

**UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**



ESCUELA DE POSGRADO

TESIS

**DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y GESTIÓN
PÚBLICA DE LOS FUNCIONARIOS EN EL
ESTABLECIMIENTO PENITENCIARIO DE
CARQUÍN, EN EL AÑO 2018**

PRESENTADO POR:

Bernard Pavel, Barreto Veliz

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

ASESOR:

Edgardo Octavio, Carreño Cisneros

HUACHO - 2019

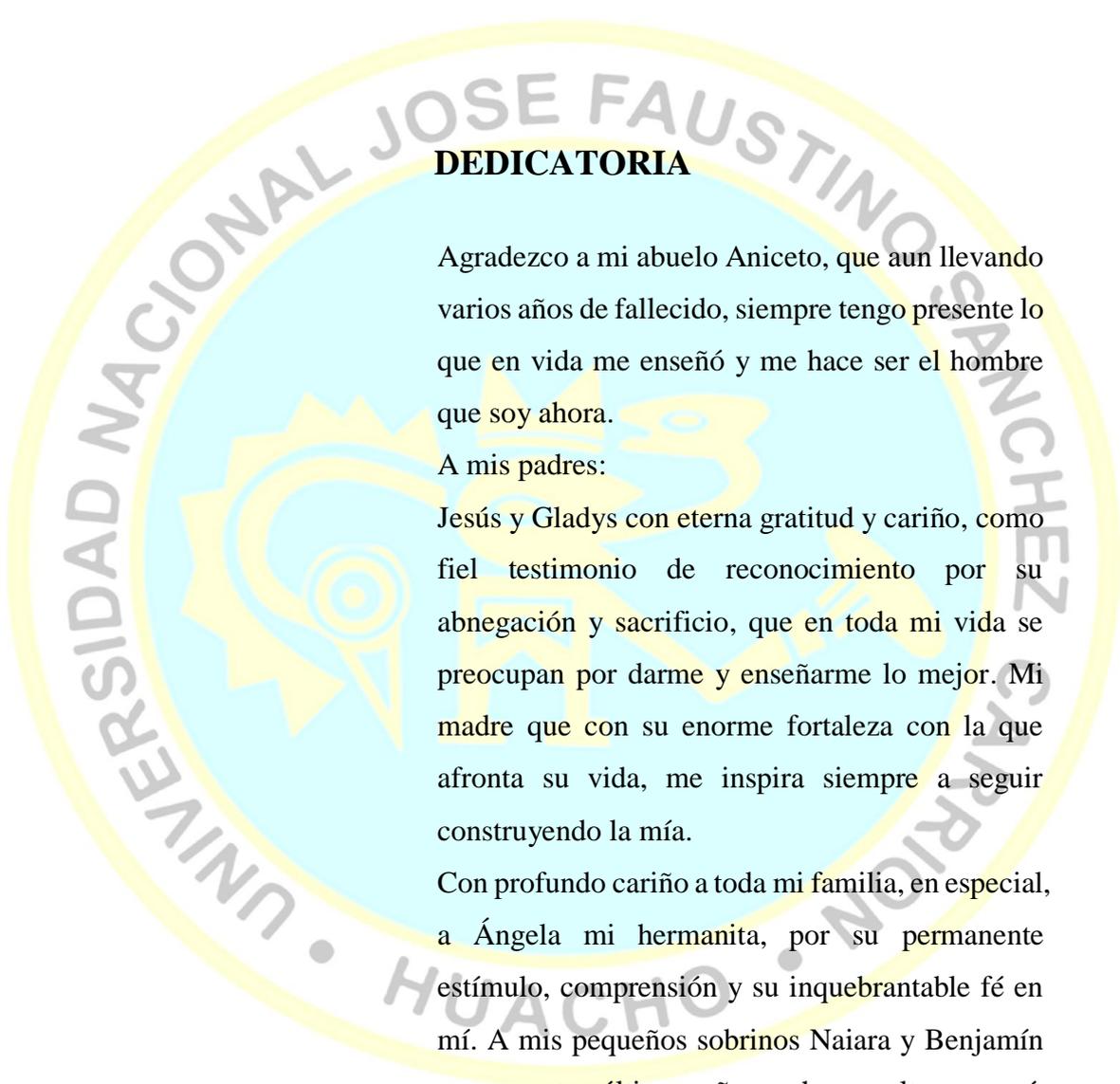
**DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y GESTIÓN PÚBLICA DE LOS
FUNCIONARIOS EN EL ESTABLECIMIENTO PENITENCIARIO DE
CARQUÍN, EN EL AÑO 2018**

Bernard Pavel, Barreto Veliz

TESIS DE MAESTRÍA

ASESOR: Edgardo Octavio, Carreño Cisneros

**UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA
HUACHO
2019**



DEDICATORIA

Agradezco a mi abuelo Aniceto, que aun llevando varios años de fallecido, siempre tengo presente lo que en vida me enseñó y me hace ser el hombre que soy ahora.

A mis padres:

Jesús y Gladys con eterna gratitud y cariño, como fiel testimonio de reconocimiento por su abnegación y sacrificio, que en toda mi vida se preocupan por darme y enseñarme lo mejor. Mi madre que con su enorme fortaleza con la que afronta su vida, me inspira siempre a seguir construyendo la mía.

Con profundo cariño a toda mi familia, en especial, a Ángela mi hermanita, por su permanente estímulo, comprensión y su inquebrantable fé en mí. A mis pequeños sobrinos Naiara y Benjamín que en estos últimos años se han vuelto para mí, el aliciente que necesitaba para continuar mis emprendimientos personales y profesionales; a mi abuelita Lida que es un ejemplo de perseverancia y una persona llena de valores.

Bernard Pavel, Barreto Veliz

AGRADECIMIENTO

Escribir estas líneas ha sido para mí el anhelo, e incluso el sueño que desde hace mucho tiempo – bien porque llega el final de un largo trabajo, bien porque me complace enormemente agradecer la ayuda y el apoyo que me han prestado –. Posiblemente, con estas palabras no quede reflejada mi gratitud porque, como es bien sabido, hay veces que los sentimientos no son fáciles de expresar.

Terminar una tesis de maestría es la culminación de un largo tiempo de estudio, investigación y esfuerzo. Sería muy difícil lograrlo si no es con el apoyo y estímulo de muchas personas.

En primer lugar, mi más sincero agradecimiento a mi asesor de este trabajo de investigación. Al magister Edgardo, Carreño Cisneros,

Agradecer también al director del Establecimiento Penitenciario de Carquín, David Sosa Yucra.

Finalmente el agradecimiento al personal del Establecimiento Penitenciario de Carquín por su respaldo permanente.

Bernard Pavel, Barreto Veliz

ÍNDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática	2
1.2 Formulación del problema	4
1.2.1 Problema general	5
1.2.2 Problemas específicos	5
1.3 Objetivos de la investigación	5
1.3.1 Objetivo general	6
1.3.2 Objetivos específicos	6
1.4 Justificación de la investigación	6
1.5 Delimitaciones del estudio	7
1.6 Viabilidad del estudio	7

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación	9
2.1.1 Investigaciones internacionales	9
2.1.2 Investigaciones nacionales	12
2.2 Bases teóricas	16
2.2.1 Marco conceptual de la planeación estratégica	16
2.2.2 Modelos conceptuales de Planeación Estratégica	18
2.2.3 Modelo de Dirección Estratégica de Fred R. David	18
2.2.4 Estrategias de Fred R. David	26
2.2.5 Planificación estratégica en las entidades públicas del Perú	30
2.2.6 Gestión Pública	31
2.2.7 Definición de los modelos de Gestión Pública	33
2.2.8 Origen de la administración pública burocrática	36
2.2.9 Modelo de la nueva gestión pública	38
2.2.10 Modelo de la nueva gobernanza responsiva	40
2.2.11 Surgimiento de la gobernanza	41
2.2.12 La gobernanza como modelo de administración pública	42

2.2.13 La gobernanza como concepto analítico	45
2.3 Bases filosóficas	46
2.3.1 La ética	47
2.3.2 La unidad	48
2.3.3 El reconocimiento	48
2.4 Definición de términos básicos	49
2.5 Hipótesis de investigación	52
2.5.1 Hipótesis general	52
2.5.2 Hipótesis específicas	52
2.6 Operacionalización de las variables	53
CAPÍTULO III METODOLOGÍA	
3.1 Diseño metodológico	57
3.2 Población y muestra	62
3.2.1 Población	62
3.2.2 Muestra	63
3.3 Técnicas de recolección de datos	66
3.4 Técnicas para el procesamiento de la información	74
CAPÍTULO IV RESULTADOS	
4.1 Análisis de resultados	83
4.2 Contrastación de hipótesis	107
CAPÍTULO V DISCUSIÓN	
5.1 Discusión de resultados	114
CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
6.1 Conclusiones	117
6.2 Recomendaciones	118
REFERENCIAS	119
7.1 Fuentes documentales	119
7.2 Fuentes bibliográficas	126
7.3 Fuentes hemerográficas	129
ANEXOS	135

RESUMEN

La presente investigación que lleva por título “Dirección Estratégica y Gestión Pública de los Funcionarios en el Establecimiento Penitenciario De Carquín, en el año 2018”, nos conduce sobre el modelo de Fred R. David de la Dirección Estratégica y su relación con la Gestión Pública de los empleados públicos en el Establecimiento Penitenciario de Carquín. Para lograrlo, se ha planteado como objetivo general: Determinar la relación que ejerce la dirección estratégica sobre la gestión pública de los funcionarios en el Establecimiento Penitenciario de Carquín, en el año 2018.

Para realizar la investigación, se eligió el diseño metodológico No Experimental, correlacional – práctico, debido a que se usó el Establecimiento Penitenciario de Carquín, en la Provincia de Huara, Departamento de Lima, como contexto institucional de estudio y se trabajó una recopilación de información transversal de acopio de datos, porque se utilizó una semana para el levantamiento de la información. La muestra es de 85 funcionarios divididos en tres grupos: personal administrativo, personal de tratamiento médico, personal de seguridad, razón por la cual se eligió el muestreo aleatorio estratificado, el instrumento aplicado tiene 20 preguntas.

Los resultados obtenidos fueron, para la confiabilidad del cuestionario se hizo uso del Alpha de Cronbach cuyo resultado fue de 0.937, lo que confirmó una fiabilidad muy alta (0.81 – 1.00) en la correlación de los ítems y su vinculación con la medición de ambas variables. Para establecer el nivel de asociación de las variables de estudio se recurrió al Coeficiente de correlación de Spearman, obteniendo un valor de 0.848 (o que es lo mismo 84.8%), infiriendo que ambas variables están relacionadas. Finalmente para la contrastación de hipótesis se usó el coeficiente de Spearman y se obtuvo un p-valor = 0.000, que al ser menor que $\alpha = 0.05$, se tiene que pasar a **RECHAZAR** la H_0 y **ACEPTAR** la hipótesis alternativa.

La conclusión más relevante es la confirmar a través del método no paramétrico de Spearman la alta relación existente entre las variables de estudio: Dirección Estratégica y Gestión Pública, con un 84.8% de asociación, mediante el método no paramétrico de Spearman.

Palabras clave: Dirección estratégica, Planeamiento estratégico, Gestión pública.

ABSTRACT

The present investigation that takes the title "Strategic direction and public management of the officials in the de Carquín prison establishment, in the year 2018", brings us the model of Fred R. David of the Strategic Direction and its relation with the public management of public employees in the prison of carquín. To achieve this, a general objective has been established: Determine the relationship exercised by the management on the public management of officials in the Carquín Prison Establishment, in 2018.

In order to carry out the research, the non-experimental, correlational-practical methodological design was chosen, because the Carquín Prison Establishment was used in the Province of Huará, Department of Lima, as an institutional study context and a compilation of information was used. cross-section of data collection, because a week was used for the gathering of information. The sample is 85 employees divided into three groups: administrative staff, medical treatment personnel, security personnel, which is why stratified random sampling was chosen, the applied instrument has 20 questions.

The results obtained were, for the reliability of the questionnaire use was made of the Cronbach's Alpha, which resulted in 0.937, which confirmed a very high reliability (0.81 - 1.00) in the correlation of the items and their link with the measurement of both variables . To establish the level of association of the study variables, the Spearman correlation coefficient was used, obtaining a value of 0.848 (or 84.8%), inferring that both variables are related. Finally, for the hypothesis testing, the Spearman coefficient was used and a p-value = 0.000 was obtained, which being less than $\alpha = 0.05$, one has to go to REJECT the H0 and ACCEPT the alternative hypothesis.

The most relevant conclusion is to confirm through Spearman's nonparametric method the high relationship between the study variables: Strategic Management and Public Management, with an 84.8% association, using Spearman's nonparametric method.

Keywords: Strategic direction, Strategic planning, Public management.

INTRODUCCIÓN

En los últimos meses la Justicia en el Perú se encuentra sumergida en una sucesión de hechos judiciales nunca antes visto – en toda su época Republicana – que tienen como actores principales a los ex presidentes Alejandro Toledo, Ollanta Humala Tasso, Pedro Pablo Kuczynski y Alan García Pérez, todos éstos vinculados a los casos de corrupción Lava Jato y Odebrecht.

Pero que adicionalmente a estos casos judiciales tan emblemáticos para el país, por tratarse de los últimos ex presidentes del Perú, se han anexado a toda esta maraña criminal de la corrupción pública, los tratos ilegales puestos en evidencias a la opinión pública del Consejo Nacional de la Magistratura (CNM), y que a través de éste Organismo Constitucional Autónomo, cuya función principal es la de nombrar, ratificar y destituir jueces y fiscales en el país, es que sea desarrollado una estructura de corrupción que se ha ido ramificando en todo el aparato de la administración de justicia en el país.

Aunque éste padecimiento patológico de la corrupción se viene suscitando desde los inicios mismos de la República Peruana, y que desde entonces la corrupción dentro del aparato público se ha venido esforzando en tecnificarse, actualizarse y relacionarse entre los poderes del Estado, tales como: Poder Ejecutivo, Poder Judicial y Poder Legislativo.

Debido a las redes que se han desarrollado en los Gobiernos Regionales, parte del Sector Empresarial, las Instituciones Públicas, el Congreso y el Gobierno Central. Que plantea su morbilidad a razón de su interés particular y económico. Sumándose a estos, la insípida calidad de los medios de comunicación en la actualidad que promueve el afloramiento del nivel precario de los actores políticos, como un estándar socialmente aceptable.

El continuismo, la inercia y la cinética política se han convertido en un bucle sistémico de corrupción. Que ha generado una democracia inservible, debido a su institucionalidad corrompida, en la mayoría de las entidades públicas presentes en el país.

En éste contexto de inestabilidad gubernamental es que la Planificación en las instituciones públicas, toma real relevancia para poder combatir el sistema presente y latente de la corrupción. Al saber que la planificación es un procedimiento estructurado desprendido de las ciencias administrativas, que se ha venido desarrollando con mayor éxito en las

organizaciones del sector privado y que estas experiencias de éxito han servido para que las entidades pertenecientes al sector público obtén con mayor frecuencia sus planteamientos dentro de su estructura institucional.

En la actualidad el planeamiento estratégico es una herramienta metodológica que permite a toda organización pública o privada poder desarrollar estrategias apropiadas, para el logro de su futuro deseado y que puedan ser sostenibles por la organización.

Para (Berry, 2007) las organizaciones públicas – como lo es para nuestro estudio, el Establecimiento Penitenciario de Carquín – requieren introducir una mayor flexibilidad en la planificación estratégica, a través de: hacer énfasis en su misión; clarificar la definición de propósitos y medidas operacionales; orientarse mayormente a los resultados, a la gestión de la descentralización y a las necesidades de sus clientes; hacer mayor uso de estándares de calidad y desarrollar una cultura orientada al cambio y a la innovación.

Es en este contexto que la presente investigación se refiere a la influencia que ejerce la dirección estratégica sobre la gestión pública, específicamente al deficiente desempeño profesional que el empleado público en el establecimiento penitenciario de Carquín desarrolla, sobre los inadecuados lineamientos que desde el planeamiento estratégico institucional se han identificado.

La investigación de ésta problemática social se realizó sobre el interés de conocer porque se sigue acrecentando la dificultad del Sistema Penitenciario del Perú, en plantear alternativas de solución al proceso de reinserción social de los internos en sus establecimientos, sin poder ser un espacio promotor de oportunidades sociales y laborales para los internos y de esa manera fortalecer la seguridad ciudadana del país.

Las razones que motivan la presente investigación están directamente vinculadas al crecimiento e insostenible avance de la criminalidad en el Perú, es en ese sentido que lo que se pretende lograr es desarrollar un modelo particular de planeamiento estratégico para los centros penitenciarios del país.

Finalmente, la elección del Establecimiento Penitenciario de Huacho – Carquín, como medio de análisis, se fundamentó en que desde mediados del mes de agosto del año 2018, con un grupo de profesionales venimos desarrollando un proyecto de reinserción social dirigido a los internos a través de la educación musical.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Toda investigación se encuentra fundada por el planteamiento de la idea o ideas que motivan al investigador a ir perfeccionando y delimitando la investigación.

En este primer capítulo se presenta la descripción de la realidad problemática, la formulación del problema, los objetivos de investigación, la justificación, la delimitación y la viabilidad del estudio.

De manera que es importante el desarrollo del presente capítulo, el cual trata sobre el proceso de perfeccionamiento de la idea origen de investigación, o más precisamente del **planteamiento del problema**, haciendo uso de los contextos de estudio (internacional, nacional y local) sobre las problemáticas identificadas, mediante el uso del análisis deductivo, permitiendo que se pueda lograr depurar la diversidad de problemas inicialmente vinculadas al tema materia de estudio, en aquellos problemas que compartan y sean parte del mismo ecosistema de la problemática a investigar.

Esta convergencia permite, priorizar aquellos problemas que forman parte de las aristas del problema central, motor de análisis y elemento central, generador de los demás conceptos relevantes de una investigación: objetivos, hipótesis y variables.

Llegar a la formulación de un problema de investigación nos lleva a pasar de un enunciado inicial, que por lo general es vago, genérico y, quizás, poco pertinente, a un enunciado contextualizado, específico y relevante. En ese marco, plantear un problema de investigación supone establecer las directrices generales que guiarán el estudio que tenemos previsto (Del Cid, Méndez, & Sandoval, 2011).

Por último, recordar que el planteamiento del problema consiste en describir de manera estructurada, secuencial y deductiva la situación objeto de estudio, ubicándola en un contexto que permita su análisis y se pueda comprender su origen y relaciones.

1.1 Descripción de la realidad problemática

Actualmente, las entidades públicas en América Latina se enfrentan a escenarios complejos, promovidos principalmente por el dinamismo económico que genera un mundo globalizado y por las problemáticas sociales, que exige una nueva manera de liderar y administrar las instituciones públicas. Como sostiene (Moreno de Acevedo Sánchez, 2016), en su estudio *Gestión de empresas públicas. Las ventajas de los modelos centralizados* para el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), donde identifica los principales problemas de las empresas públicas en América Latina y las clasifica en cuatro grupos: i) políticos; ii) financieros; iii) de gestión, y iv) de regulación.

Con el objeto de identificar claramente cuáles son las problemáticas asociadas a la Gestión Pública presentes en las Empresas Públicas, (Moreno de Acevedo Sánchez, 2016) plantea que este tipo de problemas se podría dividir de manera general en dos grupos. Por un lado, en las entidades públicas existe en la mayoría de los casos una dilución de las responsabilidades y por tanto una carencia en la exigencia de las mismas. La falta de objetivos claros, de propietarios definidos y de estructuración de sistemas de información hace que no existan responsables identificados y prevalezca cierto desgobierno.

En el contexto Peruano los principales problemas que padecen las entidades públicas como lo refiere (Chanamé, 2017) docente de la escuela de posgrado de la Universidad Continental y que en su análisis identifica a cuatro grandes problemas que son: a) un sistema de planeamiento desconectado, b) estructura de organización y funciones ineficaces, c) producción de bienes y servicios inadecuados y d) articulación gubernamental débil. En ese sentido sobre las causas que generan un sistema de planeamiento desconectado se precisan principalmente que los planes institucionales no se encuentran articulados con los objetivos nacionales públicos y que en consecuencia no termina siendo una herramienta de gestión efectiva.

Por tal razón en el Perú, la utilización de herramientas administrativas nacidas desde el sector privado estadounidense, volcadas al sector público comenzó en la década del 2000, con la creación del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) en el año 2008 y con el propósito de estandarizar los planes estratégicos institucionales de todas las entidades públicas, se creó en el año 2014 la Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico.

Particularmente el Instituto Nacional Penitenciario Peruano (INPE), organismo público adscrito al Ministerio de Justicia y Derechos Humanos desde su fundación en el año

1924, ha venido conviviendo sostenidamente con una diversidad de problemas, tales como: el hacinamiento, la insuficiente e inadecuada infraestructura penitenciaria, el poco presupuesto destinado a la administración de los establecimientos penitenciarios, corrupción, déficit de profesionales aptos para el desarrollo de los programas de rehabilitación, etc.

La realidad penitenciaria en el Perú es altamente crítica, debido a que los 69 centros penitenciarios – según informó el INPE en el censo desarrollado el año 2017 – hasta al momento no se ha logrado implementar en dichos establecimientos, un espacio de rehabilitación, de fortalecimiento de capacidades y de profesionalización que permita a los internos poder auto emplearse y en ese sentido salirse de ese sistema delictivo del que forman parte. Esta situación, no es un fenómeno aislado ya que nuestra realidad es muy similar a la del resto de países de América Latina, sobre todo con los países sudamericanos.

De acuerdo con el informe estadístico penitenciario realizado por el INPE en el 2018, refiere que la población total del sistema penitenciario al mes de febrero 2018 es de 104,643 personas. De ellos 86,229 se encuentran en establecimientos penitenciarios al tener mandato de detención judicial o pena privativa de libertad efectiva, mientras que 18,414 personas asisten a establecimientos de medio libre al haber sido sentenciados a penas limitativas de derechos, dictaminado medidas alternativas al internamiento, o liberados con beneficio penitenciario de semi libertad o liberación condicional.

Existen determinados factores que impiden que se logre un adecuado programa de rehabilitación que se desean ofrecer a los internos, como por ejemplo, la elaboración e implementación del planeamiento estratégico de la institución que no se encuentra alineada con las directivas que plantea el CEPLAN en su guía para el Planeamiento Institucional, talleres de capacitación mal estructurados, pocos profesionales especializados que se dediquen a la rehabilitación real de los internos, la infraestructura de las cárceles, la dedicación de las personas para trabajar en equipo, etc.

La presente investigación, considera como contexto local al establecimiento penitenciario de Huacho que se encuentra ubicado en el distrito de Carquín, provincia de Huaura, departamento de Lima. La zona de internamiento cuenta con 2 pabellones de máxima y 2 pabellones de mediana seguridad, con una capacidad de 452 internos (388 hombres y 64 mujeres), incluyendo 66 celdas bipersonales de máxima seguridad.

En lo particular se observa que dentro del Establecimiento Penitenciario ubicado en el Distrito de Carquín, la manifestación de la Dirección Estratégica se encuentra por años postergada a razón de que la alta dirección dicho establecimiento, viene sufriendo una alta rotación en sus puestos de trabajo, impidiendo de esa manera poder definir una visión de

largo plazo y poder darle continuidad; y que el único instrumento institucional de aplicación obligatoria es el POI, pero que su implementación es de corto plazo.

Por otra parte, sobre la problemática observada del desempeño de la gestión pública en el Establecimiento Penitenciario de Carquín, se evidencia la carencia de capacidad de los funcionarios para el correcto y eficiente uso de los recursos públicos para la construcción de valor público, que se encuentre alineada hacia una adecuada prestación de servicios dentro del marco de las estratégicas y planes de acción del CEPLAN para la reinserción social de los internos. Siendo los síntomas: El insuficiente presupuesto, el limitado apoyo logístico por parte del INPE, el escaso personal administrativo que impiden el logro de las metas y objetivos institucionales.

El centralismo administrativo y ejecutivo por parte del INPE a los establecimientos penitenciarios pertenecientes a Lima, capital del Perú, la aplicación desarticulada de políticas, programas y proyectos con los lineamientos del CEPLAN; deficiencias en la ejecución el diagnóstico institucional dentro del marco de la planeación estratégica, que permita visualizar claramente cuáles son las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas que tiene la institución. Se observa también la poca socialización de metas institucionales entre los funcionarios y la descoordinación entre los recursos, actividades y dependencias; y, por último carecer de un control eficiente que facilite la gestión y se vincule con los objetivos estratégicos.

El Establecimiento Penitenciario de Carquín no estaría en la posibilidad de aprovechar las fortalezas y oportunidades que se identifiquen en el entorno y que permitan cumplir sus metas, adicionalmente dicho Establecimiento no tendría una herramienta sobre el cual fundamente su toma de decisiones.

Por ello, el propósito de la presente investigación es analizar como la dirección estratégica basada en el modelo de Fred R. David pueda enriquecer los lineamientos generales del Planeamiento Estratégico del CEPLAN; para que pueda ser utilizada en la gestión pública del Establecimiento Penitenciario de Carquín, al ser una herramienta que ha sido adaptada al contexto particular y pueda ser útil en la construcción de valor público para sus interesados.

1.2 Formulación del problema

Para que un problema sea científico, hay que plantearlo y formularlo de manea científica (Cerde, 2011). Y más aún si es entendida como la parte más importante en el

proceso de investigación, ya que demanda mayor análisis y entendimiento de la problemática objeto de estudio. Con la finalidad de poder tener todos los argumentos teóricos y prácticos necesarios para sintetizar congruentemente la problemática en una representación oracional interrogativa, clara y precisa.

Es entonces que para lograr una correcta formulación del problema general y los problemas específicos, en forma de pregunta vamos a emplear la siguiente recomendación: el enunciado debe ser conciso, es decir, pequeño, expresado en no más de cinco líneas. Para ello, un buen ejercicio es, luego de formulado el enunciado, eliminar las palabras que no hagan falta, sin que la redacción pierda sentido (Del Cid, Méndez, & Sandoval, 2011).

1.2.1 Problema general

¿De qué manera la dirección estratégica se relaciona con la gestión pública de los funcionarios en el Establecimiento Penitenciario de Carquín, en el año 2018?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Cómo la formulación de estrategias se relaciona con la gestión pública de los funcionarios en el Establecimiento Penitenciario de Carquín, en el año 2018?
- ¿Cómo la implementación de estrategias se relaciona con la gestión pública de los funcionarios en el Establecimiento Penitenciario de Carquín, en el año 2018?
- ¿De qué manera la evaluación de estrategias se relaciona con la gestión pública de los funcionarios en el Establecimiento Penitenciario de Carquín, en el año 2018?

1.3 Objetivos de la investigación

Los objetivos de la investigación se resumen como las metas que se traza el investigador en relación con los aspectos que desear conocer, adicionalmente para la elaboración del objetivo general y objetivos específicos se tiene que seguir una serie de parámetros de formato, con la utilización del verbo infinitivo y el uso de un enlace que tiene que estar directamente relacionado con el tipo de investigación que se ha elegido.

(Martínez H. , 2012) afirma que los objetivos y propósitos son enunciados en los que se menciona la finalidad de nuestro estudio. Sin embargo, (García, 2008) hace una distinción entre objetivo y propósito. Para él, el objetivo corresponde a la intención de conocer y ésta

estrechamente relacionada con el proceso de investigación; y el propósito se orienta a la aplicación de conocimiento para transformar una realidad.

1.3.1 Objetivo general

Determinar la relación que ejerce la dirección estratégica sobre la gestión pública de los funcionarios en el Establecimiento Penitenciario de Carquín, en el año 2018

1.3.2 Objetivos específicos

- Determinar la relación que ejerce la formulación de estrategias sobre la gestión pública de los funcionarios en el Establecimiento Penitenciario de Carquín, en el año 2018
- Establecer la relación que ejerce la implementación de estrategias sobre la gestión pública de los funcionarios en el Establecimiento Penitenciario de Carquín, en el año 2018
- Establecer la relación que ejerce la evaluación de estrategias sobre la gestión pública de los funcionarios en el Establecimiento Penitenciario de Carquín, en el año 2018

1.4 Justificación de la investigación

La presente investigación se enfocará en estudiar la Dirección Estratégica y Gestión Pública en los funcionarios del establecimiento penitenciario de Carquín, ya que en los últimos años en el Perú el principal problema social ha sido la inseguridad ciudadana, debido a que las propuestas de solución implementadas por las entidades públicas, no han podido reducir los impactos negativos que genera la inseguridad.

Esta investigación se realiza con el propósito de aportar al conocimiento existente sobre la relevancia que tiene el diseño e implantación de la planificación estratégica dentro de las entidades públicas del país, como recurso necesario para la orientación, comunicación e identificación de las acciones a emprender para generar valor público, cuyos resultados podrán sistematizarse en una propuesta, para ser incorporado como conocimiento a las ciencias de administrativas, ya que se estaría demostrando la relación existente entre saber que tenemos que hacer (Dirección Estratégica), con lo que estamos capacitados en poder administrar (Gestión Pública).

La elaboración y aplicación del cuestionario después de haber obtenido su validez y confiabilidad podrá ser usada en trabajos de investigación con similar estructura metodológica y en otras Entidades Públicas del Perú

En ese sentido, la presente investigación permitirá establecer la importancia que tiene la relación entre el Desarrollo Estratégico y la Gestión Pública ejercida por los funcionarios del establecimiento penitenciario de Carquín. Es decir, el poder contar con una visión y misión institucional que permita establecer el norte de trabajo, con el objetivo de enfocar los recursos y acciones en favor del logro de dicho plan estratégico, para la implementación de programas de rehabilitación dirigida a los internos, enfocado en resultados y que pueda permitir el presente proyecto de investigación ser un recurso metodológico que desde la planificación estratégica, se orienten planes y proyectos institucionales y de esa manera contribuir con reducir los avances de la inseguridad ciudadana en el país.

1.5 Delimitaciones del estudio

- Delimitación espacial: El estudio se limitará al Establecimiento Penitenciario de Carquín, del distrito de Carquín, provincia de Huaura, Departamento Lima.
- Delimitación temporal: Cubrirá todo el horizonte de tiempo del año 2018.
- Delimitación temática: El objetivo del presente trabajo radica en el hecho de averiguar como la Dirección Estratégica se relaciona con el desempeño en la Gestión Pública de los funcionarios, además de reconocer de qué manera incide el contar con la planificación estratégica de una entidad del estado posibilita el ser más eficientes y eficaces en la administración de los recursos públicos.

1.6 Viabilidad del estudio

La presente investigación presenta como condiciones técnicas y operativas para ser realizable, a razón de que se dispondrá del acceso a la entidad pública para realizar todas las visitas que sean necesarias para recabar la información y aplicar el instrumento de investigación.

Los recursos económicos serán costeados en su totalidad por el autor de la investigación y los recursos humanos que darán soporte al presente estudio estarán integrados por el autor, el asesor y demás colaboradores. El tiempo de desarrollo será acorde al tiempo de estudio y la recopilación de la información será mediante bibliografías e investigación del autor.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Luego de haber planteado el problema de estudio – es decir, cuando ya se poseen los objetivos y preguntas de investigación –, y cuando además se ha evaluado la relevancia y factibilidad, el siguiente paso consiste en *sustentar teóricamente el estudio*, etapa que algunos también denominan elaboración del **marco teórico**.

En este capítulo se dará a conocer inicialmente la información de las investigaciones que sirvieron de antecedentes en la presente investigación, tanto en el contexto internacional como en el contexto nacional, las bases teóricas y filosóficas; es decir las teorías validadas en el entorno científico sobre la dirección estratégica, planeamiento estratégico y su influencia en la gestión pública, además se plantearan las hipótesis de investigación y se operacionalizará a las variables.

Hoy en día resulta inevitable afirmar que la existencia de la planificación dirigidas al sector público en el Perú, existen en una gran cantidad de propuestas de diferentes tipos y en diferentes niveles, articulados todos por el Centro Nacional de Planeamiento (CEPLAN) – o al menos se pretende que sea así – a través del “Plan Bicentenario: el Perú hacia el 2021”, ahora bien el déficit se presenta en cómo lograr qué lo que se tiene registrado, diagnosticado se pueda implementar con un nivel coherente de comprensión por sobre lo que se a identificado.

Para entender mejor este fenómeno, resulta conveniente la revisión de diversas teorías, conceptos e investigaciones científicas que presenten una significación total o parcial sobre la problemática planteada en ésta investigación, en lo referido al planeamiento estratégico y su coherente inserción y ejecución en la administración pública.

2.1 Antecedentes de la investigación

Se refiere a los estudios previos y tesis de grado relacionadas parcial o totalmente con las variables de investigación; es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el problema en estudio permitiéndonos tener un enfoque general sobre el tema de investigación.

Para el correcto desarrollo de éste apartado la normativa APA, plantea unas recomendaciones sobre qué información debemos adjuntar en los antecedentes de investigación, tales como: nombre del autor o autores, el año de la publicación, el objetivo del estudio, el método (diseño, muestra e instrumentos), los resultados y las conclusiones.

Por tal razón, la presentación de los antecedentes de investigación tanto internacional como nacional, va a respetar y cumplir con adjuntar dicha información.

2.1.1 Investigaciones internacionales

Sobre las investigaciones previamente construidas en el contexto internacional, y que van a permitir garantizar una adecuada validación de la presente investigación y los precedentes teóricos y prácticos en materia de Dirección Estratégica y Gestión Pública.

Con el objeto de robustecer el presente estudio con la rigurosidad científica que amerita, se presentan a continuación las siguientes investigaciones internacionales:

(Guzmán, 2013) en su tesis de maestría *Aplicación del Modelo de Planeación Estratégica de Fred R. David para una empresa de servicios de hospedaje*, del Instituto Politécnico Nacional de la ciudad de México, realizó su estudio con la finalidad de implementar las estrategias generadas mediante el modelo de planeación estratégica de Fred R. David en una empresa de servicios de hospedaje. En ese sentido la presente investigación proporciona una visión general de la aplicación de la primera fase del modelo de planeación estratégica de Fred R. David desarrollado en una empresa de servicios de hospedaje que tiene por objetivo formular una propuesta estratégica para ayudar a resolver algunos de los problemas que enfrenta la empresa y que están relacionados con deficiencias en la administración que lleva a cabo la dirección de la compañía, destacando como el más importante la disminución de su cartera de clientes. El tipo de investigación aquí presente es del tipo teórica práctica, ya que contiene las ideas fundamentales de la planeación estratégica, la hotelería y el turismo, e incluye la aplicación de la primera fase del modelo de Fred R. David mediante el uso de información documentada en bibliotecas especializadas al sector

turístico y de la recolección de datos en la empresa en las áreas de comercialización, operación y administración. El principal resultado obtenido en este documento trata del diagnóstico realizado a la empresa que establece que el estado actual de la compañía es de una organización débil en aspectos de dirección, de imagen y de prestación de los servicios, por lo tanto las estrategias que derivan de este análisis están enfocadas a la inversión en la mejora de la estructura orgánica, en la capacitación del personal y el aprovechamiento de las ventajas que posee la empresa. Finalmente en la investigación se concentran temas sobre las empresas hoteleras, las tendencias que rigen el sector turismo, los indicadores principales que las empresas deben tener en cuenta en la toma de decisiones, así como la teoría de la planeación estratégica y un breve bosquejo de su historia, y la aplicación del modelo de Fred R. David en una empresa de alojamiento.

(Rueda, 2014) en su estudio Diseño de un Modelo de Planeación soportado en el sistema gerencial de Kaplan y Norton, aplicable a las Mipymes de reciente creación originadas como proyectos formales de emprendimiento en Bogotá, para optar el título de magister en Administración, plantea su investigación de la siguiente manera. La presente investigación pretende analizar la cultura de planeación de las Mipymes de reciente creación originadas como proyectos formales de emprendimiento en Bogotá, para comprender la incidencia que tienen aspectos como el perfil de los emprendedores, y la carencia de una visión estratégica inicial del negocio en la alta mortalidad que se presenta. A partir de ahí, se diseñó un modelo de planificación estratégica aplicable a esas empresas específicas, sustentado en los pilares del Sistema Gerencial Estratégico de Kaplan y Norton. Para tal propósito, se hizo una revisión bibliográfica y consulta de fuentes secundarias que permitiera comprobar la aplicabilidad del modelo de planeación diseñado, en algunos casos de estudio. De esta forma, se presenta una base inicial para sintetizar el pensamiento del Sistema Gerencial Estratégico y revelar las ventajas que se pueden conseguir en las organizaciones mediante la aplicación de sus pilares, relacionadas con la disminución de las tasas de mortalidad, al tiempo que se maximiza su valor en el mercado, mediante una definición clara de la estrategia.

Gruintal, María (1999) en su estudio *La planeación estratégica como herramienta para la modernización del servicio público municipal*, para optar el grado de Maestro en Administración Pública en la Universidad Autónoma de Nuevo León, plantea como conclusiones lo siguiente: Las organizaciones públicas han venido sufriendo intensos

procesos de transformación. Cada organización pública se enfrenta e interactúa con una sociedad plural, conflictiva y heterogénea. El reto de la Administración Pública en la actualidad es claro: hay que ser mejores y hacer mejor las cosas cada vez. Ese puede que haya sido el reto desde siempre; pero ahora, más que nunca es una imperiosa necesidad. Ante un medio ambiente cambiante, expuesto cotidianamente a la opinión pública, con demandas crecientes y recursos escasos que no alcanzan para satisfacerlas a plenitud, el camino es la eficiencia. Aun cuando suene familiar la frase "hacer las cosas bien y a la primera", es cierto. Hacer las cosas bien y a la primera es una etapa fundamental si se quiere estimular a capacidad de respuesta de la Administración Pública. El ámbito local de gobierno gradualmente se ha venido convirtiendo en un nivel gubernamental estratégico, tanto para mantener los niveles de eficiencia de la gestión pública que la economía y el desarrollo requieren, como para mantener los espacios de gobernabilidad que la nueva relación Estado - sociedad exige. Para lograr el desarrollo equilibrado y la optimización de los recursos, es necesario primero, hacer un Plan que nos permita conocer, jerarquizar y decidir cuales exigencias satisfacer primero, y cuales con posterioridad. Mucho nos lamentamos cuando vemos fracasar las acciones del Gobierno, pero, esto puede evitarse en gran medida si se implementa la planeación como un recurso serio y metodológicamente riguroso previo a la acción. La planeación no puede, por lo tanto ser una actividad que se lleva a cabo en un café o en los ratos libres o momentos de inspiración de los funcionarios. Debe ser una actividad permanente, y llevada a cabo por personas que conozcan bien el sistema y en lo posible, estén familiarizadas con los problemas de Administración en su conjunto.

Campos, Fabián (2014) en su estudio Aplicación de un sistema de planificación estratégica y control de gestión en una organización sin fines de lucro: caso ONG psicólogos voluntarios, para optar el grado de Magíster en Control de Gestión en la Universidad de Chile desarrolló su investigación basada en 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. Para poder tener conocimiento del entorno de la empresa utilizó un análisis interno y externo, finalizando con una matriz FODA que identifica las principales relaciones entre los factores internos y externos, los cuales permiten definir los ejes estratégicos y propuesta de valor de esta organización. Elaboro el modelo Canvas. Finalizada la etapa anterior se prosigue con el diseño del mapa estratégico de la organización, el que nos muestra las relaciones causa – efecto existente entre los diferentes

objetivos estratégicos. Sobre la base de este mapa se elabora el cuadro de mando integral con sus correspondientes tableros de gestión y control. Finalmente, se diseña un esquema de incentivos que permita alinear a los directivos para dar cumplimiento de los objetivos estratégicos y metas establecidas, adicionalmente se diseña un sistema que incentive al voluntariado de la Organización, quienes son el motor y corazón de esta.

2.1.2 Investigaciones nacionales

Sobre las investigaciones previamente construidas en el entorno nacional y que cuentan con cierto grado de actualidad, que permitirá garantizar una adecuada validación de la presente investigación y los precedentes teóricos y prácticos en materia de Dirección Estratégica y Gestión Pública, con el objeto de robustecer el presente estudio con la rigurosidad científica que amerita.

En ese sentido se presentan a continuación las siguientes investigaciones nacionales:

(Ganoza, 2015) en su estudio *Aplicación de un plan estratégico para la mejora de la gestión pública de la Municipalidad de Puerto Eten 2015 – 2020*, para optar el grado académico de magister en gestión pública en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), conduce su investigación sobre los procedimientos administrativos y la política institucional de la municipalidad de Puerto Eten y el mejoramiento de la prestación del servicio al ciudadano con la aplicación del plan estratégico, en ese sentido el autor refiere lo siguiente: El documento "Aplicación de un Plan Estratégico para la mejora de la Gestión Pública de la Municipalidad de Puerto Eten 2015-2020", establece los eferentes institucionales sobre los cuales la Municipalidad define su quehacer para el citado período. Se establece así un marco de compromisos, pero también una plataforma de posibilidades para el desarrollo de proyectos a corto y medio plazo, un escenario que fomente la creatividad y en el que se mantenga el principio de la mejora permanente. Para lograrlo, se aspira a que el documento que describe el plan estratégico genere respuesta a la siguiente pregunta: ¿De qué manera la aplicación de un plan estratégico mejora la gestión pública de la Municipalidad de Puerto Eten-Chiclayo en el período 2015-2020? Asimismo el objetivo de trabajo es: determinar de qué manera la aplicación de un plan estratégico mejora la gestión pública de la Municipalidad de Puerto Eten- Chiclayo en el período 2015-2020, del mismo modo la hipótesis planteada es: La aplicación de un plan estratégico mejora significativamente la gestión pública de la Municipalidad de Puerto Eten, el tipo de

investigación es aplicada, la muestra es de 51 colaboradores de diseño no experimental, el instrumento aplicado tiene 15 preguntas.

(López D. , 2017) en su estudio *Planificación estratégica institucional y la gestión pública de la Municipalidad Provincial de Yungay, 2016* para obtener el grado académico de Maestro en Gestión Pública en la Universidad César Vallejo. Plantea su investigación en referencia a la mejora del desempeño de la administración pública en dicha institución mediante la implantación de un plan estratégico institucional. Considerando la problemática respecto al proceso de planificación estratégica en las instituciones públicas y la ineficiencia e ineficacia, para satisfacer las necesidades de los usuarios o ciudadanos, se realizó la presente investigación, con la finalidad de demostrar si en la municipalidad provincial de Yungay, también, el nivel de desempeño de la Gestión Pública es resultado de la forma como se aplica el proceso de planificación estratégica, tal como se afirma en las bases teóricas y las investigaciones que se utilizaron como referencia. Asimismo, cabe precisar que el objetivo fue determinar la relación que existe entre la planificación estratégica institucional y la gestión pública, cuya población de estudio fue: los trabajadores de la municipalidad provincial de Yungay del año 2016 y su muestra la cantidad de 68 de los 154 trabajadores; quienes aportaron la información a través de un cuestionario estructurado; logrando determinar que el proceso de planificación estratégica institucional en la municipalidad provincial de Yungay es regular, así como el nivel gestión pública es medio, considerando la eficiencia y eficacia como sus indicadores de medición, por lo que, se confirma lo estipulado en las referencias teóricas y las investigaciones similares. Concluyendo que, existe una relación directa y altamente significativa entre planificación estratégica Institucional y Gestión Pública en la Municipalidad Provincial de Yungay.

(Cuba, 2017) en su estudio *Reinserción social de los internos en los Centros Penitenciarios del Estado Peruano* de la Universidad César Vallejo, tuvo como objetivo analizar el proceso de resocialización de los reos denominados internos de un establecimiento penitenciario de Lima. Un proceso que contempla, según las normas, la rehabilitación psicológica, la reeducación y la capacitación laboral de los reos, a fin de que, al cumplir su condena, estos se reinserten en el grupo familiar y comunitario, así como en el mercado laboral. La rehabilitación y reinserción de los internos es consecuencia de la implementación de programas de educación bien estructurados, es un conjunto de actividades que se deben implementar y que deben actuar de manera conjunta tanto la

administración de justicia, la policía, los capacitadores, psicólogos etc. Estos programas van a mejorar la calidad de vida de los internos y van a contar con las condiciones mínimas de enseñanza, conocimiento capacitación necesarias para su reinserción y posterior rehabilitación. Se abordó la investigación desde un enfoque cualitativo, recogiendo los datos a través de entrevistas en profundidad a los propios reos para recoger datos de su experiencia personal sobre su propio proceso de reinserción social. Los hallazgos de esta investigación, fruto del análisis cualitativo, muestran las deficiencias del proceso de reinserción social con el que deben beneficiarse los reos, a quienes la ley reconoce como sujetos de derechos, aunque hayan perdido su libertad. Dichas deficiencias consisten en que la rehabilitación psicológica ni la reeducación, ni la capacitación laboral son efectivas, debido a la falta de presupuesto y recursos por parte del Instituto Nacional Penitenciario (INPE), así como a otros factores como la sobrepoblación, la corrupción y el control de grupos organizados para seguir delinquir aun dentro del centro penitenciario. Si se contara con herramientas adecuadas y modernas, con equipos de tecnología de primera adecuados y actualizados, con servicios higiénicos de acuerdo a los estándares de vida, el interno tiene muchas posibilidades de readaptarse y reincorporarse a la sociedad pues se va a sentir motivado. El estado debe contar con un presupuesto adecuado para la implementación de módulos específicos de capacitación, servicios, maquinarias, tecnología etc., contratar capacitadores, profesionales de alta calidad especializados en número suficiente que acredite el conocimiento de los internos, para que los mismos al momento de cumplir su sentencia puedan encontrar trabajo e insertarse en el campo laboral responsablemente y eficazmente.

Se necesita nuevas políticas para supervisar el cumplimiento de los servicios penitenciarios y la efectiva reinserción social de los internos.

(Avilez, Benavides, & Beoutis, 2011) en su estudio *Planeamiento Estratégico del Distrito de San Isidro*, para obtener el grado de magister en Administración Estratégica de Empresas por la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), nos explica las consideraciones por las cuales ha sido elaborada la presente investigación, teniendo en cuenta los principales sectores económicos desarrollados en el distrito, como son: el sector financiero, el sector empresarial, el sector hotelero y el de *retail* de lujo. San Isidro es reconocido actualmente como el distrito financiero del Perú y tiene las condiciones necesarias para poder desarrollar un clúster de servicios financieros; pues actualmente se ubican las principales empresas financieras que operan en el país, oficinas principales de grandes empresas peruanas y extranjeras, hoteles de cuatro y cinco estrellas, tiendas de lujo,

y empresas que brindan diferentes servicios conexos al sector financiero y empresarial. La propuesta de desarrollo económico se sustenta en el fortalecimiento de estos sectores, proponiendo las condiciones necesarias para su crecimiento en las zonas empresariales determinadas en el distrito, con la finalidad de lograr un crecimiento armónico, respetando el carácter residencial de San Isidro, con edificaciones empresariales y residenciales sostenibles que promuevan el cuidado del medio ambiente y el bienestar de los residentes y visitantes. Los objetivos planteados en el Plan Estratégico buscan, también, dar solución a problemas latentes en el distrito, como son el caos vehicular y la falta de estacionamiento, incentivando la creación de alianzas público – privadas que planifiquen y ejecuten proyectos que busquen nuevas soluciones a estos problemas. Es necesario además, lograr una participación más activa de los vecinos en los planes de desarrollo, para que puedan velar por su cumplimiento, preocuparse que los funcionarios de la municipalidad estén debidamente capacitados y motivados, y tener procesos modernos y eficientes que permitan una gestión municipal que promueva y dé soporte, al crecimiento económico y residencial de San Isidro.

(Hernández P. , 2016) en su estudio *Gestión pública y desarrollo sostenible en el distrito de San Juan de Lurigancho 2016*, para optar el grado académico de Magíster en Gestión Pública en la Universidad César Vallejo, estudio que tiene como objetivo fundamental establecer la relación entre la gestión pública aplicada al gobierno local y el desarrollo sostenible integral de cada uno de los elementos de su jurisdicción. El trabajo de investigación científica es de tipo aplicada, de nivel correlacional, de diseño no experimental y de corte transversal. La población estuvo conformada por 108 trabajadores administrativos de la Municipalidad de San Juan de Lurigancho, y la muestra conformaron toda la población. El instrumento aplicado fueron los cuestionarios del CLAD (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo), aplicada a la gestión pública y el desarrollo sostenible con confiabilidad de cron Bach de 0.862 y 0.934 respectivamente. Las conclusiones que se obtuvieron muestran que existe una relación directa mediante la correlación de Spearman (0.393), entre las variables Gestión Pública y Desarrollo Sostenible en el gobierno local de San Juan de Lurigancho, asimismo, la correlación de Spearman entre las dimensiones de la gestión pública y el desarrollo sostenible fueron para las políticas de estado y gobierno (0.485), planeamiento estratégico (0.393), presupuesto por resultados (0.267), gestión por procesos (0.069), seguimiento, evaluación y Gestión del Conocimiento

(0.564) y Servicio Civil Meritocrático (0.492), todos tienen relación directa a excepción de la gestión por procesos que no se realiza en la institución.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Marco conceptual de la planeación estratégica

Como sostienen Hellriegel, Jackson, Slocum & Franklin en su libro “Administración: Un enfoque basado en competencias”, 10ma edición: La planeación estratégica es el proceso de 1) diagnosticar los ambientes externos e internos de la organización, 2) decidir una visión y una misión, 3) desarrollar metas generales, 4) crear y seleccionar estrategias generales a seguir y 5) asignar recursos para lograr las metas de la organización. El objetivo está en elaborar estrategias que aborden en forma efectiva las oportunidades y amenazas del medio ambiente con relación a las fortalezas y debilidades de la organización.

Podemos considerar que la Dirección Estratégica y algunos otros conceptos relacionados, son sinónimo de Planeación Estratégica. Fred R. David (2003) afirma: “La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos”.

Consideramos la planeación estratégica como una función gerencial general básica debido a que establece la estructura y dirección para organizar, dirigir y controlar funciones. Cuando es usada por líderes y gerentes competentes, la planeación estratégica debería ayudarlos para descubrir nuevas oportunidades, anticipar y evitar problemas futuros, desarrollar cursos de acción efectivos (estrategias y tácticas) y comprender las incertidumbres y riesgos con varias opciones.

La planeación estratégica también deberá mejorar las probabilidades de lograr las metas de una organización. La realización de estas metas permite a la organización lograr un crecimiento a largo plazo, mantener la rentabilidad y sobrevivir. Si se hace en forma apropiada, la planeación estratégica fomenta el aprendizaje en toda la organización, incluyendo el descubrimiento de problemas clave, oportunidades y estrategias nuevas.

Por otra parte, la importancia de la planeación estratégica radica en que puede marcar la diferencia en el desempeño de la organización. Las preguntas esenciales sobre la estrategia se refieren a por qué las empresas triunfan o fracasan y por qué, al enfrentarse a las condiciones del entorno, su desempeño varía. En los estudios de los factores que contribuyen al desempeño organizacional se muestra una relación positiva entre planeación y desempeño.

En otras palabras, las organizaciones que recurren a la administración estratégica tienen mejor desempeño. Por eso es tan importante la administración estratégica.

Otra razón de la importancia de la administración se refiere al hecho de que organizaciones de todas clases y tamaños se encuentran con situaciones que cambian constantemente. Estos cambios son menores o mayores, pero son cambios de los que tienen que ocuparse los gerentes. Aquí es donde entra la administración estratégica. Al recorrer las etapas del proceso de la administración estratégica, los gerentes examinan las variables pertinentes para decidir qué hacer y cómo hacerlo. Si los gerentes realizan el proceso de la administración estratégica enfrentan mejor las incertidumbres del ambiente.

De acuerdo con Fred R. David, el proceso de administración estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de la estrategia. La formulación de la estrategia incluye desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir. Entre los temas de la formulación de la estrategia están decidir qué nuevos negocios emprender, cuáles abandonar, y cómo evitar una toma de poder hostil.

La implementación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias. La implementación de la estrategia implica desarrollar una cultura que la apoye, crear una estructura organizacional eficaz, dar una nueva dirección a los esfuerzos de marketing, elaborar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración del empleado con el desempeño de la organización.

La evaluación de la estrategia es la etapa final de la administración estratégica. Los gerentes necesitan saber de inmediato que ciertas estrategias no están funcionando bien, y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias son susceptibles a futuras modificaciones ya que los factores tanto externos como internos cambian de manera constante. Tres actividades fundamentales de la evaluación estratégica son: 1. Revisar los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales, 2. Medir el desempeño y 3. Realizar acciones correctivas. La evaluación de la estrategia es tan necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito siempre genera problemas nuevos y diferentes; las organizaciones que se muestran indulgentes consigo mismas se condenan a desaparecer.

De acuerdo con (Fred R., Conceptos de Administración Estratégica., 2003), en las grandes organizaciones las actividades de formulación, implementación y evaluación de la estrategia ocurren en tres niveles jerárquicos: corporativo, divisional y funcional. Gracias a que fomenta la comunicación e interacción entre los gerentes y los empleados en los distintos niveles jerárquicos, la administración estratégica ayuda a que una empresa funcione como un equipo competitivo. La mayoría de las empresas pequeñas, e incluso una donde las grandes, no cuentan con divisiones o unidades estratégicas de negocios; solo cuentan con los niveles corporativo y funcional. Sin embargo los gerentes y empleados de estos dos niveles deben participar activamente en las actividades de administración estratégica.

2.2.2 Modelos conceptuales de Planeación Estratégica

Un modelo conceptual puede ser entendido como la representación mínima viable de un producto o servicio, antes de ser ejecutada en un contexto real, o una imagen de un concepto formado mediante la generalización de particularidades, por lo tanto, un modelo conceptual claro representa una herramienta poderosa, ya que proporciona la guía adecuada para un funcionamiento adecuado de la práctica.

Diversos estudiosos de la Planeación Estratégica han desarrollado su modelo conceptual para presentar lo que es este concepto para ellos, a continuación el modelo de Fred R. David, por ser el más representativo y aceptado en su aplicación práctica, y el cual se ha elegido como modelo para el desarrollo de la presente investigación.

2.2.3 Modelo de Dirección Estratégica de Fred R. David

Uno de los primeros y principales modelos de planeación estratégica es el propuesto por Fred David en 1991. Debe decirse que este modelo se configura como un mecanismo de aplicación del proceso de la administración estratégica. Aunque como todo modelo no garantiza el éxito, representa un enfoque claro y práctico para formular y llevar la práctica a la ejecución y evaluación de las estrategias.

El modelo de dirección estratégico de Fred R. David es el paradigma que se utilizará como base para analizar el problema de la entidad pública y plantear el desarrollo de las estrategias.

La mejor manera de estudiar y aplicar el proceso de la administración estratégica es utilizando un modelo. Cada modelo representa algún tipo de proceso. De acuerdo con Fred R. David, el diagrama que se ilustra a continuación es un modelo muy completo y de gran aceptación del proceso de administración estratégica. Este modelo no garantiza el éxito, pero

si representa un planteamiento claro y práctico de las estrategias de formulación, implementación y evaluación.

Este modelo está orientado a presentar las relaciones entre los principales elementos del proceso de la administración estratégica. El punto de partida obvio consiste en la identificación de la misión, los objetivos y las estrategias de la organización. Toda organización cuenta con estos elementos, aun cuando no se hayan diseñado de manera tácita; por tanto, debido a factores situacionales, la organización puede excluir ciertas estrategias por la falta de una planificación estructurada (David, 1991). Fred R. David (1991) afirma:

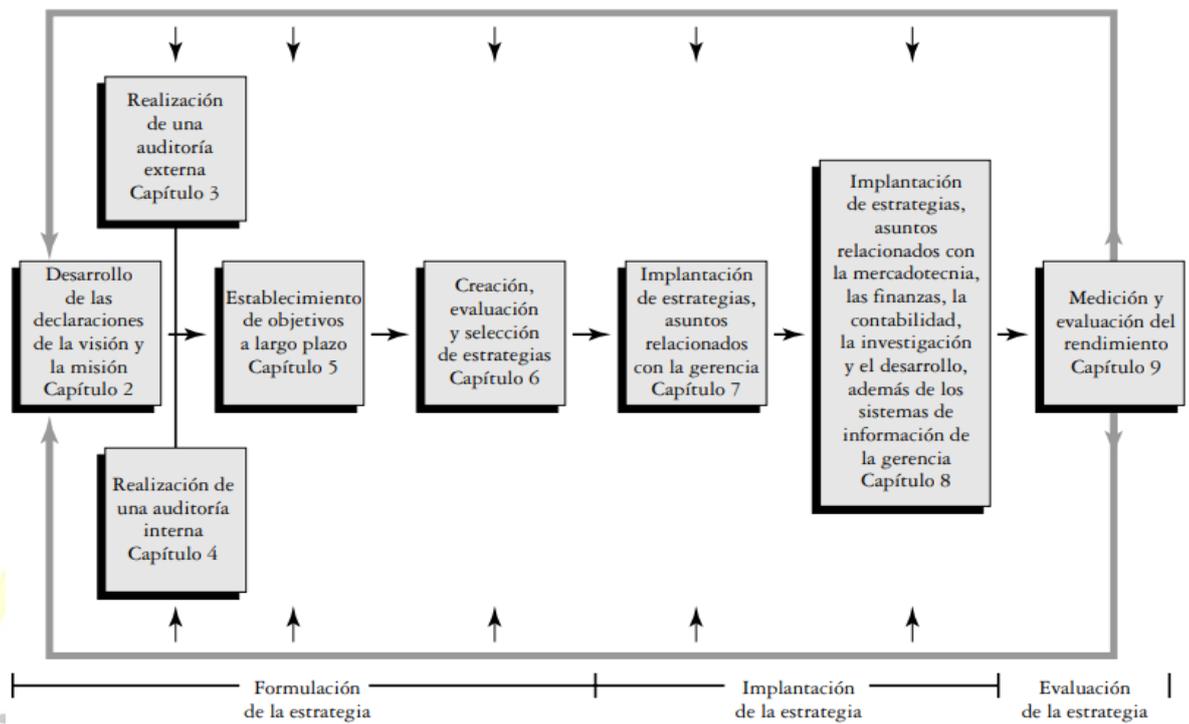
El proceso de la administración estratégica es dinámico y continuo. Esto implica que un cambio sufrido en alguno de los componentes básicos del modelo puede requerir a su vez, un cambio en uno o todos los demás componentes. De ahí que las actividades para formular, poner en práctica y evaluar las estrategias deban ser continuas y no limitadas a un periodo de tiempo corto como un año o un semestre. Por la dinámica intrínseca al proceso de administración estratégica, teóricamente no existiría un final.

Identificar la visión, la misión, los objetivos y las estrategias de una organización es el punto de partida lógico de la administración estratégica, ya que la situación y las condiciones actuales de la empresa pueden imponer ciertas estrategias e incluso dictar un procedimiento específico a seguir (véase figura 2.1).

Según Fred R. David (2013), cada organización posee una visión, misión, objetivos y estrategia particulares, aun a pesar de que los elementos que los componen no se hayan diseñado, redactado o comunicados de manera consciente. Para saber hacia dónde se dirige la organización hay que tener conocimiento de donde ha estado antes. (p. 15)

La formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresará la empresa, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar a los mercados internacionales, si es mejor fusionarse con otras empresas o formar una empresa común.

Figura 2.1: Modelo integral de dirección estratégica de Fred R. David (2003)



Fuente: “Conceptos de Administración Estratégica” p.14.

El Modelo de Planeación Estratégica de Fred David, se desglosa en tres etapas, con las siguientes fases:

1. Formulación de la estrategia.

- a. Desarrollo de las declaraciones de la visión y la misión.
- b. Realización de una auditoría externa e interna.
- c. Establecimiento de los objetivos a largo plazo.
- d. Creación, evaluación y selección de las estrategias.

2. Implantación de estrategias.

- a. Determinación de los asuntos relacionados con la gerencia.
- b. Determinación de los asuntos relacionados con la mercadotecnia, finanzas, contabilidad, investigación y desarrollo además de los sistemas de información de la gerencia.

3. Evaluación de la estrategia

- a. Medición y evaluación del rendimiento.

La implantación de la estrategia requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas, esta etapa de implantación incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y la utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa.

Asimismo David establece que las auditorías tanto externa como interna conllevan a la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Externos y la Matriz de Evaluación de Factores Internos, para las cuales es necesaria la participación de los gerentes y empleados de la organización.

El primer paso del modelo de David es el desarrollo de las declaraciones de la visión y la misión, toda empresa posee una visión y una misión, aun cuando estos no se hayan escrito o comunicado de manera consciente, para saber hacia dónde se dirige una empresa es necesario conocer dónde ha estado. Una declaración de la visión de la empresa debe de responder a la pregunta ¿qué queremos llegar a ser?

El segundo paso del modelo de David establece la realización de una auditoría externa, la cual tiene como propósito el crear una lista definida de oportunidades que podrían beneficiar a una empresa, así como las amenazas que deben evitarse, el objetivo no es elaborar una lista exhaustiva de todos los factores posibles que pueden influir en la empresa, sino identificar las principales variables que ofrezcan respuestas prácticas, la empresa deberá responder a estos factores de manera tanto ofensiva como defensiva, por medio de la formulación de estrategias que aprovechen las oportunidades externas o que reduzcan el impacto de las amenazas potenciales.

Las fuerzas externas claves que se toman en cuenta en la auditoría externa se dividen en cinco categorías, las cuales son:

- a) Fuerzas económicas
- b) Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales
- c) Fuerzas políticas gubernamentales y legales
- d) Fuerzas tecnológicas
- e) Fuerzas competitivas

El tercer paso del modelo, establece que debe de realizarse una auditoría interna para identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de una empresa en las áreas funcionales de negocios, incluyendo la dirección la mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, así como del manejo de los sistemas de información. Las fortalezas de una empresa, que otros competidores no pueden imitar, se denominan capacidades distintivas. La creación de ventajas competitivas implica el aprovechamiento de las capacidades distintivas.

Existen una serie de técnicas planteadas por Fred R. David para generar información útil en la auditoría externa e interna, la cual servirá de base en la formulación de las estrategias en su etapa de aportación de la información, estas herramientas son el análisis competitivo basado en el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, la matriz de evaluación del factor externo (EFE), la Matriz del perfil corporativo (MPC), la matriz de evaluación del factor interno (EFI), el análisis de las razones financieras de la empresa, esta información será también de utilidad para elaborar la matriz FODA la cual es una herramienta útil en la etapa de ajuste para la elaboración de las estrategias. “La implantación de la estrategia se conoce a menudo como la etapa de acción estratégica, significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas”.

El autor considera esta etapa como la más exigente y que requiere de mayor disciplina, así como de una amplia motivación de los gerentes hacia sus empleados. En la última etapa, evaluación de la estrategia, David manifiesta que “los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información”.

Del mismo modo, el autor plantea que en esta etapa existen tres actividades fundamentales: 1) la revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales: 2) la medición del rendimiento, y 3) la toma de medidas correctivas.”

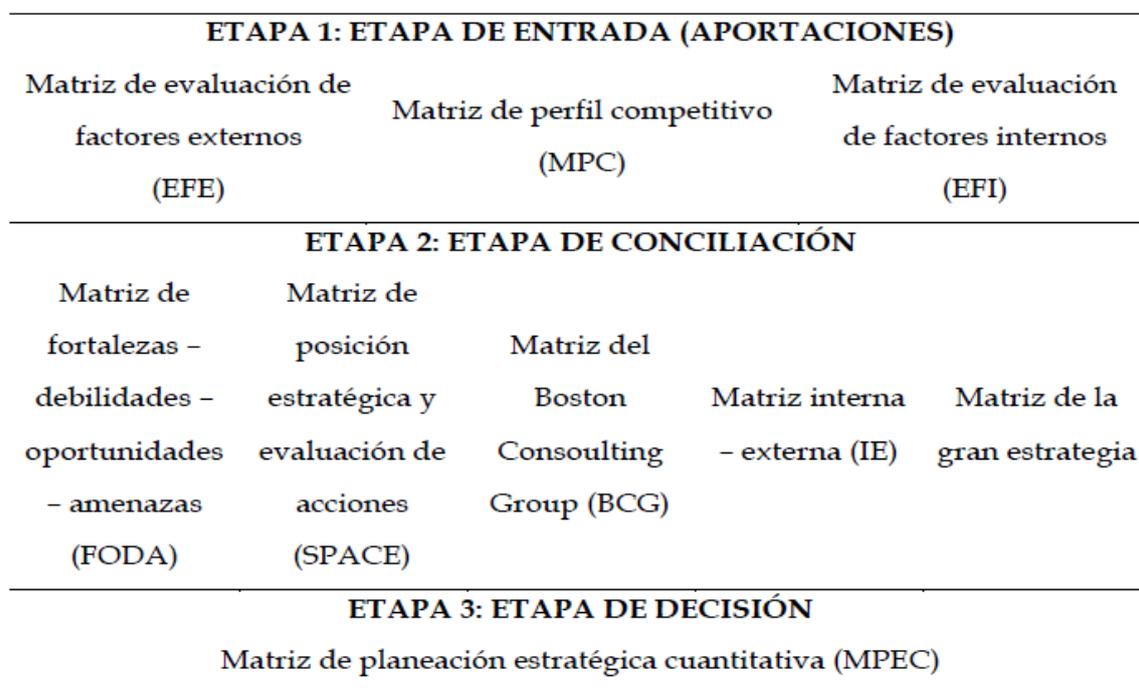
Concluir la etapa de la formulación de la estrategia implica que se utilizará alguna técnica de decisión para la selección de la estrategia, citando nuevamente a David, llegar al final de la primera etapa implica seguir un esquema que señala las técnicas previas a la formulación de la estrategia como se muestra en la figura 2.2.

Interpretando lo que propone el autor, la etapa 1 del esquema de formulación de estrategias consiste en el análisis del ambiente que rodea a la organización mediante la auditoría externa e interna que corresponde al uso de las matrices EFE, EFI y MPC.

La etapa 2 de conciliación corresponde a la fijación de objetivos y a evaluar la situación global de la empresa a través de las matrices FODA, SPACE, BCG, IE y de la gran

estrategia, estas definen una conciliación entre los recursos internos y habilidades de la organización con las oportunidades y riesgos creados por sus factores externos que darán como resultado estrategias que tienen atributos relacionados que pueden ayudar para elegir una dirección.

Figura 2.1: Esquema analítico de la formulación de estrategias de Fred R. David (2008)



Fuente: “Conceptos de Administración Estratégica” p.219.

Como sostiene Fred R David (2003):

En la tercera etapa de decisión la técnica de la matriz de planeación estratégica cuantitativa determina objetivamente mediante la información obtenida qué estrategias alternativas son las mejores. Sin embargo, en este último apartado, el autor expone que “la MPEC no carece de limitaciones. En primer término, siempre requiere de juicios intuitivos y conjeturas meditadas. Las clasificaciones y las puntuaciones del grado de atractivo requieren decisiones críticas, aun cuando se basen en información objetiva” (p. 244).

El cuarto paso del modelo de David hace referencia al establecimiento de objetivos a largo plazo, por definición los objetivos son resultados específicos que una empresa intenta lograr para cumplir con su misión básica. En la mayoría de las empresas largo plazo significa más de un año, los objetivos establecen la dirección a seguir, ayudan en la evaluación al

tener un punto de referencia para saber contra que se van a comparar los resultados, crean sinergia y proporcionan una base para llevar a cabo con eficacia las actividades de planeación, organización, motivación y control. Las estrategias representan las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos a largo plazo, el periodo considerado debe de concordar para los objetivos y las estrategias y, por lo general, es de dos a cinco años. Los objetivos deben de ser cuantitativos, cuantificables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, fáciles de lograr y congruentes entre las unidades de la empresa, generalmente se establecen en términos de crecimiento en activos, crecimiento en ventas, rentabilidad, participación del mercado, grado y naturaleza de diversificación, ganancias por acción, etc. Los objetivos a largo plazo son necesarios en los niveles funcionales, de división y corporativos de una empresa, además constituyen una medida importante del desempeño de los directivos.

El quinto paso del modelo se refiere a generar, evaluar y seleccionar estrategias, de acuerdo con David este es un proceso que implica sobre todo la toma de decisiones subjetivas con base en información objetiva, estas estrategias serán los medios por los cuales se logren los objetivos a largo plazo, las estrategias de negocios incluyen por ejemplo la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercados y la reducción de costos, entre otras. Las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de los recursos de la empresa, éstas afectan las finanzas a largo plazo de una empresa, por lo menos durante cinco años, orientándose así hacia el futuro. Las estrategias producen efectos en las funciones y divisiones de la empresa, y exigen que se tomen en cuenta tanto los factores externos como los internos a que se enfrenta.

Las alternativas de estrategias derivan de la visión, la misión, los objetivos, la auditoría externa e interna de la empresa, y para su formulación David propone un esquema analítico integrado por técnicas definidas en tres etapas, la primera es la etapa de aportación de información, la segunda es la etapa de ajuste y la tercera es la etapa de decisión, en la figura 2.2 puede observarse como está integrado este esquema.

El penúltimo paso del modelo de David, (figura 2.1) corresponde a “implantar estrategias: asuntos relacionados con mercadotecnia, finanzas, contabilidad, Investigación y desarrollo y sistemas de información gerencial, ya que la implantación exitosa de la estrategia depende de la cooperación entre los gerentes funcionales y los gerentes divisionales de una empresa, los departamentos de mercadotecnia se encargan de implantar las estrategias que requieren incrementos significativos de los ingresos de ventas en áreas nuevas y de productos nuevos o mejoradas, los gerentes de finanzas y contabilidad deben

diseñar estrategias eficaces de implantación de la estrategia a un costo bajo y con riesgos mínimos para la empresa, los gerentes de I y D deben transferir las tecnologías complejas o desarrollar nuevas técnicas para implantar con éxito las estrategias. Los gerentes de sistemas de información son solicitados cada vez más para proporcionar liderazgo y capacitación a todos los individuos de la empresa, la naturaleza y el papel de las actividades de mercadotecnia, finanzas y contabilidad, I y D y los sistemas de información determinan en gran medida el éxito de la empresa.

La etapa de la evaluación de la estrategia es la parte final de la planeación estratégica, ya que los directivos de la empresa necesitan saber cuándo las estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información, es importante señalar que todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente. La evaluación de las estrategias implica la revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales, la medición del rendimiento y la toma de medidas correctivas, esta etapa de evaluación es muy importante porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana, además el éxito genera siempre problemas nuevos y diferentes a los cuales la empresa debe de hacerles frente.

El modelo desarrollado por Fred R. David representa un enfoque claro y práctico para las tres etapas de la planeación estratégica (formulación, implantación y evaluación de estrategias). Las relaciones que se establecen entre los componentes principales del proceso de planeación estratégica pueden ser observadas en la figura 2.1. David también plantea que el modelo es una forma de entender las interrelaciones entre los elementos que lo componen, pero en la práctica, el proceso de dirección estratégica no se divide ni se realiza con tal claridad, es decir los estrategias no avanzan a través del proceso de manera independiente, por lo general siempre existe una interrelación entre los niveles jerárquicos de una empresa, ya que las actividades de formulación, implantación y evaluación de la estrategia ocurre en tres niveles jerárquicos en una empresa grande, como son el nivel directivo, nivel divisional y el nivel funcional. Como puede observarse en la figura 2.1, el modelo integral de planeación estratégica desarrollado por David se divide por ocho etapas con la finalidad de analizar los elementos que integra cada etapa, aunque en la práctica real este proceso no se divide ni realiza con la misma claridad que lo sugiere el modelo, es decir, los estrategias no avanzan a través del proceso de manera independiente, ya que por lo general existe una interacción entre las distintas etapas del proceso y a distintos niveles jerárquicos de la organización.

2.2.4 Estrategias de Fred R. David

El modelo de planeación estratégica planteado por David en la figura 2.1 proporciona una base conceptual para aplicar la planeación estratégica, David también define y da ejemplos de alternativas de estrategias que una empresa podría seguir, y las clasifica en cuatro grupos de estrategias, cada grupo integrado por estrategias bien definidas y con un propósito en particular, la clasificación es la siguiente:

Estrategias de integración

- Integración hacia delante
- Integración hacia atrás
- Integración horizontal

Estrategias intensivas

- Penetración en el mercado
- Desarrollo de mercados
- Desarrollo de productos

Estrategias de diversificación

- Diversificación concéntrica
- Diversificación horizontal
- Diversificación de conglomerados

Estrategias defensivas

- Recorte de Gastos
- Enajenación
- Liquidación

A continuación definimos cada una de estas estrategias, indicando cuales son los indicadores que deben presentar una empresa o segmento de mercado para considerar la aplicación de esa estrategia en específico.

Estrategia de Integración hacia delante.- La integración hacia delante implica la obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores a minoristas, los indicadores más representativos es cuando existen distribuidores actuales costosos, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa.

Disponibilidad limitada de distribuidores para ofrecer una ventaja competitiva a la empresa, cuando la empresa compite en una industria en crecimiento, cuando la empresa dispone de capital y de recursos humanos para dirigir una nueva empresa de distribución de sus propios productos. Cuando los distribuidores actuales poseen niveles actuales de rendimientos elevados.

Estrategia de Integración hacia atrás.- La integración hacia atrás es una estrategia que busca la obtención de la propiedad o el aumento del control sobre los proveedores de una empresa, los indicadores representativos son: Cuando los proveedores actuales son costosos, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa, cuando se tiene escaso número de proveedores y elevado número de competidores, cuando la empresa compite en una industria en crecimiento, cuando la empresa dispone de capital y de recursos humanos para dirigir una nueva empresa proveedora de sus propias materias primas, cuando los proveedores actuales poseen niveles actuales de rendimientos elevados, y cuando existe una necesidad de un recurso indispensable con rapidez.

Estrategia de Integración horizontal.- Se refiere a una estrategia que busca la propiedad o el aumento de control sobre los competidores de una empresa, los indicadores representativos son: Cuando la empresa adquiere características de monopolio y el gobierno no cuestiona su tendencia a reducir la competencia, cuando la empresa compite en una industria en crecimiento, cuando el incremento de las economías de escala proporciona mayores ventajas competitivas, cuando la empresa dispone de capital y de recursos humanos para dirigir con éxito una empresa más grande.

Estrategia Intensiva de penetración en el mercado.- Este tipo de estrategias intenta aumentar la participación de los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia, esta estrategia incluye el aumento en el número de vendedores, incremento en los gastos de publicidad, aumento de los esfuerzos publicitarios. Los indicadores representativos son: Cuando los mercados presentes no están muy saturados con un producto o servicio en particular, cuando la tasa de uso de los clientes actuales se podría incrementar de manera significativa, cuando la participación en el mercado de los competidores principales ha disminuido mientras que las ventas totales de la industria han aumentado, cuando el incremento de las economías de escala proporciona mayores ventajas competitivas.

Estrategia Intensiva de desarrollo de mercado.- Este tipo de estrategia implica la introducción de los productos o servicios presentes en nuevas áreas geográficas, los indicadores representativos son: Cuando existan nuevos canales de distribución disponibles, confiables, baratos y de buena calidad, cuando una empresa tiene mucho éxito con lo que realiza, cuando una empresa cuenta con el capital y los recursos humanos para dirigir operaciones de mayor expansión, cuando una empresa posee un exceso de capacidad de producción, cuando la industria básica en una empresa adquiere con rapidez un alcance global.

Estrategia Intensiva de Desarrollo de Productos. Este tipo de estrategia intenta aumentar las ventas por medio del mejoramiento o la modificación de los productos o servicios actuales, implica por lo general grandes gastos en investigación y desarrollo, los indicadores representativos son: Cuando una empresa cuenta con productos exitosos que están en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto, en este caso se trata de atraer a los clientes satisfechos para que prueben productos nuevos o mejorados, cuando una empresa compite en una industria que se caracteriza por avances tecnológicos rápidos, cuando competidores importantes ofrecen productos de mejor calidad a precios similares, cuando la empresa compite en una industria de crecimiento rápido, y cuando una empresa posea capacidades de investigación y desarrollo muy importantes.

Estrategia de diversificación concéntrica.- Este tipo de estrategia se refiere a la adición de productos o servicios nuevos, pero relacionados, los indicadores representativos son: Cuando una empresa compite en una industria sin crecimiento o de crecimiento lento, cuando la adición de productos nuevos pero relacionados mejoraría las ventas de los productos actuales en forma significativa, cuando los productos nuevos pero relacionados se pudieran ofrecer a precios muy competitivos, cuando los productos de una empresa se encuentran en la etapa de declinación del ciclo de vida del producto, cuando una empresa posee un equipo de gerentes sólido.

Estrategia de diversificación horizontal.- Este tipo de estrategia se refiere a la adición de productos nuevos, pero no relacionados para los clientes actuales, los indicadores representativos son: Cuando los ingresos derivados de los productos o servicios actuales de una empresa aumentan en forma significativa por medio de la adición de nuevos productos no relacionados, cuando una empresa compite en una industria muy competitiva o sin

crecimiento, cuando los canales de distribución presentes de una empresa se pueden utilizar para vender los nuevos productos a los clientes actuales, cuando los nuevos productos tienen patrones de venta contrarios a los ciclos de venta de los productos actuales de una empresa.

Estrategia de diversificación de conglomerados.- Este tipo de estrategia se refiere a la adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados, los indicadores representativos son: Cuando la industria básica de una empresa experimenta una declinación de las ventas y utilidades anuales, cuando una empresa posee el capital y el talento de dirección necesarios para competir con éxito en una nueva industria, cuando una empresa tiene la oportunidad de adquirir una empresa no relacionada que sea una oportunidad de inversión atractiva, cuando los mercados existentes para los productos actuales de una empresa están saturados, cuando la acción antimonopolio amenaza a una empresa que se ha concentrado por tradición en una sola industria.

Estrategia defensiva de recorte de gastos.- Esta estrategia se presenta cuando una empresa se reagrupa por medio de la reducción de costos y activos para revertir las situaciones que se presentan ante una baja en las ventas y su repercusión en la disminución de las utilidades, este recorte de gastos puede incluir la venta de terrenos, la venta de edificios, la reducción de las líneas de producción, el cierre de empresas marginales y fábricas obsoletas, la automatización de procesos, la disminución del número de empleados, la aplicación de sistemas de control de gastos. Los indicadores representativos son: Cuando una empresa posee una capacidad distintiva definida, pero no ha logrado sus objetivos y metas en forma constante con el paso del tiempo, cuando una empresa es uno de los competidores débiles en una industria en particular, cuando una empresa está plagada de ineficiencias, escasa rentabilidad, baja moral de los empleados y presiones de los accionistas para mejorar el rendimiento, cuando una empresa ha fracasado en aprovechar las oportunidades externas, reducir al mínimo las amenazas externas, explotar las fortalezas internas y superar las debilidades internas, y cuando una empresa ha crecido tanto y tan rápido que se requiere una organización interna importante.

Estrategia defensiva de enajenación.- Esta estrategia se refiere a la venta de una unidad de negocios, división o parte de la empresa, los indicadores representativos son: Cuando una empresa ha seguido la estrategia de recorte de gastos y no ha logrado los mejoramientos necesarios, cuando una división requiere mayores recursos para ser

competitiva que los que la empresa puede otorgarle, cuando una división es responsable del escaso rendimiento general de una empresa.

Estrategia defensiva de liquidación.- Esta estrategia se refiere a la venta en partes o de todos los activos de una empresa, debido a que la liquidación es un reconocimiento tácito de derrota es que la estrategia de liquidación tiene un peso emocional negativo y por lo tanto es difícil de seguir. Los indicadores representativos son: Cuando una empresa ha seguido tanto una estrategia de recorte de gastos como de enajenación y ninguna ha sido exitosa, cuando la única alternativa de una empresa es la bancarrota, la liquidación representa un medio ordenado y planeado para obtener la mayor cantidad posible de efectivo de los activos de una empresa, cuando los accionistas de una empresa tienen la oportunidad de reducir al mínimo sus pérdidas por medio de la venta de los activos de la empresa.

2.2.5 Planificación estratégica en las entidades públicas del Perú

Cuando en materia de planeamiento estratégico en las instituciones del sector público nos referimos, tenemos que mencionar al ente rector de dicho proceso de gestión que es el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), que se encuentra adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), que fue creada en el año 2005 mediante ley N° 28522 por la cual se crea el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y el CEPLAN.

El CEPLAN es la institución responsable de diseñar el país de las próximas décadas; el espacio que contribuye con la discusión de las opciones estratégicas del país, considerando la situación presente y las posibilidades del futuro con miras al 2021, en una primera etapa.

Según refiere el (Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo, s.f.) define al CEPLAN como el organismo técnico y especializado en materia de Planificación estratégica y que se encarga de conducir el proceso de formulación y difusión de la visión concertada de país. Asimismo, debe promover, concertar y articular la propuesta de Plan Estratégico de Desarrollo Nacional con los poderes del Estado, los organismos constitucionales autónomos, los gobiernos sub nacionales, los partidos políticos y las instituciones representativas de la sociedad civil. La visión concertada orienta las Políticas de Estado, las cuales constituyen el Acuerdo Nacional. Asimismo, las Políticas de Estado se concretan en el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, el cual se somete a votación en el Consejo de Ministros para su aprobación.

Además el (Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo, s.f.) menciona adicionalmente al Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN) que es un

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. Entre los objetivos del SINAPLAN, se destaca su función de constituirse como el espacio institucionalizado para la definición concertada de una visión de futuro. Asimismo, debe articular e integrar en forma coherente y concertada las diferentes propuestas y opiniones para la elaboración del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional y los planes nacionales, sectoriales, institucionales y sub nacionales, así como las orientaciones, los métodos, los procesos y los instrumentos para el planeamiento estratégico

2.2.6 Gestión Pública

El segundo concepto fundamental de la presente investigación, que es además la variable dependiente es la que se refiere a la Gestión Pública, y más precisamente ha como es que se administran los recursos públicos en el establecimiento penitenciario de Carquín y si dicha administración responde al planeamiento institucional.

Para poder emprender con mayor claridad el concepto de Gestión Pública se propone primero determinar la referencia que se hace a cada una de las palabras que la integra, para posteriormente considerar su entendimiento integral.

En primer término, gestión, por sí solo, hace referencia a la conducción de las actividades de una organización, es decir, términos más, términos menos, trata sobre el planeamiento, la organización, la dirección y el control de las diferentes actividades que ocurren dentro de una organización, como así también el manejo, la capacidad de articular recursos destinado a cumplir con alguna finalidad. Por su parte, lo público remite generalmente a lo que es común a la población en una sociedad determinada y a la esfera de lo estatal.

Andía Valencia (2017), define a la gestión pública como “el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo” (p. 9).

Es entonces que sí toda entidad del Estado orienta sus recursos para poder alcanzar sus objetivos institucionales, y que dichos recursos básicamente son del tipo: económico, humano, materiales y tecnológicos. Resulta entonces imperativo que todas las instituciones públicas elaboren, actualicen y retroalimenten sus planes estratégicos.

Que les pueda permitir en consecuencia fijar claramente y posicionar dentro de la organización, el norte estratégico y la visión institucional que quieren alcanzar y que en base a ello orienten sus recursos, programas, proyectos, acciones y actividades para que puedan ser administrados de manera eficiente y de calidad. Para que de esa manera construyan valor público a sus grupos de interés (empleados e internos básicamente), a través de la administración pública basada en resultados y sirva realmente como medio de rehabilitación a los internos.

La Gestión pública se ocupa de la utilización de los medios adecuados para alcanzar un fin colectivo. Trata de los mecanismos de decisión para la asignación y distribución de los recursos públicos, y de la coordinación y estímulo de los agentes públicos para lograr objetivos colectivos. Ésta es una definición muy general que hay que matizar y concretar desde diferentes puntos de vista.

Según (IDEA Internacional, 2008) la Gestión pública se desarrolla en varias dimensiones que actúan simultáneamente. Estas **dimensiones** son:

- 1.- En términos de las **relaciones** de poder que se establecen entre los grupos sociales que actúan en **instituciones** determinadas, su estudio le corresponde a la Ciencia Política y la Sociología.
- 2.- En **términos jurídicos**, cuando se considera a la Administración pública como una persona jurídica que tiene derechos y obligaciones, su estudio le corresponde al Derecho,
- 3.- En **términos administrativos**, cuando se ocupa de los métodos de trabajo y organización interna, su estudio le corresponde a las Ciencias de la Administración y la ingeniería.

En efecto la acción de gobierno requiere de i) instituciones, ii) de mandatos y ordenes, cumplidos a través de políticas y funciones, y iii) métodos de trabajo y organización (tecnologías, instrumentos y procedimientos), para ejecutar y cumplir con sus fines y responsabilidades.

Las actividades técnicas son las acciones y aptitudes subordinadas a conocimientos técnicos prácticos e instrumentales, con base científica, necesarios para el ejercicio de una determinada responsabilidad, capacitan a hombres y mujeres para mejorar su bienestar, dando lugar a la gestión que para el caso de la actuación del Estado se denomina Gestión Pública.

2.2.7 Definición de los modelos de Gestión Pública

Los modelos de gestión constituyen un marco de referencia de la administración de una organización pública. En el caso de los gobiernos, un modelo de gestión es el esquema en el cual está basado el desarrollo de sus políticas y acciones, con el cual pretenden alcanzar sus objetivos y metas, consistentes en conseguir el bienestar social de una población.

Los modelos de gestión pública presentes en la literatura son:

- Modelo burocrático o weberiano (por Max Weber) de la administración pública.
- Nueva gestión pública.
- Nueva gobernanza pública.

Evolución de la administración pública: el paradigma burocrático, gerencial y de la gobernanza

La administración pública tradicional ha sufrido cuestionamientos desde hace muchos años. El llamado paradigma burocrático o administrativo parece estar sustancialmente desgastado, y en muchos países ha sido cuestionado por el paradigma gerencial o empresarial, sobre todo en muchas naciones angloamericanas y algunas de la región Asia-Pacífico. El paradigma de la Nueva Gestión Pública ha prevalecido en todo el mundo, en particular a partir de la publicación del artículo de (Hood, 1991) sobre la naturaleza de la nueva gestión pública.

Algunos defienden sus afirmaciones, otros las rechazan. No obstante, los debates continúan. Hay defensores y críticos de la Nueva Gestión Pública. En la actualidad, las críticas a la Nueva Gestión Pública van en ascenso en muchos países. Recientemente, (Osborne, 2006) afirmó que la era de la Nueva Gestión Pública ha sido relativamente breve y transitoria entre la tradición burocrática de la administración pública (AP) y la tradición pluralista de la nueva gobernanza pública (GP).

Osborne (2006) afirmó que existían tres formas dominantes de administración pública:

- Una más prolongada, preeminente, que se extendió desde las postrimerías del siglo XIX hasta finales de los años setenta o principios de los ochenta del siglo XX.
- Un segundo modelo: la NGP, hasta los inicios del siglo XXI.

- Un tercero que está haciendo su aparición desde entonces: la nueva gobernanza pública.

Al margen de que muchos expertos puedan coincidir, o no, con estas afirmaciones, hay algo claro: el movimiento de la Nueva Gestión Pública (NGP) tuvo un impacto significativo, ya fuese positivo o negativo, en el campo de la administración pública, la política pública y la reforma del Gobierno. Sin embargo, en la actualidad parece que el movimiento de la nueva gestión pública va declinando con el tiempo mientras en todo el mundo surge una nueva perspectiva, conocida como gobernanza. La denominación de este nuevo paradigma varía según quienes lo apoyan, pero el elemento común entre las nuevas perspectivas es la gobernanza.

¿Qué significan todos estos cambios?

Puede haber cierta cantidad de implicaciones e impactos en el campo de la administración pública y la política pública en términos de desarrollo teórico, práctica administrativa, formulación de políticas, y educación y formación. Estos cambios aportan una nueva perspectiva, pero al mismo tiempo han generado mucha confusión y han propuesto nuevos problemas a los que hay que hacer frente en este terreno.

Tabla 2.1: Tres modelos de la administración pública

	Administración pública	Gerencia pública	Gobernanza responsiva
Relación ciudadano – Estado	Obediencia	Demanda de derechos	Empoderamiento
Rendición de cuentas de altos funcionarios	Políticos	Clientes	Ciudadanos y Stakeholders
Principios rectores	Obediencia a las reglas	Eficiencia y resultados	Rendición de cuentas, transparencia y participación
Criterios de éxito	Rendimiento	Resultado	Proceso
Atributo clave	Imparcialidad	Profesionalismo	Responsividad
Tipo de interacción	Coerción	Delegación	Colaboración
Naturaleza del Estado	Unitario	Desagregado	Plural y pluralista
Foco	Sistema político	Manejo intraorganizacional	Gobernanza interorganizacional
Raíces teóricas	Ciencia política y política pública	Teoría de la elección racional/pública y estudios de administración	Sociología y organizacional y teoría de redes

Fuente: Adaptado de UN/DESA (2005) y de Osborne (2006).

Modelo burocrático o weberiano de la administración pública

El modelo con el cual está organizada tradicionalmente la administración pública es conocido como modelo burocrático o weberiano. Max WEBER concibió la burocracia como la forma más eficiente de organización, teniendo en consideración la complejidad de los aparatos estatales que existían en el siglo XIX.

En oposición al arbitrio de los gobernantes absolutos que había caracterizado a las formas estatales durante la Edad Media, la burocracia debía conformarse como un “tipo ideal de organización” del Estado, delimitada por una estructura de dominación basada en las leyes, y que debía ser ejercida a través de un cuerpo administrativo especializado.

Una característica importante es que, para WEBER, el modelo aplicable a las grandes organizaciones debía probar su eficacia tanto en el Estado como en el sector privado.

2.2.8 Origen de la administración pública burocrática

Para describir el origen de la administración pública burocrática, vamos a referenciar a (Bresser Pereira, 1996), que comento lo siguiente: “La administración burocrática clásica, basada en los principios de la administración del ejército prusiano, fue implantada en los principales países europeos a finales del siglo pasado y en los Estados Unidos, al principio del siglo pasado. Es la burocracia que Max Weber describió, basada en el principio del mérito profesional”.

La administración pública burocrática fue adoptada para sustituir a la administración patrimonialista, que definió las monarquías absolutas, en la cual patrimonio público y privado estaban combinados. En ese tipo de administración, el Estado era entendido como propiedad del rey. El nepotismo y la creación de empleos, y la corrupción, eran la norma. Ese tipo de administración resulta incompatible con el modelo de capitalismo industrial y las democracias parlamentarias, que surgieron en el siglo XIX. Para el capitalismo es esencial la clara separación entre el Estado y el mercado; la democracia solo puede existir cuando la sociedad civil, formada por ciudadanos, se distingue del Estado al mismo tiempo que lo controla. Se hizo necesario entonces desarrollar un tipo de administración que partiese no solo de la clara distinción entre lo público y lo privado, sino que también de la separación entre el político y el administrador público. Surge de esta forma, la administración burocrática moderna, racional-legal.

La administración pública burocrática clásica fue adoptada porque era una alternativa muy superior a la administración patrimonialista del Estado. Mientras tanto, la propuesta de eficiencia en que se basaba no se reveló real. En el momento en que el pequeño Estado liberal del siglo XIX dio definitivamente lugar al gran Estado social y económico del siglo XX, se verificó que no garantizaba ni rapidez, ni buena calidad, ni bajo costo, para los servicios prestados al público. En realidad, la administración burocrática es lenta, costosa, auto referida, poco o nada orientada hacia la atención de las demandas de los ciudadanos.

Este hecho no era grave mientras prevaleciese un Estado pequeño, cuya única función era garantizar la propiedad y los contratos. En el Estado liberal, solo eran necesarios cuatro ministerios:

- a) Ministerio de Justicia, de responsabilidad de la Policía.
- b) Ministerio de Defensa, que incluía a las Fuerzas Armadas.
- c) Ministerio de Hacienda.
- d) Ministerio de Relaciones Exteriores.

En ese tipo de Estado, el servicio público más importante era el de administración de justicia, que el Poder Judicial realizaba. El problema de eficiencia no era, en realidad, esencial. A partir del momento en que el Estado se transformó en el gran Estado social y económico del siglo XX, asumiendo un número creciente de servicios sociales (la educación, la salud, la cultura, la previsión y asistencia social, la investigación científica) y de papeles económicos (la regulación del sistema económico interno y de las relaciones económicas internacionales, la estabilidad de la moneda y del sistema financiero, el suministro de servicios públicos y de infraestructura), el problema de la eficiencia se hizo esencial.

Por otro lado, la expansión del Estado respondía no solo a las presiones de la sociedad, sino también a las estrategias de crecimiento de la propia burocracia. Una administración pública gerencial se hizo, por lo tanto, necesaria, no solo por los problemas de crecimiento y de diferenciación de estructuras y complejidad creciente del tipo de problemas a ser enfrentados, sino también por la legitimación de la burocracia frente a las demandas de la ciudadanía.

Después de la Segunda Guerra Mundial hay una reafirmación de los valores burocráticos, pero, al mismo tiempo la influencia de la administración de empresas empieza a hacerse sentir en la administración pública. Las ideas de descentralización y de flexibilización administrativa ganan terreno en todos los gobiernos. En cambio, la reforma de la administración pública solo cobró fuerza a partir de los años setenta, cuando surgió la crisis del Estado, que llevó la crisis también a su burocracia. Como consecuencia, en 1980 se inició una gran revolución en la administración pública de los países centrales, en dirección a una administración pública gerencial.

Los países en los que esa revolución se hizo más acentuada fueron Reino Unido, Nueva Zelanda y Australia. En los Estados Unidos esa revolución ocurrió principalmente a nivel de los municipios y condados – revolución que el libro de (Osborne & Gaebler, 1992), Reinventando el Gobierno, describe de forma tan expresiva –. Es la administración pública gerencial que está surgiendo, inspirada en los avances realizados por la administración de empresas.

Poco a poco se fueron delineando los contornos de la nueva administración pública:

- Descentralización del punto de vista político, transfiriendo recursos y atribuciones a los niveles políticos regionales y locales.
- Descentralización administrativa, a través de la delegación de autoridad para los administradores públicos transformados en gerentes crecientemente autónomos.

- Organizaciones con pocos niveles jerárquicos; a diferencia de la estructura piramidal.
- Presunción de la confianza limitada y no de la desconfianza total.
- Control por resultados, a posteriori, a diferencia del control rígido, paso a paso, de los procesos administrativos.
- Administración volcada hacia la atención del ciudadano, a diferencia del auto referida.

2.2.9 Modelo de la nueva gestión pública

La nueva gestión pública enfatiza la aplicación de los conceptos de economía, eficiencia y eficacia en la organización estatal, buscando mejorar los servicios ofrecidos a los ciudadanos para la satisfacción de sus necesidades; mientras que el anterior paradigma, el burocrático, centraba su interés en el cumplimiento de aspectos normativos, jerárquicos o procedimentales.

En este sentido, podríamos destacar como características de la nueva gestión pública a las siguientes:

- Tiende a reducir las diferencias con el sector privado en términos de administración de los recursos humanos, sistemas de remuneración y métodos de gestión.
- Se orienta a disminuir el volumen e influencia de las reglas y procedimientos, buscando centrar los recursos de la organización en el logro de resultados.
- Busca difundir y perfeccionar mecanismos de control que permitan la evaluación de los logros o resultados obtenidos.
- Ensaya los mecanismos de gestión privada, aplicando el pensamiento estratégico a la gestión, flexibilizando las reglas, delegando o desconcentrando la toma de decisiones, introduciendo mecanismos que intenten promover la competencia en la prestación de los servicios y la transparencia en la rendición de cuentas.

La nueva gestión pública persigue la creación de una administración eficiente y eficaz, orientada a satisfacer las necesidades reales de los ciudadanos al menor coste posible. Para ello, favorece la participación y fiscalización por parte de los usuarios, buscando desarrollar servicios de mayor calidad, aplicando sistemas de control que otorguen una amplia transparencia en los procesos, planes y resultados.

Durante las últimas cuatro décadas han sido numerosas las aportaciones teóricas y prácticas que han intentado modificar los parámetros organizativos y la gestión del sector público. Como ya se ha señalado, la administración pública tradicional va asociada al concepto de burocracia; es decir, una organización jerárquica en que cada unidad tiene unas responsabilidades claramente delimitadas, sus actuaciones están reguladas mediante reglas escritas y mecanismos de control vertical. En su momento, aunque ahora pueda resultar una paradoja, el modelo de organización burocrático fue la respuesta a las necesidades derivadas de la modernidad, una modernidad racionalizadora que se manifestaba en el dominio de la eficiencia, la predictibilidad, la calculabilidad y el control tecnológico. Pero la administración pública tradicional, que se inspira en el modelo organizativo burocrático, ha desarrollado con el tiempo disfunciones muy importantes que tienen como resultado más sustantivo la falta de adaptación de las organizaciones públicas al contexto socioeconómico actual.

La intervención ineficiente del Estado en la resolución de los problemas económicos y sociales empezó a vislumbrarse hacia la segunda mitad del siglo XX. La ineficacia en los programas públicos y la lentitud en sus resultados, la intromisión de los intereses políticos y otros problemas propios de la naturaleza del sector público, hicieron decaer la confianza de la ciudadanía en el accionar del Estado; mientras que la densidad del sector privado se elevaba en correspondencia con las buenas cifras de las economías desarrolladas.

Es en ese contexto en el que surge el paradigma de la nueva gestión pública, el cual, contrariamente al clásico modelo burocrático o weberiano, no se centra en un solo enfoque teórico, sino que reúne un conjunto de valores, principios y técnicas que tiene en común el intento de aplicar soluciones funcionales provenientes del ámbito de las empresas para la mejora de la actuación estatal.

El paradigma de la nueva gestión pública ha orientado el proceso contemporáneo de modernización o reforma de las administraciones públicas en países con tradiciones tan distintas como Estados Unidos, Inglaterra y Francia desde fines de los años setenta. En nuestro país, y otros de Latinoamérica, estos ensayos de reforma se han profundizado desde los años noventa, y han estado vinculados a un proceso más amplio, llamado reforma estructural. El supuesto era que los principios y técnicas que funcionaban para el sector privado debían también ser eficaces en el sector público.

2.2.10 Modelo de la nueva gobernanza responsiva

La nueva gobernanza responsiva, por su lado, es considerada por (Osborne S. , 2006), como una etapa posterior de la NGP, y aparece como una reacción al uso excesivo de mecanismos de competencia.

Según las (Naciones Unidas, 2005):

La nueva gobernanza responsiva busca nuevas formas de vincular al Estado con la sociedad, en donde lo que prevalezca sean las redes sobre la jerarquía y los ciudadanos participen en la coproducción de los servicios que reciben por parte del Estado. La acción estatal, en este modelo, tiene un enfoque holístico para responder a las necesidades individuales y las problemáticas de la sociedad. (p.13).

La nueva gobernanza responsiva tiene las siguientes características, según lo plantea (Bundschuh-Rieseneder, 2008):

- Las organizaciones tomadoras de decisión deben trabajar de manera abierta; es decir, utilizar un lenguaje que sea accesible y comprensible para el público en general, para lograr mejorar la confianza en las instituciones públicas.
- Posibilitar la participación de los ciudadanos en el proceso de desarrollo, de tal manera que los beneficiarios o grupos afectados por un proyecto reconozcan que el gobierno es capaz de tomar decisiones informadas con respecto a sus necesidades y los grupos sociales puedan proteger sus derechos.
- Es legítimo; es decir, los ciudadanos creen que sus intereses, preocupaciones, opiniones y puntos de vista son incluidos y se les da el peso y la consideración apropiada y que el proceso ha sido justo.
- La información está disponible al público en general y existe claridad sobre el Gobierno, las normas, reglamentos y decisiones; es decir, es transparente. Ello conlleva a que la toma de decisiones del Gobierno y la implementación de políticas públicas se realicen reduciendo la incertidumbre, y puede ayudar a inhibir la corrupción entre los funcionarios públicos.
- Los procesos implementados por la organización pública para producir resultados favorables para satisfacer las necesidades de los

stakeholders, mientras hace un mejor uso de los recursos que están a su disposición –humanos, tecnológicos, financieros, naturales y ambientales.

- La rendición de cuentas es una de las principales características de la gobernanza responsable, ya que implica que una organización es responsable ante los que se verán afectados por sus decisiones o actos, así como las normas aplicables al derecho.
- Un Gobierno debe ser capaz de regularse a sí mismo por medio de las leyes, reglamentos y políticas que abarcan sus derechos y deberes, así como los mecanismos para el cumplimiento y solución imparcial a las controversias; es decir, la aplicación justa y consistente de las leyes y la aplicación de las políticas gubernamentales.
- Las políticas y acciones del Gobierno deben ser coherentes y de fácil comprensión. La coherencia requiere de un fuerte liderazgo político y asumir responsabilidad por parte de las instituciones públicas para garantizar un enfoque coherente dentro de un sistema complejo.

2.2.11 Surgimiento de la gobernanza

En los últimos años, las sociedades se han visto inmersas en profundos cambios que están teniendo una repercusión en los poderes públicos. Tal y como observan Pierre y Peters, la globalización, los cambios en la sociedad y su creciente complejidad, los fallos del mercado y la crisis fiscal del Estado, las nuevas formas de gobierno y el legado de la responsabilidad política tradicional, la emergencia de la nueva gestión pública y el cambio de la administración hacia el mercado están demandando una nueva manera de gobernar.

El mundo es hoy en día más complejo, dinámico y diverso, lo que no admite una visión única, sino que requiere una aproximación plural. Por ello, los sistemas de gobiernos tradicionales, basados en la jerarquía y la unilateralidad, altamente “estadocéntricos”, no son suficientes ni, incluso, idóneos para hacer frente a los problemas, desafíos y retos que surgen. Tampoco lo son las aproximaciones al mercado, por ejemplo, a través de la privatización y la desregulación.

Estos nuevos escenarios hacen la acción del gobierno cada vez más difícil, al complicarse la consecución de las expectativas de la sociedad articuladas a través de objetivos políticos específicos presentados democráticamente. Como consecuencia, la credibilidad y la legitimidad de los gobiernos se han visto directamente afectadas y,

paralelamente, los modelos tradicionales de representación democrática y de formulación de los objetivos sociales se han puesto en duda. Tampoco los retornos recientes al mercado, que se han planteado como reacción a la crisis del Estado de bienestar intervencionista, han sido una solución generalizable.

Por ello, en los últimos años, la gobernanza se está extendiendo y está siendo objeto de una importante atención. Desde una perspectiva general, la gobernanza se identifica con los cauces y los mecanismos a través de los cuales las diferentes preferencias de los ciudadanos que coexisten en esta nueva realidad se convierten en elecciones políticas efectivas, y la conversión de la pluralidad de los intereses sociales en una acción unitaria, alcanzando las expectativas de los actores sociales.

En este sentido, la gobernanza como guía de la interacción entre actores interdependientes supone una modificación de las relaciones entre el Estado y la sociedad, permitiendo hacer frente a los numerosos intereses, recursos y visiones que los diferentes actores ostentan. La gobernanza significa una nueva forma de gobernar más cooperativa en la que las instituciones públicas y no públicas, actores públicos y privados, participan y cooperan en la formulación y aplicación de la política y las políticas públicas.

El surgimiento de la gobernanza supone un cambio en las maneras tradicionales de proceder por parte de los poderes públicos. La asignación imperativa, la dirección jerárquica y el control de los procesos políticos están siendo sustituidos por nuevas formas de regulación basadas en la negociación y la coordinación e, incluso, la persuasión, mediante las cuales los responsables públicos tratan de movilizar recursos políticos dispersos entre actores públicos y privados.

2.2.12 La gobernanza como modelo de administración pública

Una de las más precisas definiciones de gobernanza y administración pública, es la desarrollada por (Peters & Pierre, 1998), y que en consecuencia es material académico que ha permitido estructurar el presente apartado teórico.

En el transcurso de su prolongada existencia, los Gobiernos han sido objeto de muchas reorganizaciones y reformas. Desde la perspectiva de la administración pública, el motivo primordial de dichas reformas ha sido la eficiencia (o falta de ella) del sector público y la aparente incapacidad del Gobierno para manejarse a sí mismo tan bien como lo hacen otras organizaciones de la sociedad. Más allá de la importancia que la eficiencia pueda tener para todo conjunto de organizaciones que provea la diversidad de servicios que los gobiernos contemporáneos brindan, la capacidad de estos últimos para responder a las demandas del

público es un valor que adquiere aún más relevancia. De ahí que buen número de las reformas hechas al Gobierno, sobre todo en los regímenes democráticos, han estado orientadas a fortalecer su capacidad para procesar las demandas de sus ciudadanos y para responder mejor a ellas.

El enorme esfuerzo en las últimas décadas por reformar la administración pública ha tenido en gran medida el propósito de volver más eficiente el sector público. Estas reformas, a menudo descritas bajo el rubro de la nueva gestión pública (NGP), han institucionalizado técnicas de gestión que hacen que el sector público funcione de manera más semejante al sector privado, y han destacado el papel que tiene el Gobierno como proveedor de servicios a sus clientes. Asimismo, tales reformas han enfatizado la capacidad de dichos clientes para tomar decisiones personales sobre los tipos de servicios que quieren recibir del Gobierno y, por lo tanto, la ciudadanía es vista en gran medida como sujeto de la acción del Gobierno, más que como participante activa en la selección de esas políticas. La buena noticia es que, en muchos sentidos, las reformas han tenido éxito y sería difícil objetar que en el año 2004 los Gobiernos son más eficientes de lo que eran en 1984 o incluso en 1994.

Un estilo alternativo de reforma del sector público ha sido el intento de involucrar más directamente a la ciudadanía en la acción de gobierno y en la elección de las políticas. Este estilo de gobernar ha estado en vigor desde hace mucho tiempo en numerosos países, sobre todo los del norte de Europa, pero en muchos otros ha llegado a ser una estrategia consciente de reforma.

Por ejemplo, en Estados Unidos muchas de las recomendaciones sugeridas por el programa de Revisión del Desempeño Nacional (*National Performance Review*, 1993) estaban encaminadas a aumentar la capacidad tanto de los ciudadanos comunes como de los niveles inferiores del servicio público para influir en las políticas y en el estilo de administrar.

En Canadá, primero el programa llamado PS 20004 y, más tarde, el programa para la participación ciudadana brindó opciones para que la población intervenga de manera activa.

Incluso aquellos países del norte de Europa que tradicionalmente habían practicado el corporativismo o ciertas modalidades corporativas pluralistas de relación entre el Estado y la sociedad han reforzado las oportunidades para que los ciudadanos tomen parte en el Gobierno, al tiempo que han procurado empoderar (*empower*) a los escalones más bajos de la burocracia pública.

El término que en general se ha utilizado para nombrar muchos de estos cambios en el sector público es gobernanza, aunque también se emplea empoderamiento y gobierno

participativo. Como se deduce de lo mencionado arriba, la lógica que subyace en el enfoque de gobernanza es que una mayor participación ciudadana traerá consigo mayor calidad en la tarea de gobernar. Esta lógica se basa en parte en principios democráticos y en parte en nociones administrativas y de eficiencia. El principio democrático que subyace en la gobernanza es que la ciudadanía debe tener más influencia en las políticas que se adopta en su nombre. En una democracia representativa los ciudadanos tienen cierto grado de influencia, pero esta es indirecta y esporádica, y se realiza primordialmente el día de las elecciones. Más aún, quienes pugnan por una mayor participación dirían que las propias organizaciones públicas pueden hacerse más democráticas y que puede darse más influencia al trabajador promedio tanto en la definición de la naturaleza de su empleo, como en la dirección de las políticas organizativas en su conjunto.

Las reformas de la NGP y, hasta cierto punto, los modelos neoliberales de gobierno en general han puesto mayor énfasis en el papel del gerente público en la tarea de gobernar, con lo que se redujo la posición dominante de los políticos. Al gerente público, reclutado a menudo fuera del servicio de carrera en los sistemas que adoptan esta forma de gobernar, se le considera capaz no solo de gestionar los programas públicos, sino también de ser algo así como un «empresario de las políticas». Más aún, la rendición de cuentas en el modelo de la NGP depende más del desempeño y menos de criterios políticos, lo que, de nuevo, debilita los fundamentos políticos de la tarea de gobernar. La devolución de autoridad a los gerentes y a organizaciones autónomas o cuasi autónomas también tendió a exacerbar algunos de los problemas de coordinación y coherencia que existían en los Gobiernos. La gobernanza, como enfoque alternativo para el sector público y, más específicamente, para la administración pública, representa un intento por involucrar más a la sociedad en la tarea de gobernar y por reducir los elementos jerárquicos del sistema.

En resumen, la gobernanza como modelo para el sector público y la administración pública plantea algunos retos fundamentales a las formas tradicionales de gobierno y a la NGP. Representa un intento por sobrepasar las jerarquías y el control de arriba-abajo dentro del propio sector público, y entre este y la sociedad. Estas intenciones son, por supuesto, laudables en cualquier contexto democrático, deberían contribuir a aumentar la legitimidad del sector público, y de hecho podrían fortalecer la capacidad del Gobierno para el logro de sus objetivos. Pero, si bien todos esos resultados son muy favorables, también habría que plantearse algunas preguntas con respecto a las posibilidades de alcanzar todos esos objetivos. Es más, debemos preguntarnos si acaso el precio que hay que pagar por alcanzarlos no resulta demasiado elevado, por importantes que ellos puedan ser.

2.2.13 La gobernanza como concepto analítico

Que el modo de gobernar las sociedades ha experimentado cambios en los últimos tiempos parece una realidad incontestable, realidad que se concreta en la erosión de las bases tradicionales del poder político (Pierre, 2000). En efecto, se ha pasado de una noción de Gobierno en la que el Estado era el incuestionable centro del poder político y tenía el monopolio en la articulación y persecución del interés colectivo, a una situación en la que las decisiones son el producto de la interacción y las dependencias mutuas entre las instituciones políticas y la sociedad. Para referirse a esta realidad suele emplearse el término gobernanza, gobernación o gobierno en red (*governance* en inglés), como fenómeno distinto del gobierno tradicional basado en la relación jerárquica entre quien gobierna y quien es gobernado, y que se apoya en la facultad normativa del Estado y en su capacidad para hacerla efectiva. Esta constatación ha dado lugar en la disciplina a una abundante literatura en torno a la conceptualización, análisis de sus causas y consecuencias, así como de verificación empírica del fenómeno.

El origen y las causas de estas transformaciones del Estado habría que buscarlos tanto en el fenómeno de la globalización como en la propia evolución de las sociedades desarrolladas hacia una mayor complejidad. Realidades como la internacionalización de la economía, una mayor demanda del sector privado de participar en las decisiones públicas, la complejidad inherente a los nuevos asuntos de políticas (*policy issues*) o la generalización de los modos de la nueva gestión pública, fuerzan todas ellas un cambio hacia nuevos esquemas de articular las decisiones.

En este escenario de complejidad, se afirma que ningún actor, sea este público o privado, tiene en la actualidad ni el conocimiento ni la información suficientes para dar respuesta a los problemas de nuestras sociedades complejas (Kooiman, 2000). Ninguno dispone por sí solo de la posibilidad de dominar unilateralmente los diferentes sectores de política.

Así, el paisaje político y la capacidad del gobierno – entendido en su sentido tradicional – de imponer unilateralmente su voluntad se ven alterados de manera muy significativa, forzándose la evolución hacia otros modos de articular el interés colectivo. La presunción implícita es que las instituciones políticas ya no ejercen el monopolio de la acción de dirigir la sociedad. Como consecuencia de los cambios referidos, parece estar produciéndose una transición desde unas pautas tradicionales de ejercicio del poder político basado en una relación de «un solo sentido» entre los que gobiernan y los que son gobernados, hacia un modelo de «doble sentido» en el que se toma en consideración tanto los intereses,

percepciones y oportunidades de los que gobiernan como los de los que son gobernados (Koiiman, 1993).

Es de esta noción de donde surge el concepto gobernanza como concepto analítico con el que se quiere captar la reestructuración y transformación de la articulación del poder político a la luz de los cambios mencionados.

2.3 Bases filosóficas

En el entendimiento que toda óptica de rigor científico responde a un determinado basamento epistemológico, se debe advertir que esta investigación se aborda a partir del llamado paradigma emergente, nuevo paradigma o paradigma de la complejidad (Martínez Miguélez, 1999) y alineado con él se toma el camino del enfoque de sistemas, en tanto orientación epistemológica y en cuanto metodología de análisis y desarrollo.

A partir de lo afirmado, surge como impostergable establecer algunas precisiones preliminares a continuación.

En primer término, se entenderá, a los fines del proyecto de tesis, la epistemología en el sentido expresado por (Damiani, Epistemología y ciencia en la Modernidad: El traslado de la racionalidad de las ciencias físico-naturales a las ciencias sociales, 1997):

Por epistemología entendemos la disciplina que privilegia el análisis y la evaluación de los problemas cognoscitivos de tipo científico; es una actividad intelectual que reflexiona sobre la naturaleza de la ciencia, sobre el carácter de sus supuestos. La epistemología analiza, evalúa y crítica el conjunto de problemas que presenta el proceso de producción de conocimiento científico, así por ejemplo, las cuestiones que conciernen a la definición y la caracterización de los conceptos científicos, el problema de la construcción de los términos teóricos de la ciencia, las concepciones metodológicas, las condiciones operatorias y técnicas del proceso de investigación; la naturaleza de las leyes científicas, la estructura lógica y la evolución de las teorías científicas, la contrastación empírica de las hipótesis teóricas y ámbitos empíricos, la posibilidad de una lógica inductiva; la naturaleza de la explicación científica; la fundamentación del conocimiento, la búsqueda de la verdad son, por definición, los

problemas epistemológicos y el análisis de estas cuestiones recibe el nombre de epistemología o filosofía de la ciencia. (p.29)

Sobre los principales conceptos filosóficos utilizados en la presente investigación se recurrió como principal fuente bibliográfica algunos extractos del artículo publicado por la Revista IAPEM (2009) en lo que se refiere al apartado de ideales filosóficos – políticos, que se resumen a continuación:

2.3.1 La ética

La primera característica que ha de tener un modelo filosófico administrativo es, sin duda, una ética; pues no hay parámetro humano que pueda trabarse en la sociedad sin una tabla de valores universales, es decir, que sean universalmente aceptados. Pero cuáles han de ser las medidas a tomar en cuenta para el servidor público, que se encuentra día a día con diferentes concepciones en los gobernados, para considerar algo como valor. Una división que nos puede ayudar a fijar posturas sería la que ve dos tipos de éticas: la de la responsabilidad y la de la convicción.

Esta última es de forma rígida, donde el sistema de valores ha sido ya dado por la racionalidad y la decisión del individuo, no permitiendo, que algo “nuevo” o diferente ingrese espontánea y circunstancialmente. Mientras que la primera, la de la responsabilidad “formula el mismo postulado del racionalismo crítico [...] debes exponer incluso tus creencias y valores más profundos a la crítica y hacerlos examinar en función de sus probables consecuencias. No hay ni puede haber soluciones finales”. Porque el ejercicio de una actividad pública, conlleva diferentes secuencias de relación, que pueden poner en jaque nuestra individualidad, cosa que no es mala siempre y cuando ésta no retrase el ejercicio de nuestras actividades públicas, cosa que es frecuente; pero la burocracia ha de considerar “la actividad oficial como un ámbito independiente de la vida privada

Esta concepción de ética ha de ser conocida por todos los trabajadores, para así hacerlos acreedores de una libertad responsable de sus acciones, que variarán de acuerdo a la situación y nunca habrán de llegar a una peligrosa conclusión para un caso oficial y social. Crear un ideario que esté en continuo repaso, porque de nada sirve la idea desconocida; siendo los funcionarios de jerarquía superior, los encargados de mostrar y recordar día tras día a los “inferiores”, el pacto de su comportamiento, y que tal pacto será factor de crecimiento en su orden su carrera.

2.3.2 La unidad

Parece indispensable en varios autores de la filosofía política, la unidad del gobierno y, evidentemente, la del Estado.

Este último es tomado como base de la justificación del sistema monárquico, el mejor, pues en él se ven reflejados los intereses de la comunidad y no de la propiedad, aunque hoy en día podemos aplicar la unidad al sistema democrático, que de los diversos sistemas de gobierno, éste es el que se ha decantado “como el único factible para alcanzar legitimidad”

Es así, como se llega a la conclusión primera de que un gobierno regido por “uno” es más factible que el de muchos, y es que no es una pluralidad meramente material de la que se habla, pues a pesar de hablar de grandes cantidades de personas, si éstas buscan un bien común, pueden ser denominadas como unidad, y de ahí el término Estado, significante de la unidad de una sociedad en busca de algo: puede ser paz, que es el fin último y máximo de toda sociedad, o tal vez comercio o conocimiento. Sea cual sea el objetivo, éste siempre ha de ser de todos, que igual sería decir, de “Uno”, pues cuando este objetivo se convierte en múltiple surgen los conflictos. Difícil es lograr esta convivencia, puesto que “sucede que los hombres se dirigen al bien apetecido de modos diversos”.

Y no sólo ello, sino que, además, los propios bienes son diferentes, situación que de no ser controlada podría generar conflictos e imposiciones. La fuerza del más salvaje superaría la actividad natural del hombre, que es la razón, y la contrariedad natural humana surgiría, pues el hombre más dotado de fuerza bruta dominaría por ser esta la única forma de imponer sus deseos y convicciones, y esclavizando al otro todo degeneraría en el bien de uno solo y no del común. Y es para ello que surge esta unidad denominada Estado, para controlar el apetito natural de los hombres, o su primera condición, que es la animal y lograr en ellos el estallido de su verdadera esencia, la racional. El Estado es de cierta manera, el lugar de equilibrio de intereses sectoriales en conflicto.

2.3.3 El reconocimiento

Hasta aquí hemos hablado de las actividades que el servidor habrá de pensar, estudiar y poner en práctica. Una unidad que le será propuesta con actividades grupales y un ideario que le será expuesto, en los que él dará cabal cumplimiento. Siempre siendo él quien actúe en forma correcta o errada y repercutiendo esto en su avance de puesto. Y es aquí donde debe surgir la voz del “superior”, tomando parte activa en el proceso que culminará en la satisfacción diaria de una buena jornada laboral; pues este personaje desempeñará una de las

ideas más necesarias, pero también más olvidadas: la del reconocimiento; entendiendo a éste, como un principio de meritocracia y de autodescubrimiento del propio “yo”.

Esta meritocracia es la que posibilitará acceder a mejores puestos, salarios y seguridades al servidor, así como generar “una neta estima social” entre los compañeros, otorgándole el “título” de prócer de la administración. Dando por sí, que el esfuerzo es la clave para el ascenso, y este ha de ser sin lugar a pretextos, reconocido plena y honradamente, por los dirigentes.

Por otro lado, nos encontramos con la autoconciencia, que “es la reflexión, que desde el ser del mundo sensible y percibido, es esencialmente el retorno desde el ser otro”. Esto que parecería muy difícil de entender, es la simple explicación de cómo nos percibimos como tales, donde es necesario que otra persona me indique mi existencia, primero negándola, diciendo “ese no soy yo” y después siendo reconocido por ella. Lo que yo haga ha de ser reconocido si se quiere que me descubra como parte de algo, llámese conjunto universo o individualidad. Por tanto, es imprescindible que la autoridad reconozca mis logros si ella desea seguir contando con mi pericia. El servidor “desea que las promociones se fijen según criterios de “antigüedad” o, quizá, según la evaluación estratificada de exámenes de habilidad”.

Y es, sobre todo, este segundo criterio el que tiene que ser puesto en práctica, con lo que mediante una evaluación continua, se detectarán los logros y eficiencias técnicas del trabajador público, para que quien lo merezca obtenga el debido reconocimiento, por medios diversos, algo que llevará al individuo a seguir laborando de la misma manera, si es que quiere seguir ganado “premios”, y a saberse como una persona eficiente, conocimiento que ayudará mucho a sus labores. Los reconocimientos, por tanto, deben ser inagotables, pues de otra manera se podría llegar a un quietismo; situación que el dirigente tomará en cuenta a la hora de elaborar un plan de reconocimientos. Algo que más adelante veremos en concreto, por mientras sea dicho todo lo referente al análisis filosófico de la administración.

2.4 Definición de términos básicos

Dentro del Marco teórico de la presente investigación, se considera la sección que se refiere a definir los términos básicos usados en el acopio de las teorías referidas a las variables de investigación y que no es otra cosa que un glosario, cuya finalidad consiste en establecer el significado específico y según el contexto a los conceptos principales, involucrados en el planteamiento del problema.

Solo se definen los términos que presenten ambigüedad o los que tengan significados distintos a las de uso común, palabras técnicas y parcialmente desconocidas lo cual es necesario para la comprensión del lector, y para que el propio investigador sepa qué datos son los que tiene que buscar.

A continuación se presentan los términos que se han considerado necesarios que sean definidos para el mejor entendimiento y desarrollo de la investigación:

Dirección estratégica.- Según Fred R. David (2003) en su libro Conceptos de Administración Estratégica, define el concepto de la siguiente manera: La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos

Entidad pública.- Es toda aquella Institución que pertenece al Estado Peruano, como por ejemplo (Ministerios, gobiernos regionales y locales, SUNAT, SUNARP, Banco de la Nación, Policía Nacional, INPE, etc.).

Estrategia.- En el diccionario Larousse se define Estrategia como el arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir, aquí se confirma la referencia sobre el surgimiento en el campo militar, lo cual se refiere a la manera de derrotar a uno o a varios enemigos en el campo de batalla, sinónimo de rivalidad, competencia; no obstante, es necesario precisar la utilidad de la Dirección Estratégica no sólo en su acepción de rivalidad para derrotar oponentes sino también en función de brindar a las organizaciones una guía para lograr un máximo de efectividad en la administración de todos los recursos en el cumplimiento de la misión.

Funcionario.- Se refiere al servidor público o aquellos empleados que laboran dentro de una entidad pública, en nuestro caso particular serán considerados como funcionarios todos los trabajadores contratados por el Establecimiento Penitenciario de Carquín.

Gestión pública.- Según Emilio Albi Ibañez (Doctor en economía por la Universidad Complutense de Madrid): “Gestión es el conjunto de decisiones dirigidas a motivar y coordinar a las personas para alcanzar metas individuales y colectivas. Y pública por la naturaleza de sus fines y el marco jurídico-político en el que se desenvuelve”.

Misión.- La misión es el motivo o la razón de ser por parte de una organización, una empresa o una institución. Este motivo se enfoca en el presente, es decir, es la actividad que justifica lo que el grupo o el individuo está haciendo en un momento dado.

Políticas.- El término política es un término muy amplio, ya que podemos hablar de política en sentido estricto (es decir, aplicada a los gobiernos y naciones) o incluso podemos hablar de políticas empresariales, institucionales, etc. En su sentido estricto, podemos decir que la política es el conjunto de decisiones y medidas tomadas por determinados grupos que detentan el poder en pos de organizar una sociedad o grupo particular. Muchos autores definen a la política como el “ejercicio del poder”. (Enciclopedia de conceptos, 2018)

Proceso estratégico.- El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse a futuro y alcanzar la visión establecida. Las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutaran las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales. (D'Alessio Ipinza, 2015)

Stakeholders.- Término en inglés usado para referirse a aquellos grupos de interés. En nuestro caso particular dichos interesados serán: funcionarios, trabajadores del INPE, personal del área de rehabilitación y los internos.

Valor público.- El valor público, en la gestión pública de cualquier Estado Democrático, no es otra cosa que producir más valor, garantizando mayor y mejor vida de sus ciudadanos beneficiarios. Pues ellos aportan, tributan, pagan impuestos y nos delegan temporalmente autoridad con responsabilidad en las ánforas cada hay elecciones ciudadanas o somos designados designamos en alguna cargo público. El “Valor Público” es percibido por la colectividad cuando hay reducción significativa de la desigualdad, reducción de la pobreza, fortalecimiento de los Estados democráticos, el fortalecimiento de la ciudadanía, en fin. (Carillo, 2012)

Visión.- La visión de una empresa, por otro lado, se refiere a una imagen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra. La visión debe ser realista pero puede ser ambiciosa, su función es guiar y motivar al grupo para continuar con el trabajo.

2.5 Hipótesis de investigación

En el 2007, Rodríguez sustenta que la hipótesis se refiere a “lo que se pone debajo”, pero que dice algo. Es un enunciado indicativo o conjunto de enunciados indicativos que fundamenta a otros enunciados indicativos que se llaman “tesis”. Y “una tesis es una respuesta que toma la forma de posición intelectual definida, amparada en una justificación suficiente” (Fernández y Del Valle, 2016, p. 101). En toda tesis de investigación se necesita de una solución tentativa sujeta a ser comprobada a la que se le conoce como hipótesis.

Es a través de la verificación de la aceptación o negación de la hipótesis, que se generan los nuevos conocimientos o soluciones prácticas y que se plantean en las conclusiones y recomendaciones del informe de investigación.

2.5.1 Hipótesis general

La dirección estratégica se relaciona en forma significativa con la gestión pública en el Establecimiento Penitenciario de Carquín, en el año 2018.

2.5.2 Hipótesis específicas

- La formulación de estrategias se relaciona en forma significativa con la gestión pública en el Establecimiento Penitenciario de Carquín, en el año 2018.
- La implementación de estrategias se relaciona en forma significativa con la gestión pública en el Establecimiento Penitenciario de Carquín, en el año 2018.
- La evaluación de estrategias se relaciona en forma significativa con la gestión pública en el Establecimiento Penitenciario de Carquín, en el año 2018.

2.6 Operacionalización de las variables

La operacionalización de variables, no es otra cosa que la descomposición de las variables de investigación, según el diseño de investigación elegida. Y que en consecuencia va a permitir clarificar la construcción o elección del instrumento de investigación, que se adecue mejor al diseño metodológico.

Como sostienen (Del Cid, Méndez, & Sandoval, 2011), existe una gran coincidencia entre los distintos autores al definir a las variables como características, atributos, propiedad o cualidades de los objetos de estudio.

Dicha transición secuencial y estructurada de las características de los objetos de estudio (variables), que terminan en elementos más simples de analizar como son los indicadores, va a permitir la observación y la medición de los conceptos más importantes en una investigación, como lo son las variables.

De acuerdo con (Kerlinger & Lee, 2002), las variables se pueden operacionalizar en dos niveles: nivel conceptual, son definiciones de tipo teórico, que no pueden investigarse directamente y que requieren ser reducidas a entidades observables; este proceso debe ir de la teoría a la experiencia y se logra a través del uso de un lenguaje descriptivo; para este propósito, es muy común utilizar una matriz de consistencia que permite ver con claridad el tránsito de lo conceptual y abstracto hasta lo empírico, manipulable y medible; y a nivel operacional, que se presenta cuando se aporta el significado al especificar las actividades u operaciones necesarias para medir y evaluar el constructo (p. 52).

Particularmente, para la presente investigación resulta sumamente importante poder simplificar en elementos más comprensibles, observables y medibles a las variables, entendiendo que éstas variables son los conceptos más complejos en toda investigación y que su operacionalización, promueve la construcción de un instrumento de investigación que sirva realmente a conseguir información relevante para la investigación.

A continuación se va a presentar la matriz de operacionalización de variables, que servirá como un recurso informativo que va a permitir la construcción del instrumento de medición, a través de la descomposición de las variables de investigación: variable 1 y variable 2.

Variable 1: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Dimensiones:

X1: Formulación de Estrategias

X2: Implementación de Estrategias

X3: Evaluación de Estrategias

Tabla 2.2: Operacionalización de la Variable 1

Variable	Definición Nominal	Dimensiones	Indicadores	Valor
Variable 1 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	Según Fred R. David (2003) en su libro Conceptos de Administración Estratégica, define el concepto de la siguiente manera: La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. El término dirección estratégica se utiliza en este libro como sinónimo del término planeación estratégica.	X1: Formulación de Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ X.1.1. Visión ▪ X.1.2. Misión ▪ X.1.3. Objetivos a largo plazo ▪ X.1.4. Valore institucionales ▪ X.1.5. Participación 	<p>1= MUY EN DESACUERDO</p> <p>2= ALGO EN DESACUERDO</p> <p>3 = NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO</p> <p>4 = ALGO DE ACUERDO</p> <p>5 = MUY DE ACUERDO</p>
		X2: Implementación de Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ X.2.1. Socialización institucional ▪ X.2.2. Disponibilidad presupuestal ▪ X.2.3. Generación de nuevos productos y servicios 	
		X3: Evaluación de Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ X.3.1. Identidad ▪ X.3.2. Compromiso ▪ X.3.3. Seguimiento y control 	

Fuente: Elaboración propia

Variable 2: GESTIÓN PÚBLICA

Dimensiones:

Y1 Relaciones institucionales

Y2 Marco jurídico

Y3 Administración institucional

Tabla 2.3: Operacionalización de la Variable 2

Variable	Definición Nominal	Dimensiones	Indicadores	Valor
Variable 2	IDEA internacional (2008) define a la gestión pública de la siguiente manera: La Gestión pública se ocupa de la utilización de los medios adecuados para alcanzar un fin colectivo. Trata de los mecanismos de decisión para la asignación y distribución de los recursos públicos, y de la coordinación y estímulo de los agentes públicos para lograr objetivos colectivos.	Y1: Relaciones Institucionales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Y.1.1.Sociedad civil ▪ Y.1.2.Programas y proyectos ▪ Y.1.3.Convenios 	1= MUY EN DESACUERDO
		Y2: Marco jurídico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Y.2.1.Normas ▪ Y.2.2.Reglamentos ▪ Y.2.3.Lineamientos 	2= ALGO EN DESACUERDO
GESTION PÚBLICA		Y3: Administración Institucional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Y.3.1.Instrumentos de gestión ▪ Y.3.2.Gestión de personal ▪ Y.3.3.Plan operativo institucional ▪ Y.3.4.Disponibilidad presupuestal 	3 = NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO
				4 = ALGO DE ACUERDO
				5 = MUY DE ACUERDO

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

Una vez precisado el planteamiento del problema y elaborado el marco teórico, estructurado en base a las variables presentes en dicha investigación tales como: Dirección Estratégica y Gestión Pública. Como además de formular las hipótesis y operacionalizar las variables, lo siguiente es plantear la manera en cómo se va a desarrollar la investigación.

El presente capítulo plantea la estructura metodológica que funciona como guía que describe la forma y los pasos que se tienen que llevar a cabo en la investigación, especificando las actividades necesarias para cada etapa del estudio de manera ordenada, empírica, sistemática y crítica. Para tales propósitos se hace uso de los tipos de metodologías cualitativas y cuantitativas. Los elementos y conceptos que envuelven estas metodologías también son explicadas en este capítulo.

En este capítulo veremos también como se detallan los fundamentos teóricos que sirven de base al diseño de investigación. De igual forma se especifica el contexto en el que se llevó a cabo el estudio, incluyendo a los participantes que contribuyeron en el mismo. El objetivo de esta sección es dar a conocer cómo se realizó el diseño y la puesta en práctica de la investigación, tomando en cuenta los paradigmas metodológicos de la investigación.

En palabras simples, podríamos entender a la metodología cómo una guía estructurada, sobre la cual se plantea la secuencia lógica para poder conseguir información relevante, que será materia de estudio. Es aquí donde se realiza la parte práctica de la investigación, a través del trabajo de campo.

Finalmente, en el presente capítulo también detallaremos las características particulares, que se definieron para la determinación de la población, como también haremos referencia a las herramientas tecnológicas que hemos hecho uso para el cálculo de la muestra, y detallaremos el procedimiento que se llevó a cabo para la elaboración del cuestionario de investigación, que sirvió como la principal herramienta de obtención de información.

3.1 Diseño metodológico

En este apartado del presente capítulo se detalla el diseño metodológico que se utilizó de parámetro para obtener la información necesaria para realizar el análisis, sobre la Dirección Estratégica institucional del Establecimiento Penitenciario de Huacho – Carquín dirigido a los funcionarios de dicha entidad pública.

Es entonces que dentro del método científico existen diversas opciones para hacer investigación, lo que corresponde ahora es precisar cuál de todas esas opciones es la que se alinea con el planteamiento del problema, los objetivos y el alcance de la presente investigación.

Para poder validar las hipótesis presentes en la investigación, es necesario optar por un diseño metodológico. El término diseño hace referencia a que se tenga que contar con un plan o estrategia concebida para obtener la información que se necesita, con la finalidad de responder al planteamiento del problema (Hernández Sampieri, Fernández-Collado, & Baptista Lucio, 2007).

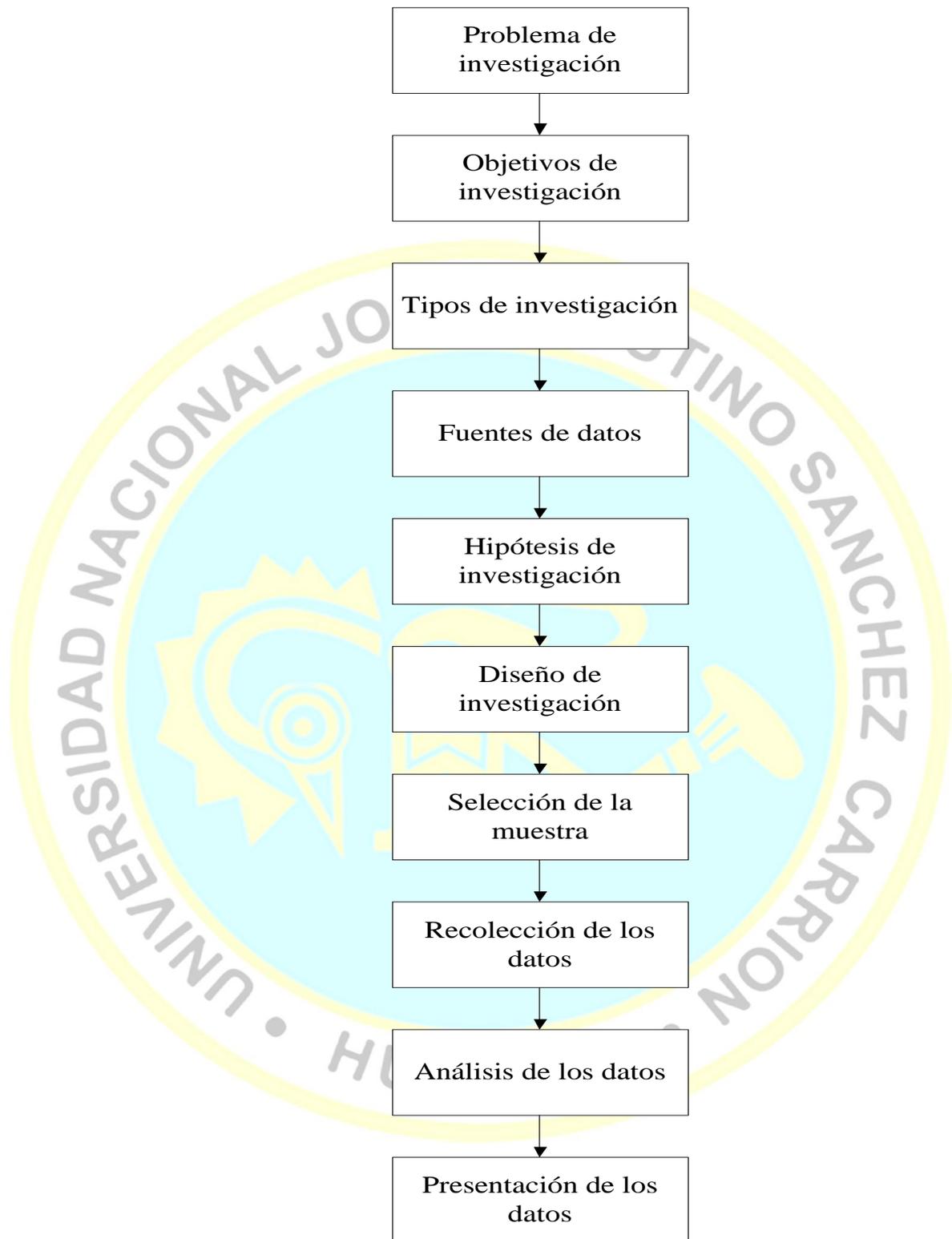
El *modelo de metodología* que se adopta es el de (Hernández Sampieri, Fernández-Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la Investigación, 2006), ya que tiene un enfoque bastante amplio y flexible que se puede adaptar de manera general a los requerimientos y alcances del estudio, cubriendo los puntos esenciales que guían el diseño y elaboración de la investigación.

Según Hernández Sampieri, R. (2006), los pasos que proceden a lo anteriormente mencionado son los siguientes:

- Definir el tipo de Investigación.
- Establecer la Hipótesis.
- Seleccionar el Diseño de Investigación.
- Seleccionar la muestra.
- Recolección de Datos.
- Procesamiento de la Información.

Siguiendo ésta metodología, se pretende recolectar y analizar una serie de datos que faciliten la comprensión y logro de los objetivos de la investigación que se plantean. Por lo que la metodología de investigación de dichos autores se presenta en la siguiente figura 3.1.

Figura 3.1: Diseño metodológico



Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2004)

Por lo tanto por los puntos expuestos anteriormente daremos seguimiento a una ilustración detallada de todos los pasos del diagrama de investigación, y de qué manera nos ayudó a llevar a cabo este proyecto.

Particularmente sobre las precisiones que tenemos que tener en cuenta para la elección adecuada del diseño de investigación, tenemos la siguiente apreciación. A nivel de la investigación en ciencias sociales, humanidades y gestión (que es justamente del tipo de la presente investigación), por utilizar etiquetas gruesas que nos permitan comprender dentro de sí una amplia variedad de disciplinas, podemos hablar de dos tipos generales de diseño: los experimentales y los no experimentales (Hernández Sampieri, Fernández-Collado, & Baptista Lucio, 2007), cada uno de los cuales incluye subtipos más específicos.

Conociendo de la concepción teórica sobre la cual se fundamenta el diseño metodológico, en la metodología científica actual, ha llegado el momento de precisar nuestra estructura metodológica particular, y conociéndose que se va a investigar la **Dirección estratégica** y su influencia en la **Gestión Pública de los funcionarios** del Establecimiento Penitenciario de Carquín, en el año 2018; entonces definiremos como hacerlo.

Nivel de investigación

El nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un objeto o fenómeno. Y además buscamos especificar las propiedades, características y rasgos que hemos considerado relevantes en éste proyecto.

Si bien existen distintos criterios a partir de los cuales podemos distinguir tipos y niveles de investigación, entre los más comunes tenemos los tipos de investigación por la finalidad de los estudios y niveles de investigación por el alcance de las propuestas.

Los tipos de investigación por su finalidad, son la investigación básica y la investigación aplicada. La primera es una investigación cuyo propósito es generar conocimiento (Bunge, 1980). La segunda, investigación aplicada o práctica busque la generación de soluciones a la problemática identificada.

En cuanto a los niveles de investigación, definidos según los alcances que se proponen para los estudios, se cuentan con la investigación descriptiva y la investigación explicativa. La primera, busca especificar las características, propiedades y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro hecho que se someta a un análisis (Danke, 1989). La investigación explicativa se refiere a determinar porque ocurre un hecho y de qué manera se manifiesta, o por qué y cómo se relacionan dos o más variables.

Por lo tanto, en el presente estudio de acuerdo a su finalidad el *tipo de investigación*. Es una **investigación aplicada**, debido a que el propósito particular de éste estudio es la de presentar una propuesta de solución sobre la manera en como elaboran, socializan y dan seguimiento a su Planeamiento Estratégico Institucional. Mejorando de esa manera la eficiencia de los recursos públicos y los programas de rehabilitación dirigidos a los internos del establecimiento penitenciario de Carquín.

En cuanto al *nivel de investigación*, es de una **investigación explicativa** a razón de que el presente estudio tiene como orientación al momento de la elaboración de sus objetivos, es la del tipo correlacionales – causales, que en consecuencia es la determinación de la manera en cómo influye la variable independiente Dirección Estratégica con la variable dependiente Gestión Pública en los funcionarios en el establecimiento penitenciario de Carquín.

Diseño de investigación

Para seleccionar el diseño de investigación acorde al caso de estudio se toma en cuenta los siguientes factores. Ésta es representada por el autor de la siguiente manera en la figura 3.2.

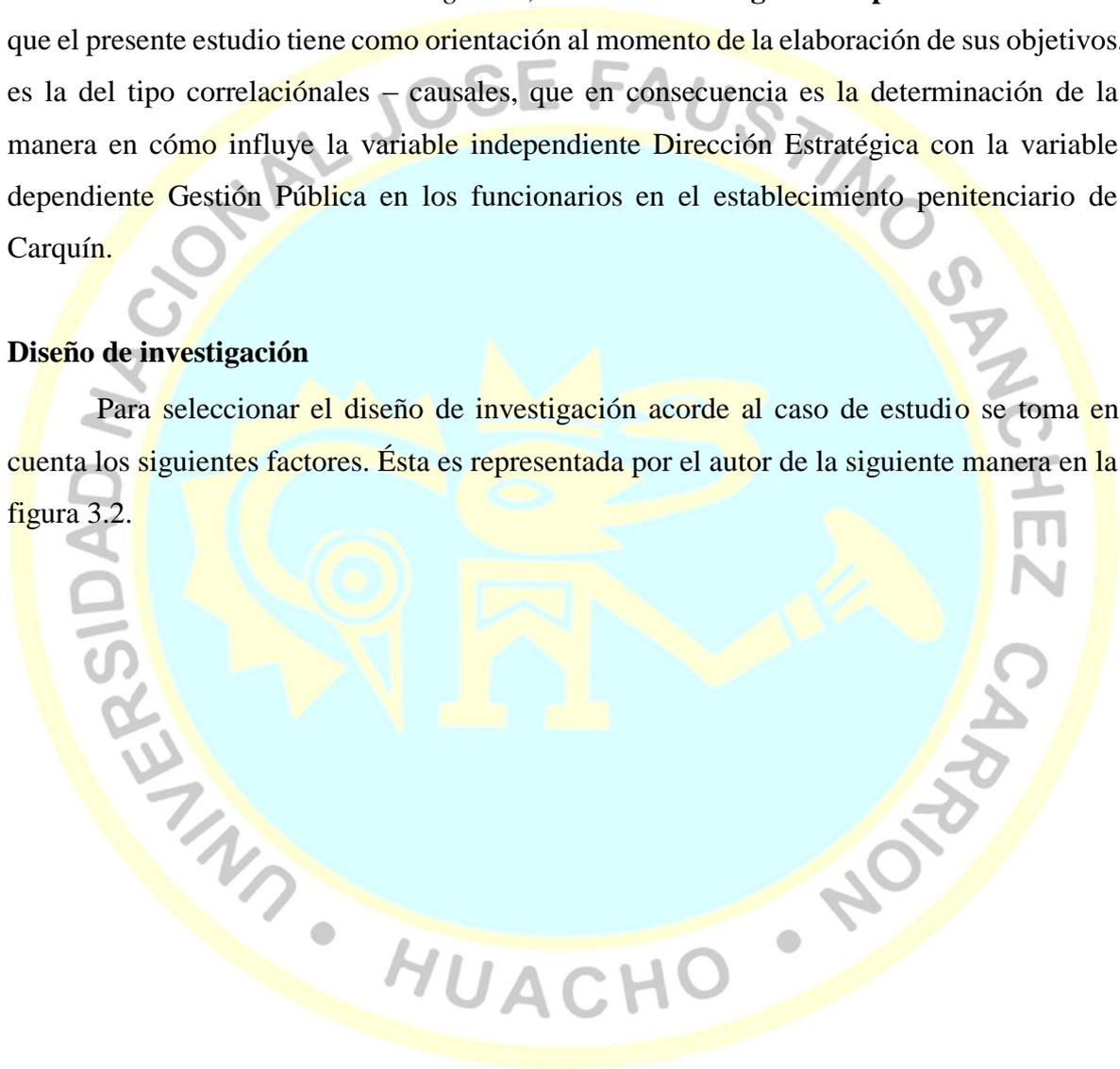
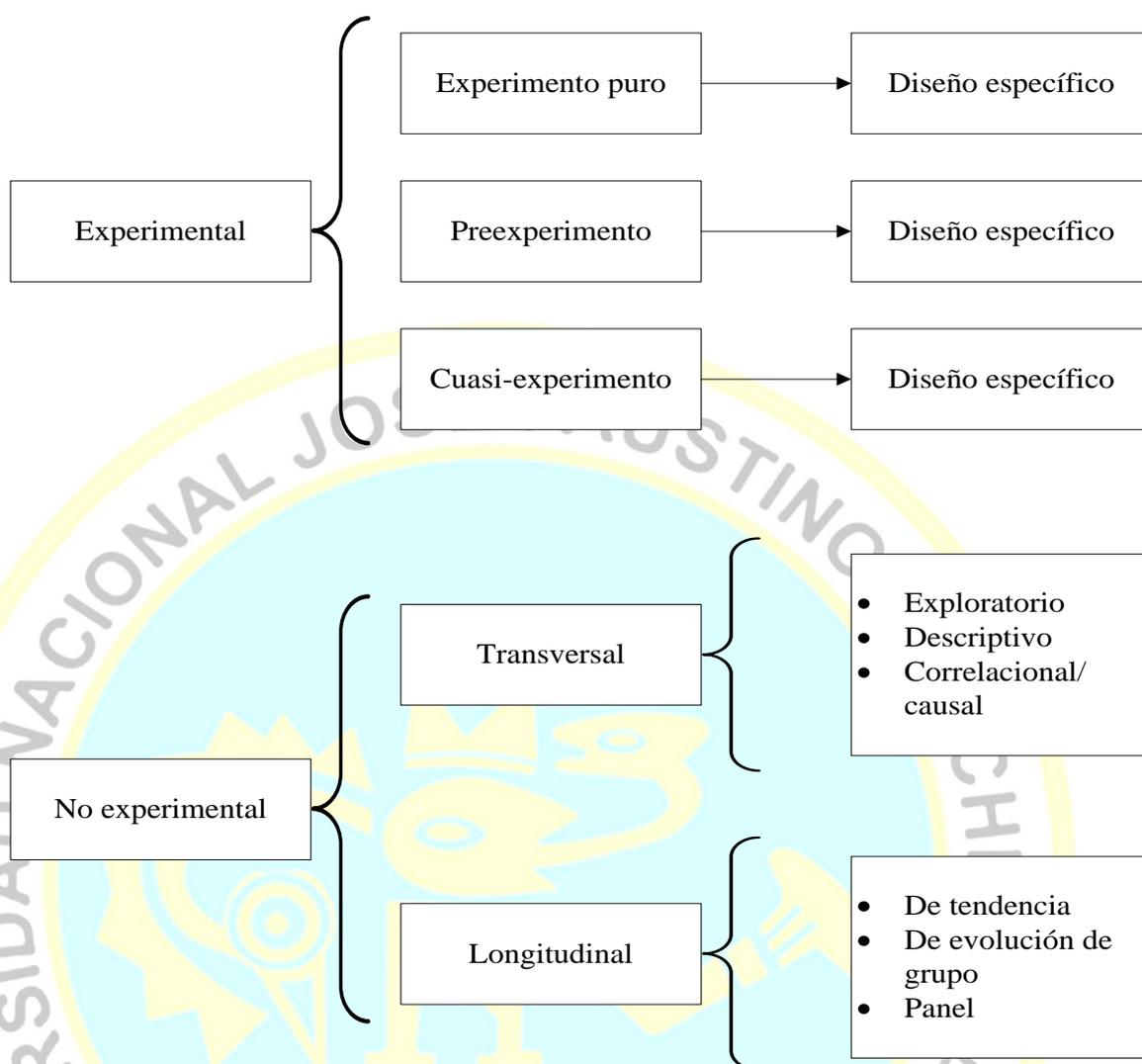


Figura 3.2: Diseño de investigación



Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2006)

Dada la definición del alcance de nuestra investigación se concluyó que el *diseño de investigación* se aplica de forma **no experimental**, ya que no se manipularán las variables. Al ser un estudio *no experimental*, implica no manipular de forma intencional las variables independientes y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.

El tipo de diseño es **transversal o transeccional** debido a que se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Más específicamente el recojo de la información relevante a los elementos muestrales (funcionarios) del establecimiento penitenciario, fue por medio de la aplicación de un cuestionario de investigación, aplicado a los empleados

públicos de dicha institución entre la primera y tercera semana del mes de diciembre del año 2018.

El propósito de los diseños transversales es el de describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. A su vez, los diseños transversales se dividen en tres: *exploratorios, descriptivos y correlacionales*.

Para los efectos de la presente investigación, solo se considerara el **Diseño Correlacional**. Debido a que dicha selección fue establecida por la manera en cómo se estructuró el problema, los objetivos, las hipótesis de estudio y las características de las variables por vinculantes entre ellas, a través de la relación que existe entre la Dirección Estratégica y la Gestión Pública.

3.2 Población y muestra

El presente acápite académico tiene como enfoque principal, el determinar las características cuantitativas y cualitativas, de aquellos a quienes se les ha considerado como objeto de estudio y de los cuales se va a obtener información relevante, que va ser materia de análisis estadístico, evaluativo y comparativo para la presente investigación.

Unidad de análisis

Aquí el interés se centra en “qué o quiénes”, es decir, en los sujetos, objetos, sucesos o comunidades de estudio (las unidades de análisis), lo cual depende del planteamiento de la investigación. El objeto de éste es la existencia de coherencia entre los objetivos de investigación y la unidad de análisis de la misma. Por lo tanto, para seleccionar una muestra, lo primero que hay que hacer es definir la unidad de análisis (personas, organizaciones, periódicos, comunidades, situaciones, eventos, etc.).

Para el caso particular de la presente investigación sea a definido como unidad de investigación: A todos los funcionarios o empleados del establecimiento penitenciario de Carquín – Huacho, Lima. Perú.

3.2.1 Población

El universo se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan: a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) involucradas en la investigación. La población (denotada como “N”) es el conjunto de todos los individuos en los que se desea investigar algunas propiedades. La población es el conjunto de individuos

que tienen una o más propiedades en común, se encuentran en un espacio o territorio y varían en el transcurso del tiempo.

Delimitación cualitativa de la población

La población de la investigación está constituida por el número total de empleados públicos con contrato vigente en el año 2018 en el establecimiento penitenciario de Carquín, ubicado en la Provincia de Huaura, distrito de Carquín.

Delimitación cuantitativa de la población

El tamaño de la población está determinado por el registro de todos los trabajadores del establecimiento penitenciario, tales como los empleados de seguridad, administrativos u otros.

Tabla 3.1: Población de la investigación

Unidad de análisis	total
Personal administrativo	11
Personal de tratamiento	23
Personal de seguridad (interna y externa)	158
Total de Funcionarios del establecimiento penitenciario de Carquín	192

Fuente: Informe de Relación de servidores Establecimiento Penitenciario Huacho – Carquín.

Por lo tanto, al haber identificado la cantidad total de 192 empleados públicos del Establecimiento Penitenciario de Carquín, divididos en: personal administrativo, personal de tratamiento médico, personal de seguridad interna y externa; como universo.

Cabe la necesidad de precisar nuestro tipo de población, y ya que dicha cifra no supera los 100,000 sujetos. Esto indica que el tipo de población presente en la investigación es una población finita.

3.2.2 Muestra

En este inciso hablaremos de la muestra, o mejor dicho de los tipos de muestra, con la finalidad de poder elegir la más conveniente para el estudio. La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población.

Tamaño de la muestra

Cuando se hace una muestra probabilística, uno debe de preguntarse: dado que la población es de N, ¿cuál es el menor número de unidades muestrales (personas, instituciones, etc.) que se necesitó para confrontar una muestra (n) que nos asegure un determinado nivel de error estándar, digamos menor de 0.10?

Para de determinar la muestra del presente estudio de investigación se procedió a utilizar la formula estadística siguiente:

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

Dónde:

- N = Tamaño de la población de 192 empleados públicos.
- Z = Nivel de confianza del cual se desea realizar el estudio, en este caso se va a trabajar con un nivel de confianza del 95%, que es consenso general y corresponde asignarle el valor de 1.96.
- q = Probabilidad de no ocurrencia de un evento= 0.5
- p = Probabilidad de ocurrencia de un evento = 0.5
- E = Es el error de la muestra, el margen de error elegido es de 0.08 o 8%, determinado por el autor.
- n = Tamaño de la muestra

$$n = \frac{1.96^2 * 200 * 0.5 * 0.5}{(192 - 1) 0.08^2 + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

Para lograr hallar la muestra de la presente investigación, se hizo uso de la aplicación de celular de nombre *Estadístico GIAS*, que se puede descargar de forma gratuita en el *Play Store*, en el siguiente link: https://play.google.com/store/apps/details?id=com.gias.omega.estadisticogias&hl=es_419

Encontrándose una muestra de 85 empleados públicos.

Tipos de muestreo

Básicamente categorizamos las muestras en dos grandes ramas: *las muestras no probabilísticas y las muestras probabilísticas*. En las muestras probabilísticas todos los elementos de la población tiene la misma posibilidad de ser elegidos, mientras que en las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino

de las causas relacionadas con las características del investigador o del responsable de la muestra. Para poder elegir cuál de estas dos ramas utilizar en esta investigación, la determinación de la elección se basa en: el planteamiento del problema, las hipótesis, el diseño de la investigación y el alcance de sus contribuciones.

Fundamentado en lo anterior, el tipo de muestreo elegido es la *probabilística* y dentro de la muestra probabilística existen diversos tipos; y el tipo de muestra probabilística seleccionada en esta investigación es el **muestreo aleatorio estratificado**.

Conociéndose que el muestreo aleatorio estratificado se usa preferentemente cuando en una población se pueden distinguir subgrupos claramente identificables. En tal sentido, se plantea la conveniencia de su elección, debido a que se tiene plenamente identificado los estratos y que por cada uno de ellos se seleccionara una muestra proporcional a la población y así poder tener mayor precisión en la distribución muestral.

Tabla 3.2: Estratos de la muestra

Tipo de estratos	Estrato poblacional	Muestra
Personal administrativo	11	5 (5.0%)
Personal de tratamiento	23	10 (12.0%)
Personal de seguridad (interna y externa)	158	70 (83.0%)
Total de Funcionarios del establecimiento penitenciario de Carquín	192	85 (100%)

Fuente: Elaboración propia.

La extrapolación de los estratos en relación al tamaño de la muestra, presenta los siguientes resultados:

- Estrato 1: Personal administrativo = 5 funcionarios
- Estrato 2: Personal de tratamiento = 10 funcionarios
- Estrato 3: Personal de seguridad interna y externa = 70 funcionarios

Luego de haber obtenido los resultados cuantitativos por subgrupos, dicha información focaliza el tamaño muestral por estratos a ser alcanzados, mediante el muestreo probabilístico. Con el objetivo de poder saber a cuantos funcionarios por segmentos había que aplicarle el cuestionario de investigación.

3.3 Técnicas de recolección de datos

Con la finalidad de recolectar datos disponemos de una gran variedad de instrumentos o técnicas, tanto cuantitativas como cualitativas, es por ello que en un mismo estudio podemos utilizar ambos tipos. Que permita conseguir información relevante por parte de los funcionarios a ser encuestados, se hará uso de un cuestionario de investigación.

Dicho instrumento de investigación, en su proceso de elaboración tiene como insumos de información: El modelo de Dirección Estratégica de Fred R. David, Los Lineamientos para la Implementación de los Instrumentos de Planeación de Resultados del CEPLAN y la tesis de maestría en Gestión Pública de (Ganoza, 2015) de la UPC titulada, Aplicación de un plan estratégico para la mejora de la gestión pública de la municipalidad de Puerto Eten 2015 – 2020.

Por lo anterior, se ha utilizado la técnica de la encuesta y su herramienta del cuestionario como instrumento para establecer el nivel de conocimiento de la Dirección Estratégica por parte de los empleados públicos del Establecimiento Penitenciario de Carquín.

Se ha empleado también la técnica de medición de actitudes con aplicación de la escala tipo Likert (cinco valores por cada pregunta del cuestionario), para establecer el nivel de predisposición y orientación de las actitudes de los empleados públicos, que forman parte de la muestra acerca de la importancia del Proceso Estratégico, en el correcto desempeño administrativo y funcional en la presente entidad estatal.

Es importante destacar que los **métodos de recolección de datos**, se puede definir como el: *medio a través del cual el investigador se relaciona con los participantes para obtener la información necesaria que le permita lograr los objetivos de la investigación.*

De modo que para recolectar la información hay que tener presente:

- Seleccionar un instrumento de medición el cual debe ser válido y confiable para poder aceptar los resultados
- Aplicar dicho instrumento de medición
- Organizar las mediciones obtenidas, para poder analizarlos

Por lo tanto dentro de los medios que se han usado para recoger información, se encuentra primero la observación, y la entrevista.

La observación

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos.

En ese sentido, el investigador tuvo que recurrir al Establecimiento Penitenciario de Carquín en dos oportunidades con el objetivo de poder constatar de primera persona la situación problemática y las interrelaciones que sucedían entre los diferentes grupos de profesionales que laboran actualmente, en dicha entidad del estado.

En dichas visitas se pudo contar con la predisposición del Director del Establecimiento Penitenciario de Huacho – Carquín, el Señor David Sosa Yucra. Permittiéndonos poder contar con los diversos accesos que se necesitan, para realizar un recorrido in situ en los diferentes pabellones de dicho establecimiento: deporte, educación, productividad (cerámica, música y artesanía en madera y junco), área hospitalaria y los ambientes administrativos.

La entrevista

Es una técnica para obtener datos que consiste en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación.

La primera oportunidad que se estableció una entrevista, fue en el mes de abril vía telefónica con la licenciada Nelly Giovana Pantoja Ruíz, jefa del órgano técnico de tratamiento del Establecimiento Penitenciario de Huacho – Carquín. Dicha conversación se fundamentó principalmente en una resumida presentación de la investigación que se estaba formulando y que se requería de una Institución Pública que sea objeto de estudio y así poder obtener los permisos y el apoyo necesario.

Superada esa primera instancia, las entrevistas han sido permanentes con vía telefónica y por redes sociales con la licenciada Nelly Giovana Pantoja Ruíz; y además se han extendido de manera presencial con el director del Establecimiento Penitenciario de Huacho – Carquín, el Señor David Sosa Yucra en su propia oficina y demás funcionarios.

Diálogos, opiniones y colaboraciones que han sido de suma importancia para poder entender claramente el contexto situacional, en el cual se enmarca dicho establecimiento y

que también nos permitió poder obtener el apoyo del más alto nivel gerencia y funcional para la aplicación del cuestionario.

Las técnicas de obtención de información cómo lo es la entrevista, cuenta con su instrumento de investigación que permite ampliar el radio de obtención de información. Como son los Cuestionarios que no es otra cosa que, documentos soporte para registrar la información recolectada. Dependiendo de la técnica empleada se usará uno u otro instrumento, que permitan hacer un mejor análisis de la información con fines estadísticos o para la toma de decisiones.

Sabiendo de la dependencia que tienen los instrumentos con las técnicas de recolección de información y que anteriormente habíamos elegido a la entrevista y la observación como técnicas, entonces para los instrumentos tenemos que:

a) Entrevista

- Cuestionarios
- Grabadora de sonido
- Video grabadora

b) Observación

- Lista de chequeo
- Grabadora de sonido
- Video grabadora
- Cámara fotográfica

Finalmente por lo anterior los instrumentos de recolección de información utilizados en la presente investigación son: *Cuestionarios, Video grabadora, Grabadora de sonido y Cámara fotográfica.*

Cuestionario de la investigación

El cuestionario aplicado constó de trece preguntas para estudiar la variable, Dirección Estratégica, junto con siete preguntas para evaluar a la variable Gestión Pública; es decir, un total de veinte preguntas para el desarrollo del proyecto de investigación.

El cuestionario se evaluó con la Escala de Likert de la siguiente forma:

- Muy de acuerdo = 5
- Algo de acuerdo = 4
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo = 3
- Algo en desacuerdo = 2
- Muy en desacuerdo = 1

Confiabilidad y validez del cuestionario de investigación

Como bien lo mencionan (Lao Li & Takakuwa, 2016): “unos de los requisitos esenciales que debe poseer cualquier instrumento de medición son la validez y la confiabilidad. Con la validez se determina la revisión de la presentación del contenido, el contraste de los indicadores con los ítems que miden las variables correspondientes. Se estima la validez como el hecho de que una prueba sea de tal manera concebida, elaborada y aplicada y que permita evaluar lo que se espera medir” (p.68).

Confiabilidad

Se refiere al grado de precisión o exactitud de la medida, en el sentido de que si aplicamos repetidamente el instrumento al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados. Es el caso de un balanza o de un termómetro, los cuales serán confiables si al pesarnos o medirnos la temperatura en dos ocasiones seguidas, obtenemos los mismos datos.

En ese sentido, en la ejecución inicial de esta fase se realizó la prueba piloto ya validada, a cinco funcionarios que presentaban las mismas características de los sujetos bajo estudio pero que no forman parte de los resultados.

Alfa de Cronbach

El método de consistencia interna basado en el alfa de Cronbach permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan al mismo constructo o dimensión teórica.

La medida de la fiabilidad mediante el Alfa de Cronbach asume que los ítems miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados. Cuanto más cerca se encuentre el valor de alfa a uno mayor es la consistencia interna de los ítems analizados.

(Cervantes, 2005) comenta: “El coeficiente α fue propuesto en 1951 por Cronbach como un estadístico para estimar la confiabilidad de una prueba, o de cualquier compuesto obtenido a partir de la suma de varias mediciones. Este coeficiente estima el valor de $\rho^2_{X,T}$ al evaluar la consistencia interna del conjunto de ítems o partes del compuesto; en este sentido, se corresponde con un coeficiente de equivalencia y, por lo tanto, estima la varianza que en los puntajes observados corresponde a factores comunes de los diferentes ítems”.

Sobre lo anterior, (Santos Sánchez, 2017) complementa con lo siguiente: “Para evaluar la confiabilidad o la homogeneidad de las preguntas o ítems, es común emplear el coeficiente Alfa de Cronbach cuando se trata de alternativas de respuestas policotómicas, como las escalas tipo Likert; la cual puede tomar valores entre 0 y 1, donde: 0 significa confiabilidad nula y 1 representa confiabilidad tota”.

El coeficiente α de Cronbach puede ser calculado por medio de dos formas:

1.- Mediante la varianza de los ítems y la varianza del puntaje total.

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Donde:

- α : Coeficiente de confiabilidad de la prueba o cuestionario.
- K: Número de ítems del instrumento.
- S_t^2 : Es la Varianza total del instrumento.
- $\sum S_i^2$: Es la Suma de la varianza individual de los ítems, $i = 1, \dots, k$

2.-Mediante la matriz de correlación de los ítems.

$$\alpha = \frac{K\bar{p}}{1 + \bar{p}(K - 1)}$$

Donde:

- K: Número de ítems.
- \bar{p} : Promedio de las correlaciones lineales entre cada uno de los ítems.

Como criterio general, de acuerdo con (Palella Stracuzzi & Martins Pestana, 2012) sugieren las siguientes recomendaciones para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach.

Tabla 3.3: Valores del cálculo del coeficiente de Alfa de Cronbach

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

Fuente: Palella y Martins (2012)

Si el propósito de investigación es tomar decisiones importantes sobre las personas, una fiabilidad de 0,90 es mínimo y la fiabilidad de 0,95 es deseable, valores bajos sugieren que la escala es poco homogénea, que puede estar evaluando diferentes fenómenos y que no muestra consistencia ante diferentes condiciones de aplicación.

Como se mencionó anteriormente, para garantizar que el instrumento produzca resultados consistentes y coherentes se aplicó la medida de consistencia interna de una sola administración a las respuestas dadas por cinco funcionarios, que posteriormente no participaron de la aplicación final del cuestionario.

Tabla 3.4: Resumen del procesamiento de los casos, Alfa de Cronbach

		N	%
Casos	Válidos	5	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	5	100,0

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

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.5: Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,937	,943	20

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, el cálculo del Alpha de Cronbach para el presente instrumento de investigación plantea una magnitud de 0.937, cuyo valor de confiabilidad en la medición, se puede considerar muy alta ya que se encuentra en el rango de valores de 0.81 – 1.00.

En tal sentido, estadísticamente se ha podido confirmar satisfactoriamente que el cuestionario desarrollado y aplicado en la presente investigación, cumple con la rigurosidad científica.

Validez

En lo que se refería a la confiabilidad, nos enfocamos en determinar hasta donde las respuestas de un instrumento de medición aplicado a un conjunto de individuos, son estables independientemente del individuo que lo aplique y el tiempo en el que es aplicado.

De manera tradicional, la validez se ha definido como el grado en que una prueba mide lo que está diseñada para medir. Se refiere al grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir. Por ejemplo, un test de inteligencia no será válido, si lo que mide es realmente memoria y no inteligencia.

La validez así como la confiabilidad de un instrumento, comprende diferentes aspectos y técnicas de evaluación. Por tanto cabe mencionar que existen tres tipos de validez: validez de contenido, de criterio y de constructo. Para la presente investigación solo nos enfocaremos en el tipo de validez de contenido.

Validez de contenido

Como bien menciona (Corral, Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de datos, 2009). Se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico del contenido de lo que se quiere medir, se trata de determinar hasta dónde los ítems o reactivos de un instrumento son representativos del universo de contenido de la característica o rasgo que se quiere medir, responde a la pregunta cuán representativo es el comportamiento elegido como muestra del universo que intenta representar.

Hay que considerar que, la validez de contenido no puede expresarse cuantitativamente es más bien una cuestión de juicio, se estima de manera subjetiva o intersubjetiva empleando, usualmente, el denominado **Juicio de Expertos**. Se recurre a ella para conocer la probabilidad de error probable en la configuración del instrumento. Los juicios de expertos se pueden obtener por métodos grupales o por métodos de experto único. Se pueden seguir, entre otros, *el método de Agregados Individuales, el método Delphi, la técnica de Grupo Nominal y el método de Consenso Grupal*.

- *Método de Agregados Individuales*: Se pide individualmente a cada experto que dé una estimación directa de los ítems del instrumento. Éste es un método económico porque, al igual que el método Delphi, no exige que se reúna a los expertos en un lugar determinado. Se procede de la siguiente manera:
 - Se selecciona tres expertos, que ayuden en base a su experiencia y profesionalismo de manera independiente y objetiva la relevancia en la construcción de las preguntas del cuestionario, claridad de redacción y que no sea sugerido mediante la pregunta una posible respuesta.
 - Cada experto debe recibir el instrumento de investigación.
 - El proceso de elección de cada ítem depende del total de las coincidencias favorables y desfavorables de cada uno de los tres jueces, con cada pregunta para decidir si la conservamos o eliminamos. Los ítems que tengan coincidencia parcial serán reformulados contando con las recomendaciones de los expertos.

Particularmente para la evaluación del presente instrumento de investigación, se seleccionó tres expertos con la profesionalización y experiencia necesaria para ambas variables, tanto para la variable “Dirección Estratégica”, como la variable “Gestión Pública”. Con el objetivo de depurar y perfeccionar las preguntas del cuestionario, tanto en diseño como en calidad de las misma, antes de que sea aplicado a los funcionarios del Establecimiento Penitenciario de Carquín.

Sobre la variable “Dirección Estratégica” se contó con dos expertos: el primero de ellos, el Licenciado Tito Edinson Quispe Campos, Doctor en Administración por la

Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión con experiencia en la administración pública (sub gerente de Turismo en la Municipalidad Provincial de Huaura – Huacho, periodo 2018) y docente auxiliar universitario en la Universidad José Faustino Sánchez Carrión, en la Universidad Nacional de Cañete, entre otras. El segundo experto es el Licenciado Miguel Ángel Luna Neyra, Magister Universitario por la Universidad Complutense de Madrid – España y Doctor en Administración por la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión docente principal de pregrado y posgrado de dicha universidad, autor de diversos libros del área de la administración de empresas, tales como: Marketing Estratégico (2017) y (Luna Neyra, Fundamentos de Marketing, 2017).

Posteriormente sobre el tercer experto, se vio la relevancia que sea estrictamente del perfil académico y profesional en temas de Gestión Pública, en ese sentido se contó con la colaboración del bachiller Carlos Alexander Guerrero Rodríguez, Magister en Gobernabilidad y Procesos Electorales por la Universidad Complutense de Madrid – España, con estudios de Maestría en Gestión de la Inversión Social por la Universidad del Pacífico – Lima, Maestría en Gestión Pública por el Instituto de Gobierno de la Universidad San Martín de Porres – Lima, entre otros. Dentro de su experiencia profesional destacar su labor como Gerente Municipal en la Municipalidad Provincial de Cajatambo (2017), como también en la Municipalidad Distrital de Pachangara (2016) y docente de posgrado en la Maestría de Gestión Pública en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

3.4 Técnicas para el procesamiento de la información

En el presente apartado se detallan las distintas operaciones a las que han sido sometidas las respuestas que se obtuvieron. Una vez aplicada las 85 encuestas de la muestra poblacional identificada, se procede a registrarla y procesarla mediante el uso de programas estadísticos disponibles como el SPSS versión 20, Stata versión 15 y el Microsoft Excel edición 2016.

Las técnicas para el procesamiento de la información que se usó en la presente investigación, para poder organizar, describir y analizar los datos recogidos con el instrumento de investigación, en orden de implementación son:

Codificación de preguntas

En la sección de datos generales del cuestionario titulado “Cuestionario de Encuesta para medir Dirección Estratégica y Gestión Pública”, se plantearon preguntas del perfil demográfico, entre ellas se tienen dos preguntas cerradas, tales como: Sexo y Estado Civil.

Tabla 3.6: Sexo del encuestado

Valor	Etiqueta
1	Femenino
2	Masculino

Fuente: Elaboración propia

Para el sexo del encuestado se estableció las opciones de: masculino y femenino en medida nominal con valores numéricos 1 y 2, respectivamente.

Tabla 3.7: Estado civil del encuestado

Valor	Etiqueta
1	Soltero
2	Casado
3	Concubinato
4	Divorciado
5	Otros

Fuente: Elaboración propia

Para obtener las respuestas del estado civil de los funcionarios pertenecientes a la muestra se estableció una lista de opciones de escala nominal y sus respectivos valores, como se muestra en la tabla 3.7.

Para la codificación del cuerpo principal de las 20 preguntas del tipo de medida ordinal, del cuestionario final dividido en dos partes. Cada una correspondiente a las variables de investigación: Dirección Estratégica y Gestión Pública. Se utilizó como criterio de codificación, la escala de Likert siguiente:

Tabla 3.8: Escala de Likert usada para las respuestas del Cuestionario

Valor	Etiqueta
1	Muy en desacuerdo
2	Algo en desacuerdo
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4	Algo de acuerdo
5	Muy de acuerdo

Fuente: Elaboración propia

Libro de códigos

Una vez que están codificadas todas las preguntas cerradas de escala nominal y ordinal del instrumento de medición, se procede a elaborar el “libro de códigos”. El libro de códigos describe la localización de las variables y los códigos asignados a los atributos que las componen. Los elementos comunes de un libro de códigos son: variable, ítem, categorías, códigos y columna.

Tabla 3.9: Libro de códigos

Variable	Nombre de la variable	Categoría	Nombre de la categoría	Frecuencia
Misión	¿La Misión del Establecimiento Penitenciario de Carquín, se ven claramente reflejadas en la política, en los planes, programas, proyectos, metas y en la asignación de recursos?	1	Muy en desacuerdo	10
		2	Algo en desacuerdo	12
		3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19
		4	Algo de acuerdo	29
		5	Muy de acuerdo	15
		Total		85
Visión	¿La Visión del Establecimiento Penitenciario de Carquín, se ven claramente reflejadas en la política, en los planes, programas, proyectos, metas y en la asignación de recursos?	1	Muy en desacuerdo	9
		2	Algo en desacuerdo	12
		3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	27
		4	Algo de acuerdo	24
		5	Muy de acuerdo	13
		Total		85

Tabla 3.9: Libro de códigos (continuación)

Variable	Nombre de la variable	Categoría	Nombre de la categoría	Frecuencia
Objetivos estratégicos	¿Los objetivos del Establecimiento Penitenciario de Carquín, se ven claramente reflejadas en la política, en los planes, programas, proyectos, metas y en la asignación de recursos?	1	Muy en desacuerdo	9
		2	Algo en desacuerdo	12
		3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	29
		4	Algo de acuerdo	24
		5	Muy de acuerdo	10
		Total		84
Valores	¿Cumple la Misión con el conjunto de valores que determinado el Establecimiento Penitenciario de Carquín?	1	Muy en desacuerdo	9
		2	Algo en desacuerdo	14
		3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17
		4	Algo de acuerdo	32
		5	Muy de acuerdo	13
		Total		85
Plan operativo	¿El Establecimiento Penitenciario de Carquín formula su plan operativo de acuerdo a lo desarrollado en su plan estratégico?	1	Muy en desacuerdo	8
		2	Algo en desacuerdo	12
		3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21
		4	Algo de acuerdo	34
		5	Muy de acuerdo	9
		Total		84

Tabla 3.9: Libro de códigos (continuación)

Variable	Nombre de la variable	Categoría	Nombre de la categoría	Frecuencia
Participación personal del Establecimiento Penitenciario de Carquín	¿El Establecimiento Penitenciario de Carquín hace participar a su personal responsable en la elaboración, evaluación y selección de estrategias?	1	Muy en desacuerdo	10
		2	Algo en desacuerdo	16
		3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20
		4	Algo de acuerdo	24
		5	Muy de acuerdo	14
		Total		
Publicidad del Establecimiento Penitenciario de Carquín	¿La implementación de las estrategias se encuentra relacionadas con la publicidad que desarrolla el área de imagen institucional del Establecimiento Penitenciario de Carquín?	1	Muy en desacuerdo	4
		2	Algo en desacuerdo	10
		3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	29
		4	Algo de acuerdo	35
		5	Muy de acuerdo	5
		Total		
Estrategias y presupuesto del Establecimiento Penitenciario de Carquín	¿La implementación de las estrategias se encuentra relacionadas con el presupuesto del Establecimiento Penitenciario de Carquín?	1	Muy en desacuerdo	5
		2	Algo en desacuerdo	19
		3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	35
		4	Algo de acuerdo	19
		5	Muy de acuerdo	5
		Total		

Tabla 3.9: Libro de códigos (continuación)

Variable	Nombre de la variable	Categoría	Nombre de la categoría	Frecuencia
Productos y servicios públicos	¿La implementación de las estrategias se encuentra relacionadas con el desarrollo de nuevos productos y servicios públicos que promueve el Establecimiento Penitenciario de Carquín?	1	Muy en desacuerdo	7
		2	Algo en desacuerdo	15
		3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24
		4	Algo de acuerdo	29
		5	Muy de acuerdo	9
		Total		84
Compartir la Visión	¿Comparte usted la Visión de futuro del Establecimiento Penitenciario de Carquín?	1	Muy en desacuerdo	3
		2	Algo en desacuerdo	12
		3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14
		4	Algo de acuerdo	38
		5	Muy de acuerdo	18
		Total		85
Compromisos de la Visión	¿Asume usted los compromisos de la Visión del Establecimiento Penitenciario de Carquín?	1	Muy en desacuerdo	3
		2	Algo en desacuerdo	9
		3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13
		4	Algo de acuerdo	31
		5	Muy de acuerdo	29
		Total		85

Tabla 3.9: Libro de códigos (continuación)

Variable	Nombre de la variable	Categoría	Nombre de la categoría	Frecuencia
Seguimiento y control	¿El Establecimiento Penitenciario de Carquín realiza el seguimiento y control a sus estrategias institucionales?	1	Muy en desacuerdo	5
		2	Algo en desacuerdo	13
		3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15
		4	Algo de acuerdo	37
		5	Muy de acuerdo	15
		Total		85
Sistema de planificación	¿El Establecimiento Penitenciario de Carquín cuenta con un sistema de planificación (balanced score card) para la evaluación del rendimiento en la evaluación de estrategias?	1	Muy en desacuerdo	8
		2	Algo en desacuerdo	14
		3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	27
		4	Algo de acuerdo	28
		5	Muy de acuerdo	5
		Total		82
Reuniones con la sociedad civil	¿El Establecimiento Penitenciario de Carquín convoca a reuniones de trabajo a la sociedad civil organizada?	1	Muy en desacuerdo	13
		2	Algo en desacuerdo	12
		3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17
		4	Algo de acuerdo	32
		5	Muy de acuerdo	10
		Total		84

Tabla 3.9: Libro de códigos (continuación)

Variable	Nombre de la variable	Categoría	Nombre de la categoría	Frecuencia
Emprendimientos sociales	¿El Establecimiento Penitenciario de Carquín desarrolla emprendimientos dirigidos a contribuir con mejorar las condiciones de la sociedad?	1	Muy en desacuerdo	8
		2	Algo en desacuerdo	12
		3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15
		4	Algo de acuerdo	33
		5	Muy de acuerdo	16
		Total		84
Normas	¿Usted cree que las Normas promulgadas por el Establecimiento Penitenciario de Carquín ayudan a tener una mejor Gestión pública?	1	Muy en desacuerdo	9
		2	Algo en desacuerdo	11
		3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14
		4	Algo de acuerdo	33
		5	Muy de acuerdo	15
		Total		82
Instrumentos de gestión	¿El Establecimiento Penitenciario de Carquín cuenta con sus instrumentos de gestión institucional actualizados?	1	Muy en desacuerdo	6
		2	Algo en desacuerdo	10
		3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	29
		4	Algo de acuerdo	33
		5	Muy de acuerdo	6
		Total		84

Tabla 3.9: Libro de códigos (continuación)

Variable	Nombre de la variable	Categoría	Nombre de la categoría	Frecuencia
Personal calificado	¿El Establecimiento Penitenciario de Carquín cuenta con profesionales idóneos en sus puestos de trabajo?	1	Muy en desacuerdo	4
		2	Algo en desacuerdo	12
		3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17
		4	Algo de acuerdo	33
		5	Muy de acuerdo	19
		Total		85
POI	¿El Establecimiento Penitenciario de Carquín cuenta con un plan operativo institucional?	1	Muy en desacuerdo	3
		2	Algo en desacuerdo	13
		3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15
		4	Algo de acuerdo	38
		5	Muy de acuerdo	16
		Total		85
Presupuesto	¿El Establecimiento Penitenciario de Carquín cuenta con el presupuesto público necesario para poder trabajar adecuadamente?	1	Muy en desacuerdo	12
		2	Algo en desacuerdo	19
		3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19
		4	Algo de acuerdo	24
		5	Muy de acuerdo	10
		Total		84

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1 Análisis de resultados

Análisis descriptivo general

En el análisis descriptivo general se muestran los estadísticos descriptivos que muestran la relación de los ítems del instrumento aplicado, mostrando la media y desviación estándar, para una muestra de 85.

Tabla 4.1: Sexo de los funcionarios

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Femenino	18	21,2	21,2	21,2
Masculino	67	78,8	78,8	100,0
Total	85	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

El 78.8% de los encuestados corresponde al sexo masculino, mientras que el 21.2% son del sexo femenino. Resultados que se vinculan claramente con el tipo de establecimiento público, debido a que en todo centro penitenciario se requieren más varones que permitan salvaguardar la seguridad dentro y fuera del Establecimiento Penitenciario de Huacho – Carquín.

Tabla 4.2: Estado civil de los funcionarios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Soltero	35	41,7	41,7	41,7
	Casado	27	32,1	32,1	73,8
	Concubinato	16	19,0	19,0	92,8
	Divorciado	2	2,4	2,4	95,2
	Otros	4	4,8	4,8	100,0
	Total	84	98,8	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

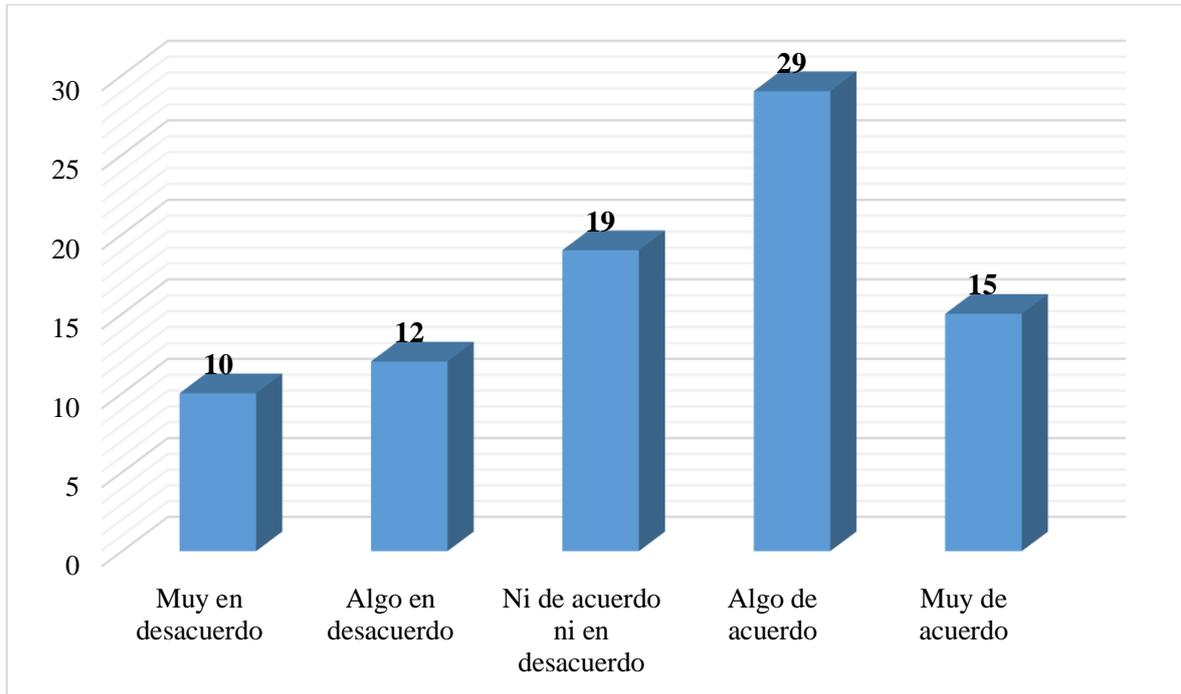
Sobre el estado civil de los funcionarios que pertenecen a la muestra de análisis de la presente investigación, tienen la siguiente distribución: el 41.7% son solteros, 32.1% son casados, el 19% convivientes y sólo el 2.4% son divorciados. Los resultados demuestran que casi la mitad (41.7%) de los empleados públicos del Establecimiento Penitenciario de Carquín son solteros, la explicación de esta situación es que al ser una institución pública de reclusión, para evitar represalias contra los trabajadores del INPE evitan mostrar cualquier señal de algún vínculo familiar.

Tabla 4.3: ¿La Misión del Establecimiento Penitenciario de Carquín, se ven claramente reflejadas en la política, en los planes, programas, proyectos, metas y en la asignación de recursos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	10	11,8	11,8	11,8
Algo en desacuerdo	12	14,1	14,1	25,9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	22,4	22,4	48,2
Algo de acuerdo	29	34,1	34,1	82,4
Muy de acuerdo	15	17,6	17,6	100,0
Total	85	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 4.1: ¿La Misión del Establecimiento Penitenciario de Carquín, se ven claramente reflejadas en la política, en los planes, programas, proyectos, metas y en la asignación de recursos?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

El objetivo de la pregunta era conocer ante la muestra representativa de la población de los funcionarios, si la Misión del Establecimiento Penitenciario de Huacho – Carquín, había sido correctamente socializada y alienada con la política, planes, programas y proyectos de dicha institución estatal. Es entonces que el 34.1% de los encuestados se encuentran algo de acuerdo con la manera en como se ha vinculado la Misión con la Institución Penitenciaria Local; 22.4% de los encuestados les parece indiferente, el 17.6% se encuentra muy de acuerdo, el 14.1% algo en desacuerdo y finalmente sólo el 11.8% está muy en desacuerdo en cómo se socializa la Misión de la institución.

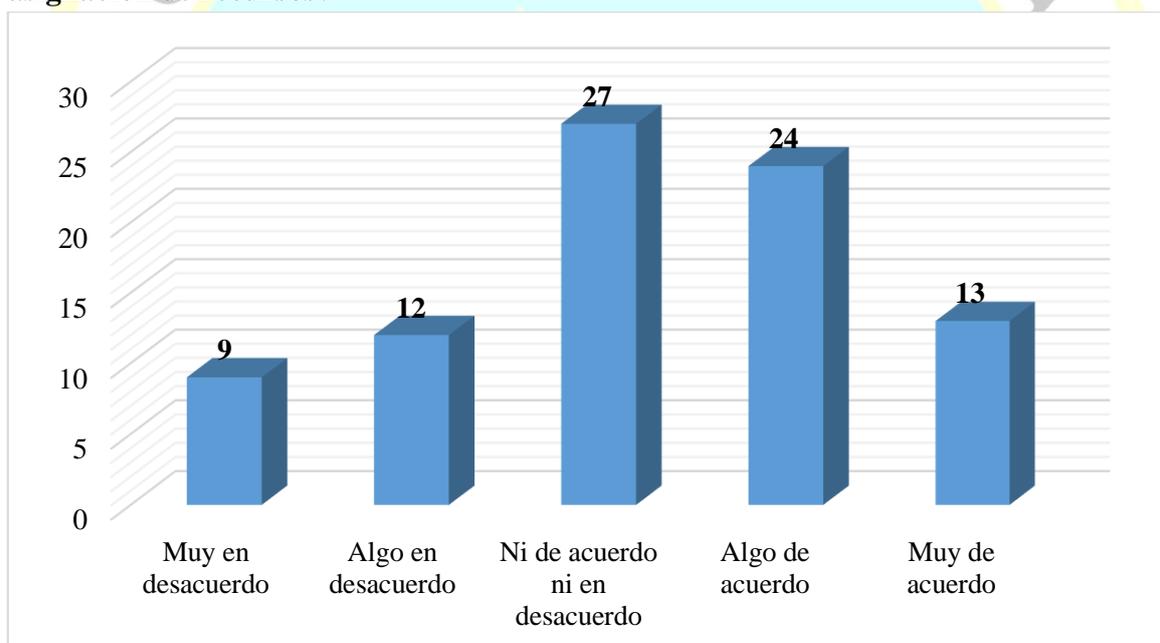
Es importante destacar que para que una entidad funcione adecuadamente el personal que labora en dicha institución no sólo tiene que conocer cuál es el fin o propósito, sino que además tiene que formar parte de la gestación de la Misión para que pueda identificarse con esta y verse comprometido.

Tabla 4.4: ¿La Visión del Establecimiento Penitenciario de Carquín, se ven claramente reflejadas en la política, en los planes, programas, proyectos, metas y en la asignación de recursos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	9	10,6	10,6	10,6
Algo en desacuerdo	12	14,1	14,1	24,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	27	31,8	31,8	56,5
Algo de acuerdo	24	28,2	28,2	84,7
Muy de acuerdo	13	15,3	15,3	100,0
Total	85	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 4.2: ¿La Visión del Establecimiento Penitenciario de Carquín, se ven claramente reflejadas en la política, en los planes, programas, proyectos, metas y en la asignación de recursos?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

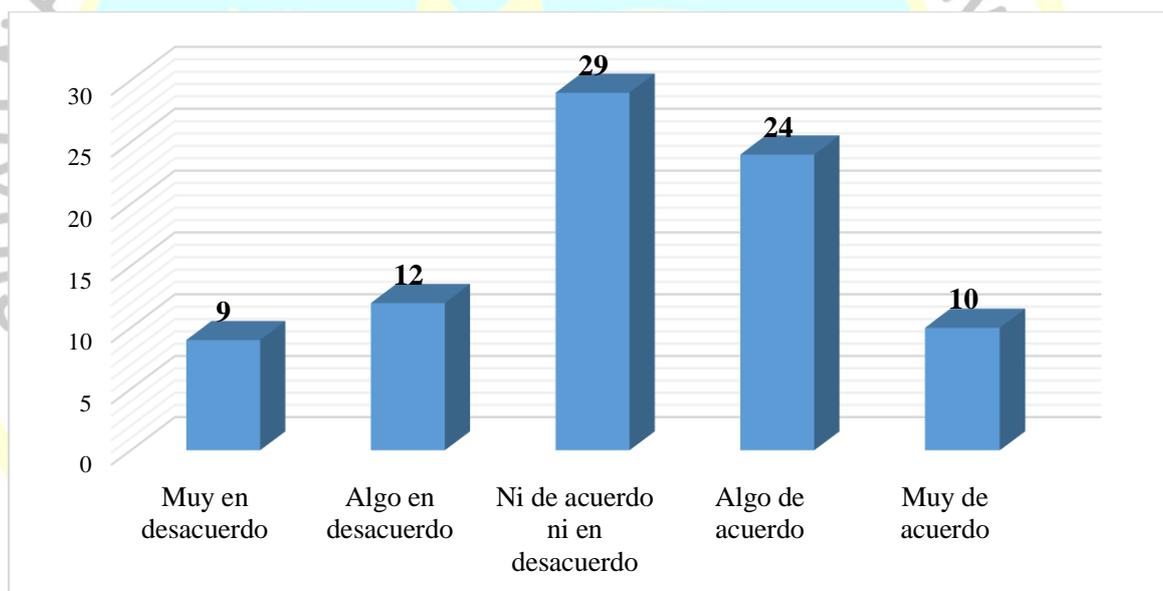
El 31.8% de los encuestados se encuentra indiferente ante el conocimiento de la Visión del Establecimiento Penitenciario de Carquín, el 28.2% se encuentra algo de acuerdo sobre el entender hacia donde se dirige la institución, el 15.3% de los encuestados comenta no solo conocer la Visión sino que además está identificado con ella, el 14.1% dice estar parcialmente en desacuerdo con la Visión y sólo el 10.6% comenta no conocer la Visión.

Tabla 4.5: ¿Los Objetivos Estratégicos del Establecimiento Penitenciario de Carquín, se ven claramente reflejadas en la política, en los planes, programas, proyectos, metas y en la asignación de recursos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	9	10,7	10,7	10,7
Algo en desacuerdo	12	14,3	14,3	25,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	29	34,5	34,5	59,5
Algo de acuerdo	24	28,6	28,6	88,1
Muy de acuerdo	10	11,9	11,9	100,0
Total	84	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 4.3: ¿Los Objetivos Estratégicos del Establecimiento Penitenciario de Carquín, se ven claramente reflejadas en la política, en los planes, programas, proyectos, metas y en la asignación de recursos?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

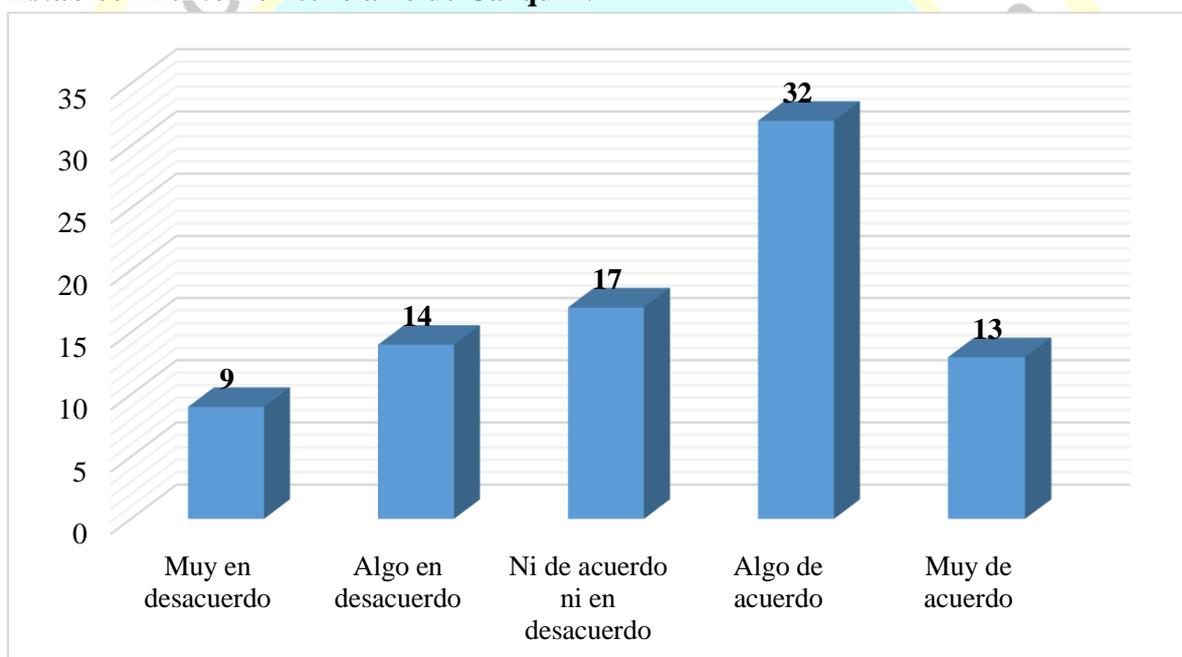
Cuando hablamos de los Objetivos Estratégicos del Establecimiento Penitenciario de Carquín, sólo uno de los encuestados evito dar respuesta a dicha pregunta y los resultados son los siguientes: el 34.5% de los encuestados no sabe o no opina sobre dichos objetivos, 28.6% dice que está algo de acuerdo con los objetivos estratégicos, el 14.3% se encuentra parcialmente en desacuerdo con los objetivos, el 11.9% está totalmente identificado con dichas metas y finalmente el 10.7% está totalmente disconforme con dichos objetivos.

Tabla 4.6: ¿Cumple la Misión con el conjunto de valores que ha determinado el Establecimiento Penitenciario de Carquín?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	9	10,6	10,6	10,6
Algo en desacuerdo	14	16,5	16,5	27,1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	20,0	20,0	47,1
Algo de acuerdo	32	37,6	37,6	84,7
Muy de acuerdo	13	15,3	15,3	100,0
Total	85	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 4.4: ¿Cumple la Misión con el conjunto de valores que ha determinado el Establecimiento Penitenciario de Carquín?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

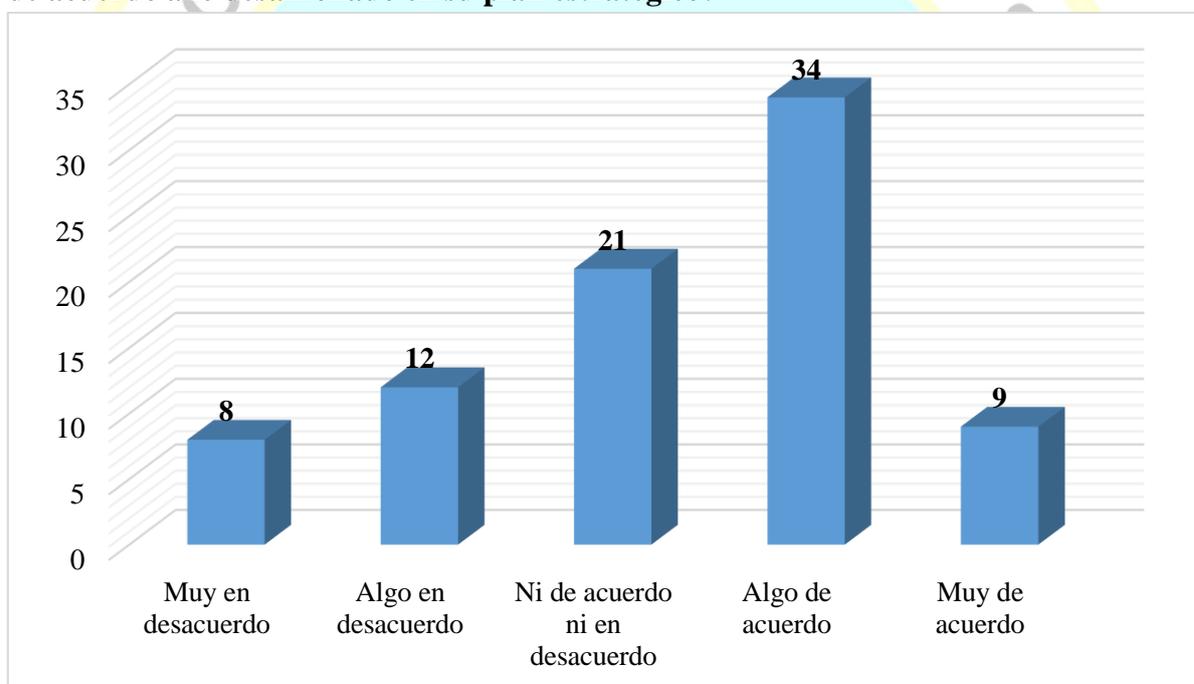
La presente pregunta tiene como objetivo conocer el nivel de conocimiento de los encuestados sobre los valores institucionales del Establecimiento Penitenciario de Carquín y su vinculación en la Misión. Es así que el 37.6% de los encuestados manifiestan encontrarse algo de acuerdo con los valores, el 20% se comenta que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 16.5% está algo en desacuerdo, el 15.3% se encuentra totalmente identificado con los valores institucionales y solo el 10.6% tiene una posición contradictoria.

Tabla 4.7: ¿El Establecimiento Penitenciario de Carquín formula su plan operativo de acuerdo a lo desarrollado en su plan estratégico?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	8	9,5	9,5	9,5
Algo en desacuerdo	12	14,3	14,3	23,8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21	25,0	25,0	48,8
Algo de acuerdo	34	40,5	40,5	89,3
Muy de acuerdo	9	10,7	10,7	100,0
Total	84	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 4.5: ¿El Establecimiento Penitenciario de Carquín formula su plan operativo de acuerdo a lo desarrollado en su plan estratégico?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

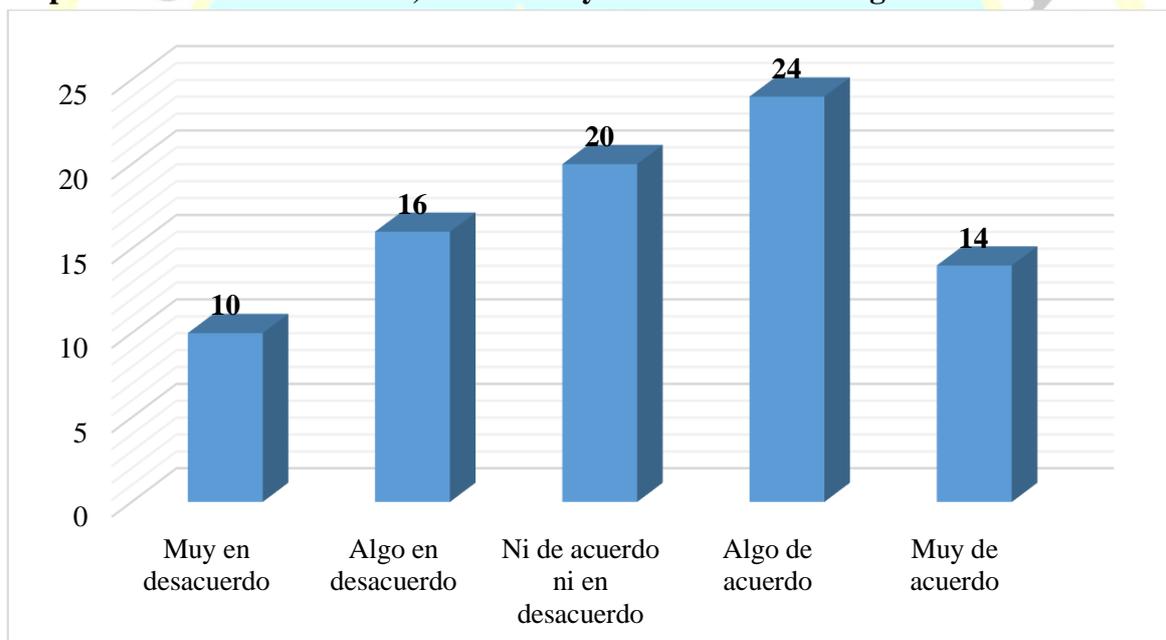
Sobre la consulta del nivel de conocimiento de su Plan Operativo Institucional (POI), se obtuvieron los siguiente resultados: el 40.5% de los encuestados comenta conocer el POI y estar de acuerdo con lo que ahí se señala, el 25% se muestra indiferente, el 14.3% presenta algunas discrepancias con el plan operativo, el 10.7% está totalmente conforme con el POI del año 2018 y finalmente el 9.5% de los encuestados se encuentra en total desacuerdo.

Tabla 4.8: ¿El Establecimiento Penitenciario de Carquín hace participar a su personal responsable en la elaboración, evaluación y selección de estrategias?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy en desacuerdo	10	11,9	11,9	11,9
	Algo en desacuerdo	16	19,0	19,0	31,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20	23,8	23,8	54,8
	Algo de acuerdo	24	28,6	28,6	83,3
	Muy de acuerdo	14	16,7	16,7	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 4.6: ¿El Establecimiento Penitenciario de Carquín hace participar a su personal responsable en la elaboración, evaluación y selección de estrategias?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

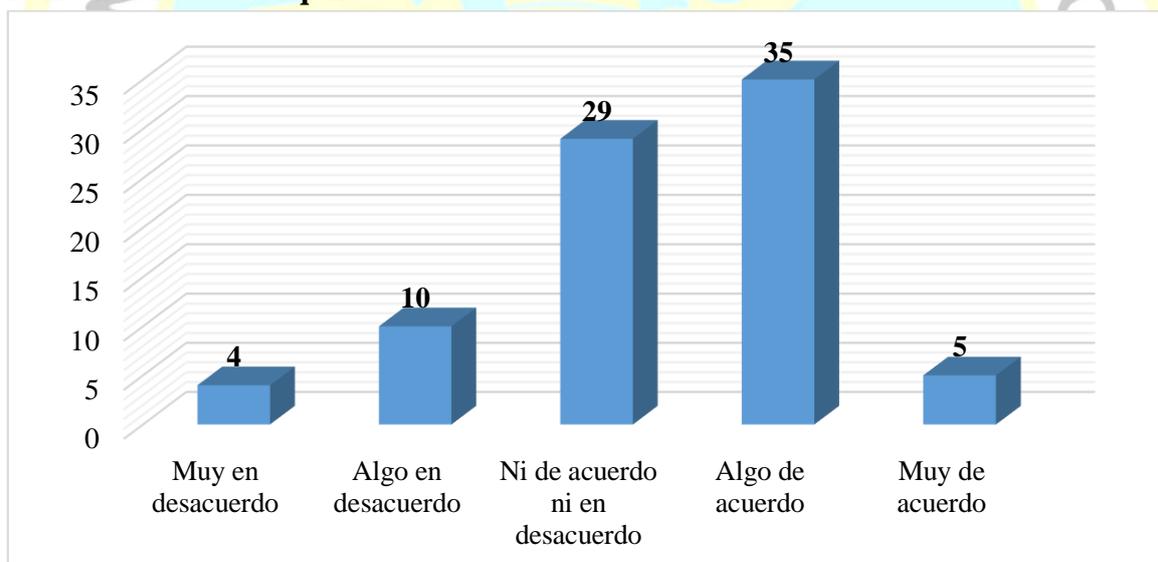
Sobre la participación del personal del Establecimiento Penitenciario de Carquín, en el enfoque estratégico podemos verificar lo siguiente: el 28.6% de los encuestados se encuentra algo conforme con la manera en como la entidad busca promover la participación de su personal en la toma de decisiones, el 23.8% está no sabe no opina, el 19% está algo en desacuerdo, el 16.7% está muy conforme y el 11.9% totalmente en desacuerdo.

Tabla 4.9: ¿La implementación de las estrategias se encuentra relacionadas con la publicidad que desarrolla el área de imagen institucional del Establecimiento Penitenciario de Carquín?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy en desacuerdo	4	4,8	4,8	4,8
	Algo en desacuerdo	10	12,0	12,0	16,9
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	29	34,9	34,9	51,8
	Algo de acuerdo	35	42,2	42,2	94,0
	Muy de acuerdo	5	6,0	6,0	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 4.7: ¿La implementación de las estrategias se encuentra relacionadas con la publicidad que desarrolla el área de imagen institucional del Establecimiento Penitenciario de Carquín?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

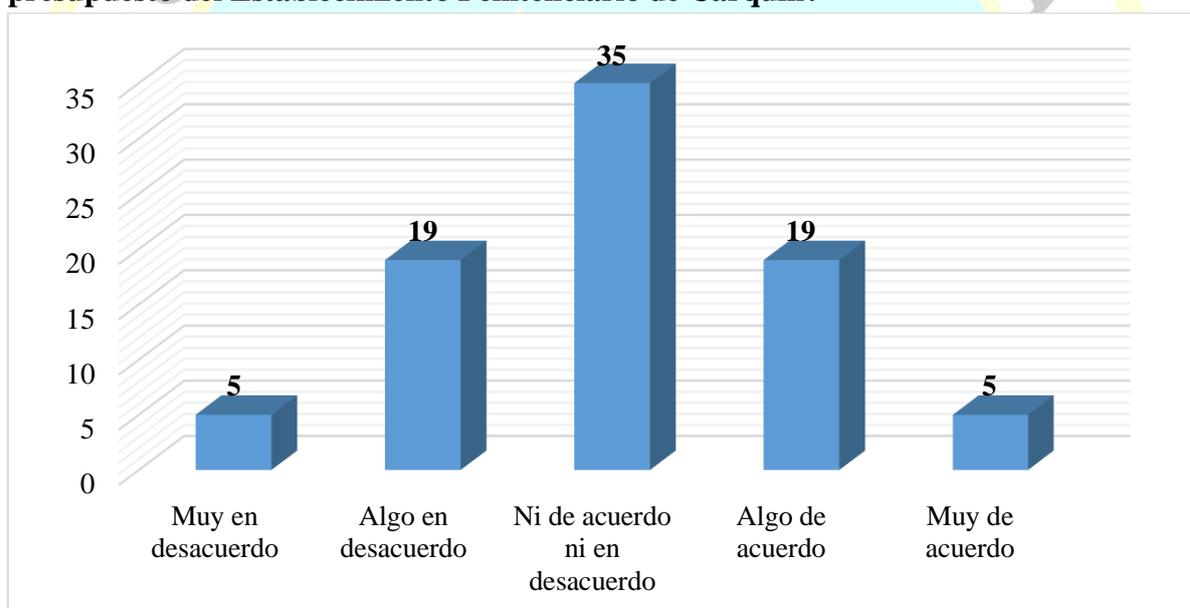
Entendiendo la importancia que tiene la publicidad para el empoderamiento del personal con las líneas estratégicas de toda institución. El 42.2% de los encuestados se encuentra de acuerdo con las relaciones públicas de la entidad, el 34.9% se muestra indiferente, el 12% está en desacuerdo, 6% está muy conforme y el 4.8% plantea oposición sobre la gestión de la publicidad en la Institución.

Tabla 4.10: ¿La implementación de las estrategias se encuentra relacionadas con el presupuesto del Establecimiento Penitenciario de Carquín?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy en desacuerdo	5	6,0	6,0	6,0
	Algo en desacuerdo	19	22,9	22,9	28,9
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	35	42,2	42,2	71,1
	Algo de acuerdo	19	22,9	22,9	94,0
	Muy de acuerdo	5	6,0	6,0	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 4.7: ¿La implementación de las estrategias se encuentra relacionadas con el presupuesto del Establecimiento Penitenciario de Carquín?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

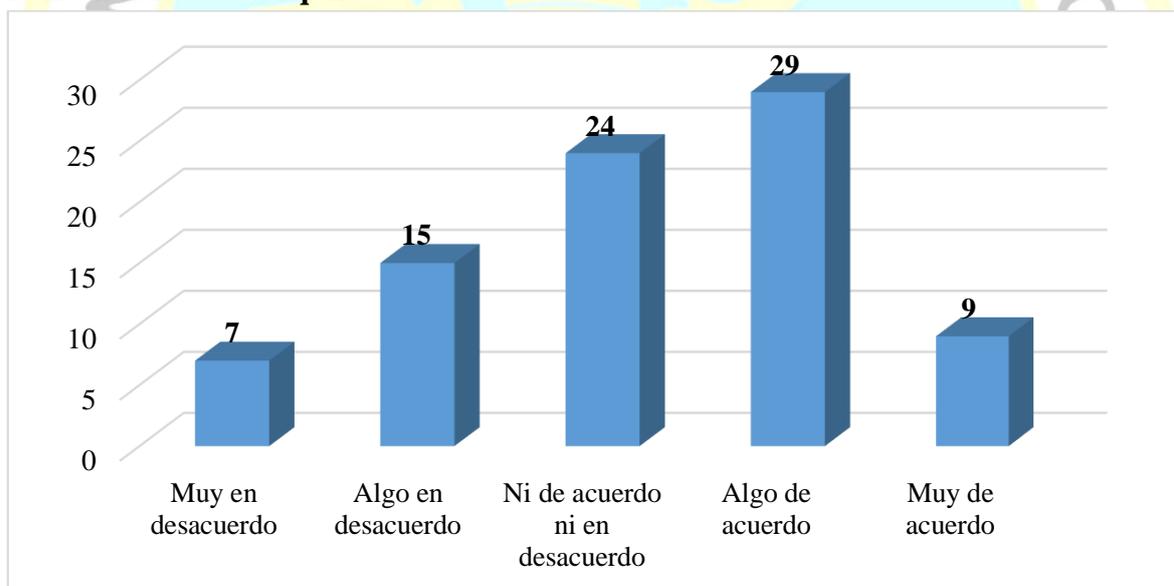
Sabiendo que todo proyecto, actividad y acción demanda el uso de recursos públicos, se quiere conocer que tan conscientes son los funcionarios la asignación de su presupuesto para el planeamiento estratégico de la institución es así que tenemos: el 42.2% de los encuestados no parece importarles esta situación, el 22.9% está en desacuerdo y de acuerdo, el 6% está totalmente conforme la partida presupuestal y el 6% no lo está.

Tabla 4.11: ¿La implementación de las estrategias se encuentra relacionadas con el desarrollo de nuevos productos y servicios públicos que promueve el Establecimiento Penitenciario de Carquín?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy en desacuerdo	7	8,3	8,3	8,3
	Algo en desacuerdo	15	17,9	17,9	26,2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24	28,6	28,6	54,8
	Algo de acuerdo	29	34,5	34,5	89,3
	Muy de acuerdo	9	10,7	10,7	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 4.8: ¿La implementación de las estrategias se encuentra relacionadas con el desarrollo de nuevos productos y servicios públicos que promueve el Establecimiento Penitenciario de Carquín?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

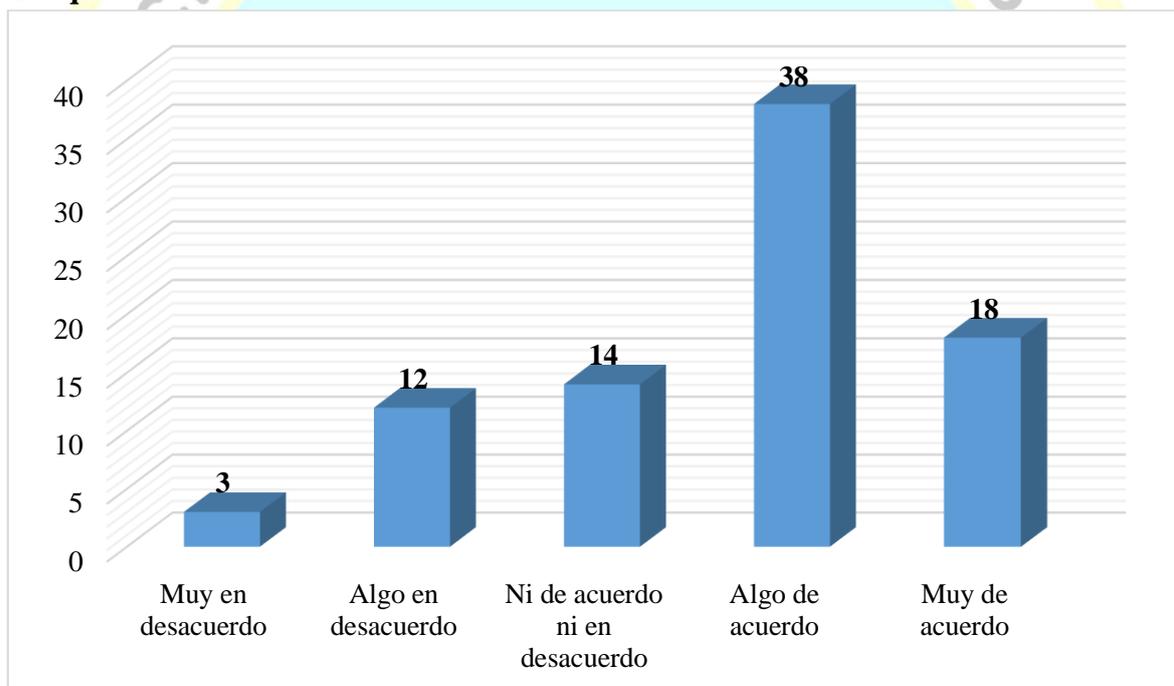
Actualmente sea establecido que el objetivo de toda entidad pública es el logro de valor público para sus beneficiario en ese sentido, se tiene los siguiente resultados: el 34.5% de los encuestados está de acuerdo con que el Establecimiento Penitenciario de Carquín provee de bienes y servicios eficientes, el 28.6% se muestra indiferente, el 17.9% está parcialmente en desacuerdo y el 10.7% se muestra muy conforme con los servicios brindados.

Tabla 4.11: ¿Comparte usted la Visión de futuro del Establecimiento Penitenciario de Carquín?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy en desacuerdo	3	3,5	3,5	3,5
	Algo en desacuerdo	12	14,1	14,1	17,6
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	16,5	16,5	34,1
	Algo de acuerdo	38	44,7	44,7	78,8
	Muy de acuerdo	18	21,2	21,2	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 4.8: ¿Comparte usted la Visión de futuro del Establecimiento Penitenciario de Carquín?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

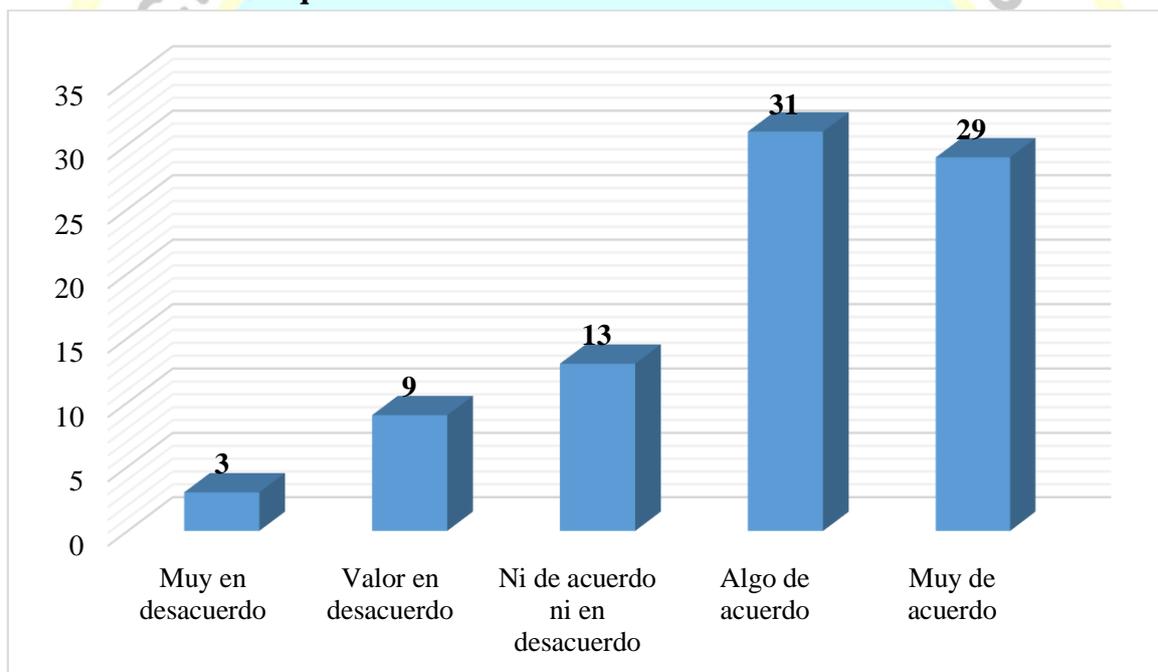
Sobre el nivel de identificación del personal con la Visión del Establecimiento Penitenciario de Carquín, tenemos lo siguiente: que la mayoría de los encuestados está entre de acuerdo y muy de acuerdo con la Visión con un 65.9%, el 16.5% no le da seguimiento a la Visión, el 14.1% está en desacuerdo y sólo el 3.5% desconoce totalmente.

Tabla 4.12: ¿Asume usted los compromisos de la Visión del Establecimiento Penitenciario de Carquín?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy en desacuerdo	3	3,5	3,5	3,5
	Valor en desacuerdo	9	10,6	10,6	14,1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	15,3	15,3	29,4
	Algo de acuerdo	31	36,5	36,5	65,9
	Muy de acuerdo	29	34,1	34,1	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 4.9: ¿Asume usted los compromisos de la Visión del Establecimiento Penitenciario de Carquín?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

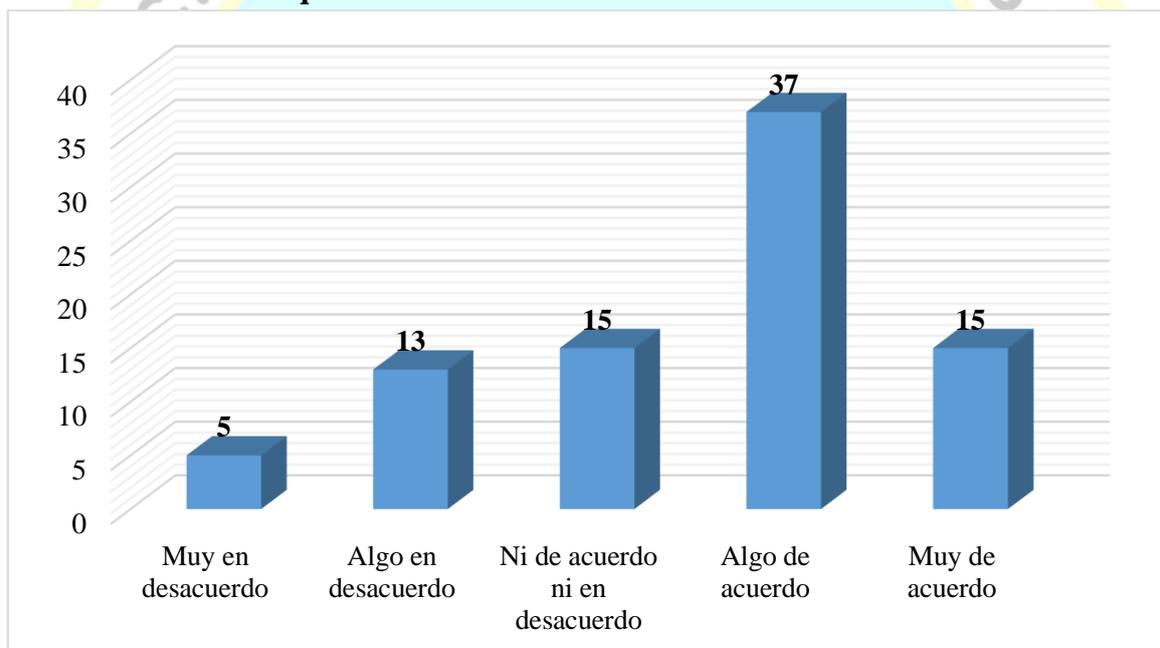
Sobre la pregunta si los funcionarios del Establecimiento Penitenciario de Carquín, ponen en práctica la Visión de futuro de la entidad, se obtuvo la siguiente información: el 36.5% de los encuestados respondió que regularmente actúa de acuerdo a lo planificado, el 34.1% siempre lo hace, el 15.3% se muestra indiferente, el 10.6% comenta no estar muy al tanto de la Visión de la institución y el 3.5% no tiene conocimiento alguno.

Tabla 4.13: ¿El Establecimiento Penitenciario de Carquín realiza el seguimiento y control a sus estrategias institucionales?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy en desacuerdo	5	5,9	5,9	5,9
	Algo en desacuerdo	13	15,3	15,3	21,2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	17,6	17,6	38,8
	Algo de acuerdo	37	43,5	43,5	82,4
	Muy de acuerdo	15	17,6	17,6	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 4.10: ¿Asume usted los compromisos de la Visión del Establecimiento Penitenciario de Carquín?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

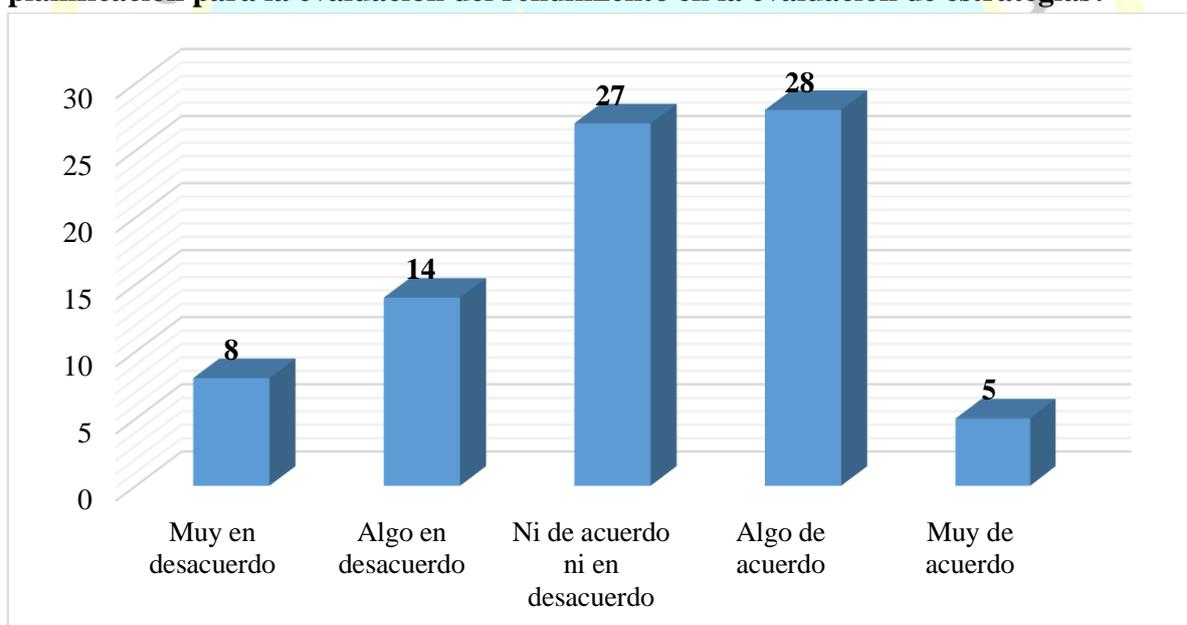
Para conocer desde la perspectiva de los empleados públicos del Establecimiento Penitenciario de Carquín, si se realiza algún tipo de monitoreo se obtuvo los siguientes datos: el 43.5% de los encuestados comentado que desde la alta dirección (Director del INPE Carquín) que semanalmente se está supervisando las acciones emprendidas, el 17.6% comenta que dicho seguimiento es permanente, el otro 17.6% comenta que es ocasional, el 15.3% dice que es esporádico y el 5.9% comenta que se tiene que aumentar los niveles de supervisión.

Tabla 4.14: ¿El Establecimiento Penitenciario de Carquín cuenta con un sistema de planificación para la evaluación del rendimiento en la evaluación de estrategias?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy en desacuerdo	8	9,8	9,8	9,8
	Algo en desacuerdo	14	17,1	17,1	26,8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	27	32,9	32,9	59,8
	Algo de acuerdo	28	34,1	34,1	93,9
	Muy de acuerdo	5	6,1	6,1	100,0
	Total	82	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 4.11: ¿El Establecimiento Penitenciario de Carquín cuenta con un sistema de planificación para la evaluación del rendimiento en la evaluación de estrategias?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

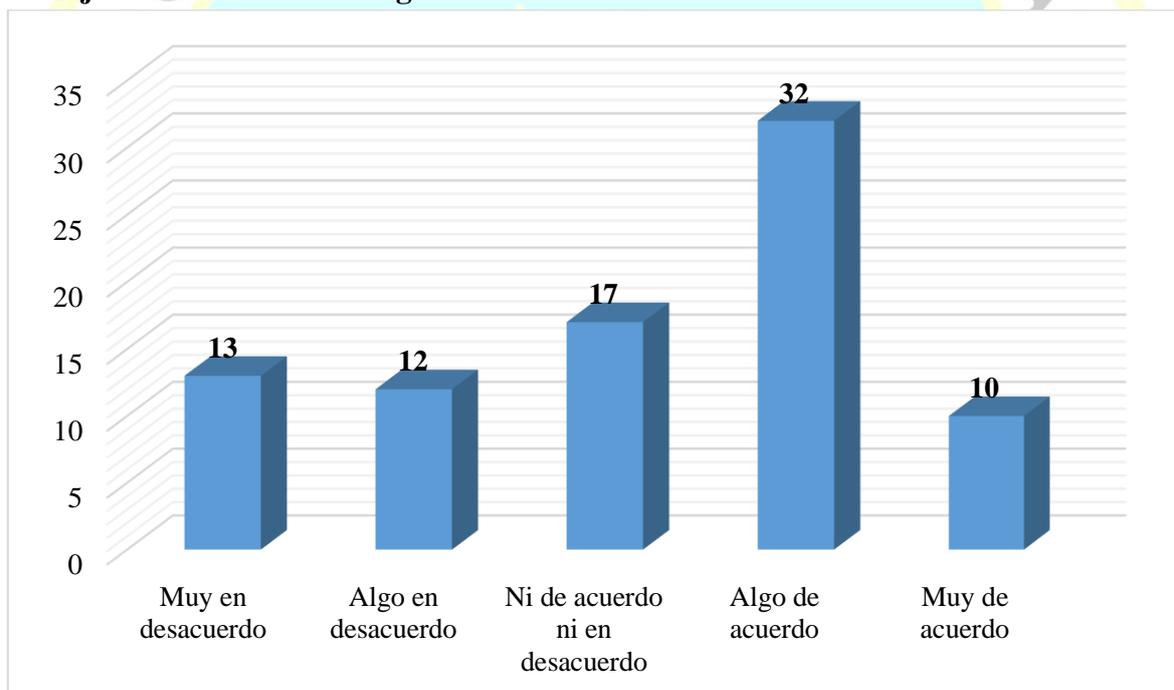
Sobre si el Establecimiento Penitenciario de Carquín cuenta con TIC's, se pudo identificar que el 34.1% de los encuestados menciona que si tiene programas informáticos para su trabajo diario, el 32.9% menciona conocer pero no administrar, el 17.1% tiene algunas referencias, el 9.8% no tiene conocimiento alguno sobre algún programa y el 6.1% tiene pleno conocimiento de todos los equipos y programas que utiliza la institución.

Tabla 4.15: ¿El Establecimiento Penitenciario de Carquín convoca a reuniones de trabajo a la sociedad civil organizada?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy en desacuerdo	13	15,5	15,5	15,5
	Algo en desacuerdo	12	14,3	14,3	29,8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	20,2	20,2	50,0
	Algo de acuerdo	32	38,1	38,1	88,1
	Muy de acuerdo	10	11,9	11,9	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 4.12: ¿El Establecimiento Penitenciario de Carquín convoca a reuniones de trabajo a la sociedad civil organizada?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

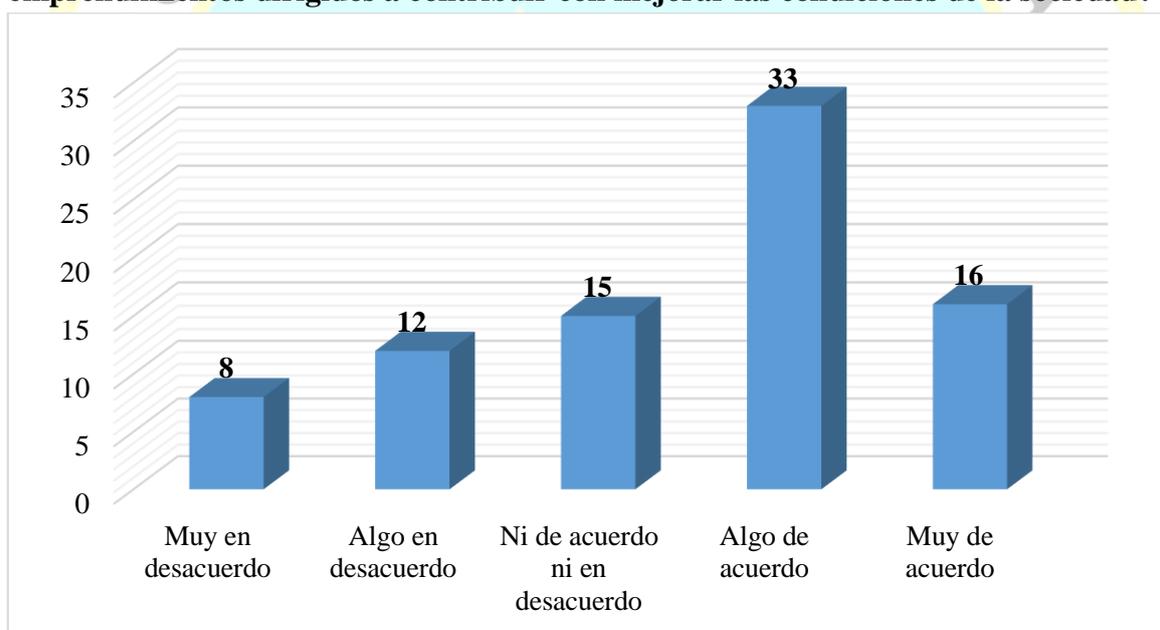
El establecimiento Penitenciario de Carquín promueve esporádicamente su participación con la sociedad civil, es entonces que el 38.1% de los encuestados se encuentra a favor su participación con la ciudadanía, el 20.2% se mantiene indiferente, el 15.5% se mostraba en contra, el 14.3% parcialmente en desacuerdo y el 11.9% está muy a favor de que la institución se vincule más con la sociedad civil organizada de Huacho.

Tabla 4.16: ¿El Establecimiento Penitenciario de Carquín desarrolla emprendimientos dirigidos a contribuir con mejorar las condiciones de la sociedad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy en desacuerdo	8	9,5	9,5	9,5
	Algo en desacuerdo	12	14,3	14,3	23,8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	17,9	17,9	41,7
	Algo de acuerdo	33	39,3	39,3	81,0
	Muy de acuerdo	16	19,0	19,0	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 4.13: ¿El Establecimiento Penitenciario de Carquín desarrolla emprendimientos dirigidos a contribuir con mejorar las condiciones de la sociedad?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

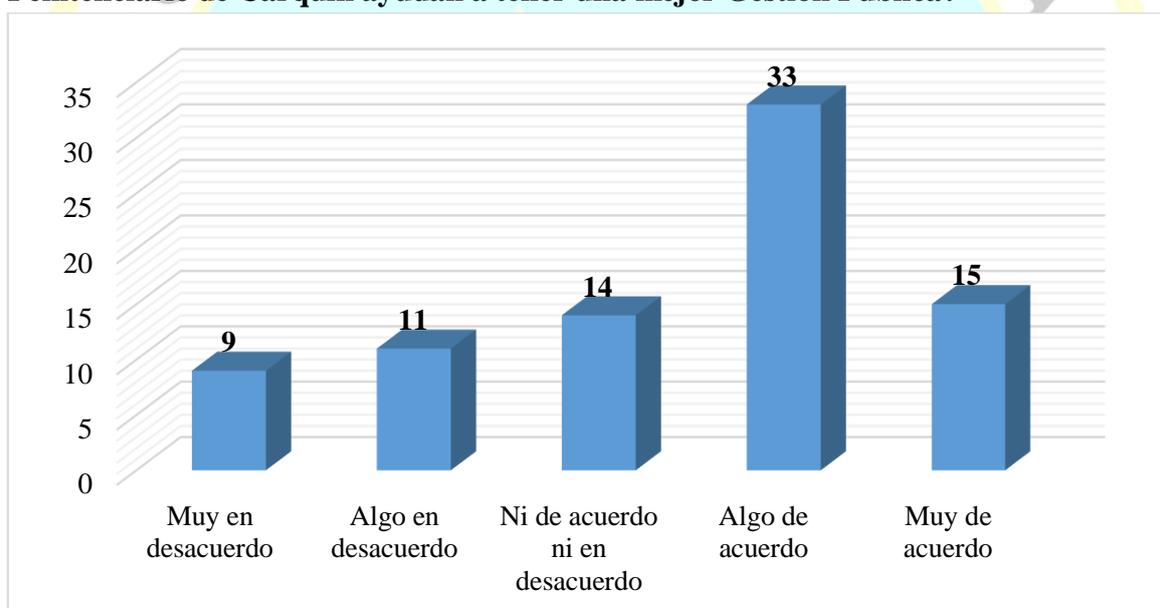
El fin último del Establecimiento Penitenciario de Carquín es poder ser un espacio de reformatión para los reclusos y así puedan reinsertarse a la sociedad, en ese sentido planifica emprendimientos formativos, es así que el 39.3% de los encuestados está conforme con los programas que actualmente se desarrollan, el 19% está totalmente de acuerdo, el 17.9% indiferente y el 14.3% algo disconforme.

Tabla 4.17: ¿Usted cree que las Normas promulgadas por el Establecimiento Penitenciario de Carquín ayudan a tener una mejor Gestión Pública?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy en desacuerdo	9	11,0	11,0	11,0
	Algo en desacuerdo	11	13,4	13,4	24,4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	17,1	17,1	41,5
	Algo de acuerdo	33	40,2	40,2	81,7
	Muy de acuerdo	15	18,3	18,3	100,0
	Total	82	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 4.14: ¿Usted cree que las Normas promulgadas por el Establecimiento Penitenciario de Carquín ayudan a tener una mejor Gestión Pública?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

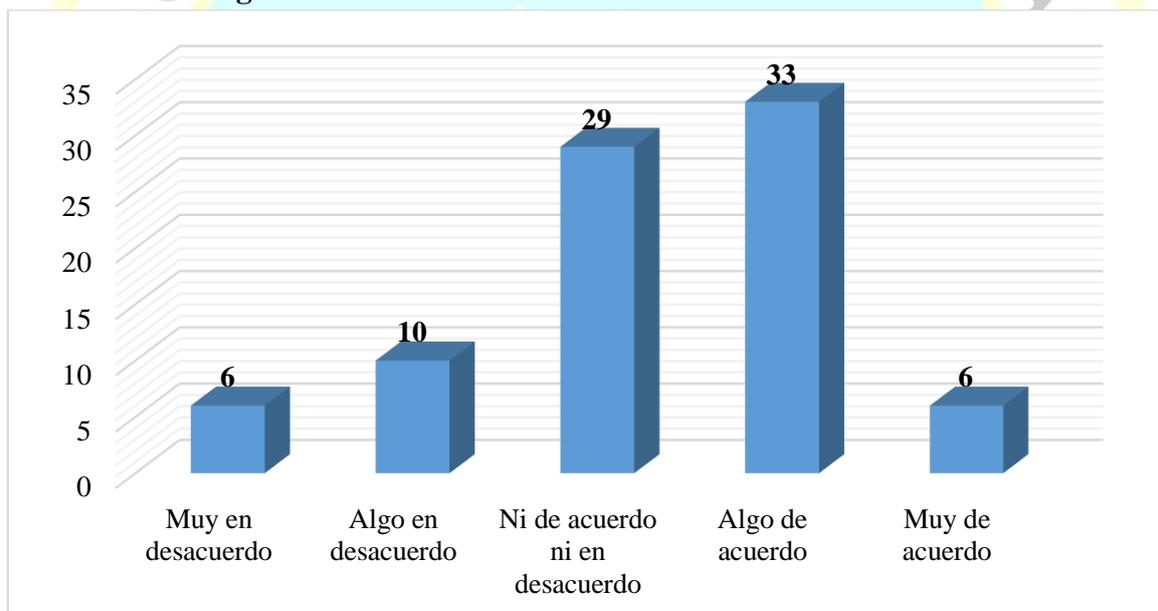
Las normas del Establecimiento Penitenciario de Carquín ayudan a mejorar su administración, según percepción del personal encuestado se tiene la siguiente información: el 40.2% está de acuerdo con el rol que cumplen las normas institucionales, el 18.3% está totalmente de acuerdo, el 17.1% indiferente, el 13.4% está parcialmente en desacuerdo y el 11% comenta no conocer a detalle las normas de la institución. Adicionalmente comentar que solo dos funcionarios se abstuvieron de emitir opinión.

Tabla 4.18: ¿El Establecimiento Penitenciario de Carquín cuenta con sus instrumentos de gestión institucional actualizados?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy en desacuerdo	6	7,1	7,1	7,1
	Algo en desacuerdo	10	11,9	11,9	19,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	29	34,5	34,5	53,6
	Algo de acuerdo	33	39,3	39,3	92,9
	Muy de acuerdo	6	7,1	7,1	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 4.15: ¿El Establecimiento Penitenciario de Carquín cuenta con sus instrumentos de gestión institucional actualizados?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

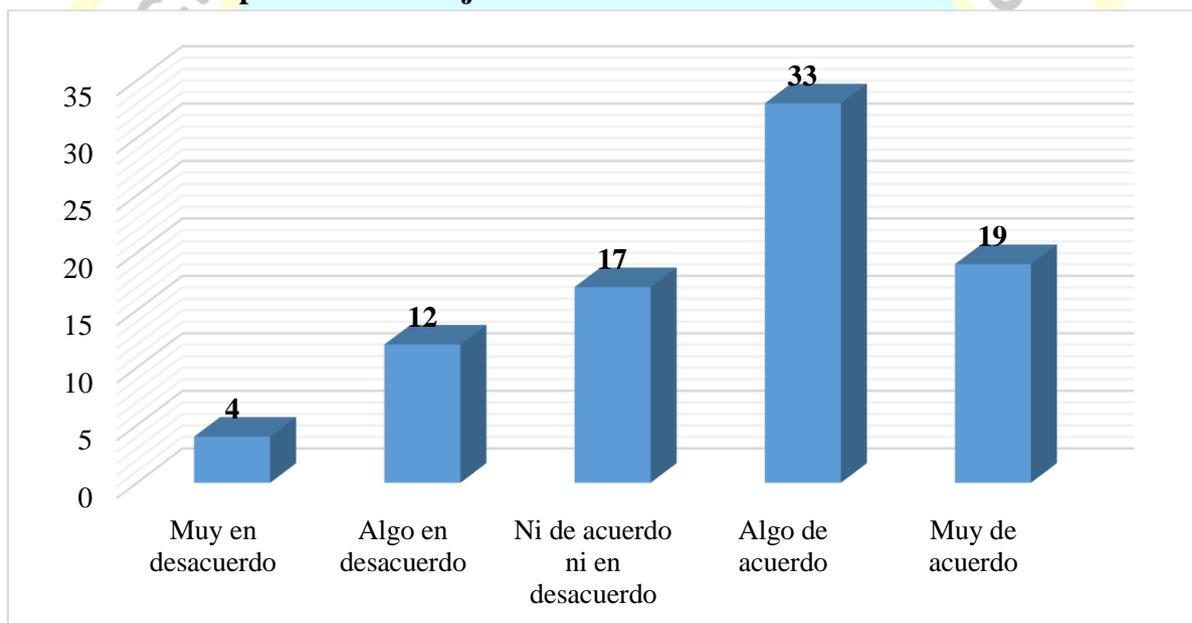
En toda entidad ya sea pública o privada el contar con instrumentos de gestión actualizadas, resulta imperativo debido a que son los medios que nos permiten establecer nuestras líneas de acción, es así que el 39.3% de los encuestados está bastante conforme con dichos instrumentos, el 34.5% se reserva un comentario, el 11.9% menciona que dichos instrumentos requieren mejoras y el 7.1% se encuentra totalmente conforme. Adicionalmente comentar que solo uno de los funcionarios se abstuvo de emitir opinión.

Tabla 4.19: ¿El Establecimiento Penitenciario de Carquín cuenta con personal calificado en sus puestos de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy en desacuerdo	4	4,7	4,7	4,7
	Algo en desacuerdo	12	14,1	14,1	18,8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	20,0	20,0	38,8
	Algo de acuerdo	33	38,8	38,8	77,6
	Muy de acuerdo	19	22,4	22,4	100,0
Total		85	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 4.16: ¿El Establecimiento Penitenciario de Carquín cuenta con personal calificado en sus puestos de trabajo?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

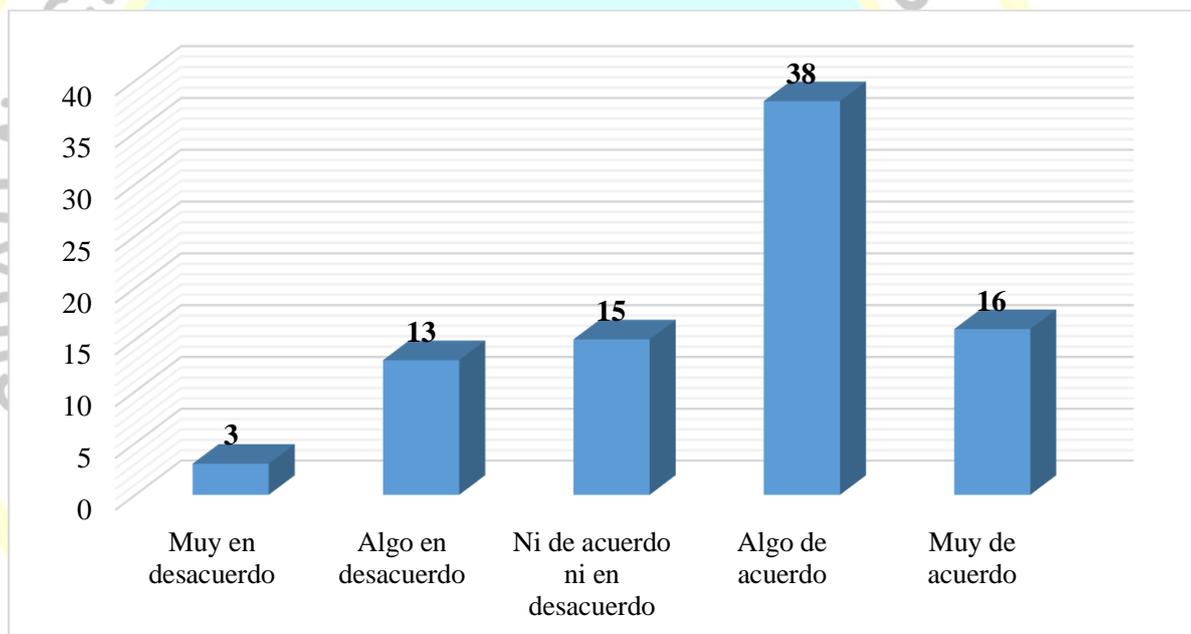
El recurso más importante de toda organización es el recurso humano y en un mundo globalizado como el actual es imperativo contar con dicho recurso para garantizar el éxito en toda institución, es así que el 38.8% de los encuestados comenta estar de acuerdo con el personal que labora en el Establecimiento Penitenciario de Carquín, el 22.4% está totalmente de acuerdo, el 20% se muestra indiferente, el 14.1% de los encuestados se encuentran disconformes y el 4.7% menciona que el personal debería ser más capacitado para fortalecer sus capacidades y pueda brindar un mejor servicio.

Tabla 4.20: ¿El Establecimiento Penitenciario de Carquín cuenta con un plan operativo institucional?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy en desacuerdo	3	3,5	3,5	3,5
	Algo en desacuerdo	13	15,3	15,3	18,8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	17,6	17,6	36,5
	Algo de acuerdo	38	44,7	44,7	81,2
	Muy de acuerdo	16	18,8	18,8	100,0
Total		85	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 4.17: ¿El Establecimiento Penitenciario de Carquín cuenta con un plan operativo institucional?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

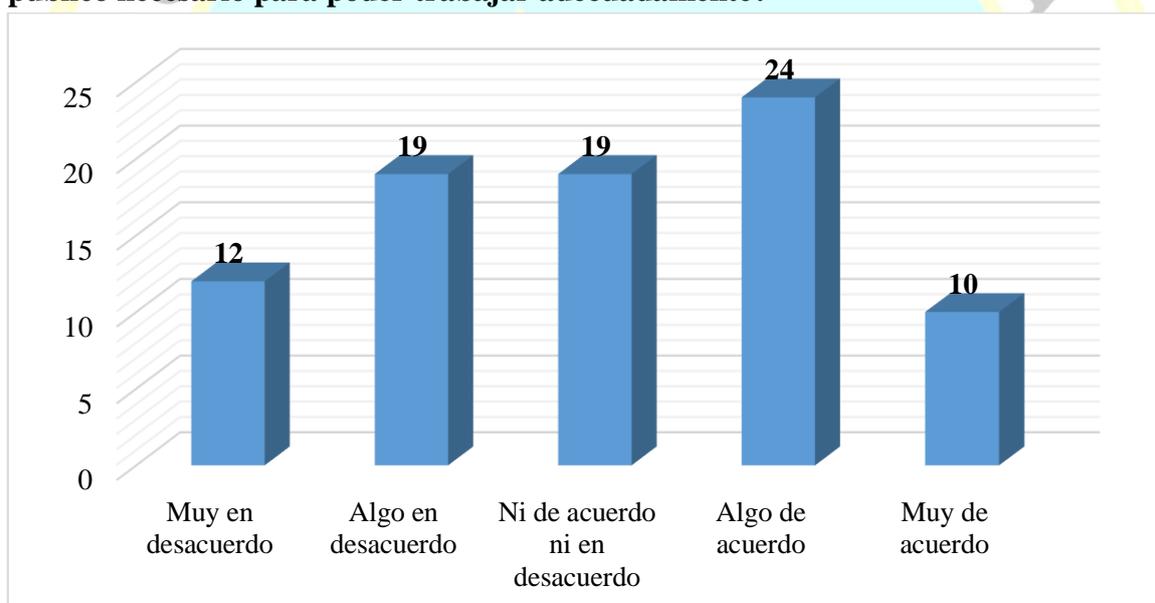
En el contexto del sector público es bien sabido la importancia que tiene la formulación del Plan Operativo Institucional (POI), debido que ahí se plasma los recursos y metas a alcanzar durante el año fiscal, los encuestados sobre el particular entregan la siguiente información: el 44.7% está conforme con el cumplimiento del POI, el 18.8% está totalmente de acuerdo, el 17.6% se encuentra se reserva su opinión, el 15.3% está en desacuerdo y el 3.5% indica que hay cosas que mejorar en el Plan Operativo.

Tabla 4.21: ¿El Establecimiento Penitenciario de Carquín cuenta con el presupuesto público necesario para poder trabajar adecuadamente?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy en desacuerdo	12	14,3	14,3	14,3
	Algo en desacuerdo	19	22,6	22,6	36,9
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	22,6	22,6	59,5
	Algo de acuerdo	24	28,6	28,6	88,1
	Muy de acuerdo	10	11,9	11,9	100,0
	Total	84	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 4.18: ¿El Establecimiento Penitenciario de Carquín cuenta con el presupuesto público necesario para poder trabajar adecuadamente?



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Para las entidades del estado el presupuesto público es un recurso escaso y a la vez es un limitante en sus acciones, por tanto el 28.6% de los encuestados está parcialmente conforme el presupuesto institucional asignado, 22.6% prefiere reservarse opinión y el otro 22.6% comenta que no cuentan con el presupuesto suficiente; el 14.3% refiere que el presupuesto no les alcanza y el 11.9% está conforme con dicho presupuesto. Adicionalmente comentar que solo uno de los funcionarios se abstuvo de emitir opinión.

Tabla 4.22: Estadísticos total de elementos

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
¿La Misión del Establecimiento Penitenciario de Carquín, se ven claramente reflejadas en la política, en los planes, programas, proyectos, metas y en la asignación de recursos?	63,99	232,153	,734	,947
¿La Visión del Establecimiento Penitenciario de Carquín, se ven claramente reflejadas en la política, en los planes, programas, proyectos, metas y en la asignación de recursos?	64,04	233,818	,725	,947
¿Los Objetivos Estratégicos del Establecimiento Penitenciario de Carquín, se ven claramente reflejadas en la política, en los planes, programas, proyectos, metas y en la asignación de recursos?	64,04	234,096	,749	,946
¿Cumple la Misión con el conjunto de valores que ha determinado el Establecimiento Penitenciario de Carquín?	63,90	235,143	,700	,947
¿El Establecimiento Penitenciario de Carquín formula su plan operativo de acuerdo a lo desarrollado en su plan estratégico?	63,92	234,993	,757	,946
¿El Establecimiento Penitenciario de Carquín hace participar a su personal responsable en la elaboración, evaluación y selección de estrategias?	63,97	235,471	,682	,948
¿La implementación de las estrategias se encuentra relacionadas con la publicidad que desarrolla el área de imagen institucional del Establecimiento Penitenciario de Carquín?	63,85	240,102	,731	,947
¿La implementación de las estrategias se encuentran relacionadas con el presupuesto del Establecimiento Penitenciario de Carquín?	64,19	240,324	,664	,948

Tabla 4.22: Estadísticos total de elementos (continuación)

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de escala si se elimina el elemento	Correlación elemento- total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
¿La implementación de las estrategias se encuentran relacionadas con el desarrollo de nuevos productos y servicios públicos que promueve el EP Carquín?	63,90	235,838	,748	,947
¿Comparte usted la Visión de futuro del Establecimiento Penitenciario de Carquín?	63,55	239,834	,627	,948
¿Asume usted los compromisos de la Visión del EP Carquín?	63,29	243,958	,522	,950
¿El Establecimiento Penitenciario de Carquín realiza el seguimiento y control a sus estrategias institucionales?	63,70	235,102	,763	,946
¿El EP Carquín cuenta con un sistema de planificación para la evaluación del rendimiento en la evaluación de estrategias?	64,19	237,768	,709	,947
¿El Establecimiento Penitenciario de Carquín convoca a reuniones de trabajo a la sociedad civil organizada?	64,12	231,748	,753	,946
¿El Establecimiento Penitenciario de Carquín desarrolla emprendimientos dirigidos a contribuir con mejorar las condiciones de la sociedad?	63,82	230,565	,786	,946
¿Usted cree que las Normas promulgadas por el EP Carquín ayudan a tener una mejor Gestión Pública?	63,77	234,209	,705	,947
¿El EP Carquín cuenta con sus instrumentos de gestión institucional actualizados?	63,97	241,999	,614	,948
¿El EP Carquín cuenta con personal calificado en sus puestos de trabajo?	63,66	242,534	,521	,950
¿El Establecimiento Penitenciario de Carquín cuenta con un plan operativo institucional?	63,62	236,240	,742	,947
¿El Establecimiento Penitenciario de Carquín cuenta con el presupuesto público necesario para poder trabajar adecuadamente?	64,19	243,518	,423	,952

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 4.22 se observa en mayor detalle la confiabilidad del instrumento en mayor detalle orientado, por cada tipo de elemento (pregunta). Lo primero que se puede señalar está vinculada a las dos últimas columnas, la columna de Correlación elemento-total corregida, nos muestra el grado de asociación que existe entre cada elemento con la suma total. La última columna del Alfa de Cronbach si se elimina el elemento, nos corrobora la fiabilidad contrastada de prescindir de cada pregunta del cuestionario con el resultado global de la confiabilidad del instrumento y dichos resultados son muy cercanos al 0.950, por consiguiente no existe preocupación de eliminar alguna pregunta por todas guardan una alta correlación con el Alfa general, es decir que todas las preguntas también son confiables.

4.2 Contrastación de hipótesis

En el proceso de validación de la hipótesis planteada, el investigador no es ajeno a frecuentemente darle su sesgo distintivo a la posible solución del problema identificado, dicha subjetividad distorsiona la correcta aceptación de la hipótesis. En tal sentido, se plantea la prueba de hipótesis como medio que permita garantizar total independencia; si la población es compatible con lo observado en la muestra de dicha población. Fue iniciada por Ronald Fisher y fundamentada posteriormente por Jerzy Neyman y Karl Pearson.

Los contrastes de hipótesis especifican siempre una posibilidad, denominada *hipótesis nula* denotada por H_0 . Entonces que para comparar hipótesis existe la *hipótesis alternativa* denotada por H_1 aquella que se aceptará si se rechaza la hipótesis nula.

Hipótesis Nula (H_0):

La dirección estratégica No se relaciona en forma significativa con la gestión pública en el Establecimiento Penitenciario de Carquín, en el año 2018.

Hipótesis alternativa (H_1):

La dirección estratégica se relaciona en forma significativa con la gestión pública en el Establecimiento Penitenciario de Carquín, en el año 2018.

Ahora bien luego de haber definido las hipótesis, lo siguiente corresponde en identificar cual método estadístico es el que corresponde a la presente investigación, para empezar a dilucidar dicha interrogante, (Molina Arias, 2017) afirma. “Recurriendo a algo que todos estos métodos tienen en común y que sí creemos que comprendemos bien: todos

proporcionan un valor de p que, si es significativo (habitualmente menor de 0.05), nos indica que sí existe el efecto que estamos estudiando”. (p. 81)

Nivel de significancia

Corresponde ahora decidir el criterio de significación sobre el cual se va a comparar el p-valor. El criterio más típico es: $\alpha = 5\% = 0.05$

Contraste de normalidad

Para comprobar la hipótesis nula de que la muestra ha sido extraída de una población con distribución de probabilidad normal se puede realizar un estudio gráfico y/o analítico.

- Kolmogórov – Smirnov (K-S) (muestras grandes $n \geq 50$)
- Shapiro – Wilk (muestras pequeñas $n < 50$)

Criterios para determinar la normalidad

- P-valor \geq alfa, entonces **aceptamos** la H_0 : Los datos provienen de una distribución normal.
- P-valor $<$ alfa, entonces **rechazamos** la H_0 : Los datos NO provienen de una distribución normal.

Antes de realizar cualquier análisis estadístico se deben tener presentes las condiciones de aplicación del mismo. En casi todos los análisis estadísticos, la asunción de normalidad es un común denominador.

Entonces para comprobar la hipótesis nula de que la muestra ha sido extraída de una población con distribución de probabilidad normal (distribución de Gauss), tiene una forma acampanada y es simétrica respecto de un determinado parámetro estadístico, se optara por la prueba de Kolgomorov-Smirnov.

Tabla 4.23: Prueba de Kolmogórov – Smirnov para una muestra

		¿La Misión del EP de Carquín, se ven claramente reflejadas en la política, en los planes, programas, proyectos, metas y en la asignación de recursos?	¿La Visión del EP de Carquín, se ven claramente reflejadas en la política, en los planes, programas, proyectos, metas y en la asignación de recursos?	¿Los Objetivos Estratégicos del EP de Carquín, se ven claramente reflejadas en la política, en los planes, programas, proyectos, metas y en la asignación de recursos?	¿Cumple la Misión con el conjunto de valores que ha determinado el EP de Carquín?
N		85	85	84	85
Parámetros normales ^{a,b}	Media	3.32	3.24	3.17	3.31
	Desviación típica	1.256	1.192	1.149	1.225
Diferencias más extremas	Absoluta	.224	.175	.192	.244
	Positiva	.117	.143	.153	.133
	Negativa	-.224	-.175	-.192	-.244
Z de Kolmogorov-Smirnov		2.067	1.611	1.763	2.249
Sig. asintót. (bilateral)		.000	.011	.004	.000

a. La distribución de contraste es la Normal. b. Se han calculado a partir de los datos Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.23: Prueba de Kolmogórov – Smirnov para una muestra (continuación)

		¿El Establecimiento Penitenciario de Carquín formula su plan operativo de acuerdo a lo desarrollado en su plan estratégico?	¿El Establecimiento Penitenciario de Carquín hace participar a su personal responsable en la elaboración, evaluación y selección de estrategias?	¿La implementación de las estrategias se encuentra relacionadas con la publicidad que desarrolla el área de imagen institucional del Establecimiento Penitenciario de Carquín?	¿La implementación de las estrategias se encuentran relacionadas con el presupuesto del Establecimiento Penitenciario de Carquín?
N		84	84	83	83
Parámetros normales ^{a,b}	Media	3.29	3.19	3.33	3.00
	Desviación típica	1.136	1.266	.938	.975
Diferencias más extremas	Absoluta	.247	.191	.246	.211
	Positiva	.158	.136	.176	.211
	Negativa	-.247	-.191	-.246	-.211
Z de Kolmogorov-Smirnov		2.265	1.752	2.240	1.921
Sig. asintót. (bilateral)		.000	.004	.000	.001

a. La distribución de contraste es la Normal. b. Se han calculado a partir de los datos Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.23: Prueba de Kolmogórov – Smirnov para una muestra (continuación)

		¿La implementación de las estrategias se encuentran relacionadas con el desarrollo de nuevos productos y servicios públicos que promueve el Establecimiento Penitenciario de Carquín?	¿Comparte usted la Visión de futuro del Establecimiento Penitenciario de Carquín?	¿Asume usted los compromisos de la Visión del Establecimiento Penitenciario de Carquín?	¿El Establecimiento Penitenciario de Carquín realiza el seguimiento y control a sus estrategias institucionales?
N		84	85	85	85
Parámetros normales ^{a, b}	Media	3.21	3.66	3.87	3.52
	Desviación típica	1.120	1.075	1.110	1.130
Diferencias más extremas	Absoluta	.211	.283	.252	.277
	Positiva	.134	.164	.155	.158
	Negativa	-.211	-.283	-.252	-.277
Z de Kolmogorov-Smirnov		1.933	2.612	2.326	2.554
Sig. asintót. (bilateral)		.001	.000	.000	.000

a. La distribución de contraste es la Normal. b. Se han calculado a partir de los datos Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.23: Prueba de Kolmogórov – Smirnov para una muestra (continuación)

		¿El Establecimiento Penitenciario de Carquín cuenta con un sistema de planificación para la evaluación del rendimiento en la evaluación de estrategias?	¿El Establecimiento Penitenciario de Carquín convoca a reuniones de trabajo a la sociedad civil organizada?	¿El Establecimiento Penitenciario de Carquín desarrolla emprendimientos dirigidos a contribuir con mejorar las condiciones de la sociedad?	¿Usted cree que las Normas promulgadas por el Establecimiento Penitenciario de Carquín ayudan a tener una mejor Gestión Pública?
N		82	84	84	82
Parámetros normales ^{a, b}	Media	3.10	3.17	3.44	3.41
	Desviación típica	1.073	1.269	1.226	1.247
Diferencias más extremas	Absoluta	.202	.244	.259	.266
	Positiva	.139	.137	.134	.136
	Negativa	-.202	-.244	-.259	-.266
Z de Kolmogorov-Smirnov		1.832	2.239	2.377	2.409
Sig. asintót. (bilateral)		.002	.000	.000	.000

a. La distribución de contraste es la Normal. b. Se han calculado a partir de los datos Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.23: Prueba de Kolmogórov – Smirnov para una muestra (continuación)

	¿El Establecimiento Penitenciario de Carquín cuenta con sus instrumentos de gestión institucional actualizados?	¿El Establecimiento Penitenciario de Carquín cuenta con personal calificado en sus puestos de trabajo?	¿El Establecimiento Penitenciario de Carquín cuenta con un plan operativo institucional?	¿El Establecimiento Penitenciario de Carquín cuenta el presupuesto público necesario para poder trabajar adecuadamente?	
N	84	85	85	84	
Parámetros normales ^{a,b}	Media	3.27	3.60	3.60	3.01
	Desviación típica	1.010	1.125	1.071	1.256
Diferencias más extremas	Absoluta	.228	.251	.281	.189
	Positiva	.165	.138	.166	.159
	Negativa	-.228	-.251	-.281	-.189
Z de Kolmogorov-Smirnov	2.091	2.311	2.589	1.732	
Sig. asintót. (bilateral)	.000	.000	.000	.005	

a. La distribución de contraste es la Normal. b. Se han calculado a partir de los datos Fuente: Elaboración propia.

Analizando los valores individuales de la significación asintótica (p-valor), vemos que casi todos los ítems son menores que el alfa (0.05), a excepción de cuando se realiza la consulta de: ¿La Visión del EP de Carquín, se ven claramente reflejadas en la política, en los planes, programas, proyectos, metas y en la asignación de recursos?, que tiene un p-valor = 0.011.

Tabla 4.24: Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		Dirección Estratégica	Gestión Pública
N		85	85
Parámetros normales ^{a,b}	Media	3,45	3,60
	Desviación típica	1,018	1,071
Diferencias más extremas	Absoluta	,248	,281
	Positiva	,164	,166
	Negativa	-,248	-,281
Z de Kolmogorov-Smirnov		2,284	2,589
Sig. asintót. (bilateral)		,000	,000

a. La distribución de contraste es la Normal. b. Se han calculado a partir de los datos Fuente: Elaboración propia.

Con la prueba de Kolmogorov-Smirnov se ha obtenido un p-valor = 0.000 siendo éste en consecuencia menor que alfa (p-valor < $\alpha = 0.05$), por tanto se ha podido identificar que la distribución de probabilidad normal de la muestra seleccionada no provienen de una distribución normal, lo cual merece que los datos sean analizados mediante **Pruebas No Paramétricas**, y se analizará cuál de todos los métodos corresponde más al presente tipo de investigación.

Elección de la prueba estadística

Para la elección del tipo de prueba no paramétrica, veremos de los diferentes métodos aquel que este mejor relacionado con nuestro contexto de estudio. Para ello usaremos la información resumida en un artículo de (Berlanga Silvente & Rubio Hurtado, 2012).

Tabla 4.25: Resumen de las principales pruebas estadísticas no paramétricas

Variable dependiente	Una muestra	Muestras relacionadas		Muestras independientes	
		2 muestras	> 2 muestras	2 muestras	> 2 muestras
Nominal	Binomial Chi-cuadrado Rachas	McNemar	Cochran		
Ordinal	Kolmogoróv-Smirnov	Signos Wilcoxon	Friedman Kendall	Rachas de Wald-Wolfowitz U de Mann-Whitney Moses Kolmogoróv-Smirnov	Mediana Kruskal-Wallis Jonckheere-Terpstra
Correlación entre variables	Correlación de Spearman				

Fuente: Berlanga Silvente & Rubio Hurtado, 2012

Adicionalmente a esta clasificación también se tiene que considerar a las pruebas no paramétricas de correlación de variables, cómo es el caso del coeficiente de correlación de Spearman, debido a que la presente investigación quiere determinar la relación entre las variables Dirección Estratégica y Gestión Pública, teniendo como criterios principales: cuando la población es pequeña, no se cumple el supuesto de normalidad en la distribución de los valores y cuando la medida de las variables es de tipo ordinal.

Tabla 4.26: Coeficiente de Correlación de Spearman

			Dirección Estratégica	Gestión Pública
Rho de Spearman	Dirección Estratégica	Coeficiente de correlación	1,000	,848**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	85	85
	Gestión Pública	Coeficiente de correlación	,848**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	85	85

** . La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral). Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla 4.26, la correlación no paramétrica Spearman emite un coeficiente de correlación entre ambas variables Dirección Estratégica y Gestión Pública de 0.848, lo considerablemente alto como para poder inferir que con una seguridad del 84.8% están asociadas ambas variables.

Con esta información del coeficiente de Spearman recién estamos en la posibilidad que ante el presente contexto de investigación, podemos **relacionar** la Dirección Estratégica (independiente) con la Gestión Pública (dependiente) en el Establecimiento Penitenciario de Huacho – Carquín, porque estamos seguros que existe asociación entre las variables de estudio.

Adicionalmente en el coeficiente de Spearman se obtuvo un p-valor = 0.000. Por tanto es mucho menor que $\alpha = 0.05$, entonces **RECHAZAMOS** la H_0 y **ACEPTAMOS** la hipótesis alternativa H_1 , donde inferimos que:

Hipótesis Nula (H_0):

La dirección estratégica No se relaciona en forma significativa con la gestión pública en el Establecimiento Penitenciario de Carquín, en el año 2018. **(SE RECHAZA)**.

Hipótesis alternativa (H_1):

La dirección estratégica se relaciona en forma significativa con la gestión pública en el Establecimiento Penitenciario de Carquín, en el año 2018. **(SE ACEPTA)**.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1 Discusión de resultados

En la presente tesis se investigó la Dirección Estratégica y la Gestión Pública en el Establecimiento Penitenciario de Huacho – Carquín con un número de 192 funcionarios, se hizo una división de los empleados en personal administrativo, de seguridad y de tratamiento; también se consideró como criterio de relevancia el tiempo de trabajo de los mismos, debido a que resulta relevante poder contar con una muestra que tenga la experiencia y el conocimiento interno de dicha entidad pública. En tal sentido, se trabajó una muestra por conglomerados dependiendo del tipo de función que desempeña dentro de dicha institución. Con base a lo anterior se plantearon hipótesis estadísticas en las que se desarrolla esta investigación.

En la discusión bibliográfica podemos mencionar que en la investigación de (Ganoza, 2015) sobre la Aplicación de un Plan Estratégico para la mejora de la Gestión Pública de la Municipalidad de Puerto Eten 2015-2020, nos refiere que su investigación es del tipo aplicativa, la muestra es de 51 colaboradores de diseño no experimental, el instrumento aplicado tiene 15 preguntas. Diferenciando con la presente investigación en dichos aspectos razón de que la muestra población es de 85 funcionarios y la cantidad de preguntas utilizadas para analizar a las variables Dirección Estratégica y Gestión Pública, fueron necesarias 20 preguntas.

De acuerdo con los resultados encontrados en esta investigación se puede decir que existe una correlación entre Dirección Estratégica y Gestión Pública, lo que demuestra que el planeamiento estratégico resulta de vital importancia como una herramienta de orientación futura en la administración de los recursos públicos en las entidades pertenecientes al sector estatal. De igual manera se ha evidenciado que la mayoría de los funcionarios del Establecimiento Penitenciario de Huacho – Carquín se sienten comprometidos con su institución, por lo cual su desempeño laboral se encuentra alineado a los planes, programas

y proyectos establecidos en su Plan Estratégico Institucional, tanto nacional que contempla el INPE en relación al mandato del CEPLAN con el de la propia institución.

La Dirección Estratégica de la entidad estatal viene siendo proyectada mediante los programas, proyectos y actividades que son previamente planificadas y socializadas con los funcionarios para poder garantizar su compromiso en la prestación de los servicios de reinserción social para los internos.

Los resultados de la calificación de buena y muy buena del informe de opinión de expertos del instrumento de investigación permitieron garantizar la validez de contenido del cuestionario, para que sea aplicado a la muestra representativa de los funcionarios en el Establecimiento Penitenciario de Huacho – Carquín. Para ello se establecieron criterios de selección que permita elegir escrupulosamente a los tres profesionales que cuenten con los pergaminos suficientes en los aspectos académicos, profesionales y laborales, y que en ese sentido sean una fuente generadora de calidad para el desarrollo de las preguntas contenidas en dicho cuestionario.

La confiabilidad del cuestionario fue determinada mediante el Alpha de Cronbach, para ello se requirió hacer un primer testeo real al cuestionario, en el mismo Establecimiento Penitenciario de Huacho – Carquín y es entonces que se hizo necesaria la participación inicial de cinco funcionarios para así poder garantizar que el instrumento produzca resultados consistentes y coherentes cuyo resultado fue de 0.937. Lo que confirmó una fiabilidad muy alta (0.81 – 1.00) en la correlación de los ítems y su vinculación con la medición de ambas variables, tanto para la Dirección Estratégica como para la Gestión Pública.

Para determinar el tipo de análisis estadístico para la presente investigación se usó el método de Kolmogórov – Smirnov (K-S), debido a que se realizó una extracción de datos transversal (una sola muestra) y la muestra es mayor igual de 50 elementos de análisis, que para la presente investigación se determinó una muestra de 85 funcionarios. Obteniendo un p-valor = 0.000 que siendo mucho menor que $\alpha = 0.05$, entonces esto nos indica que los datos sean analizados mediante **Pruebas No Paramétricas**.

Para establecer el nivel de asociación de las variables de estudio se recurrió al Coeficiente de correlación de Spearman, obteniendo un valor de 0.848, lo considerablemente alto como para poder inferir que con una seguridad del 84.8% están relacionadas ambas variables.

Para la contrastación de hipótesis en el coeficiente de Spearman se obtuvo un p-valor = 0.000, que al ser menor que $\alpha = 0.05$, se tiene que pasar a **RECHAZAR** la H_0 y **ACEPTAR** la hipótesis alternativa H_1 : La dirección estratégica se relaciona en forma significativa con la gestión pública en el Establecimiento Penitenciario de Carquín, en el año 2018. (**SE ACEPTA**).

Habiéndose rechazado la hipótesis nula y en consecuencia aceptado la hipótesis alternativa. Se concluye que la dirección estratégica se relaciona de manera significativa con la gestión pública en el Establecimiento Penitenciario de Carquín, en el año 2018.

Las limitaciones que tuvo la presente investigación fueron el poco tiempo disponible para que los funcionarios puedan contestar las preguntas del cuestionario, ya que al ser un Establecimiento Penitenciario los trabajadores de seguridad y de tratamiento médico tienen que estar siempre alertas, a excepción de los trabajadores administrativos.



CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

1. Se determinó que con la incorporación de la Dirección Estratégica mejora la Gestión Pública en el Establecimiento Penitenciario de Huacho - Carquín. Esto apoyándonos en la prueba de la normalidad y la prueba de hipótesis que dice que la Dirección Estratégica se relaciona significativamente con la Gestión Pública.
2. Se analizó que la Dirección Estratégica, mediante el desarrollo del Plan Estratégico Institucional permite la mejora y la eficiencia de la gestión pública en el Establecimiento Penitenciario de Huacho - Carquín. Debido a que conoce de manera anticipada lo que se tiene que desarrollar, quienes lo tiene que hacer y cuando se tiene que empezar.
3. Se pudo confirmar a través del método no paramétrico de Spearman la alta relación existente entre las variables de estudio: Dirección Estratégica y Gestión Pública, con un 84.8% de asociación.
4. Se pudo identificar la relevancia que tiene para poder garantizar la calidad en los datos obtenidos mediante el instrumento de investigación, hacer uso exhaustivo de los métodos estadísticos pertinentes y un juicio de expertos con todas las cualidades requeridas.
5. Resulta relevante para el logro adecuado de toda investigación, el alcance y el nivel de acceso que se tiene que tener en toda institución, caso contrario se tendrá que convivir con un permanente hermetismo en los tomadores de decisiones para la aplicación del instrumento de investigación.
6. Se pudo comprobar de manera científica que la dirección estratégica se relaciona en forma significativa con la gestión pública en el Establecimiento Penitenciario de Carquín, en el año 2018.

6.2 Recomendaciones

1. Se recomienda que las autoridades de Establecimiento Penitenciario de Huacho – Carquín, hagan uso de la Dirección Estratégica en bien de los internos pertenecientes en dicha institución para así poder reformarlos y se puedan reinsertar a la sociedad como corresponde.
2. Se recomienda que se aplique la Dirección Estratégica para mejorar y lograr la eficiencia de la gestión pública en el Establecimiento Penitenciario de Huacho – Carquín.
3. Se recomienda que se haga un seguimiento y control a la implementación de la Dirección Estratégica para que se garantice la mejora de la eficacia de la gestión pública en el Establecimiento Penitenciario de Huacho – Carquín.
4. Se recomienda que se haga un seguimiento y control a la implementación de la Dirección Estratégica para que se garantice la mejora de la calidad de la gestión pública en el Establecimiento Penitenciario de Huacho – Carquín.
5. Se recomienda desarrollar nuevas investigaciones prácticas vinculadas a la Dirección Estratégica y la Gestión Pública en el Establecimiento Penitenciario de Huacho – Carquín que permita darle continuidad a los productos y entregables públicos de la entidad, como también en otras instituciones del Estado que ayuden a generar valor público.

REFERENCIAS

7.1 Fuentes documentales

- Academia Europea de Pacientes. (24 de Agosto de 2015). *Criterios de exclusión*. Obtenido de <https://www.eupati.eu/es/glossary/criterios-de-exclusion/>
- Alarcón, M. (2008). *Planificación Estratégica: Una herramienta en la Gestión Escolar a nivel de Educación Básica. (tesis de maestría)*. Guayana: Fondo editorial de la Universidad Nacional Experimental de Guayana. Obtenido de http://www.cidar.uneg.edu.ve/DB/bcuneg/EDOCS/TESIS/TESIS_POSTGRADO/MAESTRIAS/CIENCIAS_EDUCACION/TGMLA53T462008.pdf
- Avilez Farfán, J. A., Benavides Herrada, A. H., & Beoutis Bazán, J. E. (2011). *Planeamiento estratégico del distrito de San Isidro (tesis de maestría)*. Lima: Fondo editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Obtenido de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4553/AVILES_BE NAVIDES_BEOUTIS_SAN_ISIDRO.pdf?sequence=1
- Avilez, J., Benavides, A., & Beoutis, J. (2011). *Planeamiento Estratégico del Distrito de San Isidro. (tesis de maestría)*. Lima: Fondo editorial de la Universidad Pontificia Católica del Perú. Obtenido de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4553/AVILES_BE NAVIDES_BEOUTIS_SAN_ISIDRO.pdf?sequence=1
- Barreto Veliz, B. (2012). *Análisis de una plataforma de teleformación de código libre en los centros educativos del distrito de huacho (tesis de grado)*. Huacho, Perú: Autor.
- Berlanga Silvente, V., & Rubio Hurtado, M. J. (2012). Clasificación de pruebas no paramétricas. Cómo aplicarlas en SPSS. *Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 101-113.
- Berry, F. (2007). Strategic planning as a tool for managing organizational change. *Journal of Public Administration*, 331-346.
- Bracker, J. (1980). The historical development of the strategic management concept. *Academy of Management Review*, 219.
- Bueno, E., Casani, F., & Lizcano, J. (1999). Formación de la estrategia empresarial: Un análisis de las dinámicas del proceso estratégico. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 195-217. Obtenido de <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-77953625319&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=%22proceso+estrat%C3%A9gico%22&st2=&sid=ad3f1a4bef438584aa91941719a5c093&sot=b&sdt=b&sl=36&s=TITLE-ABS-KEY%28%22proceso+estrat%C3%A9gico%22%29&relpos=>
- Bundschuh-Rieseneder, F. (2008). Good governance: characteristics, methods and the austrian examples. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 26-52.

- Campos Peralta, G. (2015). *Situación actual del sistema penitenciario peruano*. Lima: INEI.
- Campos, F. (2014). *Aplicación de un sistema de planificación estratégica y control de gestión en una organización sin fines de lucro: caso ONG psicólogos voluntarios. (tesis de maestría)*. Santiago: Fondo editorial de la Universidad de Chile. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117539/Tesis%2023082014%20Fabi%20Campos.pdf?sequence=1>
- Canto Chac, M. (28 de Agosto de 2008). *SciELO. Gobernanza y participación ciudadana en las políticas públicas frente al reto del desarrollo*. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-77422008000200002
- Carrión, F. (2005). La inseguridad ciudadana en América Latina. *Revista Iberoamericana de Ciencias Sociales*, 29-52. Recuperado el 19 de Noviembre de 2018, de <http://www.redalyc.org/pdf/520/52001204.pdf>
- Carvalho, V. (11 de Noviembre de 2003). *Acerca de las bases teóricas, filosóficas, epistemológicas de la investigación científica - el caso de la enfermería*. Obtenido de <http://www.scielo.br/pdf/rlae/v11n6/v11n6a16.pdf>
- Castañeda Chumpitaz, E. A. (s.f.). *Glosario de términos*. Obtenido de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/ingenie/casta%20Bleda_ch_e/glosario.pdf
- Castañeda Haro, D. B. (s.f.). *Tesis digitales UNMSM. Capítulo III: Metodología*. Obtenido de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/human/Casta%20Bleda_HD/enPDF/Cap3.pdf
- Castro Solorzano, C. (6 de Julio de 2015). *¿Qué es la dirección estratégica?* Obtenido de <https://www.utel.edu.mx/blog/dia-a-dia/retos-profesionales/que-es-la-direccion-estrategica/>
- Centro de estudios financieros. (s.f.). *Marketing XXI: La dirección estratégica*. Obtenido de <https://www.marketing-xxi.com/la-direccion-estrategica-16.htm>
- Centy Villafuerte, D. (2010). *Manual metodológico para el investigador científico. Unidades de análisis*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/816/UNIDADES%20DE%20ANALISIS.htm>
- Cervantes, V. (2005). Interpretaciones del coeficiente Alpha de Cronbach. *Avances en medición*, 9-28. Obtenido de http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/1113/8574/8604/Articulo_1_Alf_a_de_Cronbach_9-28_2.pdf
- Chanamé, C. (2017). *4 deficiencias de la gestión pública en Perú que se deben resolver*. Obtenido de <https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/4-deficiencias-de-la-gestion-publica-en-peru-que-se-deben-resolver>

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (23 de Agosto de 2018). *América Latina y el Caribe mantiene una trayectoria de moderado crecimiento y su economía se expandirá 1,5% en 2018, a pesar de incertidumbres externas*. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/comunicados/america-latina-caribe-mantiene-trayectoria-moderado-crecimiento-su-economia-se-expandira>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (11 de Abril de 2018). *CEPAL mantiene sus estimaciones para la actividad económica de América Latina y el Caribe: crecerá 2,2% en 2018*. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/comunicados/cepal-mantiene-sus-estimaciones-la-actividad-economica-america-latina-caribe-crecera-22>
- Consejo Nacional de la Magistratura. (s.f.). *Información institucional*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2018, de <https://www.cnm.gob.pe>
- Cori Calixto, J. (2011). *El proceso de "agendación" de la concesión de los establecimientos penitenciarios en el Perú (2001-2008)*. (Tesis de maestría). Lima.
- Corral, Y. (2008). Diseño de cuestionarios para recolección de datos. *Revistas ciencias de la educación*, 152-168. Obtenido de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/n36/art08.pdf>
- Corral, Y. (2009). Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de datos. *Revista de Ciencias de la Educación*, 229-247. Obtenido de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/n33/art12.pdf>
- Da Fonseca, J. P., Hernández Nariño, A., Medina León, A., & Nogueira Rivera, D. (2014). Relevancia de la planificación estratégica en la gestión pública. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 105-112. Obtenido de Relevancia de la planificación estratégica en la gestión pública
- Damiani, L. (2005). *Epistemología y ciencia en la modernidad: el traslado de la racionalidad de las ciencias físico-naturales a las ciencias sociales*. Caracas: Universidad Central de Venezuela.
- De la Garza, D., Yllán, E., & Barredo, D. (2018). Tendencias en la administración pública moderna: la nueva gestión pública en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 31-48. Obtenido de <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85052842401&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=%22gesti%C3%B3n+p%C3%BAblica%22&st2=&sid=e3716e6135af09d20b4ef37937551141&sot=b&sdt=b&sl=32&s=TITLE-ABS-KEY%28%22gesti%C3%B3n+p%C3%BAblica%22%29&relpo>
- De Lama, M. (2009). *Plan estratégico para la mejora de la gestión en la Municipalidad Distrital de San Jacinto*. (tesis de maestría). Trujillo: Fondo editorial de la Universidad Nacional de Trujillo. Obtenido de <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/7712>
- Definición de términos básicos*. (28 de Diciembre de 2018). Obtenido de <http://trabajodegrado.webcindario.com/definicion.html>
- EcuRed. (s.f.). *Estrategia*. Obtenido de <https://www.ecured.cu/Estrategia>

- EL Popular. (07 de Marzo de 2017). *INPE: trabajadores celebran aniversario de su institución*. Obtenido de <https://www.elpopular.pe/actualidad-policiales/2017-03-07-inpe-trabajadores-celebran-aniversario-institucion>
- Eucim Business School. (2018). *Gestión estratégica en la gestión pública. Concepto de gestión pública*. Lima: Eucim Business School.
- Eucim Business School. (2018). *Gestión estratégica en la gestión pública. Elementos básicos para la gestión estratégica*. Lima: Eucim Business School.
- Eucim Business School. (2018). *Organización y funcionamiento del estado. Gestión pública*. Lima: Eucim Business School.
- Fernández Guell, J. (2006). Planificación estratégica de ciudades. *Urbanismo*, 40-41.
- Flores, C. (1 de Agosto de 2018). *Comex: Excesivo número de empleados públicos genera corrupción desde el Estado*. Obtenido de <https://diariocorreo.pe/economia/comex-excesivo-numero-de-empleados-publico-genera-corrupcion-desde-el-estado-833402/>
- Franzé, J. (2011). *¿Qué es la política? : tres respuestas : Aristóteles, Weber y Schmitt*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/31758663_Que_es_la_politica_tres_respuestas_Aristoteles_Weber_y_Schmitt_J_Franze
- Fuigeroa, C. (2010). *Propuesta de estrategias para una empresa mexicana integradora de sistemas electrónicos de seguridad. (tesis de maestría)*. México: Fondo editorial del Instituto Politécnico Nacional de la ciudad de México. Obtenido de <https://www.repositoriodigital.ipn.mx/handle/123456789/5435>
- Ganoza, L. (2015). *Aplicación de un plan estratégico para la mejora de la gestión pública de la Municipalidad de Puerto Eten 2015 - 2020. (tesis de maestría)*. Lima: Fondo editorial de la Universidad de Ciencias Aplicadas. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/54246892.pdf>
- García Sánchez, I. M. (2007). *La nueva gestión pública: evolución y tendencias*. Salamanca: Universidad de Salamanca.
- German Small, A. (s.a.). *Descripcion del Problema Penitenciario Peruano*. Lima: Propia. Obtenido de <http://www.geocities.ws/cindeunsch/doc/public/Smal01.pdf>
- Gruintal, M. (1999). *La planeación estratégica como herramienta para la modernización del servicio público municipal. (tesis de maestría)*. México: Fondo editorial de la Universidad Autónoma de Nuevo León. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/7482/1/1020129239.PDF>
- Guzmán, A. (2013). *Aplicación del modelo de planeación estratégica de Fred R. David (tesis de maestría)*. México: Fondo editorial del Instituto Politécnico Nacional. Obtenido de <http://148.204.210.201/tesis/1377535863351APLICACINDEL.pdf>
- Hernández, M. (12 de Diciembre de 2012). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de <http://metodologiadeinvestigacionmarisol.blogspot.com/2012/12/tipos-y-niveles-de-investigacion.html>

- Hernández, P. (2016). *Gestión pública y desarrollo sostenible en el distrito de San Juan de Lurigancho 2016. (tesis de maestría)*. Lima: Fondo editorial de la Universidad César Vallejo. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/6144/HERNANDEZ_DP.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hofman, A., Mas, M., Aravena, C., & Fernández, J. (2017). *Crecimiento económico y productividad en Latinoamérica. El proyecto LA-KLEMS*. México: CEPAL. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-718X2017000200259
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? En C. Hood, *A public management for all seasons?* (págs. 3-19). Londres: Royal Institute of Public Administration.
- Instituto Nacional Penitenciario. (2016). *Política Nacional Penitenciaria y Plan Nacional de la Política Penitenciaria 2016 - 2020*. Lima: INPE.
- Instituto Nacional Penitenciario. (27 de Diciembre de 2018). *E.P. Huacho*. Obtenido de <https://www.inpe.gob.pe/region-lima/item/112-e-p-huacho.html>
- Jiménez, W. G. (2012). El concepto de política y sus implicaciones en la ética pública: reflexiones a partir de Carl Schmitt y Norbert Lechner. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 215-238. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3575/357533685008.pdf>
- Koiiiman, J. (2000). Societal Governance: levels, modes and orders of Social-Political Interaction. *Oxford University Press*, 138-164.
- La teoría de "public choice"*. (s.f.). Obtenido de <http://ebour.com.ar/derecho/12-Public%20Choice.pdf>
- Lao Li, T., & Takakuwa, R. (2016). Análisis de confiabilidad y validez de un instrumento de medición de la sociedad del conocimiento y su dependencia en las tecnologías de la información y comunicación. *Revista de Iniciación Científica*, 64-75.
- Lerner, B., Uvalle, R., & Moreno, R. (2012). *Gobernabilidad y gobernanza en los albores del siglo XXI y reflexiones sobre el México contemporáneo*. Toluca: Universidad Nacional Autónoma de México. Obtenido de http://209.177.156.169/libreria_cm/archivos/pdf_438.pdf
- López, D. (2017). *Planificación estratégica institucional y la gestión pública de la Municipalidad Provincial de Yungay, 2016. (tesis de maestría)*. Yungay: Fondo editorial de la Universidad César Vallejo. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11999/lopez_od.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Matthews, R. (2011). Una propuesta realista de reforma para las prisiones en Latinoamérica. *Política Criminal*, 296-338. Obtenido de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-33992011000200003

- McMaster, R., & Sawkis, J. (1996). the contract state trust. *Scientific university of South*, 26-28. Obtenido de <https://www.coursehero.com/file/p3qvd71/McMaster-R-y-Sawkis-J-1996-The-Contract-State-Trust-Distortion-and-Efficiency/>
- Mendoza Tolosa, H. A., Prieto Bustos, W. O., & Barreto Nieto, C. A. (2012). Encuesta de opinión para la evaluación de la gestión pública en Colombia: una propuesta de medición. *Semestre económico*, 77-102. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/seec/v15n32/v15n32a4.pdf>
- Metodología de la Investigación. Población y muestra.* (s.f.). Obtenido de <http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/auprides/39064/capitulo%205.pdf>
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (2012). *10 Medidas de reforma del sistema penitenciario*. Lima: Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (2018). *Informe estadístico penitenciario*. Lima: Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Obtenido de <https://www.inpe.gob.pe/documentos/estad%3%ADstica/2018/657-febrero2018/file.html>
- Miranda, A. (2013). Plagio y ética en la investigación científica. *Revista chilena de derecho*, 711-726.
- Molina Arias, M. (2017). ¿Qué significa realmente el valor de p? *Rev Pediatr Aten*, 81-85.
- Moreno de Acevedo Sánchez, E. (Mayo de 2016). *Gestión de las empresas públicas. Las ventajas de los modelos centralizados*. Obtenido de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Gesti%C3%B3n-de-empresas-p%C3%BAblicas-Las-ventajas-de-los-modelos-centralizados.pdf>
- Naciones Unidas. (2005). *Un concepto más amplio de la libertad: desarrollo, seguridad y derechos humanos para todos*. Nueva York: Naciones Unidas. Obtenido de <http://www.un.org/spanish/largerfreedom/report-largerfreedom.pdf>
- Navarro Gómez, C. (2002). *Gobernanza en el ámbito local*. Obtenido de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043412.pdf>
- Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo. (s.f.). *Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico de Perú*. Obtenido de <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/sistemas-planificacion/sistema-nacional-de-planeamiento-estrategico-de-peru>
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). Reinventing Government. *Journal of Leisure Research*, 302-304. Obtenido de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00222216.1995.11949751>
- Osborne, S. (2006). The new public governance. *Public Management Review*, 377-387.
- Pagani, M. L., Payo, M., & Galinelli, B. (2015). *Estudios sobre Gestión Pública: aportes para la mejora de las organizaciones estatales en el ámbito provincial*. Buenos Aires: Subsecretaría para la Modernización del Estado.

- Pardo Rodríguez, I. (2011). ¿Necesitamos bases filosóficas y epistemológicas para la investigación con Métodos Combinados? *EMPIRIA. Revista de Metodología de las Ciencias Sociales*, 91-112. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2971/297124014004.pdf>
- Peña Lévano, J. (2013). *La inversión en infraestructura penitenciaria y el hacinamiento de la población penal en el Perú, periodo 2000-2012. (Tesis de maestría)*. Lima: Universidad Nacional de Ingeniería.
- Peters, B., & Pierre, J. (1998). Governance without Government: Rethinking Public Administration? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 223-243.
- Peters, T., & Waterman, J. (1982). In search of excellence. *Journal of Organizational Behavior*, 246-247.
- Pierre, J., & Peters, G. (2000). *Governance, politics and the state*. New York: St. Martin's Press.
- Pierre, J., King, D., & Peters, G. (2005). The Politics of Path Dependency: Political Conflict in Historical Institutionalism. *The Journal of Politics*, 1275-1300.
- Planeamiento estratégico y su relación con la gestión de la calidad de la Institución Educativa Kumamoto I N° 3092 – Puente Piedra – Lima – año 2011. (tesis de maestría)*. (2012). Lima: Fondo editorial de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Obtenido de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/1674/Ibarra_aa.pdf;jsessionid=AF78AA31A91EF359A799203F1FE04236?sequence=1
- Rueda, J. (2014). *Diseño de un Modelo de Planeación soportado en el sistema gerencial de Kaplan y Norton, aplicable a las Mipymes de reciente creación originadas como proyectos formales de emprendimiento en Bogotá. (tesis de maestría)*. Bogotá: Fondo editorial de la Universidad Nacional de Colombia. Obtenido de <http://bdigital.unal.edu.co/45972/1/1072655924.2013.pdf>
- Ruelas Chambi, M. (2015). *La gestión de la inversión pública y su relación con el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Ilo, en el año 2014. (Tesis de Maestría)*. Moquegua: Universidad José Carlos Mariátegui.
- Salgado, E. (2003). Teoría de costos de transacción: Una breve reseña. *Redalyc*, 61-78.
- Samalvides Márquez, E. H. (2016). *La nueva gestión pública y la aplicación de indicadores de gestión en las municipalidades provinciales de la macro región sur, 2014. (Tesis doctoral)*. Tacna: Universidad Privada de Tacna.
- Sánchez González, J. J. (2015). La participación ciudadana como instrumento del gobierno abierto. *Espacios Públicos*, 51-73. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/676/67642415003.pdf>
- Santos Sánchez, G. (2017). *Validez y confiabilidad del cuestionario de calidad de vida SF-36 en mujeres con lupus, Puebla. Tesis de Grado*. Puebla: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Obtenido de

<https://www.fcfm.buap.mx/assets/docs/docencia/tesis/ma/GuadalupeSantosSanchez.pdf>

Universidad Autónoma del Estado de México. (Septiembre de 2015). *Población y muestra*. Obtenido de <http://ri.uaemex.mx/oca/view/20.500.11799/35134/1/secme-21544.pdf>

Universidad de Guadalajara. (s.f.). *Criterios para delimitar un tema de investigación*. Obtenido de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/portal/criterios-para-delimitar-un-tema-de-investigacion>

7.2 Fuentes bibliográficas

Albi Ibañez, E., & Gonzalez-Paramo, J. M. (2017). *Economía Pública I* (Cuarta ed.). Madrid: Ariel.

Albi Ibañez, E., & Onrubia Fernandez, J. (2015). *Economía de la Gestión Pública: Cuestiones fundamentales*. Madrid: Editorial Universitaria Ramon Areces.

American Psychological Association. (2010). *Publication manual of the american psychological association (6th. ed.)*. Washington, DC: Autor.

Andía Valencia, W. (2017). *Manual de gestión pública. Pautas para la aplicación de los Sistemas Administrativos*. Lima: Arte y Pluma.

Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica (5ta ed.)*. Caracas: Episteme.

Balluerka, N., & Vergara, A. (2002). *Diseños de investigación experimental en psicología*. Madrid: Pearson Educación.

Bastidas Villanes, D., & Pisconte Ramos, J. (2008). *Gestión Pública*. Lima: Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral - IDEA.

Bisquerra, R. (2012). *Metodología de la investigación educativa (3era. ed.)*. Madrid: La Muralla.

Bisquerra, R. (2012). *Metodología de la Investigación educativa (3era. ed.)*. Madrid: La Muralla.

Bunge, M. (1980). *La ciencia, su método y su filosofía*. Buenos Aires: Siglo XX.

Campos Peralta, G. (2015). *Situación actual del sistema penitenciario peruano*. Lima: INEI.

Carranza, E. (2009). *Cárcel y Justicia Penal: El Modelo de Derechos y Obligaciones de las Naciones Unidas, y una Política Integral de Seguridad de los Habitantes frente al Delito*. México: Siglo XXI.

Cerda, H. (2011). *Los elementos de la investigación. Cómo reconocerlos, diseñarlos y construirlos*. Bogotá: Magisterio.

- Cortez, M., & Iglesias, M. (2004). *Generalidades sobre metodología de la investigación*. Campeche: Universidad Autónoma del Carmen.
- D'Alessio Ipinza, F. (2015). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia (3a. edición)*. Lima: Pearson educación.
- Damiani, L. (1997). *Epistemología y ciencia en la Modernidad: El traslado de la racionalidad de las ciencias físico-naturales a las ciencias sociales*. Caracas: Ediciones FACES-UCV.
- Damiani, L. (2005). *Epistemología y ciencia en la modernidad: el traslado de la racionalidad de las ciencias físico-naturales a las ciencias sociales*. Caracas: Universidad Central de Venezuela.
- Danhke, G. (1989). *Investigación y comunicación*. México: McGraw-Hill.
- Del Cid, A., Méndez, R., & Sandoval, F. (2011). *Investigación. Fundamentos y metodología (2da. ed.)*. México: Pearson Educación.
- Fernández, M., & Del Valle, J. (2016). *Cómo iniciarse en la investigación académica: una guía práctica*. Lima: Fondo Editorial Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Fernández Guell, J. (1997). *Planificación estratégica de Ciudades*. Barcelona: Editorial Reverté.
- Fred R., D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica (9a.ed.)*. México: Pearson educación.
- Fred R., D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. (Novena ed.). México: Pearson educación.
- García Sánchez, I. M. (2007). *La nueva gestión pública: evolución y tendencias*. Salamanca: Universidad de Salamanca.
- García, F. (2008). *La tesis y el trabajo de tesis. Recomendaciones metodológicas para la elaboración de trabajos de tesis*. México: Limusa/Noriega.
- Hax, A., & Majluf, N. (1991). *The strategy concept & process: A pragmatic approach*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias (11a. Edición ed.)*. México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2007). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2009). *Metodología de la investigación (4a. ed.)*. México: McGraw-Hill/Interamericana editores.
- Hernández Sampieri, R., Fernández-Collao, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación (Cuarta ed.)*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Hernández, S., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación (6ta. ed.)*. México: McGraw-Hill.

- Huaire, E., Salas, E., Ponce, C., Zevallos, C., Salgado, A., Arteta, H., & Alarco, M. (2017). *Manual de Metodología de la Investigación*. Lima: Fondo Editorial de la Universidad San Ignacio de Loyola.
- IDEA Internacional. (2008). *Gestión Pública*. Lima: IDEA Internacional.
- Instituto Nacional Penitenciario. (2016). *Política Nacional Penitenciaria y Plan Nacional de la Política Penitenciaria 2016 - 2020*. Lima: INPE.
- Kerlinger, F., & Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en ciencias sociales (4ta. ed.)*. México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Koiiiman, J. (1993). *Modern governance. New Government-Society Interactions, London, Sage*. London: Sage.
- Luna Neyra, M. Á. (2017). *Fundamentos de Marketing*. Huacho: Gráfica Rimey SRL.
- Luna Neyra, M. Á. (2017). *Marketing Estratégico (Segunda ed.)*. Huacho: Gráfica Rimey SRL.
- Martínez Miguélez, M. (1999). *La Nueva Ciencia: su desafío, lógica y método*. México: Editorial Trillas.
- Martínez, H. (2010). *Manual de Metodología de la Investigación: La investigación como proceso en la universidad*. Valledupar: Universidad de Santander.
- Martínez, H. (2012). *Metodología de la investigación. Con enfoque en competencias*. México: Cengage Learning.
- McGuigan, F. (1996). *Psicología experimental. Métodos de investigación*. México: Prentice Hall.
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (2012). *10 Medidas de reforma del sistema penitenciario*. Lima: Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.
- Muñoz, C. (2011). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis (2da. ed.)*. México: Pearson Educación.
- Ortiz, F. (2013). *Diccionario de metodología de investigación científica (3era. ed.)*. México: Limusa.
- Pagani, M. L., Payo, M., & Galinelli, B. (2015). *Estudios sobre Gestión Pública: aportes para la mejora de las organizaciones estatales en el ámbito provincial*. Buenos Aires: Subsecretaría para la Modernización del Estado.
- Parella Stracuzzi, S., & Martins Pestana, F. (2012). *Metodología de la investigación cuantitativa (Tercera ed.)*. Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Ponce, M., & Pasco, M. (2015). *Guía de investigación en Gestión*. Lima: Fondo Editorial de la PUCP.
- Reyes Ponce, A. (2007). *Administración Moderna*. México: Limusa noriega editores.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración (Octava ed.)*. México: Pearson educación.

- Rodríguez, Á. (2007). *Procesos de la ciencia. Operaciones básicas: problema e hipótesis*. Lima: Fondo editorial de la Universidad Inca Garcilazo de la Vega.
- Rodríguez-Sosa, J., & Kurt, B. (2017). *Metodología de la investigación*. Lima: Fondo editorial de la Universidad San Ignacio de Loyola.
- Rojas, R. (1981). *Guía para realizar investigaciones sociales*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Salkind, N. (1999). *Métodos de investigación*. México: Pearson Educación.
- Tello Rozas, P., Bastidas Villanes, D., & Pisconte Ramos, J. (2008). *Gestión Pública*. Lima: Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral - IDEA Internacional.

7.3 Fuentes hemerográficas

- 24 Horas. (11 de Abril de 2018). *Cepal calcula que el crecimiento económico para América Latina en 2018 será 2,2%*. Obtenido de <https://www.24horas.cl/internacional/cepal-calcula-que-el-crecimiento-economico-para-america-latina-en-2018-sera-22-2686386>
- Barría, C. (12 de Enero de 2018). *Las 6 economías que crecerán más y menos en América Latina en 2018*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-42652710>
- Bessombes, C. (3 de Julio de 2018). *Casi 5 millones de trabajadores recibirán gratificaciones en Fiestas Patrias*. Obtenido de <https://larepublica.pe/economia/1271478-5-millones-trabajadores-recibiran-gratificaciones-fiestas-patrias>
- EL Popular. (07 de Marzo de 2017). *INPE: trabajadores celebran aniversario de su institución*. Obtenido de <https://www.elpopular.pe/actualidad-policiales/2017-03-07-inpe-trabajadores-celebran-aniversario-institucion>
- Flores, C. (1 de Agosto de 2018). *Comex: Excesivo número de empleados públicos genera corrupción desde el Estado*. Obtenido de <https://diariocorreo.pe/economia/comex-excesivo-numero-de-empleados-publico-genera-corrupcion-desde-el-estado-833402/>
- La Rosa, R. (22 de Abril de 2018). *La corrupción, el principal problema del Perú*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/politica/corrupcion-principal-problema-peru-noticia-513999>
- Moreno de Acevedo Sánchez, E. (Mayo de 2016). *Gestión de las empresas públicas. Las ventajas de los modelos centralizados*. Obtenido de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Gesti%C3%B3n-de-empresas-p%C3%BAblicas-Las-ventajas-de-los-modelos-centralizados.pdf>
- Naciones Unidas. (2005). *Un concepto más amplio de la libertad: desarrollo, seguridad y derechos humanos para todos*. Nueva York: Naciones Unidas. Obtenido de <http://www.un.org/spanish/largerfreedom/report-largerfreedom.pdf>

Redacción Perú21. (21 de Octubre de 2017). Censo 2017: Más de 80 mil presos de 69 penales del Perú fueron empadronados [VIDEOS]. págs. 1-2. Obtenido de <https://peru21.pe/peru/centro-2017-80-mil-presos-69-penales-peru-censados-videos-380971>

Redacción Gestión. (12 de Enero de 2019). *¿Cómo escribir la misión y visión de una empresa?* Obtenido de <https://gestion.pe/economia/empresas/escribir-mision-vision-empresa-valores-exito-responsabilidad-nnda-nnlt-254129>

Universia. (18 de Mayo de 2017). *Cómo escribir una introducción para un proyecto.* Obtenido de <http://noticias.universia.pr/cultura/noticia/2017/05/18/1152535/como-escribir-introduccion-proyecto.html>

7.4 Fuentes electrónicas

Academia Europea de Pacientes. (24 de Agosto de 2015). *Criterios de exclusión.* Obtenido de <https://www.eupati.eu/es/glossary/criterios-de-exclusion/>

Bresser Pereira, L. C. (1996). *De la administración pública burocrática a la gerencial.* Obtenido de <http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95espanh.pdf>

Carillo, A. (11 de Mayo de 2012). *EL VALOR PUBLICO: breve enfoque.* Obtenido de <https://aldocarrilloypespinoza.wordpress.com/2012/05/11/el-valor-publico-breve-enfoque/>

Carreto, J. (s.f.). *Planeación Estratégica: ¿Qué es estrategia?* Obtenido de <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/qu-es-estrategia.html>

Castañeda Chumpitaz, E. A. (s.f.). *Glosario de términos.* Obtenido de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/ingenie/casta%20C3%20B1eda_ch_e/glosario.pdf

Castañeda Haro, D. B. (s.f.). *Tesis digitales UNMSM. Capítulo III: Metodología.* Obtenido de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/human/Casta%20C3%20B1eda_HD/enPDF/Cap3.pdf

Castro Solorzano, C. (6 de Julio de 2015). *¿Qué es la dirección estratégica?* Obtenido de <https://www.utel.edu.mx/blog/dia-a-dia/retos-profesionales/que-es-la-direccion-estrategica/>

Centro de estudios financieros. (s.f.). *Marketing XXI: La dirección estratégica.* Obtenido de <https://www.marketing-xxi.com/la-direccion-estrategica-16.htm>

Centy Villafuerte, D. (2010). *Manual metodológico para el investigador científico. Unidades de análisis.* Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/816/UNIDADES%20DE%20ANALISIS.htm>

Cervantes, V. (2005). Interpretaciones del coeficiente Alpha de Cronbach. *Avances en medición*, 9-28. Obtenido de

http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/1113/8574/8604/Articulo_1_Alfa_de_Cronbach_9-28_2.pdf

- Chanamé, C. (2017). *4 deficiencias de la gestión pública en Perú que se deben resolver*. Obtenido de <https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/4-deficiencias-de-la-gestion-publica-en-peru-que-se-deben-resolver>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (23 de Agosto de 2018). *América Latina y el Caribe mantiene una trayectoria de moderado crecimiento y su economía se expandirá 1,5% en 2018, a pesar de incertidumbres externas*. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/comunicados/america-latina-caribe-mantiene-trayectoria-moderado-crecimiento-su-economia-se-expandira>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (11 de Abril de 2018). *CEPAL mantiene sus estimaciones para la actividad económica de América Latina y el Caribe: crecerá 2,2% en 2018*. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/comunicados/cepal-mantiene-sus-estimaciones-la-actividad-economica-america-latina-caribe-crecera-22>
- Consejo Nacional de la Magistratura. (s.f.). *Información institucional*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2018, de <https://www.cnm.gob.pe>
- Corral, Y. (2008). Diseño de cuestionarios para recolección de datos. *Revistas ciencias de la educación*, 152-168. Obtenido de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/n36/art08.pdf>
- Corral, Y. (2009). Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de datos. *Revista de Ciencias de la Educación*, 229-247. Obtenido de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/n33/art12.pdf>
- Definición de términos básicos*. (28 de Diciembre de 2018). Obtenido de <http://trabajodegrado.webcindario.com/definicion.html>
- conomipedia. (2018). *Bien de inversión*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/bien-de-inversion.html>
- EcuRed. (s.f.). *Estrategia*. Obtenido de <https://www.ecured.cu/Estrategia>
- El blog del salmón. ¿Qué es la teoría de la agencia?* (18 de Octubre de 2012). Obtenido de <https://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-es-la-teoria-de-la-agencia>
- Enciclopedia de conceptos. (Enero de 2018). *Concepto de política*. Obtenido de <https://concepto.de/politica/>
- Enciclopedia de Conceptos. (2018). *Misión y Visión*. Obtenido de <https://concepto.de/mision-y-vision/>
- Franzé, J. (2011). *¿Qué es la política? : tres respuestas : Aristóteles, Weber y Schmitt*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/31758663_Que_es_la_politica_tres_respuestas_Aristoteles_Weber_y_Schmitt_J_Franze

- German Small, A. (s.a.). *Descripción del Problema Penitenciario Peruano*. Lima: Propia. Obtenido de <http://www.geocities.ws/cindeunsch/doc/public/Smal01.pdf>
- Hernández, M. (12 de Diciembre de 2012). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de <http://metodologiadeinvestigacionmarisol.blogspot.com/2012/12/tipos-y-niveles-de-investigacion.html>
- Hofman, A., Mas, M., Aravena, C., & Fernández, J. (2017). *Crecimiento económico y productividad en Latinoamérica. El proyecto LA-KLEMS*. México: CEPAL. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-718X2017000200259
- Inserción de tablas y figuras en normas apa*. (12 de Diciembre de 2013). Obtenido de <http://normasapa.com/insercion-de-tablas-y-figuras/>
- Instituto Nacional Penitenciario. (27 de Diciembre de 2018). *E.P. Huacho*. Obtenido de <https://www.inpe.gob.pe/region-lima/item/112-e-p-huacho.html>
- La casa de Sophia. Filosofía de la Administración Pública. (2009). *Revista IAPEM*. Obtenido de <http://slaymenbonilla.blogspot.com/2012/05/filosofia-de-la-administracion-publica.html>
- La teoría de "public choice"*. (s.f.). Obtenido de <http://ebour.com.ar/derecho/12-Public%20Choice.pdf>
- Marroquín Peña, R. (s.f.). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de http://www.une.edu.pe/Sesion04-Metodologia_de_la_investigacion.pdf
- Metodología de la Investigación. Población y muestra*. (s.f.). Obtenido de <http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/auprides/39064/capitulo%205.pdf>
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (2018). *Informe estadístico penitenciario*. Lima: Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Obtenido de <https://www.inpe.gob.pe/documentos/estad%3%ADstica/2018/657-febrero2018/file.html>
- Morales Vallejo, P. (13 de Diciembre de 2012). *Tamaño necesario de la muestra: ¿cuántos sujetos necesitamos?* Obtenido de <http://www2.df.gob.mx/virtual/evaluadf/docs/gral/taller2015/S0202EAC.pdf>
- Moreno de Acevedo Sánchez, E. (Mayo de 2016). *Gestión de las empresas públicas. Las ventajas de los modelos centralizados*. Obtenido de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Gesti%C3%B3n-de-empresas-p%C3%ABlicas-Las-ventajas-de-los-modelos-centralizados.pdf>
- Moreno Galindo, E. (3 de Marzo de 2018). *Delimitación del universo en una tesis*. Obtenido de <http://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com/2018/03/delimitacion-del-universo.html>
- Navarro Gómez, C. (2002). *Gobernanza en el ámbito local*. Obtenido de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043412.pdf>

- Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo. (s.f.). *Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico de Perú*. Obtenido de <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/sistemas-planificacion/sistema-nacional-de-planeamiento-estrategico-de-peru>
- Policonomics. *Teoría de la agencia*. (2017). Obtenido de <https://policonomics.com/es/teoria-agencia/>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2014). *Seguridad ciudadana*. New York: PNUD. Recuperado el 30 de Septiembre de 2018, de <http://www.latinamerica.undp.org/content/rblac/es/home/ourwork/democratic-governance/citizen-security.html>
- Programa de las Naciones Unidas. (s.f.). *Programa de las Naciones Unidas. América Latina y el Caribe*. Recuperado el 19 de Noviembre de 2018, de <http://www.latinamerica.undp.org/content/rblac/es/home/ourwork/democratic-governance/citizen-security.html>
- Real Academia Española. (s.f.). *Diccionario*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=DgIqVCc>
- Ruiz, L. (20 de Enero de 2017). *Cómo escribir una introducción para una Investigación*. Obtenido de <https://educacion.uncomo.com/articulo/como-escribir-una-introduccion-para-una-investigacion-293.html>
- Sabermetodologia. (2016). *Introducción en un proyecto de investigación*. Obtenido de <https://sabermetodologia.wordpress.com/2016/03/06/introduccion-proyecto-de-investigacion/>
- Sistema integrado de indicadores sociales del Ecuador. (s.f.). *Unidad de análisis*. Obtenido de http://www.siise.gob.ec/siiseweb/PageWebs/glosario/figlo_uniana.htm
- SlideShare. (22 de Marzo de 2012). *Cómo hacer introducción*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/ortizximena/como-hacer-introduccion>
- Solozabal Echavarria, J. J. (s.f.). *Una nota sobre el concepto de política*.
- Suárez Gil, P. (2011). *Población de estudio y muestra*. Obtenido de http://udocente.sespa.princast.es/documentos/Metodologia_Investigacion/Presentaciones/4_%20poblacion&muestra.pdf
- títulos en normas APA*. (28 de Diciembre de 2018). Obtenido de <http://normasapa.com/titulos-en-normas-apa/>
- Trabajo Digno. (14 de Julio de 2016). *SERVIR presenta informe sobre el Sector Público peruano*. Obtenido de <http://trabajodigno.pe/2016/07/14/servir-presenta-informe-sobre-el-sector-publico-peruano/>
- Trenza, A. (6 de Febrero de 2018). *Dirección estratégica, ¿qué es y para qué sirve?* Obtenido de <https://anatrencia.com/direccion-estrategica-sirve/>
- Universidad Arturo Prat. (s.f.). *¿Cómo elaborar la introducción en un trabajo de investigación?* Obtenido de

http://www.unap.cl/prontus_unap/site/artic/20150505/asocfile/20150505105202/como_elaborar_una_introduccion_1.pdf

Universidad Autónoma del Estado de México. (Septiembre de 2015). *Población y muestra*.
Obtenido de <http://ri.uaemex.mx/oca/view/20.500.11799/35134/1/secme-21544.pdf>

Universidad de Guadalajara. (s.f.). *Criterios para delimitar un tema de investigación*.
Obtenido de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/portal/criterios-para-delimitar-un-tema-de-investigacion>

Wigodski, J. (14 de Julio de 2010). *Metodología de la Investigación. Población y muestra*.
Obtenido de <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/poblacion-y-muestra.html>

Wigodski, J. (14 de Julio de 2011). *Metodología de la Investigación. Población y muestra*.
Obtenido de <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/poblacion-y-muestra.html>



ANEXOS

ANEXO 1: CUESTIONARIO DE ENCUESTA PARA MEDIR DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y GESTIÓN PÚBLICA

A.- Presentación:

Estimado (a) trabajador, el presente cuestionario es parte de una investigación que tiene por finalidad la obtención de información, acerca de la dirección estratégica y gestión pública de la Institución. Opiniones impersonales que solamente, son de gran importancia para este estudio.

B.- DATOS GENERALES

Sexo: F ___ M ___ Edad: ___ años Tiempo de trabajo: _____

Estado Civil: Soltero () Casado () Concubinato () Divorciado () Otros ()

C.- INDICACIONES

- Este cuestionario es anónimo. Por favor responda con sinceridad.
- Lee detenidamente cada Ítem. Cada uno tiene cinco posibles respuestas
- Conteste a las preguntas marcando con una X en un solo recuadro que según tu opinión, mejor refleja o describa sus competencias investigativas.
- La escala de calificación es la siguiente;

1	=	Muy en desacuerdo
2	=	Algo en desacuerdo
3	=	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4	=	Algo de acuerdo
5	=	Muy de acuerdo

Ítem	Formulación de estrategias	1	2	3	4	5
01	¿La Misión del Establecimiento Penitenciario de Carquín, se ven claramente reflejadas en la política, en los planes, programas, proyectos, metas y en la asignación de recursos?					
02	¿La Visión del Establecimiento Penitenciario de Carquín, se ven claramente reflejadas en la política, en los planes, programas, proyectos, metas y en la asignación de recursos?					
03	¿Los Objetivos estratégicos del Establecimiento Penitenciario de Carquín, se ven claramente reflejadas en la política, en los planes, programas, proyectos, metas y en la asignación de recursos?					
04	¿Cumple la misión con el conjunto de valores que ha determinado el Establecimiento Penitenciario de Carquín?					
05	¿El Establecimiento Penitenciario de Carquín formula su plan operativo de acuerdo a lo desarrollado en su plan estratégico?					
06	¿El Establecimiento Penitenciario de Carquín hace participar a su personal responsable en la elaboración, evaluación y selección de estrategias?					
Ítem	Implementación de estrategias	1	2	3	4	5
07	¿La implementación de las estrategias se encuentra relacionadas con la publicidad que desarrolla el área de imagen institucional del Establecimiento Penitenciario de Carquín?					
08	¿La implementación de las estrategias se encuentra relacionadas con el presupuesto del Establecimiento Penitenciario de Carquín?					
09	¿La implementación de las estrategias se encuentra relacionadas con el desarrollo de nuevos productos y servicios públicos que promueve el Establecimiento Penitenciario de Carquín?					
Ítem	Evaluación de estrategias	1	2	3	4	5
10	¿Comparte usted la Visión de futuro del Establecimiento Penitenciario de Carquín?					
11	¿Asume usted los compromisos de la Visión del Establecimiento Penitenciario de Carquín?					
12	¿El Establecimiento Penitenciario de Carquín realiza el seguimiento y control a sus estrategias institucionales?					
13	¿El Establecimiento Penitenciario de Carquín cuenta con un sistema de planificación (balanced score card) para la evaluación del rendimiento en la evaluación de estrategias?					
Ítem	Relaciones institucionales	1	2	3	4	5
14	¿El Establecimiento Penitenciario de Carquín convoca a reuniones de trabajo a la sociedad civil organizada?					
15	¿El Establecimiento Penitenciario de Carquín desarrolla emprendimientos dirigidos a contribuir con mejorar las condiciones de la sociedad?					
Ítem	Marco jurídico	1	2	3	4	5
16	¿Usted cree que las Normas promulgadas por el Establecimiento Penitenciario de Carquín ayudan a tener una mejor Gestión pública?					
Ítem	Administración institucional	1	2	3	4	5
17	¿El Establecimiento Penitenciario de Carquín cuenta con sus instrumentos de gestión institucional actualizados?					
18	¿El Establecimiento Penitenciario de Carquín cuenta con profesionales idóneos en sus puestos de trabajo?					
19	¿El Establecimiento Penitenciario de Carquín cuenta con un plan operativo institucional?					
20	¿El Establecimiento Penitenciario de Carquín cuenta con el presupuesto público necesario para poder trabajar adecuadamente?					

M(o). Edgardo Octavio Carreño Cisneros
ASESOR

Dra. Flor Victoria Pichilingue Nuñez
PRESIDENTE

Dr. Rey Lelis Bautista Juan de Dios
SECRETARIO

Dr. Policarpo Diomedes Marquez Valencia
VOCAL

