores tener en consideración que el pronóstico con análisis BSC se relaciona significativamente con el cumplimiento real de la misión institucional en el sector educación.

VIII. REFERENCIAS

- Álvarez, A. y Álvarez, O. (2018). *Presupuesto público comentado: presupuesto por resultados y presupuesto participativo*. Lima: Instituto Pacífico.
- Ariza, L. (2017). *Planeamiento Estratégico de las Entidades Promotoras e Instituciones Prestadoras de Salud en Colombia*. (Tesis de Maestría). Escuela de Alta Dirección Y Administración Eada, Barcelona, España. Lima. Recuperada de: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/8770/ariza_diaz_planeamiento_salud_colombia.pdf?sequence=3&isallowed=y
- Barreiros, A. (2012). *Planificación estratégica como una herramienta de gestión para promover la competitividad en la empresa Kawa Motors*. (Tesis de Maestría). Universidad central del ecuador. Recuperada de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/176/3/t-uce-0003-2.pdf>
- Bernal, J. (2019). *Análisis CAME*. Madrid. Recuperado de: <https://www.pdcahome.com/8391/analisis-came/#:~:text=el%20an%c3%a1lisis%20came%20es%20una,partir%20de%20la%20matriz%20dafo>.
- Bernui, R., Espinoza, M., Kanematzu, J., y Palma, P. (2017). *Planeamiento Estratégico de la Educación Superior Tecnológica Privada*. (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. Recuperada de: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/8266>
- Campodónico, S. (06 de mayo del 2020). *El futuro es hoy: el reto de la educación virtual en el Perú*. *Radio Programas del Perú*. Lima. Recuperado de: <https://rpp.pe/columnistas/silviacampodonico/el-futuro-es-hoy-el-reto-de-la-educacion-virtual-en-el-peru-noticia-1263503>

- Campos, F. (2018). *Aplicación de un sistema de planificación estratégica y control de gestión en una organización sin fines de lucro*. (Tesis de Maestría). Universidad de Chile. Santiago de Chile. Recuperada de: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117539/tesis%2023082014%20fab%20i%20c3%a1n%20campos.pdf?sequence=1>
- Centeno, T., Enríquez, W., Rios, F., y Villalva, C. (2016). *Planeamiento Estratégico de la Región Lima Provincias*. (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. Recuperada de: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/8435>
- CEPLAN. (2019). *Guía para el Planeamiento Institucional*. Lima: CEPLAN. Recuperado de: https://www.ceplan.gob.pe/documentos_/guia-para-el-planeamiento-institucional-2018/
- Chávez, I. (2018). *Presupuesto público*. Lima: Editorial Gaceta Jurídica
- Chiavenato, Idalberto (2018). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Santa Fe de Bogotá-Colombia. Mc. Graw Hill Interamericana SA.
- Chiroque, S. (15 de julio del 2020). *Educación en Perú: de la pandemia a la reforma*. Portal Nodal. Lima. Recuperado de: <https://www.nodal.am/2020/07/educacion-en-peru-de-la-pandemia-a-la-reforma-por-sigfredo-chiroque-chunga/>
- Comisión Económica para América Latina-CEPAL. (2019). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Santiago de Chile. Recuperada de: https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf

- Congreso de la República. (12 de agosto del 2002). *Ley N° 27815-Ley del Código de Ética de la Función Pública*. Lima. Recuperado de: <https://www.mef.gob.pe/contenidos/comunicado/Ley27815.pdf>
- Díaz, A., Romero, C., Quiñonez, J., Agapito, J. y Wong, R. (2012). *Planeamiento estratégico del servicio de gestión Informática para el Sector Salud en el Perú*. (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. Recuperada de: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/4559/diaz_romero_qui%c3%91onez_agapito_wong_gestion_salud.pdf?sequence=1&isallowed=y
- Dimitri, R. y Rodríguez, S. (2019). *Planeación estratégica*. Madrid: El Cid Editor. ProQuest Ebook Central. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upnortesp/detail.action?docID=3182660>.
- Evoli, J. (2019). *Planeación estratégica*. Bogotá: El Cid Editor. ProQuest Ebook Central. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upnortesp/detail.action?docid=3181704>.
- Irigaray, J. (2020). *Análisis PESTEL*. Madrid. EAE. Recuperada de: <https://retos-directivos.eae.es/en-que-consiste-el-analisis-pestel-de-entornos-empresariales/>
- Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2018) *Dirección Estratégica*. Madrid: Prentice May International Ltd.
- Koontz y O'Donnell (2018) *Administración Moderna*. México. Litográfica Ingramex S.A.
- Koontz y O'Donnell (2018) *Administración por objetivos*. México. Litográfica Ingramex S.A.
- Leer, A. (2018). *Planeación estratégica en Instituciones del Sector Público de América Latina*. San José: Escuela de Administración de Empresas. TEC. Recuperado de: https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_empresarial/article/view/1726
- Mena, G. (2018). *Planificación estratégica incorporando responsabilidad social de la empresa Dismac SCC. para el periodo 2014 – 2018*. (Tesis de Maestría). Universidad de las

- Fuerzas Armadas. Sangolquí, Ecuador. Recuperado de:
<https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/12528/1/t-espe-049772.pdf>
- Minin, S. (2018). *Planificación político-estratégica en el sector público: Tecnologías de gestión*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de la Plata. Buenos Aires.
 Recuperada de: <http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.975/te.975.pdf>
- Ministerio de Economía u Finanzas. (14 de agosto del 2020). Glosario institucional. Lima.
 Recuperado de: <https://www.mef.gob.pe/es/glosario-sp-5902>
- Ministerio de Educación. (2019). *Plan estratégico institucional*. Lima: MINEDU. Recuperado de: <http://www.minedu.gob.pe/publicaciones/>
- Morón, J. (2016). *Administración pública y control*. Lima: Editorial Gaceta Jurídica.
- Flores, A., Nina, W., Romero, A. y Villamizar, P. (2016). *Planeamiento Estratégico de la Región Ucayali*. (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.
 Recuperada de:
http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/7593/flores_nina_planeamiento_ucayali.pdf?sequence=4&isallowed=y
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2008). *Decreto Legislativo N.º 1088: Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico*. Lima. Publicada el 28 de junio de 2008. Lima: Editora Perú.
- Quispe, H., Rebatta, A. y Sillo, A. (2016). *Planeamiento Estratégico del Sector Educación de la Región Puno (Primaria, Secundaria y Universitaria)*. (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. Recuperada de:
[http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/8420/quispe_rebatta_planeamiento_educaci% c3% 93n_puno.pdf?sequence=1&isallowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/8420/quispe_rebatta_planeamiento_educaci%c3%93n_puno.pdf?sequence=1&isallowed=y)
- Quispe, J. y Quispe, A. (2015). *El Presupuesto Público en el Perú*. Puno, Perú: Editorial Altiplano.

- Ramírez, E. (2020). *Análisis FODA: herramienta de planeación estratégica*. Buenos Aires. Monografías.com
- Ramos, E. (2018). *Lineamientos en la dirección estratégica para la integración de la responsabilidad social en las instituciones de educación superior*. (Tesis Doctoral). Universitat Politècnica de Catalunya. Barcelona, España. <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/128187/telrm1de2.pdf;jsessionid=a78bd3eb6607d3542e3229d0b2c16333?sequence=1>
- Robbins Stephen y Coulter Mary (2018). *Administración por objetivos*. México. Prentice Hall Hispanoamericana, SA.
- Robbins Stephen (2018). *Administración*. México. Prentice Hall Hispanoamericana, SA.
- Rodríguez, H. (08 de abril del 2020). *La problemática educativa en el Perú*. Portal Valor. Pe. Lima. Recuperada de: <https://valor.pe/la-problematica-educativa-en-el-peru/>
- Rojas, M. y Medina, J. (2018). *Planeación estratégica: fundamentos y casos*. Bogotá: Ediciones de la U. ProQuest Ebook Central. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upnortesp/detail.action?docid=3198629>.
- Román, K., Tolentino, R., y Tolentino E. (2016). *Planeamiento Estratégico para la Región La Libertad*. (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. Recuperada de: <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/8206>
- Sallenave, Jean Paul (2018). *Gerencia por resultados y planeación estratégica*. Bogotá. Editorial: Norma
- Sánchez, J. (2020). *Análisis de escenarios*. Madrid: Economipedia. Recuperada de: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-escenarios.html#:~:text=el%20an%C3%A1lisis%20de%20escenarios%20es,la%20inversi%C3%B3n%20en%20distintas%20circunstancias>.
- Scott, A. (2018). *Planificación Estratégica*. Edimburgo: Heriot-Watt University

Stoner, Freeman Gilbert (2018). *Administración*. México. Compañía Editorial Continental SA.
De CV.

Terry, George R. (2018). *Principios de Administración*. México: Compañía Editorial
Continental SA.

Thompson, Robert (2018). *Administración estratégica*. Bogotá. Editorial Norma.

Universidad Autónoma. (20 de noviembre del 2017). *Glosario de planeación estratégica*.

México.

Recuperado

de:

http://www.ingenieria.unam.mx/planeacion/documentos/docconsulta07_11/glosario.pdf

IX. ANEXOS

ANEXO A: MATRIZ DE CONSISTENCIA “RELACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CON EL CUMPLIMIENTO REAL DE LA MISIÓN INSTITUCIONAL. CASO SECTOR EDUCACIÓN, PROPUESTA ACTUAL”

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	MÉTODO
<p>PROBLEMA GENERAL</p> <p>¿De qué manera se relaciona la planeación estratégica con el cumplimiento real de la misión institucional en el sector educación?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</p> <p>1) ¿De qué modo se relaciona el diagnóstico del análisis de PESTEL con el cumplimiento real de la misión institucional en el sector educación?</p> <p>2) ¿De qué forma se relaciona el análisis de escenarios con el cumplimiento real de la misión institucional en el sector educación?</p> <p>3) ¿De qué manera se relaciona el análisis FODA con el cumplimiento real de la misión institucional en el sector educación?</p> <p>4) ¿De qué modo se relaciona el análisis CAME con el cumplimiento real de la misión institucional en el sector educación?</p> <p>5) ¿De qué forma se relaciona el pronóstico del análisis del BSC con el cumplimiento real de la misión institucional en el sector educación?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Determinar la relación de la planeación estratégica con el cumplimiento real de la misión institucional en el sector educación.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>1) Establecer la relación del diagnóstico del análisis de PESTEL con el cumplimiento real de la misión institucional en el sector educación.</p> <p>2) Determinar la relación del análisis de escenarios con el cumplimiento real de la misión institucional en el sector educación.</p> <p>3) Establecer la relación del análisis FODA con el cumplimiento real de la misión institucional en el sector educación.</p> <p>4) Determinar la relación del análisis CAME con el cumplimiento real de la misión institucional en el sector educación.</p> <p>5) Establecer la relación del pronóstico con el análisis del BSC con el cumplimiento real de la misión institucional en el sector educación.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL</p> <p>La planeación estratégica se relaciona significativamente con el cumplimiento real de la misión institucional en el sector educación.</p> <p>HIPÓTEIS ESPECÍFICAS</p> <p>1) El diagnóstico del análisis de PESTEL se relaciona significativamente con el cumplimiento real de la misión institucional en el sector educación.</p> <p>2) El análisis de escenarios se relaciona significativamente con el cumplimiento real de la misión institucional en el sector educación.</p> <p>3) El análisis FODA se relaciona significativamente con el cumplimiento real de la misión institucional en el sector educación.</p> <p>4) El análisis CAME se relaciona significativamente con el cumplimiento real de la misión institucional en el sector educación.</p> <p>5) El pronóstico con análisis BSC se relaciona significativamente con el cumplimiento real de la misión institucional en el sector educación.</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE: X. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL DIMENSIÓN: X.1. Diagnóstico con el análisis de PESTEL. X.2. Análisis de escenarios X.3. Análisis FODA. X.4. Análisis CAME. X.5. Pronóstico con el análisis del BSC.</p> <p>VARIABLE DEPENDIENTE: Y. MISIÓN INSTITUCIONAL DIMENSIÓN: Y.1. Procesos institucionales. Y.2. Calidad del servicio institucional. Y.3. Cumplimiento de metas institucionales. Y.4. Cumplimiento de objetivos institucionales. Y.5. Visión institucional.</p> <p>DIMENSIÓN ESPACIAL Z. SECTOR EDUCACIÓN (MINISTERIO DE EDUCACIÓN)</p>	<p>Esta investigación es de tipo aplicada.</p> <p>La investigación es del nivel descriptivo-explicativo.</p> <p>En esta investigación se utilizaron los siguientes métodos: Descriptivo, Inductivo, Deductivo.</p> <p>El diseño que se aplicó fue el no experimental.</p> <p>La población de la investigación estuvo conformada por 57 personas.</p> <p>La muestra estuvo conformada por 50 personas.</p> <p>Para definir el tamaño de la muestra se ha utilizado el método probabilístico.</p> <p>Las técnicas de recolección de datos que se utilizaron fueron las siguientes: encuestas; toma de información y análisis documental.</p> <p>Los instrumentos para la recolección de datos que se utilizaron fueron los siguientes: cuestionarios, fichas bibliográficas y guías de análisis.</p> <p>Se aplicaron las siguientes técnicas de procesamiento de datos: ordenamiento y clasificación; registro manual; proceso computarizado con Excel; proceso computarizado con SPSS.</p> <p>Se aplicaron las siguientes técnicas de análisis: análisis documental; indagación; conciliación de datos; tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes; comprensión de gráficos.</p>

Fuente: Diseño propio.

ANEXO B:

INSTRUMENTO DE ENCUESTA

INSTRUCCIONES GENERALES:

Esta encuesta es personal y anónima, está dirigida a personal relacionado con el sector educación.

Agradezco dar su respuesta con la mayor transparencia y veracidad a las diversas preguntas del cuestionario, todo lo cual permitirá tener un acercamiento científico a la realidad concreta de la planeación estratégica y el cumplimiento real de la misión institucional del sector educación.

Para contestar, considere lo siguiente:

1= Totalmente en desacuerdo

2= En Desacuerdo

3= Neutral

4= De acuerdo

5= Totalmente de acuerdo

CUESTIONARIO DE ENCUESTA

“RELACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CON EL CUMPLIMIENTO REAL DE LA MISIÓN INSTITUCIONAL. CASO SECTOR EDUCACIÓN, PROPUESTA ACTUAL”

NR	PREGUNTA	1	2	3	4	5
	VARIABLE INDEPENDIENTE:					
	X. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL					

1	¿Considera usted que la planeación estratégica es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte del sector educación, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas?					
	DIMENSIÓN: X.1. Diagnóstico con el análisis de PESTEL					
2	¿Estima usted que el análisis PESTEL es una herramienta utilizada para analizar y monitorizar los factores macro ambientales que tienen un impacto en una organización?					
3	¿Considera usted que el análisis PESTEL consiste en analizar el aspecto político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal del sector educación?					
	DIMENSIÓN: X.2. Análisis de escenarios					
4	¿Estima usted que el análisis de escenarios que consiste en identificar los distintos supuestos con que se pueden encontrar los gestores cuando implementan una estrategia en el sector educación?					
5	¿Considera usted que el análisis de escenarios permitirá minimizar los riesgos de mala gestión, puesto que se conocerá de antemano la política de gastos que hay que seguir y el mínimo de recursos necesarios en el sector educación?					
	DIMENSIÓN:					

X.3. Análisis FODA					
6	¿Estima usted que el análisis FODA es la base de diagnóstico de un plan estratégico, ya que sistematiza la información del sector educación y su entorno, la cual se utiliza para definir objetivos realistas y diseñar estrategias competitivas para alcanzarlos?				
7	¿Considera usted que el análisis FODA se utiliza específicamente para conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del sector educación?				
DIMENSIÓN:					
X.4. Análisis CAME					
8	¿Estima usted que el análisis CAME es una metodología suplementaria a la del análisis FODA, que da pautas para actuar sobre los aspectos hallados en los diagnósticos de situación del sector educación?				
9	¿Considera usted que el análisis CAME busca corregir, afrontar, mantener y explotar los datos del diagnóstico FODA en el sector educación?				
DIMENSIÓN:					
X.5. Pronóstico con el análisis del BSC.					
10	¿Estima usted que el Balanced Scorecard es una herramienta que permite implementar la estrategia en el sector educación a partir de una serie de medidas de actuación sobre todos los				

	factores de la organización, interrelacionando objetivos y relacionándolos con acciones concretas?				
11	¿Considera usted que el análisis BSC trabaja la perspectiva financiera, usuarios, procesos internos, de crecimiento y aprendizaje del sector educación?				
	VARIABLE DEPENDIENTE: Y. MISIÓN INSTITUCIONAL				
12	¿Estima usted que la misión institucional constituye la razón de ser, el propósito y las aspiraciones que como sector educación se propone realizar y lograr en un determinado contexto temporal e histórico?				
	DIMENSIÓN: Y.1. Procesos institucionales				
13	¿Considera usted que en el marco entre varios procesos institucionales destaca la programación, aprobación, ejecución y evaluación del presupuesto institucional del sector educación?				
14	¿Estima usted que es un proceso institucional la planeación, organización, dirección, coordinación y control del sector educación?				
	DIMENSIÓN: Y.2. Calidad del servicio institucional				

15	¿Considera usted que la calidad del servicio institucional es el nivel óptimo de formación que deben alcanzar las personas para enfrentar los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y continuar aprendiendo durante toda la vida?					
16	¿Estima usted que corresponde al Estado garantizar los factores de la calidad del servicio institucional en el sector educación?					
	DIMENSIÓN: Y.3. Cumplimiento de metas institucionales					
17	¿Considera usted que una meta es el resultado esperado, una acción, es decir, aquello que esperamos obtener o alcanzar mediante un procedimiento específico en el sector educación?					
18	¿Estima usted que el cumplimiento de las metas institucionales es la base para los objetivos del sector educación?					
	DIMENSIÓN: Y.4. Cumplimiento de objetivos institucionales					
19	¿Considera usted que los objetivos son los resultados deseados que se esperan alcanzar con la ejecución de las actividades que integran el Ministerio de Educación?					

20	<p>¿Estima usted qué es misión institucional del Ministerio de Educación garantizar derechos, asegurar servicios educativos de calidad y promover oportunidades deportivas a la población para que todos puedan alcanzar su potencial y contribuir al desarrollo de manera descentralizada, democrática, transparente y en función a resultados desde enfoques de equidad e interculturalidad?</p>				
<p>DIMENSIÓN:</p> <p>Y.5. Visión institucional</p>					
21	<p>¿Considera usted que la visión es la capacidad de ver más allá, en tiempo y espacio del resultado final que se pretende alcanzar el Ministerio de Educación?</p>				
22	<p>¿Estima usted qué es visión institucional del Ministerio de Educación todos desarrollan su potencial desde la primera infancia, acceden al mundo letrado, resuelven problemas, practican valores y saben seguir aprendiendo, se asumen ciudadanos con derechos, responsabilidades y contribuyen al desarrollo de sus comunidades y del país, combinando su capital cultural y natural con avances mundiales?</p>				

**ANEXO C:
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

**UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL
ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO
CARTA DE PRESENTACIÓN**

Lima, 20 de julio del 2020

Señor Doctor:

WILLIAM ENRIQUE CRUZ GONZÁLES

Presente

Asunto: Validación de instrumento a través de juicio de experto

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mi saludo y así mismo hacer de su conocimiento que siendo egresado de la Maestría en Gestión de Inversión Pública de la Escuela Universitaria de Posgrado de la Universidad Nacional Federico Villarreal, requiero validar el instrumento con el cual recopilare la información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con la cual optare el Grado de Maestro en Gestión de Inversión Pública.

El título de mi Tesis es: **“RELACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CON EL CUMPLIMIENTO REAL DE LA MISIÓN INSTITUCIONAL. CASO SECTOR EDUCACIÓN, PROPUESTA ACTUAL”** y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar el instrumento en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas académicos.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene lo siguiente:

- Carta de presentación
- Matriz de consistencia
- Cuestionario de encuesta
- Ficha o certificado de validación del instrumento

Expresándole mi sentimiento de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente

Atentamente:



Rosadio Orlando Ballarta Ramos
DNI:07378816

UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL
ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO
FICHA DE VALIDACION DE INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

- 1.1 **Apellidos y nombres del experto:** William Enrique Cruz Gonzáles
 1.2 **Grado académico:** Doctor
 1.3 **Cargo e institución donde labora:** Docente EUPG-UNFV; FCFC-UNFV; CUDED-UNFV.
 1.4 **DNI:** 06607034
 1.5 **Celular:** 947645075
 1.6 **Correo:** william_cruzg@hotmail.com
 1.7 **Título de la Investigación:** “Relación de la planeación estratégica con el cumplimiento real de la misión institucional. Caso Sector Educación, propuesta actual”
 1.8 **Autor del instrumento:** Orlando Ballarta Ramos
 1.9 **Maestría:** Gestión de Inversión Pública
 1.10 **Nombre del instrumento:** Cuestionario de encuesta

II. FICHA DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41- 60%	Muy Bueno 61- 80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					90
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					90
3. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.					90
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					90
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.					90
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.					90
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.					90
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.					90
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del estudio.					90
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.					90
SUB TOTAL						90
TOTAL						90

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: El instrumento cumple las normas establecidas.

Lima, 01 de agosto del 2020

FIRMA

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR EXPERTO ACADÉMICO**UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL
ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO
CARTA DE PRESENTACIÓN**

Lima, 22 de julio del 2020

Señor Doctor:

SANTIAGO SATURNINO PATRICIO APARICIO

Presente

Asunto: Validación de instrumento a través de juicio de experto

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mi saludo y así mismo hacer de su conocimiento que siendo egresado de la Maestría en Gestión de Inversión Pública de la Escuela Universitaria de Posgrado de la Universidad Nacional Federico Villarreal, requiero validar el instrumento con el cual recopilaré la información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con la cual optaré el Grado de Maestro en Gestión de Inversión Pública.

El título de mi Tesis es: **“RELACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CON EL CUMPLIMIENTO REAL DE LA MISIÓN INSTITUCIONAL. CASO SECTOR EDUCACIÓN, PROPUESTA ACTUAL”** y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar el instrumento en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas académicos.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene lo siguiente:

- Carta de presentación
- Matriz de consistencia
- Cuestionario de encuesta
- Ficha o certificado de validación del instrumento

Expresándole mi sentimiento de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente

Atentamente:



Rosadio Orlando Ballarta Ramos
DNI:07378816

UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL
ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO
FICHA DE VALIDACION DE INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES

- 1.1 **Apellidos y nombres del experto:** Santiago Saturnino Patricio Aparicio
 1.2 **Grado académico:** Doctor
 1.3 **Cargo e institución donde labora:** Docente EUPG-UNFV; FCFC-UNFV; CUDED-UNFV.
 1.4 **DNI:** 10271379
 1.5 **Celular:** 995710210
 1.6 **Correo:** spatricio69@hotmail.com
 1.7 **Título de la Investigación:** “Relación de la planeación estratégica con el cumplimiento real de la misión institucional. Caso Sector Educación, propuesta actual”
 1.8 **Autor del instrumento:** Orlando Ballarta Ramos
 1.9 **Maestría:** Gestión de Inversión Pública
 1.10 **Nombre del instrumento:** Cuestionario de encuesta

II. FICHA DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41- 60%	Muy Bueno 61- 80%	Excelente 81-100%
11. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					92
12. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					92
13. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.					92
14. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					92
15. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.					92
16. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.					92
17. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.					92
18. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.					92
19. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del estudio.					92
20. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.					92
SUB TOTAL						92
TOTAL						92

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Debe aplicarse el instrumento.

Lima, 03 de agosto del 2020



FIRMA

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR EXPERTO ACADÉMICO**UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL
ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO
CARTA DE PRESENTACIÓN**

Lima, 01 de agosto del 2020

Señor Doctor:

JUSTO RUEDA PEVES

Presente

Asunto: Validación de instrumento a través de juicio de experto

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mi saludo y así mismo hacer de su conocimiento que siendo egresado de la Maestría en Gestión de Inversión Pública de la Escuela Universitaria de Posgrado de la Universidad Nacional Federico Villarreal, requiero validar el instrumento con el cual recopilaré la información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con la cual optaré el Grado de Maestro en Gestión de Inversión Pública.

El título de mi Tesis es: **“RELACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CON EL CUMPLIMIENTO REAL DE LA MISIÓN INSTITUCIONAL. CASO SECTOR EDUCACIÓN, PROPUESTA ACTUAL”** y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar el instrumento en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas académicos.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene lo siguiente:

- Carta de presentación
- Matriz de consistencia
- Cuestionario de encuesta
- Ficha o certificado de validación del instrumento

Expresándole mi sentimiento de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente

Atentamente:



Rosadio Orlando Ballarta Ramos
DNI:07378816

UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL
ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO
FICHA DE VALIDACION DE INSTRUMENTO

1. DATOS GENERALES

- 1.1. **Apellidos y nombres del experto:** Justo Rueda Peves
 1.2. **Grado académico:** Doctor
 1.3. **Cargo e institución donde labora:** Docente EUPG-UNFV; FCFC-UNFV; CUDED-UNFV.
 1.4. **DNI:** 06113102
 1.5. **Celular:** 995636571
 1.6. **Correo:** jrueda500@hotmail.com
 1.7. **Título de la Investigación:** “Relación de la planeación estratégica con el cumplimiento real de la misión institucional. Caso Sector Educación, propuesta actual”
 1.8. **Autor del instrumento:** Orlando Ballarta Ramos
 1.9. **Maestría:** Gestión de Inversión Pública
 1.10. **Nombre del instrumento:** Cuestionario de encuesta

II.FICHA DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	CATEGORÍAS DE CALIFICACIÓN				
		Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41- 60%	Muy Bueno 61- 80%	Excelente 81-100%
21. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					92
22. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					92
23. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.					92
24. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					92
25. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.					92
26. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.					92
27. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.					92
28. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.					92
29. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del estudio.					92
30. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.					92
SUB TOTAL						92
TOTAL						92

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Se recomienda aplicar el instrumento de encuesta.

Lima, 10 de agosto del 2020



FIRMA

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR EXPERTO ACADÉMICO**UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL
ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO
CARTA DE PRESENTACIÓN**

Lima, 20 de julio del 2020

Señor Doctor:

DOMINGO HERNÁNDEZ CELIS

Presente

Asunto: Validación de instrumento a través de juicio de experto

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mi saludo y así mismo hacer de su conocimiento que siendo egresado de la Maestría en Gestión de Inversión Pública de la Escuela Universitaria de Posgrado de la Universidad Nacional Federico Villarreal, requiero validar el instrumento con el cual recopilaré la información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con la cual optaré el Grado de Maestro en Gestión de Inversión Pública.

El título de mi Tesis es: **“RELACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CON EL CUMPLIMIENTO REAL DE LA MISIÓN INSTITUCIONAL. CASO SECTOR EDUCACIÓN, PROPUESTA ACTUAL”** y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar el instrumento en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas académicos.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene lo siguiente:

- Carta de presentación
- Matriz de consistencia
- Cuestionario de encuesta
- Ficha o certificado de validación del instrumento

Expresándole mi sentimiento de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente

Atentamente:



Rosadio Orlando Ballarta Ramos
DNI:07378816

**UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL
ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO
FICHA DE VALIDACION DE INSTRUMENTO**

I. DATOS GENERALES

- 1.1 **Apellidos y nombres del experto:** Domingo Hernández Celis
 1.2 **Grado académico:** Doctor
 1.3 **Cargo e institución donde labora:** Docente EUPG-UNFV; FCFC-UNFV; CUDED-UNFV.
 1.4 **DNI:** 40878290.
 1.5 **Celular:** 999774752.
 1.6 **Correo:** dr.domingohernandezcelis@gmail.com
 1.7 **Título de la Investigación:** “Relación de la planeación estratégica con el cumplimiento real de la misión institucional. Caso Sector Educación, propuesta actual”
 1.8 **Autor del instrumento:** Orlando Ballarta Ramos
 1.9 **Maestría:** Gestión de Inversión Pública
 1.10 **Nombre del instrumento:** Cuestionario de encuesta

II. FICHA DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS CUALITATIVOS/CUANTITATIVOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41- 60%	Muy Bueno 61- 80%	Excelente 81-100%
31. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					95
32. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					95
33. ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología.					95
34. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					95
35. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.					95
36. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del estudio.					95
37. CONSISTENCIA	Basados en aspectos Teóricos-Científicos y del tema de estudio.					95
38. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores, dimensiones y variables.					95
39. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del estudio.					95
40. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas en la investigación y construcción de teorías.					95
SUB TOTAL						95
TOTAL						95

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Se recomienda aplicar el instrumento por cumplir los requisitos correspondientes.

Lima, 31 de julio del 2020



FIRMA

**ANEXO D:
CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO**

El instrumento de la Tesis denominada: “**RELACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CON EL CUMPLIMIENTO REAL DE LA MISIÓN INSTITUCIONAL. CASO SECTOR EDUCACIÓN, PROPUESTA ACTUAL**”, ha obtenido un coeficiente Alfa de Cronbach razonable, lo cual favorece la aplicación de dicho instrumento.

Tabla:

Coeficiente de confiabilidad

Variables	Coeficiente alfa de Cronbach	Número de ítems
Planeación estratégica institucional	0.9310	11
Misión institucional	0.9372	11
Total	0.9308	22

Fuente: Software SPSS.

Estas son las conclusiones sobre el coeficiente confiabilidad:

- 1) Para la Variable independiente **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL** el valor del coeficiente es de 0.9310, lo que indica alta confiabilidad.
- 2) Para la variable dependiente **MISIÓN INSTITUCIONAL**, el valor del coeficiente es de 0.9372, lo que indica una alta confiabilidad.
- 3) El coeficiente Alfa de Cronbach para la **ESCALA TOTAL** es de 0.9308, lo cual indica una alta confiabilidad del instrumento.
- 4) Finalmente, la confiabilidad, tanto de la escala total, como de las dos variables en particular, presentan valores que hacen que el instrumento pueda ser útil para alcanzar los objetivos de la investigación

Confirmada la confiabilidad del instrumento por el Docente:

GRADO: DOCTOR. NOMBRES Y APELLIDOS: DOMINGO HERNANDEZ CELIS
DNI: 40878290. **CELULAR:** 999774752. **CORREO:** dr.domingohernandezcelis@gmail.com
CENTRO DE TRABAJO: EUPG-UNFV; FCFC-UNFV; CUDED-UNFV.

Comentario:

El 93% de confiabilidad del Alpha de Cronbach para el instrumento de investigación del trabajo le da un alto grado de coherencia en la formulación del instrumento de investigación; lo cual se condice con la validación de los expertos académicos.

De este modo, se entiende que los resultados obtenidos con el instrumento en una determinada ocasión, bajo ciertas condiciones, serán similares si se volviera a medir las mismas variables en condiciones idénticas.

Por tanto, este aspecto de la razonable exactitud con que el instrumento mide lo que se ha pretendido medir es lo que se denomina la confiabilidad del instrumento, la misma que se cumple con el instrumento de encuesta de este trabajo.

Lima, 12 de agosto del 2020

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized 'L' and 'H' shape.

FIRMA

ANEXO E:

DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

TÉRMINOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:

Según la Universidad Autónoma (20 de julio del 2020) en su Glosario de planeación estratégica tiene lo siguiente:

Análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas): Metodología de análisis proveniente de la planificación estratégica centrada en los aspectos críticos o relevantes de la situación actual. La metodología FODA surge como reacción a los procedimientos metodológicos de la planificación normativa de los años 1960 -1970, la cual resultaba muy lenta y costosa al poner demasiado énfasis en abracar de manera cuasi científica el máximo de detalles de la realidad.

Buena práctica: Es una experiencia sistematizada y documentada que tenga como fundamento la aplicación de métodos de excelencia y/o innovativo que agreguen calidad adicional al desempeño de los distintos procesos de la gestión pública.

Calidad del servicio: La calidad del servicio es una dimensión específica del concepto de eficacia que se refiere a la capacidad de la institución para responder a las necesidades de sus clientes, usuarios o beneficiarios. Se refiere a atributos de los productos (bienes o servicios) entregados, tales como: oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega del servicio, comodidad y cortesía en la atención.

Definiciones estratégicas: Herramienta que entrega información sobre los ejes orientadores del quehacer de una organización y se obtienen a partir de un proceso de planificación estratégica o de un proceso más simple de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas en torno al quehacer actual.

Desarrollo organizacional: Método planeado y sistemático de cambios de los patrones de comportamiento organizacional, que tiene como objetivo aumentar la eficiencia

organizacional combinando aspiraciones individuales de crecimiento y desarrollo con metas organizacionales.

Economía: Este concepto se relaciona con la capacidad de una institución para generar movilizar adecuadamente los recursos financieros en post de su misión institucional.

Eficacia: Se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir, en qué medida el área, o la institución como un todo, está cumpliendo con sus objetivos, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello. Es posible obtener medidas de eficacia en tanto exista claridad respecto de los objetivos de la institución.

Eficiencia: Logro de los objetivos previamente establecidos, utilizando un mínimo de recursos. El concepto de eficiencia describe la relación entre dos magnitudes físicas: la producción física de un bien o servicio, y los insumos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producto.

Efectividad: Logro de los objetivos al menor costo y con el menor número de consecuencias imprevistas. Se relaciona con el impacto de las acciones de la organización.

Evaluación del desempeño: Proceso mediante el cual se mide el desempeño de un individuo en un cargo determinado.

Factores críticos de éxito: Corresponden a aquellas actividades o procesos de trabajo que son lo suficientemente importantes como para aplicarles el proceso de benchmarking.

Gestión estratégica del conocimiento: Es una disciplina emergente que tiene como objetivo generar, compartir y utilizar el conocimiento tácito (know-how) y explícito (formal) existente en un determinado espacio, para dar respuestas a las necesidades de los individuos y de las comunidades en su desarrollo.

Gestión financiera del estado: Comprende el conjunto de procesos administrativos que permiten la obtención de recursos financieros y su aplicación a la concreción de los logros de los objetivos del estado.

Gestión por resultados: Puede definirse como el modelo que propone la administración de los recursos públicos centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno, en un período de tiempo determinado.

Gobierno electrónico: El concepto de “gobierno electrónico” incluye todas aquellas actividades basadas en las modernas tecnologías informáticas, en particular internet, que el estado desarrolla para aumentar la eficiencia de la gestión pública, mejorar los servicios ofrecidos a los ciudadanos y proveer a las acciones del gobierno de un marco de mayor transparencia.

Indicadores de desempeño o de gestión: Herramienta que entrega información cuantitativa respecto al logro o resultado en la entrega de los productos generados por una institución, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro.

Nueva gestión pública: Es un enfoque de comprensión, análisis y abordaje de los problemas de la administración pública mediante la introducción de herramientas del management con una marcada orientación hacia la eficiencia, eficacia y efectividad en la solución de los problemas enfrentados.

Participación ciudadana: Proceso por el cual los ciudadanos/as y las comunidades organizadas se involucran en los formulación, implementación y monitoreo de los programas y políticas públicas.

Planificación estratégica: Es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y

a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

Política pública: Constituyen un curso de acción estable adoptado por el estado o el gobierno con el objeto de resolver un área de problemas públicos relevantes a través de un proceso en que actualmente suelen participar otros agentes económicos o sociales, como entidades del sector privado, organizaciones de la sociedad civil, agencias transnacionales e incluso otros gobiernos.

Sistema de información: Conjunto de medios que permiten recolectar, clasificar, integrar, procesar, almacenar y difundir información interna y externa que la organización necesita para tomar decisiones en forma eficiente y eficaz.

Toma de decisiones: Acción de seleccionar, bajo ciertos criterios, entre dos o más alternativas para dar solución a un problema. El proceso de toma de decisiones constituye un elemento central dentro de la planificación.

Programa: Es la ordenación en el tiempo y el espacio de los acontecimientos.

Objetivo: Es el resultado deseado hacia el cual se orienta un acto intencionado, no necesariamente se alcanza dentro del período de planeación.

Meta: Se refiere a un resultado preferido, un objetivo a corto plazo que puede ser alcanzado dentro del período de planeación, usualmente son muy concretas. En otras palabras, son compromisos específicos que la organización intenta cumplir en un tiempo determinado.

Estrategia: Es el proceso por el cual se determina la asignación de recursos para lograr los mejores objetivos de la empresa u organización. Este concepto incluye propósitos, misiones, objetivos, programas y métodos clave para implantarla.

Táctica: Es un esquema específico para el empleo de los recursos asignados. Toda empresa funciona dentro de un medio competitivo y tiene que proceder a una adaptación competitiva respecto a sus oportunidades.

Políticas: Son los lineamientos o guías para llevar a cabo una acción con el fin de alcanzar un objetivo o una meta. Pueden pensarse como un código que define la dirección en la cual se debe desarrollar una acción.

Diagnóstico: El sistema de planeación comienza por un intento por parte de la empresa, de apreciar su situación actual en el mercado y los factores determinantes de la misma.

Pronóstico: Además de diagnosticar correctamente su actual posición, la empresa tiene que apreciar también cual será esta si no cambian sus políticas actuales y las tendencias del mercado. Si una empresa no le gusta el cuadro de hacia dónde va avanzando, tiene que definir de nuevo a dónde quiere ir y cómo habrá de llegar a ello.

Control: Se basa en un detallado conjunto de supuestos y esperanzas cuya validez sólo quedará puesta en claro con el correr del tiempo.

Planes estratégicos institucionales: Son planes estratégicos similares a los PESEM, difieren de éstos por tener un alcance institucional a nivel de cada pliego presupuestario.

Los PEI y PESEM: la suma de los PEI reflejará con mayor detalle los objetivos estratégicos contemplados en los PESEM y responden a la manera como el pliego presupuestario aporta en alcanzar las metas que se ha fijado el sector al cual pertenece. La elaboración del PEI es liderada por el responsable de la oficina de planeamiento y presupuesto, o programación, o la que haga sus veces e involucra a las unidades ejecutoras que conforman el pliego presupuestario.

Elaboración del PEI: Para la elaboración del PEI, se debe convocar a reuniones de trabajo del pliego con sus unidades ejecutoras que, por la labor que realizan, son actores fundamentales en el desempeño de la institución, estando todos los convocados obligados a participar en dichas reuniones.

Los PMI y los PEI: Los PMI considerados en la formulación de los PEI, debe comprender adicionalmente lo siguiente: i) debe abarcar el periodo para el cual se hace el PEI, independientemente del plazo de ejecución de los proyectos de inversión; ii) debe considerar no sólo los proyectos de inversión que se encuentren en etapa de ejecución o preinversión, si no también aquellos proyectos de inversión a nivel de perfil con una estimación de los recursos necesarios.

Planes estratégicos multianuales: Los PEM son los resultados de los procesos de reflexión estratégica y aportan a las instituciones una serie de objetivos y ventajas como identificar problemas y riesgos que, a corto, mediano y largo plazo, pueden tener gran repercusión en ella. Asimismo, ayudan a la búsqueda y detección sistemática de nuevas estrategias de desarrollo, impulsando la participación del conjunto de unidades ejecutoras que conforman los pliegos presupuestarios.

Estructura de los PEI: los planes estratégicos institucionales tendrán la siguiente estructura: diagnóstico; perspectivas a mediano plazo e indicadores.

Diagnóstico: Caracterización general; identificación de la situación sectorial e institucional. Análisis de hechos y tendencias.

Perspectivas a mediano y largo plazo: Visión y misión institucional; prioridades institucionales; lineamientos de política institucional.

Análisis estratégico: Está conformado por la formulación de la visión, la misión, el diagnóstico, los lineamientos de política y la determinación de los objetivos estratégicos.

Implementación estratégica: Toma como punto de partida los objetivos estratégicos y avanza hasta comprender políticas, diseño organizacional, y sistema de seguimiento y evaluación.

Estrategias: Son las líneas directrices que permiten orientar el desarrollo de las acciones temporales o permanentes a ser desarrollados en el corto, mediano y largo plazo. Son las medidas concretas que se proponen ejecutar para el cumplimiento de los objetivos, siguiendo los lineamientos de política general preestablecidos.

Prioridades: Son los objetivos para atenderse en primer lugar, los cuáles deben ser consistentes con los criterios y prioridades institucionales.

Diagnóstico: Es el análisis de la situación respecto al entorno en el que se sitúa y al análisis de sus características internas. El diagnóstico debe comprender una mirada a la situación actual y a la evolución que ha tenido en los últimos cinco años, sobre la base de una matriz de diagnóstico.

TÉRMINOS DE MISIÓN INSTITUCIONAL:

Según el Ministerio de Economía u Finanzas (14 de agosto del 2020) al respecto se tiene los siguientes términos relacionados:

Actividad: Categoría presupuestaria básica que reúne acciones que concurren en la operatividad y mantenimiento de los servicios públicos o administrativos existentes. Representa la producción de los bienes y servicios que la entidad pública lleva a cabo de acuerdo con sus competencias, dentro de los procesos y tecnologías vigentes. Es permanente y continua en el tiempo. Responde a objetivos que pueden ser medidos cualitativa o cuantitativamente, a través de sus componentes y metas.

Año Fiscal: Período en que se ejecuta el presupuesto del sector público y que coincide con el año calendario, es decir, se inicia el primero de enero y finaliza el treinta y uno de diciembre.

Anulación presupuestaria: Supresión total o parcial de los créditos presupuestarios de actividades o proyectos.

Aprobación del presupuesto: Acto por el cual se fija legalmente el total del crédito presupuestario, que comprende el límite máximo de gasto a ejecutarse en el año fiscal. En el caso de los Pliegos del Gobierno Nacional, los créditos presupuestarios se establecen en la Ley Anual de Presupuesto del Sector Público, los mismos que para su ejecución requieren de su formalización a través de la aprobación del Presupuesto Institucional de Apertura.

Avance financiero: Estado que permite conocer la evolución de la ejecución presupuestal de los ingresos y gastos a un período determinado.

Avance físico: Estado que permite conocer el grado de cumplimiento de las Metas Presupuestarias aprobadas en los Presupuestos Institucionales de las entidades, a un período determinado.

Cadena de gasto: Conjunto de elementos expresados en una secuencia numérica que refleja las distintas categorías de la estructura funcional programática y las partidas de gasto de los Clasificadores Presupuestarios del egreso.

Cadena de ingreso: Conjunto de elementos expresados en una secuencia numérica que refleja las distintas categorías del Clasificador Presupuestario del Ingreso.

Calendario de compromisos institucional: Acto de administración de programación mensual para hacer efectivo la ejecución de las obligaciones comprometidas y devengadas, con sujeción a la percepción de los ingresos que constituye su financiamiento.

Categoría del gasto: Elemento de la cadena de gasto que comprende los créditos presupuestarios agrupados en gastos corrientes, gastos de capital y el servicio de la deuda.

Categoría presupuestaria: Comprende los elementos relacionados a la metodología del presupuesto por programas denominados: Programa, Subprograma, Actividad y Proyecto.

Certificación Presupuestal: Acto de administración, cuya finalidad es garantizar que se cuenta con el crédito presupuestario disponible y libre de afectación, para comprometer un gasto con cargo al presupuesto institucional autorizado para el año fiscal respectivo, previo cumplimiento de las disposiciones legales vigentes que regulen el objeto materia del compromiso.

Clasificador Funcional del Sector Público: Constituye una clasificación detallada de las funciones a cargo del Estado y tiene por objeto facilitar el seguimiento, exposición y análisis de las tendencias del gasto público respecto a las principales funciones del Estado, siendo la Función el nivel máximo de agregación de las acciones que ejerce el Estado, el Programa Funcional un nivel detallado de la Función y el Sub-Programa Funcional un nivel detallado del Programa Funcional.

Clasificador Programático del Sector Público: Está compuesto por Programas Estratégicos que comprenden un conjunto de acciones (actividades y/o proyectos) que expresan una política, con objetivos e indicadores bien definidos, vinculados a un responsable del programa, sujetos a seguimiento y evaluación, en línea con el presupuesto por resultados.

Clasificadores Presupuestarios de Ingresos y Gastos: Instrumentos técnicos que permiten el registro ordenado y uniforme de las operaciones del Sector Público durante el proceso presupuestario.

Componente: División de una Actividad o Proyecto que permite identificar un conjunto de acciones presupuestarias concretas. Cada Componente a su vez comprende necesariamente una o más Metas Presupuestarias orientadas a cumplir los Objetivos Específicos de las Actividades o Proyectos previstos por ejecutarse durante el año fiscal.

Compromiso: Acto mediante el cual se acuerda, luego del cumplimiento de los trámites legalmente establecidos, la realización de gastos previamente aprobados, por un importe determinado o determinable, que afectan total o parcialmente los créditos presupuestarios, en el marco de los presupuestos aprobados y las modificaciones presupuestarias realizadas. El compromiso se efectúa con posterioridad a la generación de la obligación nacida de acuerdo a Ley, Contrato o Convenio. El compromiso debe afectarse preventivamente a la correspondiente cadena de gasto, reduciendo su importe del saldo disponible del crédito presupuestario, a través del respectivo documento oficial.

Contrapartida: Parte del costo de un proyecto o programa de inversión pública, o actividad, que es financiada con recursos distintos de aquellos derivados de una operación de endeudamiento público o donaciones.

Control presupuestario: Seguimiento realizado por la Dirección General del Presupuesto Público de los niveles de ejecución de egresos respecto a los créditos presupuestarios autorizados por la Ley Anual de Presupuesto del Sector Público y sus modificatorias.

Convenios de administración por resultados: Es un acuerdo de carácter técnico suscrito entre las entidades públicas o sus dependencias y la Dirección Nacional del Presupuesto Público. En este acuerdo, la entidad pública se compromete al cumplimiento de un conjunto de Indicadores cuantificables, así como al cumplimiento

de compromisos orientados a mejorar la cantidad, calidad y cobertura de los bienes que proveen y los servicios que presta.

Cooperación financiera: Cooperación que, mediante la transferencia monetaria real de fondos al receptor, permite desarrollar proyectos o actividades que beneficien a una institución o país. Puede ser de fondos reembolsables o no reembolsables, dependiendo de si la transferencia debe ser devuelta al país emisor o si la transferencia ha sido efectuada a fondo perdido (donación).

Cooperación técnica Internacional: "Medio por el cual se recibe, transfiere y/o intercambia recursos humanos, bienes, servicios, capitales y tecnología de fuentes cooperantes externas; cuyo objetivo es complementar y contribuir con los esfuerzos nacionales para el apoyo de programas y proyectos prioritarios, en armonía con las políticas y planes nacionales, sectoriales, regionales y locales de desarrollo. En el Perú es regulada por el Decreto Legislativo N° 719 y sus modificatorias, Ley de Cooperación Técnica Internacional."

Crédito suplementario: Modificación presupuestaria que incrementa el crédito presupuestario autorizado a la entidad pública, proveniente de mayores recursos respecto a los montos aprobados en el Presupuesto Institucional.

Créditos presupuestarios: Dotación de recursos consignada en los Presupuestos del Sector Público, con el objeto de que las entidades públicas puedan ejecutar gasto público. Es de carácter limitativo y constituye la autorización máxima de gasto que toda entidad pública puede ejecutar, conforme a las asignaciones individualizadas de gasto, que figuran en los presupuestos, para el cumplimiento de sus objetivos aprobados.

Determinación del ingreso: Acto por el que se establece o identifica con precisión el concepto, el monto, la oportunidad y la persona natural o jurídica, que debe efectuar un pago o desembolso de fondos a favor de una entidad.

Ejecución financiera del ingreso y del gasto: Proceso de determinación y percepción o recaudación de fondos públicos y, en su caso, la formalización y registro del gasto devengado, así como su correspondiente cancelación o pago.

Ejecución presupuestaria: Etapa del proceso presupuestario en la que se perciben los ingresos y se atienden las obligaciones de gasto de conformidad con los créditos presupuestarios autorizados en los presupuestos.

Ejecución presupuestaria directa: Ejecución presupuestal y financiera de las Actividades y Proyectos, así como de sus respectivos componentes a cargo de la entidad pública con su personal e infraestructura.

Ejecución presupuestaria indirecta: Ejecución física o financiera de las actividades y proyectos, así como de sus respectivos componentes, realizada por una entidad distinta a la de origen; sea por efecto de un contrato o convenio celebrado con una entidad privada, o con una entidad pública, sea a título oneroso o gratuito.

Ejercicio presupuestario: Comprende el año fiscal y el periodo de regularización.

Empresa privada: Empresa cuya propiedad del capital, la gestión, la toma de decisiones y el control son ejercidos por agentes económicos privados; en estas empresas, el Estado no tiene ninguna injerencia.

Empresa pública: Empresa cuya propiedad del capital, gestión y toma de decisiones están bajo el control gubernamental. De acuerdo con el giro de la actividad, las empresas públicas pueden ser financieras o no financieras.

Encargo: Modalidad de la ejecución presupuestaria indirecta, se produce entre entidades del Sector Público cuando por la naturaleza o condiciones en que deba desarrollarse la ejecución física y financiera de las actividades y/o proyectos considerados en el Presupuesto Institucional de una Unidad Ejecutora.

Entidad pública: Constituye entidad pública para efectos de la Administración Financiera del Sector Público, todo organismo con personería jurídica comprendido en los niveles de Gobierno Nacional, Gobierno Regional y Gobierno Local, incluidos sus respectivos Organismos Públicos Descentralizados y empresas, creados o por crearse; las Sociedades de Beneficencia Pública; los fondos, sean de derecho público o privado cuando este último reciba transferencias de fondos públicos; las empresas en las que el Estado ejerza el control accionario; y los Organismos Constitucionalmente Autónomos.

Específica del gasto: Responde al desagregado del objeto del gasto y se determina según el Clasificador de los Gastos Públicos.

Estimación del ingreso: Cálculo o proyección de los ingresos que por todo concepto se espera alcanzar durante el año fiscal, considerando la normatividad aplicable a cada concepto de ingreso, así como los factores estacionales que incidan en su percepción.

Estructura funcional programática: "Muestra las líneas de acción que la entidad pública desarrollará durante el año fiscal para lograr los objetivos institucionales propuestos, a través del cumplimiento de las metas contempladas en el Presupuesto Institucional.

Evaluación presupuestaria: Fase del proceso presupuestario en la que se realiza la medición de los resultados obtenidos y el análisis de las variaciones físicas y financieras observadas, con relación a lo aprobado en los Presupuestos del Sector Público.

Evaluaciones Independientes: Producen información sobre el diseño, puesta en práctica y/o resultados de un conjunto de intervenciones públicas evaluadas (IPE). Estas IPE pueden ser programas, actividades, instituciones o líneas de gasto clasificadas dentro del presupuesto del Sector Público. Existen 2 tipos de evaluación: (i) Evaluación de Diseño y Ejecución de Intervenciones Públicas; y (ii) Evaluación de Impacto “.

Fondos públicos: Todos los recursos financieros de carácter tributario y no tributario que se generan, obtienen u originan en la producción o prestación de bienes y servicios que las Unidades Ejecutoras o entidades públicas realizan, con arreglo a Ley. Se orientan a la atención de los gastos del presupuesto público.

Formulación presupuestaria: Fase del proceso presupuestario en la cual las entidades públicas definen la Estructura Funcional Programática de su Presupuesto Institucional consistente con los Objetivos Institucionales; seleccionan las Metas Presupuestarias propuestas durante la fase de programación; y consignan las cadenas de gasto, los montos para comprometer gastos (créditos presupuestarios) y las respectivas fuentes de financiamiento.

Fuentes de Financiamiento: Clasificación presupuestaria de los recursos públicos, orientada a agrupar los fondos de acuerdo con los elementos comunes a cada tipo de recurso. Su nomenclatura y definición están definidas en el Clasificador de Fuentes de Financiamiento para cada año fiscal.

Gasto corriente: Comprende las erogaciones destinadas a las operaciones de producción de bienes y prestación de servicios, tales como gastos de consumo y gestión operativa, servicios básicos, prestaciones de la seguridad social, gastos financieros y otros. Están destinados a la gestión operativa de la entidad pública durante la vigencia del año fiscal y se consumen en dicho período.

Gasto de capital: Erogaciones destinadas a la adquisición o producción de activos tangibles e intangibles y a inversiones financieras en la entidad pública, que incrementan el activo del Sector Público y sirven como instrumentos para la producción de bienes y servicios.

Gasto devengado: Reconocimiento de una obligación de pago derivado del gasto comprometido previamente registrado. Se formaliza a través de la conformidad del área

correspondiente en la entidad pública o Unidad Ejecutora que corresponda respecto de la recepción satisfactoria de los bienes y la prestación de los servicios solicitados y se registra sobre la base de la respectiva documentación sustentatoria.

Gasto girado: Proceso que consiste en el registro del giro efectuado sea mediante la emisión del cheque, la carta orden o la transferencia electrónica con cargo a la correspondiente cuenta bancaria para el pago parcial o total de un gasto devengado debidamente formalizado y registrado.

Gasto pagado: Proceso que consiste en la efectivización del cheque emitido, la carta orden y la transferencia electrónica; se sustenta con el cargo en la correspondiente cuenta bancaria.

Gasto público: Conjunto de erogaciones que se realizan en el ámbito del Sector Público.

Gasto social: Parte del gasto público destinado a financiar servicios sociales básicos para los individuos. Según la clasificación propuesta por las Naciones Unidas, son los gastos de educación, sanidad, seguridad social, vivienda y otros de similares características.

Gastos tributarios: Constituye el monto cuantificado de las exenciones de la base tributaria, deducciones autorizadas de la renta bruta, créditos fiscales deducidos de los impuestos por pagar, reducciones de las tasas impositivas e impuestos diferidos; tienen un impacto en los fondos públicos que financian los presupuestos.

Genérica de gasto: Nivel mayor de agregación que identifica el conjunto homogéneo, claro y ordenado de los de los gastos en recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros, así como los bienes, servicios y obras públicas que las entidades públicas contratan, adquieren o realizan para la consecución de sus objetivos institucionales.

Genérica de Ingreso: Nivel mayor de agregación que identifica el conjunto homogéneo, claro y ordenado de los recursos que se recaudan captan y obtienen.

Gestión presupuestaria: Capacidad de las entidades públicas para lograr sus Objetivos Institucionales, mediante el cumplimiento de las metas presupuestarias establecidas para un determinado año fiscal, aplicando los criterios de eficiencia, eficacia y desempeño.

Habilitación presupuestaria: Incremento de los créditos presupuestarios de actividades y proyectos con cargo a anulaciones de la misma actividad o proyecto, o de otras actividades y proyectos.

Ingresos corrientes: Ingresos que se obtienen de modo regular o periódico y que no alteran de manera inmediata la situación patrimonial del Estado. Agrupan los recursos provenientes de tributos, venta de bienes, prestación de servicios, rentas de la propiedad, multas, sanciones y otros ingresos corrientes.

Ingresos de capital: Recursos financieros que se obtienen de modo eventual y que alteran la situación patrimonial del Estado. Agrupan los recursos provenientes de la venta de activos (inmuebles, terrenos, maquinarias, entre otros), las amortizaciones por los préstamos concedidos (reembolsos), la venta de acciones del Estado en empresas, y otros ingresos de capital.

Ingresos financieros: Ingresos obtenidos por una entidad, provenientes de las inversiones financieras o de depósitos efectuados en moneda nacional o extranjera, y de la prestación de servicios de crédito.

Ingresos públicos: Expresión monetaria de los valores recibidos, causados o producidos por concepto de ingresos corrientes, venta de bienes y servicios, transferencias y otros, en el desarrollo de la actividad financiera, económica y social de la entidad pública.

Inversión pública: Toda erogación de recursos de origen público destinada a crear, incrementar, mejorar o reponer las existencias de capital físico de dominio público, con el objeto de ampliar la capacidad del país para la prestación de servicios y producción de bienes.

Maestro del Clasificador de Ingresos y Financiamiento: Contiene el detalle de las partidas que las entidades públicas deben tomar en cuenta para efectuar el registro ordenado de los ingresos por las distintas fuentes de financiamiento.

Meta Presupuestaria o Meta: "Expresión concreta y cuantificable que caracteriza el producto o productos finales de las actividades y proyectos establecidos para el año fiscal. Se compone de cuatro elementos: (i) Finalidad (objeto preciso de la Meta). (ii) Unidad de medida (magnitud que se utiliza para su medición). (iii) Cantidad (número de unidades de medida que se espera alcanzar). (iv) Ubicación geográfica (ámbito distrital donde se ha previsto la Meta). La meta presupuestaria dependiendo del objeto de análisis puede mostrar las siguientes variantes: a) Meta Presupuestaria de Apertura, meta presupuestaria considerada en el Presupuesto Institucional de Apertura. b) Meta Presupuestaria Modificada: Meta presupuestaria cuya determinación es considerada durante un año fiscal. Se incluye en este concepto a las Metas Presupuestarias de Apertura y las nuevas Metas que se agreguen durante el año fiscal. c) Meta Presupuestaria Obtenida: Estado situacional de la Meta Presupuestaria en un momento dado. "

Modificaciones presupuestarias: Constituyen cambios en los créditos presupuestarios, tanto en su cuantía como en el nivel Institucional (créditos suplementarios y transferencias de partidas) y, en su caso, a nivel funcional programático (habilitaciones y anulaciones). Las modificaciones presupuestarias

pueden afectar la estructura funcional-programática a consecuencia de la supresión o incorporación de nuevas metas presupuestarias.

Pago anual por mantenimiento y operación (PAMO): Pago anual por concepto de mantenimiento y operación de un bien público que el Estado efectuará al concesionario durante todo el período de la concesión, de acuerdo con los términos indicados en el respectivo contrato de concesión.

Pago anual por obras (PAO): Pago anual por obras de construcción que el Estado pagará al concesionario una vez que haya recibido la obra concluida en los términos indicados en el respectivo contrato de concesión.

Percepción del ingreso: Momento en el cual se produce la recaudación, captación u obtención efectiva del ingreso.

Período de regularización: Período en el que se complementa el registro de la información de ingresos y gastos de las entidades públicas sin excepción. No puede exceder el 31 de marzo de cada año.

Pliigo Presupuestario: Toda entidad pública que recibe un crédito presupuestario en la Ley Anual de Presupuesto del Sector Público.

Presupuesto Institucional de Apertura (PIA): Presupuesto inicial de la entidad pública aprobado por su respectivo Titular con cargo a los créditos presupuestarios establecidos en la Ley Anual de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal respectivo. En el caso de las Empresas y Organismos Públicos Descentralizados de los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales, los créditos presupuestarios son establecidos mediante Decreto Supremo.

Presupuesto Institucional Modificado (PIM) : Presupuesto actualizado de la entidad pública a consecuencia de las modificaciones presupuestarias, tanto a nivel

institucional como a nivel funcional programático, efectuadas durante el año fiscal, a partir del PIA.

Presupuesto Multianual de la Inversión Pública: Constituye un marco referencial, Instrumento del proceso presupuestario, que contiene la distribución de los recursos del Estado por un periodo más allá del año fiscal, enmarcado en el plan estratégico del gobierno y el Marco Macroeconómico Multianual.

Presupuesto Participativo: Instrumento de política y de gestión, a través del cual las autoridades regionales y locales, así como las organizaciones de la población debidamente representadas, definen en conjunto, cómo y a qué se van a orientar los recursos, los cuales están directamente vinculados a la visión y objetivos del Plan de Desarrollo Concertado.

Presupuesto por Resultados: El Presupuesto por Resultados (PpR) es una metodología que se aplica progresivamente al proceso presupuestario y que integra la programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación del presupuesto, en una visión de logro de productos, resultados y uso eficaz y eficiente de los recursos del Estado a favor de la población, retroalimentando los procesos anuales de asignación del presupuesto público y mejorando los sistemas de gestión administrativa del Estado.

Presupuestos del Sector Público: Constituidos por la Ley Anual de Presupuesto del Sector Público aprobada por el Congreso de la República; los presupuestos de los Gobiernos Regionales y los Gobiernos Locales aprobados en el marco de su autonomía constitucional.

Programación del ingreso y del gasto: Proceso técnico que tiene por finalidad determinar el comportamiento probable de los niveles de ejecución (mensual y trimestral) de los ingresos y gastos de un determinado año fiscal.

Programación presupuestaria en las entidades: Fase del proceso presupuestario en la cual las entidades públicas determinan la escala de prioridades de los Objetivos Institucionales del año fiscal; determinan la demanda global de gasto y las Metas Presupuestarias compatibles con sus Objetivos Institucionales y funciones; desarrollan los procesos para la estimación de los fondos públicos con el objeto de determinar el monto de la asignación presupuestaria; y definen la estructura del financiamiento de la demanda global de gasto en función de la estimación de los fondos públicos.

Programación Presupuestaria Estratégica: "Proceso en el que se relacionan los resultados con los productos, acciones y medios necesarios para su ejecución, los cuales se basan en información y experiencia existente (evidencias)..."

Proyecto: Conjunto de intervenciones limitadas en el tiempo, de las cuales resulta un producto final (Metas Presupuestarias), que concurre a la expansión de la acción del Gobierno. Representa la creación, ampliación, mejora, modernización y/o recuperación de la capacidad de producción de bienes y servicios, implicando la variación sustancial o el cambio de procesos y/o tecnología utilizada por la entidad pública.

Recursos Públicos: Recursos del Estado inherentes a su acción y atributos que sirven para financiar los gastos de los presupuestos anuales y se clasifican a nivel de fuentes de financiamiento.

Reserva de contingencia: Crédito presupuestario global dentro del Presupuesto del Pliego Ministerio de Economía y Finanzas, destinado a financiar los gastos que por su naturaleza y coyuntura no han sido previstos en los Presupuestos de los Pliegos.

Rubro: Título con el cual se designa un grupo de partidas o de cuentas contables.

Servicio de deuda: Monto de obligaciones por concepto del capital o principal de un préstamo que se encuentra pendiente de pago, así como de los intereses, comisiones y

otros derivados de la utilización del préstamo, que se debe cancelar periódicamente según lo acordado en el respectivo Contrato de Préstamo.

Transferencia de partidas: Modificación presupuestaria que puede efectuarse en el Nivel Institucional, es decir, constituye traslados de créditos presupuestarios entre Pliegos.

Transferencias financieras entre Pliegos Presupuestarios: Traspasos de fondos públicos sin contraprestación, para la ejecución de Actividades y Proyectos de los Presupuestos Institucionales respectivos de los Pliegos de destino.

Unidad ejecutora: Constituye el nivel descentralizado u operativo en las entidades públicas. Una Unidad Ejecutora cuenta con un nivel de desconcentración administrativa que: Determina y recauda ingresos; contrae compromisos, devenga gastos y ordena pagos con arreglo a la legislación aplicable.