

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN
ESCUELA DE POSGRADO



T E S I S

**El balanced scorecard como sistema de control en la eficiente
gestión pública en los Institutos Tecnológicos y Pedagógicos
en la Región Pasco 2017**

Para optar el grado académico de maestro en:

Ciencias de la Administración

Mención: Gestión Pública y Desarrollo Local

Autor:

Econ. Juan Marcial AGUSTIN DEL VALLE

Asesor:

Dr. Daniel Joel PARIONA CERVANTES

Cerro de Pasco – Perú - 2020

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN
ESCUELA DE POSGRADO



T E S I S

**El balanced scorecard como sistema de control en la eficiente
gestión pública en los Institutos Tecnológicos y Pedagógicos
en la Región Pasco 2017**

Sustentada y aprobada ante los miembros del jurado:

Dra. Yolanda Virginia LLANOS ROMERO
PRESIDENTE

Dr. Cesar Wenceslao RAMOS INGA
MIEMBRO

Mg. Nelly Luz FUSTER ZUÑIGA
MIEMBRO

DEDICATORIA

A nuestro Creador Dios por darnos la vida.

A los docentes, Escuela de Posgrado y la UNDAC por su formación profesional.

A mis Padres y familiares por su gran amor y constante apoyo.

RESUMEN

La presente investigación describe y explica el Balanced Scorecard como Sistema de Control en la Eficiente Gestión Pública en los Institutos Tecnológicos y Pedagógicos en la Región Pasco, 2017. Se planteó como objetivo principal determinar como el Balanced Scorecard como sistema de control se relaciona con la Eficiente Gestión Pública en los Institutos Tecnológicos y Pedagógicos en la región Pasco, 2017.

Esto conlleva a la investigación en su estructura al Planteamiento del Problema, los Aspectos Teóricos del Estudio, la Metodología y la Interpretación de Resultados y Contrastación de Hipótesis, para luego arribar a las Conclusiones y Recomendaciones, terminando con las referencias bibliográficas y anexos correspondientes.

Mediante la investigación se concluye que: a) Existen suficiente evidencia estadística a un nivel de significancia $\alpha=0.05$, para concluir que El Balanced Scorecard como sistema de control tiene relación con la Eficiente Gestión Pública en los Institutos Tecnológicos y Pedagógicos en la región Pasco, 2017. b) Existen suficiente evidencia estadística a un nivel de significancia $\alpha=0.05$, para concluir que la eficiente gestión pública no se relaciona con el planeamiento estratégico en los Institutos Tecnológicos y Pedagógicos en la región Pasco, 2017. c) Existen suficiente evidencia estadística a un nivel de significancia $\alpha=0.05$, para concluir que la eficiente gestión pública no se relaciona con los mapas estratégicos en los Institutos Tecnológicos y Pedagógicos en la región Pasco, 2017. d) Existen suficiente evidencia estadística a un nivel de significancia $\alpha=0.05$, para concluir que la eficiente gestión pública no se relaciona con las perspectivas en los Institutos Tecnológicos y Pedagógicos en la región Pasco, 2017. e) Existen suficiente evidencia estadística a un nivel de significancia $\alpha=0.05$, para concluir que la eficiente gestión pública no se relaciona con el tablero de control en los Institutos Tecnológicos y Pedagógicos en la región Pasco, 2017.

Palabras clave: Balanced scorecard, sistema de control en la eficiente, gestión pública, Región Pasco.

ABSTRACT

This research describes and explains the Balanced Scorecard as a Control System in Efficient Public Management in the Technological and Pedagogical Institutes in the Pasco Region, 2017. The main objective was to determine how the Balanced Scorecard as a control system is related to the Efficient Public Management in the Technological and Pedagogical Institutes in the Pasco region, 2017.

This led to the research in its structure to the Problem Statement, the Theoretical Aspects of the Study, the Methodology and the Interpretation of Results and Contrasting of Hypotheses, to then arrive at the Conclusions and Recommendations, ending with the corresponding bibliographical references and annexes.

Through the investigation it is concluded that: a) There is enough statistical evidence at a level of significance $\alpha = 0.05$, to conclude that The Balanced Scorecard as a control system is related to the Efficient Public Management in the Technological and Pedagogical Institutes in the Pasco region, 2017. b) There is sufficient statistical evidence at a level of significance $\alpha = 0.05$, to conclude that efficient public management is not related to strategic planning in the Technological and Pedagogical Institutes in the Pasco region, 2017. c) There is sufficient statistical evidence at a level of significance $\alpha = 0.05$, to conclude that efficient public management is not related to strategic maps in the Technological and Pedagogical Institutes in the Pasco region, 2017. d) There is sufficient statistical evidence at a level of significance $\alpha = 0.05$, to conclude that efficient public management is not related to the perspectives in the Technological and Pedagogical Institutes in the Pasco region, 2017. e) There is sufficient statistical evidence at one level of significance $\alpha = 0.05$, to conclude that efficient public management is not related to the control board in the Technological and Pedagogical Institutes in the Pasco region, 2017.

Keywords: Balanced Scorecard, control system in efficient, public management, Pasco region.

INTRODUCCION

La investigación, se llevó a cabo sobre el tema: “EL BALANCED SCORECARD COMO SISTEMA DE CONTROL EN LA EFICIENTE GESTIÓN PÚBLICA EN LOS INSTITUTOS TECNOLÓGICOS Y PEDAGÓGICOS EN LA REGIÓN PASCO, 2017”, bajo el esquema estructural que trató desde el Planteamiento del Problema, Aspectos Teóricos del Estudio, Interpretación de Resultados y Contrastación de Hipótesis, así como las Conclusiones y Recomendaciones, respaldada por las fuentes bibliográficas de diferentes autores, quienes con sus aportes intelectuales, permitieron comprender la problemática.

En lo que respecta al Capítulo I: Planteamiento del Problema, abarcó desde la descripción de la realidad problemática, donde principalmente, se hace la descripción de la importancia del BSC como un sistema de control en el corto, mediano y largo plazo, con el objetivo de desarrollar los Institutos Tecnológicos y Pedagógicos, promoviendo los logros de los objetivos estratégicos, metas, para luego ser controlado y evaluado el cumplimiento de lo planificado, luego está la formulación del problema, los objetivos, la importancia y alcances de la investigación.

En el Capítulo II, está el Marco Teórico, primero se vio los antecedentes de la investigación, marco teórico, donde se trató específicamente referente a la planificación estratégica mediante el balanced scorecard en relación a la eficiencia de gestión pública en los institutos en educación superior, como también teorizar los temas de planificación, organización, control y evaluación, seguidamente la definición de términos, las hipótesis y la operacionalización de variables de estudio.

En el Capítulo III, está la Metodología de Investigación, el tipo de investigación, el diseño de investigación, la población y muestra, el método y las técnicas de recolección y procesamiento de datos.

En el Capítulo IV, Resultados y Discusiones que incluye la presentación de resultados y la interpretación de los mismos, la prueba de hipótesis, la discusión de los resultados; luego de proceder con la interpretación de las interrogantes se hizo la contrastación de hipótesis para lo cual se aplicó el Rho de Spearman para ver el grado de relación.

Finalmente, el trabajo de campo terminó con las conclusiones y recomendaciones, las mismas que fueron obtenidas como resultado de la contrastación de hipótesis, terminando con las recomendaciones, a manera de sugerencias, que los institutos tecnológicos y pedagógicos deben implementar el BSC como un sistema de control de todas sus actividades, planes y programas, como los planes operativos institucionales con el apoyo de un tablero de control, a fin de dar cumplimiento con la visión, misión, lineamientos de política de desarrollo y lograr los objetivos, metas institucionales de esta manera contribuir a la mejora educativa en el nivel superior técnico y por ende aportar en el desarrollo socioeconómico y mejora de la calidad de vida de la región y el país.

INDICE

Pág.

DEDICATORIA

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCION

INDICE

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Identificación y Planteamiento del Problema.....	1
1.2. Formulación del Problema	5
1.2.1. Problema General.....	5
1.2.2. Problemas Específicos	5
1.3. Formulación de Objetivos	6
1.3.1. Objetivo General.....	6
1.3.2. Objetivos Específicos.....	6
1.4. Importancia y Alcances de la Investigación.....	6
1.5. Justificación de la Investigación.....	7

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes de estudio	8
2.2. Bases teóricas-científicas	13
2.3. Definición de términos básicos	28
2.4. Formulación de Hipótesis.....	32
2.4.1. Hipótesis General	32
2.4.2. Hipótesis Específicos.....	32
2.5. Identificación de Variables	32
2.6. Operacionalización de variables e indicadores	32

CAPITULO III

METODOLOGIA Y TECNICAS DE INVESTIGACION

3.1. Tipo de Investigación.	33
3.2. Métodos de Investigación.	33
3.3. Diseño de Investigación.....	34
3.4. Población y muestra.	34
3.5. Técnicas E Instrumentos de Recolección de Datos.	35

VI

3.6. Técnicas de Procesamiento Y Análisis de Datos.	36
--	----

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIONES

4.1. Tratamiento de Resultados E Interpretación	37
---	----

4.2. Prueba De Hipótesis	75
--------------------------------	----

4.3. Discusiones De Resultados	80
--------------------------------------	----

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Identificación y Planteamiento del Problema

Un sistema de control se fundamenta en la definición de objetivos claros. En éstos reside el posible poder eficiente de la gestión pública porque es allí, con la gestión de las variables más relevantes y determinantes para el triunfo o fracaso a largo plazo, donde se define su futuro de las Instituciones Educativas del nivel Superior Tecnológico y Pedagógico. El marco de referencia y la actuación de la gestión pública son las estrategias. Su cadena de valor se entiende como la agregación e integración de las diversas actividades y procesos en pro de la satisfacción de las necesidades del usuario. Esta acción puede interpretarse como la conversión de los objetivos estratégicos, es decir, la puesta en marcha de los factores clave en acciones concretas. Ahora bien, cuando se habla de factores clave se alude a aquellos aspectos, variables o características, que pueden ser considerados definitivos o críticos para el éxito de la gestión a largo plazo, logrando con ello ventaja competitiva.

Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas es muy fundamental en toda organización, los objetivos estratégicos que no incluyan medidas

estándar a corto plazo y no promuevan cambios significativos en la gestión pública de los institutos y pedagógicos son inconcebibles. Estas medidas son los instrumentos de evaluación fragmentaria de las estrategias generales de las unidades de información, al igual que cuantificadores de lo que se desea alcanzar a largo plazo. Las evaluaciones parciales permitirán establecer la causa del retraso o causa raíz y de la no consecución de alguno de los objetivos estratégicos, permitiendo crear nuevas estrategias. Así, los procesos de reingeniería empiezan a tener mayor relevancia, porque sus objetivos pasan de ser exclusivamente de reducción global de costos, a proponer mejoras y cambios en los procesos y actividades claves en el éxito de los objetivos estratégicos. La relación entre el largo y corto plazo permite a la gestión pública integrar la planificación estratégica de corte BSC en el proceso presupuestal anual establecido para su desarrollo.

Actualmente en el Dirección Regional de Educación Pasco, se viene trabajando de modo convencional los objetivos propuestos y el monitoreo no responde a una gestión pública eficiente dado a ello no se logra el desarrollo en las instituciones de mando técnico.

La herramienta de gestión que permite el direccionamiento de una organización en forma proactiva e integra aspectos como la dirección estratégica y la evaluación de desempeño, se conoce con el nombre de Balanced Scorecard. Creado en las postrimerías del siglo XX por Robert S. Kaplan y David P. Norton como un aporte práctico importante para el mejoramiento de la gestión organizacional (Torres Agudelo, 2002, p. 10), constituye también un instrumento idóneo para la administración de la gestión pública en este caso por resultados. Durante mucho tiempo ésta ha recurrido a sistemas de indicadores para la medición del control, que no alcanzan a evaluar de forma integral la gestión pública.

Esta metodología dispone de un tablero de control equilibrado que permite una evaluación integral de las metas de la organización, considerando un conjunto de

indicadores que privilegian la optimización de los intereses globales de la organización por sobre los parciales. Su carácter holístico permite identificar factores clave que inciden en el proceso organizacional, en virtud de los cuales se puede decidir oportunamente una determinada acción correctiva. Las limitaciones en los datos financieros constituyen otro aspecto superado en el Balanced Scorecard, que permite resumir de manera adecuada los resultados de las operaciones en la gestión pública al igual que su impacto futuro, gracias a la incorporación de indicadores no financieros que examinan variables ausentes de los modelos contables tradicionales de costo histórico. Gran parte de estas variables o factores clave de éxito son determinantes de las ventajas competitivas de una organización, y en muchas oportunidades corresponden a activos intangibles tales como: la capacidad de innovación, la calidad del servicio, la creatividad, la formación y capacitación del personal y la investigación, entre otros.

El Balanced Scorecard es de gran utilidad para la gestión pública, porque sus parámetros actuales no se basan exclusivamente en aspectos de índole financiera, ni mucho menos económica, sino en el servicio, en su impacto en la sociedad y en la atención a las constantes demandas de más y mejores servicios. Ahora bien, el Balanced Scorecard le brinda la gestión pública un amplio marco que traduce la misión y la estrategia de la unidad de información en objetivos e indicadores organizados en: clientes –usuarios, finanzas, procesos internos, formación y crecimiento.

La perspectiva financiera es primordial en una organización, mientras que para la gestión pública el primer lugar lo ocupa el usuario de la información. Por esta razón, las perspectivas financieras de procesos internos y de formación y crecimiento en el contexto de las relaciones causa-efecto que presenta el Balanced Scorecard, se proponen garantizar el éxito de la unidad de información (máxime cuando ésta es de

carácter público), que depende de la satisfacción de las necesidades de información eficiente y eficaz.

Entendiendo la gestión pública desde la perspectiva de las teorías administrativas, se puede incorporar el término cliente, como receptor ideal de sus servicios, que quiere expresar las características de las nuevas relaciones entre la gestión pública y el ciudadano que acude a ella. La gestión pública debe buscar e identificar cuáles son las necesidades de información de los usuarios. Debe definir el posicionamiento de la gestión pública frente a los usuarios y a la comunidad para poder alcanzar sus objetivos.

La Perspectiva de procesos internos, e la generación de valor y satisfacción de las necesidades de los usuarios es producto de la perspectiva de los procesos internos de la gestión pública. Este proceso recibe el nombre de cadena de valor. En ella se establece la secuencia de actividades para llegar a la prestación final del servicio, teniendo presente que en cada etapa se agrega valor al producto o servicio final. Ahora bien, el Balanced Scorecard permite que la gestión pública identifique con mayor claridad los procesos críticos en la consecución de los objetivos para el beneficio de los usuarios. Los sistemas tradicionales diseñan indicadores que permiten un mayor control y mejora en las áreas de la unidad de información, pero sólo con el propósito de encontrar los problemas más significativos o las necesidades de mejora del servicio, mientras que el Balanced Scorecard analiza y mide la actuación de los procesos de manera integral y funcional, y logra centrarse en los puntos más relevantes de la cadena de valor proyectados en las expectativas y objetivos de los usuarios.

La Perspectiva de aprendizaje y crecimiento, muestra la estructura y relaciones de causa-efecto del Balanced Scorecard se establece la perspectiva de aprendizaje y crecimiento como base para el logro de las demás perspectivas y del éxito de la unidad de información. Invertir pensando a largo plazo, en áreas como la

investigación, el desarrollo de nuevos servicios, los sistemas de información e infraestructura es de gran importancia para el logro de los objetivos propuestos. Puede denominarse inversión para ahorrar. Los procesos de modernización de la gestión pública muchas veces han llevado a los funcionarios públicos a pensar, equivocadamente, que los objetivos de una reforma consisten en reducir todo tipo de gasto a corto plazo, buscando eficiencia. Al contrario, no invertir, en algunos casos, va en contra del futuro. La gestión pública en la región Pasco, no está al nivel de buscar un desarrollo eficiente integral en todas sus dimensiones, casualmente por desconocer los enfoques por resultados en las instituciones públicas, esto me lleva a plantear lo siguiente:

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

¿De qué manera el Balanced Scorecard como sistema de control se relaciona con la Eficiente Gestión Pública en los Institutos Tecnológicos y Pedagógicos en la región Pasco, 2017?

1.2.2. Problemas Específicos

¿Cómo la Eficiente Gestión Pública se relaciona con la planificación estratégica en los Institutos Tecnológicos y Pedagógicos en la región Pasco, 2017?

¿Cómo la Eficiente Gestión Pública se relaciona con el mapa estratégico en los Institutos Tecnológicos y Pedagógicos en la región Pasco, 2017?

¿Cómo la Eficiente Gestión Pública se relaciona con las perspectivas en los Institutos Tecnológicos y Pedagógicos en la región Pasco, 2017?

¿Cómo la Eficiente Gestión Pública se relaciona con el tablero de control en los Institutos Tecnológicos y Pedagógicos en la región Pasco, 2017?

1.3. Formulación de Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Analizar como el Balanced Scorecard como sistema de control se relaciona con la Eficiente Gestión Pública en los Institutos Tecnológicos y Pedagógicos en la región Pasco, 2017.

1.3.2. Objetivos Específicos

Determinar cómo la Eficiente Gestión Pública se relaciona con la planificación estratégica en los Institutos Tecnológicos y Pedagógicos en la región Pasco, 2017.

Determinar cómo la Eficiente Gestión Pública se relaciona con el mapa estratégico en los Institutos Tecnológicos y Pedagógicos en la región Pasco, 2017.

Evaluar cómo la Eficiente Gestión Pública se relaciona con las perspectivas en los Institutos Tecnológicos y Pedagógicos en la región Pasco, 2017.

Determinar cómo la Eficiente Gestión Pública se relaciona con el tablero de control en los Institutos Tecnológicos y Pedagógicos en la región Pasco, 2017.

1.4. Importancia y Alcances de la Investigación

Es importante la investigación porque nos servirá para expandir el conocimiento o nuevos conocimientos, conocer la verdad, mejorar la gestión pública, corregir los errores en la planificación y proponer planes de mejora en los institutos superiores.

El presente estudio analizará los institutos superiores de la región Pasco, las variables de gestión eficiente y el uso de sistema de control mediante el BSC.

1.5. Justificación de la Investigación

El desarrollo de la presente investigación, se justifica por las siguientes razones:

- Nos permitirá conocer de cómo se lleva a cabo el control de las actividades y el plan operativo institucional en los Institutos y Pedagógicos en la región Pasco
- Ayudará a conocer y explicar la gestión pública en el sector educación en el nivel superior técnico.
- Nos permitirá mejorar el sistema de control a través del BSC en la gestión pública y ampliar la satisfacción de la población objetiva en el sector educación y la sociedad en su conjunto.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes de estudio

(Cifuentes, 2010), En su Tesis concluye que el Balance Scorecard, ofrece una posibilidad de significativo potencial para la administración eficiente de una organización, como lo indica la experiencia de muchas empresas que se han inclinado por su uso, el cual permite mejorar y potenciar el desempeño de acuerdo a la agrupación de los objetivos según las 4 perspectivas que deben ser consideradas al interior de las organizaciones: Financiera, Clientes, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento. Con esto se logra poner énfasis en los temas fundamentales, a través de los objetivos y la medición de estos, utilizando los indicadores estratégicos. Dentro del modelo, se presenta el mapa estratégico como columna vertebral de la estructura estratégica, donde se presentan las 4 perspectivas clásicas, con sus respectivos objetivos, los cuales fueron tratados durante todo el semestre a través de las actividades de diagnóstico propias de este Seminario y de nuestra discusión, como observadores e investigadores, donde resaltan aspectos claves, como el manejo y potenciamiento del Recurso Humano dentro de la Organización, así como también el mejoramiento estructural y de infraestructura que requiere una organización de estas

características. Por otro lado, la Automatización de ciertos procesos a través de herramientas tecnológicas, como la utilización de un sistema de información, son elementos muy poderosos para buscar realmente la eficiencia. Por otro lado, los temas académicos se ven fuertemente apoyados por estas mejoras, que dan pie para reforzar el servicio que se entrega a los alumnos, lo que redundará en una posibilidad cierta de consecución de recursos financieros, principalmente, por el ahorro en costos que permite la eficiencia y control permanente de las actividades claves.

(Guajardo, J. 2017), en su Tesis resume: La evolución que ha tenido la administración pública a nivel mundial, pasando de una lógica puramente weberiano a una lógica que rompe con la dicotomía sector público vs sector privado, ha permitido que la Nueva Gestión Pública utilice de manera natural instrumentos y modelos creados para el sector privado, para efecto de perfeccionar su accionar en pos de entregar un servicio de calidad al ciudadano, a través de mejoras en su eficiencia, eficacia y efectividad mediante el uso de instrumentos de gestión tales como el BSC. La evolución que ha tenido el BSC ha sido incremental en el tiempo, lo que ha permitido que hoy se utilice como un marco de planificación estratégica (Lawrie, Kalff, & Andersen, 2009), al considerar por lado definiciones estratégicas y por otro la vinculación de la operación, mediante su medición, tanto con indicadores financieros como no financieros. El BSC como modelo de gestión, permite a cualquier institución pública enfrentar de mejor forma su quehacer, mediante la definición de indicadores que permiten medir su accionar, logrando con ello, vincular el corto con el largo plazo, al considerar el modelo como parte relevante las definiciones estratégicas. A su vez, las adecuaciones realizadas por Niven al modelo creado por Norton y Kaplan, permiten centrar la misión institucional a la construcción del modelo.

(Toapanta, M. 2010), en su Tesis resume lo siguiente: El Cuadro de Mando Integral permite la obtención de la claridad y traducir de la estrategia, ayuda a enfocarse en los verdaderos objetivos de la empresa, permitiendo la intervención

estratégica en todas las áreas de la organización, facilitando la gestión de los Directivos. Mejora el sistema de indicadores existente, y los crea en caso de no existir, aportando una importante ventaja cooperativa a la empresa. Corporativamente se debe manejar el primer año en los niveles superiores y luego de que se ha demostrado la confiabilidad y eficacia del BSC se puede transmitir a los siguientes niveles. El cuadro de mando debe de contener objetivos e indicadores que ejerzan influencia sobre el siguiente cuadro de mando de la cadena. Los indicadores que aparecen en los cuadros de mando en cascada deben de demostrar su vinculación con la estrategia general de la empresa. No todos los grupos, en nuestro caso el departamento de Administración y Finanzas, influirán en todos los objetivos de alto nivel, pero en toda la empresa la totalidad de objetivos de máximo nivel debe tener cobertura adecuada. Para llevar a cabo un modelo bien elaborado se necesita de un gran esfuerzo por parte del equipo de trabajo con auspicio de una Dirección comprometida en asignar los recursos y esfuerzos apropiados para mantener una herramienta de gestión estratégica y mejorar la administración de recursos de ALFA y la DIADFI. La aplicación de esta herramienta en la Dirección Administrativa y Financiera ha tenido un valor significativo al ser de las primeras Direcciones en poseer su propio Cuadro de Mando Integral con el cual permitirá tener un control continuo de su gestión reconociendo en donde se encuentran las falencias en los procesos internos que no permitan alcanzar los objetivos estratégicos del reparto y la Dirección General.

(Cortez & Zelada, G., 2016), en su Tesis concluye, Se comprobó que la aplicación del Balanced Scorecard, dentro de la Gestión Operativa de la empresa ha permitido alcanzar las metas planteadas en las perspectivas de aprendizaje y procesos internos, mejorando así la gestión actual. Se identificó que la empresa Full Music Center SAC no cuenta con un modelo de gestión que le permita alcanzar las metas propuestas, además, las metas tenían establecidas eran poco realista en

correlación con los recursos que poseía y los procesos que realizaba. Se desarrolló un BSC con la situación encontrada en la empresa Full Music estableciendo objetivos e indicadores que permitieron medir el avance y logro de cada uno, mediante un Cuadro de Mando Integral. Se aplicó el BSC en la empresa del mes de mayo a diciembre de 2015, logrando los resultados deseados en casi todos los indicadores, excepto en el índice de venta por empleados de la perspectiva de aprendizaje y conocimiento.

(Montano, 2009), en su Tesis concluye; La planificación estratégica permite que las organizaciones se vuelvan proactivas. Toda organización que se basa en la estrategia se proyecta a través de una visión que se concretara en el futuro partiendo del diseño de planes para el logro de objetivos y metas; estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la magnitud y naturaleza de la empresa. Uno de los principales problemas que afrontan las organizaciones basadas en la estrategia es hacer que sus miembros la comprendan. Una técnica administrativa que está facilitando la solución de problemas de aplicación de la estrategia en las empresas es el Cuadro de Mando Integral que constituye una herramienta revolucionaria para movilizar a los integrantes de la organización hacia el cumplimiento de la misión, a través de crear sinergia, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Como herramienta de gestión en la empresa privada, el CMI integra el corto plazo con la estrategia a largo plazo a través de la relación de manera interdependiente de cuatro procesos o perspectivas: la financiera, la de los clientes, los procesos Internos y el aprendizaje organizacional. Los resultados deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por la empresa para sus accionistas. La aplicación del CMI en las empresas públicas o sin fines de lucro conlleva a considerar un cambio en los niveles de las perspectivas; Al respecto, el método permite a las organizaciones el colocar la perspectiva del donante o fuente de financiamiento junto

con la del cliente en la parte superior de los cuadros de mando estratégicos y luego identificar los procesos internos que darán las proposiciones de valor para ambos grupos de cliente. Otro aspecto primordial en la adaptación de los cuadros de mando estratégicos a la gestión pública es la determinación de un objetivo muy amplio o finalidad como la representación de su objetivo a largo plazo. La aplicación del CMI en la administración pública debe procurar convertir la estrategia en términos operativos. A partir del planteamiento de la estrategia, los directores y administradores deben desarrollar un marco general para describir y aplicar la estrategia. Este marco es conocido como “mapa estratégico” y se convierte en una estructura lógica y completa para describir una estrategia. Las organizaciones públicas se caracterizan por la existencia de una diversidad de sectores, unidades operativas y departamentos especializados; cada uno con sus propias estrategias. los directores y gerentes deben realizar esfuerzos por conectar e integrar las estrategias de todas las dependencias con la estrategia institucional.

(Correia & Rodriguez, R., 2016), en su Tesis concluye; Las organizaciones de hoy en día tienen que sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo y globalizado. Ante este nuevo reto, deben tener herramientas de gestión fiable, lo que permite la transición a una gestión estratégica orientada de forma permanente a su visión. El BSC como ya fue mencionado en este estudio, es un conjunto de indicadores que permite a los administradores ver la organización desde diferentes perspectivas al mismo tiempo, lo que desemboca en la capacidad de traducir y poner en práctica la estrategia para alinear los esfuerzos y metas en la búsqueda de la mejora continua, la creación de valor y el crecimiento. También, esta herramienta permite su conversión en un único instrumento de gestión, reunir varios elementos, aparentemente dispares, de un plan de actividades empresariales, lo que permite: Orientarse al cliente; reducir el tiempo de respuesta; mejorar la calidad; promover el trabajo en equipo; reducir el tiempo de comercialización de nuevos productos y

Gestionar con una visión de largo plazo. Además, en este estudio nos fue posible verificar que el BSC, puede servir a las organizaciones en los siguientes aspectos: ∞ Traducir y clarificar la visión y la estrategia ∞ Comunicación y conexión de los objetivos e indicadores estratégicos ∞ La planificación y el establecimiento de objetivos y la alineación de las iniciativas estratégicas y Aumentar el feedback y el aprendizaje estratégico El Balanced Scorecard centra su análisis en cuatro perspectivas: financiera, Clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Sin embargo, en este estudio nos fue posible demostrar que el número de estas perspectivas puede variar, dependiendo de las particularidades del sector sobre el que se realiza el estudio, de la naturaleza jurídica y de la estratégica de la organización.

2.2. Bases teóricas-científicas

Balanced Scorecard

(Kaplan & Norton, D., 2000), de Harvard University revolucionaron la administración de empresas al introducir un concepto bastante efectivo para alinear la empresa hacia la consecución de las estrategias del negocio, a través de objetivos e indicadores tangibles. La principal innovación fue la introducción de mediciones sobre los intangibles como requisitos indispensables para alcanzar los objetivos financieros.

Puede entenderse al BSC como una herramienta o metodología, lo importante es que convierte la visión en acción mediante un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 perspectivas de negocio. El mapa estratégico ha resultado ser una innovación tan importante como el propio Balanced Scorecard.

La ejecución exitosa de una estrategia requiere tres componentes:

(Resultados sobresalientes) = (Describir la estrategia) + (Gestionar la estrategia)

La filosofía de los tres componentes es sencilla:

No se puede gestionar (tercer componente) lo que no se puede medir (segundo componente)

No se puede medir lo que no se puede describir (primer componente).

De forma que podemos volver a escribir la ecuación anterior de la siguiente manera:

Resultados sobresalientes = (mapas estratégicos) + (Balanced Scorecard) + (Organización Focalizada en la Estrategia)

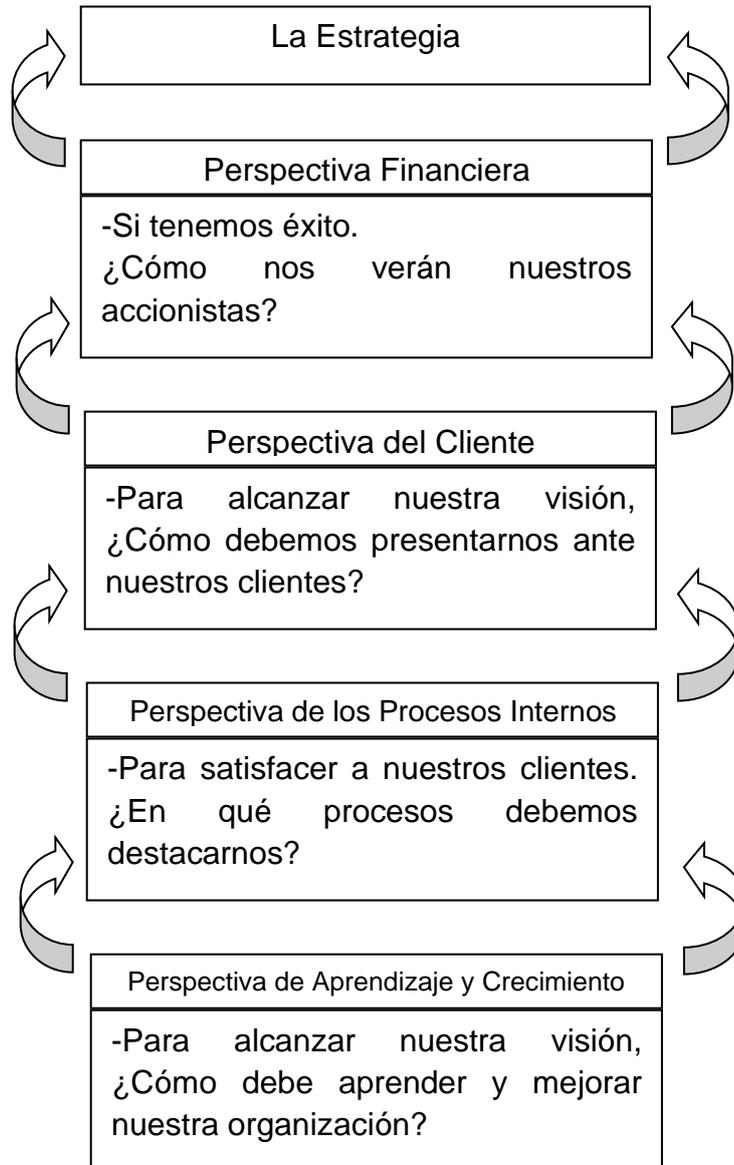
La organización focalizada en la estrategia, demostraba de quienes adoptaban con éxito el sistema con cinco principios de gestión centrado en el foco en la estrategia:

- Traducir la estrategia en términos operacionales
- Alinear a la organización con la estrategia
- Convertir a la estrategia en una tarea diaria de todos
- Convertir a la estrategia un proceso continuo
- Movilizar el cambio a través de los líderes ejecutivos

Estrategia

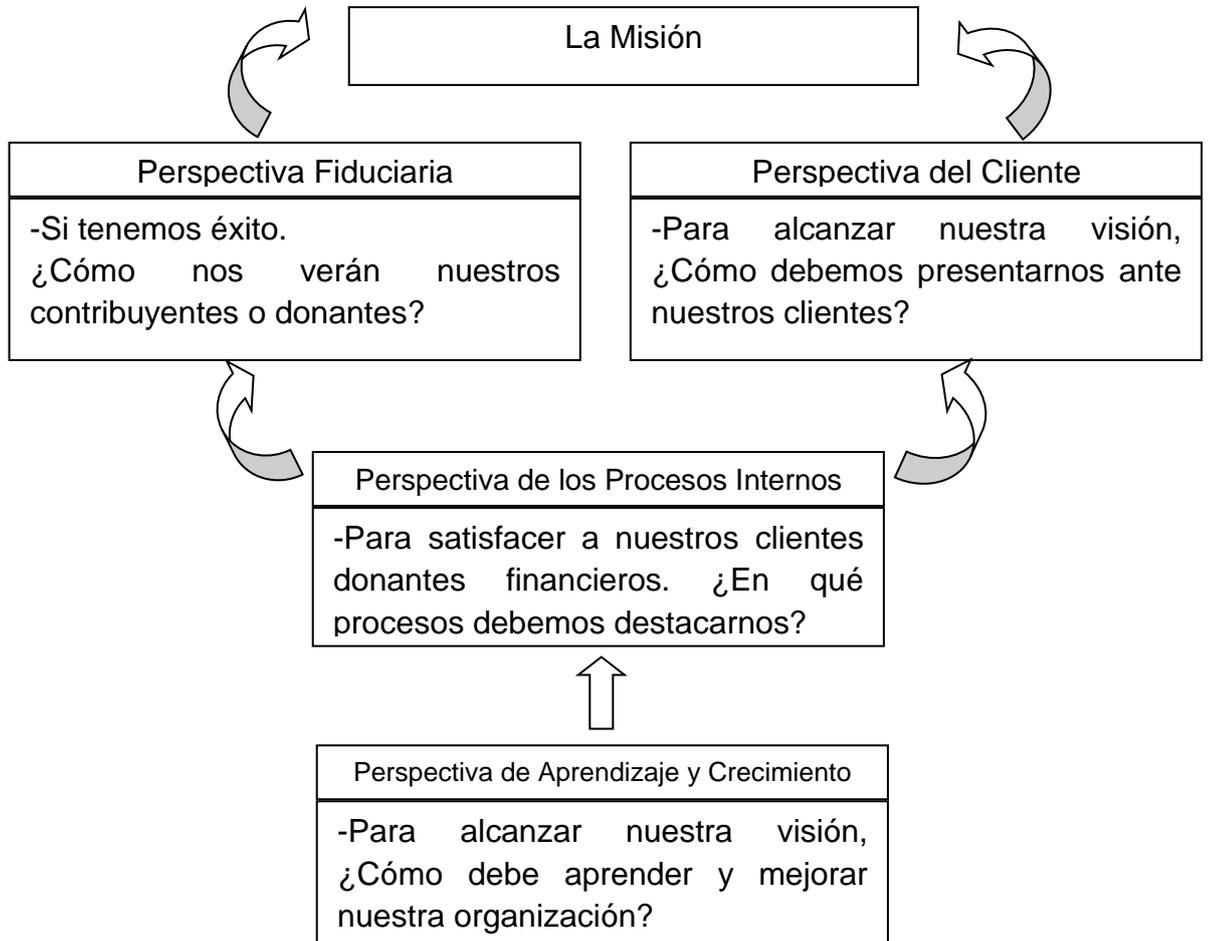
La estrategia de una organización describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas y clientes. Si el activo intangible de una organización representa más del 75% de su valor, entonces la formulación y ejecución de su estrategia requiere que se contemple explícitamente la movilización y alineación de los activos intangibles. El modelo de cuatro perspectivas para describir la estrategia de creación de valor de una organización proporciona un lenguaje que los equipos de ejecutivos pueden usar para discutir la dirección y las prioridades de sus empresas. Pueden ver a sus indicadores estratégicos no como indicadores de desempeño en cuatro perspectivas independientes, sino como una serie de relaciones de causa y efecto entre objetivos de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard.

Organizaciones del Sector Privado



Fuente: Kaplan y Norton, Mapas Estratégicos, 2000.

Organizaciones del Sector Público y sin Fines de Lucro

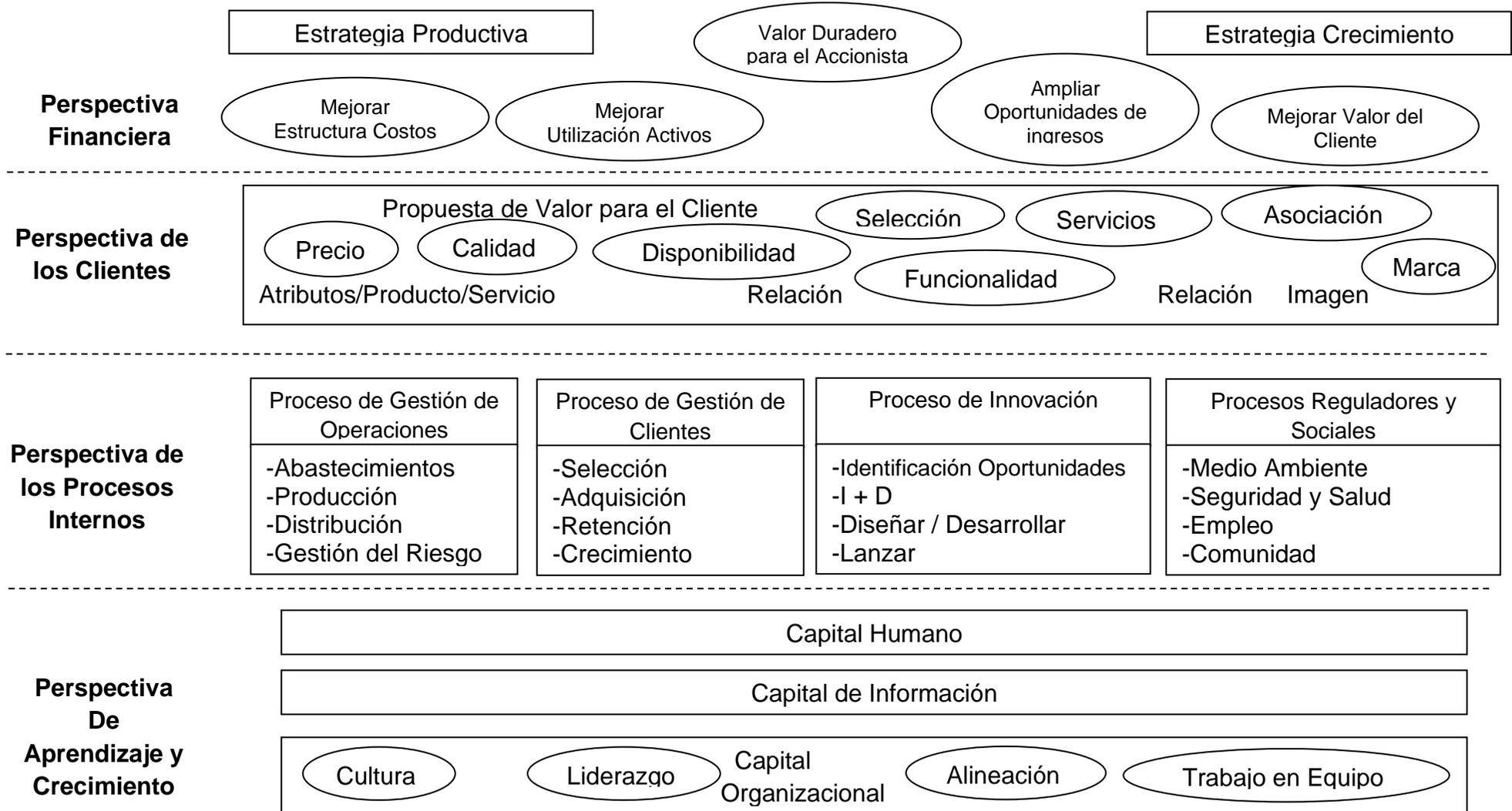


Fuente: Kaplan y Norton, Mapas Estratégicos, 2000

El mapa estratégico general describe componentes e interrelaciones de una estrategia. Si a una estrategia le falta un elemento en el modelo de mapa estratégico, será probablemente una estrategia defectuosa, este mapa evolucionó a partir del sencillo modelo del Balanced Scorecard de cuatro perspectivas, el mapa estratégico añade una segunda capa de detalles que ilustra la dinámica temporal de una estrategia; también añade un nivel de granularidad que mejora la claridad y el foco. El mapa estratégico proporciona el eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución.

A continuación, podemos observar el mapa general:

Un Mapa Estratégico Representa de qué forma la Organización Crea Valor



(Kaplan & Norton, D., 2000), El valor se crea mediante procesos internos de negocios, la perspectiva financiera y la del cliente en los mapas estratégicos y los Balances Scorecard describen los resultados, o sea, lo que la organización espera lograr: aumento de valor para los accionistas mediante el crecimiento de los ingresos y mejoras de la productividad: aumentos en la participación del gasto del cliente en la compañía mediante la adquisición, satisfacción, retención, fidelidad y crecimiento de esos clientes.

Los procesos que pertenecen a las perspectivas interna y aprendizaje y crecimiento dan impulso a la estrategia y describen de que forma la organización la pondrá en práctica. Los procesos internos eficaces y alineados determinan cómo se crea y sostiene el valor. Las empresas deben localizarse en los pocos procesos internos clave que brinden la propuesta de valor diferenciadora y que son los más críticos para mejorar la productividad y mantener la capacidad de la organización para operar.

- Gestión de Operaciones: producir y entregar productos y servicios a los clientes.
- Gestión del Cliente: establecer y potenciar las relaciones con los clientes.
- Innovación: desarrollar nuevos productos, servicios, procesos y relaciones.
- Procesos reguladores y sociales: cumplir con las regulaciones y las expectativas sociales y construir comunidades más fuertes.

La alineación estratégica determina el valor de los activos intangibles, la cuarta perspectiva del mapa estratégico del Balanced Scorecard, aprendizaje y crecimiento, describe los activos intangibles de la organización y la función que tienen en la estrategia. Los activos intangibles se pueden clasificar en tres categorías:

- Capital Humano: habilidades, competencias y conocimientos de los empleados.

- Capital de información: base de datos, sistemas de información, redes e infraestructura tecnológica.
- Capital organizacional: cultura, liderazgo, alineación de los empleados, trabajo en equipo y gestión del conocimiento.

El mapa estratégico proporciona el marco visual para integrar los objetivos de la empresa en las cuatro perspectivas de un Balanced Scorecard, ilustra las relaciones causa-efecto que vinculan los resultados deseados en las perspectivas cliente y financiera con un desempeño sobresaliente en los procesos internos fundamentales: gestión de operaciones, gestión de clientes, innovación y procesos reguladores y sociales. Estos procesos críticos crean y entregan la propuesta de valor a la organización a los clientes objetivos y también promueven los objetivos de productividad de la organización en la perspectiva financiera. Además el mapa estratégico identifica las capacidades específicas en los activos intangibles de la organización: capital humano, capital de la información y capital organizacional que se requieren para obtener un desempeño excepcional en los procesos internos críticos.

El cuadro de Mando Integral como un Sistema de Gestión

(Kaplan & Norton, D., Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard), 2002), El Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el Cuadro de Mando Integral como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo, están utilizando el enfoque de medición del Cuadro de Mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

1. Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia
2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos
3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas
4. Aumentar el feedback y formación estratégica.

El cuadro de Mando Integral también permite que una organización integre su planificación estratégica en su proceso anual de presupuesto, lo cual permite a la organización a:

- Cuantificar los resultados a largo plazo que se desea alcanzar
- Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados, y
- Establecer metas a corto plazo para indicadores financieros y no financieros del Cuadro de Mando.

(Vogel, 2015), "BSC lo ayuda a balancear, de una forma integrada y estratégica, el progreso actual y suministra la dirección futura de su empresa, para ayudarle a convertir la visión en acción por medio de un conjunto coherente de indicadores, agrupados en 4 diferentes perspectivas, a través de las cuales se puede ver el negocio en su totalidad."

Las 4 categorías de negocio son: Financieras, Clientes, Procesos Internos y Formación y Crecimiento. BSC sugiere que estas perspectivas abarcan todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa y deben ser considerados en la definición de los indicadores. De acuerdo a las características propias de cada negocio pueden existir incluso más, pero difícilmente habrá menos de las mencionadas.

El equilibrio entre los indicadores es lo que da nombre a la metodología, pues se presenta un balance entre los externos relacionados con accionistas y clientes, y los internos de los procesos, capacitación, innovación y crecimiento; también existe un equilibrio entre indicadores de resultados, los cuales ven los esfuerzos (principalmente económicos) pasados e indicadores que impulsan la acción futura (capacitación, innovación, aprendizaje, etc.).

El BSC permite tener el control del estado de salud corporativa y la forma cómo se están encaminando las acciones para alcanzar la visión. A partir de la

visualización y el análisis de los indicadores balanceados, pueden tomarse acciones preventivas o correctivas que afecten el desempeño global de la empresa.

Por sus características, el BSC puede implementarse a nivel corporativo o en unidades de negocio con visión y estrategias de negocios definidas y que mantengan cierta autonomía funcional.

Perspectivas del Balanced Scorecard

A pesar de que son 4 las perspectivas que tradicionalmente identifican un BSC, no es indispensable que estén todas ellas; estas perspectivas son las más comunes y pueden adaptarse a la gran mayoría de las empresas que no constituyen una condición indispensable para construir un modelo de negocios.

Perspectiva financiera.

Históricamente los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico, de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera.

Perspectiva del cliente.

Como parte de un modelo de negocios, se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo.

Brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, rentabilidad, etc. "La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior." (Kaplan & Norton).

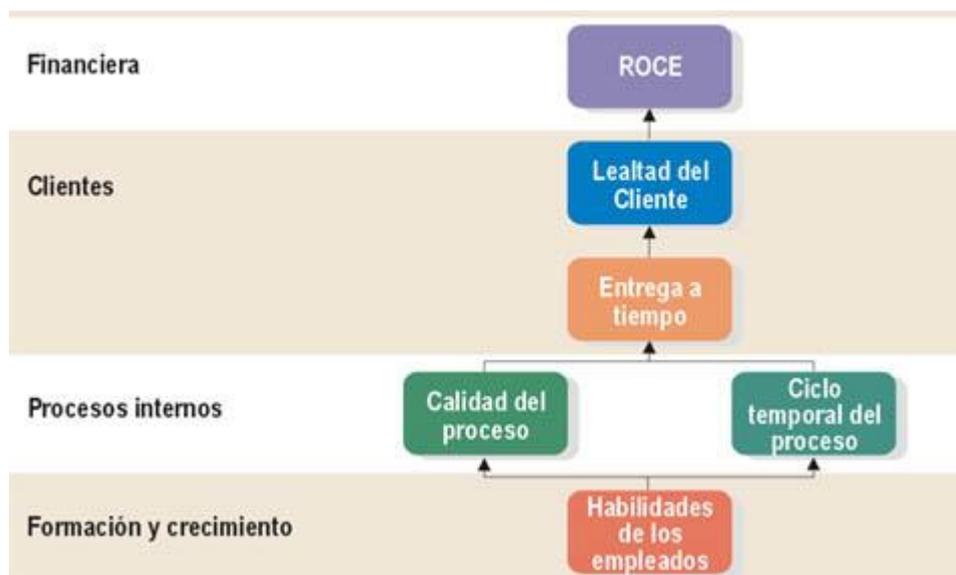
Perspectiva procesos internos.

Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos en los que se

debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

Perspectiva de formación y crecimiento.

Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si piensan obtenerse resultados constantes a largo plazo. Aquí se identifica la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en 3 áreas: personas, sistemas y clima organizacional. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.



- Relaciones causa-efecto a través de las 4 perspectivas del BSC.
- Propiedad intelectual del Dr. Robert Kaplan y David Norton.

Cada empresa deberá adecuar las perspectivas y, sobre todo, la información que cada una de ellas tendrá, pero la principal importancia recae en que se comuniquen los resultados alcanzados, no en el número de perspectivas.

¿Cómo se usa?

La filosofía principal para sugerir perspectivas de indicadores es que todos ellos, en perfecto balance, abarcan casi la totalidad de los indicadores necesarios para monitorear la empresa, pero la pregunta es como vincular las distintas perspectivas.

Todo lo que pasa en cualquier empresa es un conjunto de hipótesis sobre la causa y efecto entre indicadores. Cualquier acción que se ejecute, tendrá un impacto directo sobre otra variable, es por eso que la perspectiva de Formación y Crecimiento es la base que permite crear la infraestructura necesaria para crecer en las otras perspectivas. Lo importante es saber que ninguna perspectiva funciona en forma independiente, sino que puede iniciarse una acción con alguna de ellas y repercutirá sobre todas las demás.

Definición de Visión y Estrategias.

El punto inicial para poder diseñar un modelo de BSC es la definición de la visión y estrategias, no es sencillo, sin embargo, normalmente la gente llega a acuerdos en este sentido, pues son muy genéricos los objetivos de crecimientos que se persiguen. Donde la mayoría tropieza es en la interpretación de las estrategias. Por ejemplo, el crecimiento de la empresa difícilmente sería cuestionable, pero para algunos, el crecimiento puede significar aumento geográfico, para otros mayores ingresos o incremento de empleados.

Llegar a consensos sobre las estrategias lleva a establecer tanto objetivos como indicadores que midan los objetivos.

Definición de Indicadores

Entendida la visión y estrategias de la empresa es posible determinar los objetivos que hay que cumplir para lograr la estrategia y aterrizarlos en indicadores. Es importante que los indicadores no controlen la actividad pasada solamente, los indicadores deben reflejar los resultados muy puntuales de los objetivos, pero también deberán informar sobre el avance para alcanzar esos objetivos. Esto es, la mezcla

balanceada entre indicadores de resultados e indicadores de actuación es lo que permitirá comunicar la forma de conseguir los resultados y, al mismo tiempo, el camino para lograrlo. Como resaltan Kaplan y Norton: "Resultados son los indicadores históricos, indicadores de la actuación son indicadores previsionales."

Otro aspecto que hay que resaltar es el número de indicadores que deberán formar parte del escenario principal o maestro. Según Kaplan y Norton, un número adecuado para esta labor es de 7 indicadores por perspectiva y si son menos, mejor. Se parte de la idea de que un Tablero con más de 28 indicadores es difícil de evaluar cabalmente, además de que el mensaje que comunica el BSC se puede difuminar y dispersar los esfuerzos en conseguir varios objetivos. El ideal de 7 indicadores por perspectiva no significa que no pueda haber más, simplemente pueden consultarse en caso de hacer una análisis más a conciencia, pero los mencionados serán aquellos que se consulten frecuentemente y puedan, verdaderamente, indicar el estado de salud de la compañía o área de negocio.

Implementación del BSC.

Una vez definido el modelo de negocio y los indicadores de acción y resultados, es posible implementar el BSC de dos formas:

Modelo de control y seguimiento. En caso de que la visión, estrategias e indicadores estén perfectamente definidos y acordados, el BSC puede implementarse como un tradicional modelo de análisis por excepción. Se da un seguimiento puntual sobre los avances en el logro de las estrategias con respecto a lo planteado y el BSC libera una cantidad de trabajo importante al directivo, al realizar análisis por excepción de aquellos procesos conocidos que, eventualmente, requieren de más tiempo para su análisis; un análisis que sólo se da cuando no corresponden los datos con el objetivo.

Modelo de aprendizaje organizativo y comunicación. En empresas donde no existe un acuerdo unánime, que están en crecimiento o se quiere aprovechar el

potencial de los empleados sin perder el control de la empresa, el BSC no debe utilizarse como un modelo de control, sino como un modelo de aprendizaje, un modelo proactivo que enriquezca las definiciones originales. En este caso, los valores de los indicadores pueden aprovecharse para adecuar la estrategia planteada originalmente y, por extensión, los rumbos de la empresa. A diferencia del modelo de control, el estrategia necesita constantemente analizar los indicadores y tomar decisiones que reorienten los esfuerzos para obtener máximos beneficios.

Feedback y aprendizaje estratégico.

En uno de los aspectos más innovadores, BSC no termina en el análisis de los indicadores. Es un proceso permanente en el que puede haber feedback de un ciclo, que consiste en corregir las desviaciones para alcanzar los objetivos fijos definidos y feedback de doble ciclo, donde los estrategias cuestionan y reflexionan sobre la vigencia y actualidad de la teoría planteada en un inicio, y su posible adecuación. El feedback sugiere aprendizaje estratégico, que es la capacidad de formación de la organización a nivel ejecutivo, es el poder "aprender la forma de utilizar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica."



- El sistema de feedback utilizado para comprobar las hipótesis sobre las que se basa la estrategia.

- Equipo de solución de problemas.
- El desarrollo de la estrategia es un proceso continuo.

Objetivos típicos de un BSC

- Obtener claridad y consenso alrededor de la estrategia.
- Alcanzar enfoque.
- Desarrollar liderazgo.
- Intervención estratégica.
- Educar a la organización.
- Fijar metas estratégicas.
- Alinear programas e inversiones.
- Para enlazarlo al sistema de incentivos.
- Mejorar el sistema de indicadores actuales.
- Mantenernos enfocados estratégicamente y evaluar la gestión estratégica.

Gestión Pública

(Uvalle, 1994), La gerencia pública no constituye una moda ni tampoco es una obviedad o mera extrapolación de conocimientos y esquemas de la gerencia privada a la esfera de gobierno. Por el contrario, es un campo de conocimiento propio, amplio, complejo y especializado.

(Cabrerero, 1997), La gestión y la gerencia pública son de las muy pocas herramientas que hoy por hoy tenemos para recobrar la confianza y legitimidad no sólo de la administración pública, sino del ente estatal, de lo público como el espacio esencial de realización humana.

(Arellano, 2000), La gerencia pública, dado los aspectos que subyacen en ella, es un vehículo de gran utilidad para enfrentar esta problemática realidad. No obstante, se debe considerar que si bien esta filosofía administrativa puede resultar útil y provechosa si es bien interpretada y aplicada, no es la remediadora, como por

arte de magia, de todos los males que aquejan a la administración pública. No existe en el campo de la administración, y difícilmente en algún otro campo del saber, una iniciativa, herramienta o modelo que se pueda erigir como la panacea en algún momento histórico; todas, finalmente, dado su alcance limitado, requieren de otras serie de técnicas afines o de otras ciencias para la comprensión y mejora de la sociedad en la que nos desarrollamos.

(Beltran, 1996), La modernización económica se vincula con el concepto de eficiencia a través de la libre participación en los mercados de los agentes económicos (productores, consumidores, trabajo y capital); mientras que a nivel político, se entiende como un proyecto de carácter democrático basado en la capacidad de elección y en el establecimiento de escenarios que permitan una competencia política justa; por su parte, la modernización social pretende establecer formas de coordinación donde el ciudadano aparece como el centro en torno al cual gira la acción.

Diferencias Entre la Administración Pública y la Gestión Pública

Variables de Diferenciación	Administración Pública Tradicional	Gestión Pública
Prerrequisitos básicos	Cumplimiento de las normas	Búsqueda de eficiencia, eficacia y legitimidad
Concepción del Estado	Dominante, unilateral	Modesto, participativo
Base de legitimidad de la administración pública	Jurídica, técnica	Vinculación Estado-Sociedad
Estructura organizacional	Vertical, jerarquizada. Alta formalización, estable	Horizontal, flexible. Roles cambiantes.
Sistema de planeación.	Rígido, de arriba hacia abajo.	Flexible, abierto, correctivo.
Sistema de dirección	Centralizada, formal, por autoridad.	Descentralizado, trabajo en equipo con autonomía relativa.
Sistema de evaluación	Control normativo	Evaluación de impacto. Evaluación de desempeño.
Sistema administrativo	Administración clásica, dominante.	Cogestión (Estado-Sociedad)
Percepción del contexto	Dinámico (Demandas sociales que crecen)	Turbulento (cambiantes, conglomerado social en proceso de transformación)

Fuente: Adecuado a partir de Cabrero, 1997.

2.3. Definición de términos básicos

BSC.- Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral), Una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores. La visión y la estrategia de negocios dictan el camino hacia el que deben encaminarse los esfuerzos individuales y colectivos de una empresa.

CLIENTE.- Persona que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o empresa.

COMPETITIVIDAD. - Capacidad que tiene una persona que le permite oponerse a otros en la consecución de un mismo fin.

CONTROL. -Uno de los procesos de gestión que consiste en medir y verificar el correcto y eficiente cumplimiento de las funciones administrativas del personal.

DIRECCIÓN. - Proceso de gestión administrativa que consiste en dirigir la institución emitiendo directivas y normativas para el desenvolvimiento reglamentado de la institución, diferenciándose de la ejecución que es acción práctica, siendo ésta en cambio, de carácter prescriptivo.

ESTRATEGIA. - Conjunto de reglas tácticas y proyectivas que se siguen ordenadamente para alcanzar objetivos y propósitos predefinidos.

FACTOR CRITICO DE ÉXITO. - Logros que tienen que realizarse para garantizar los objetivos específicos (Palancas Claves de Desempeño).

INDICADORES. - Medios, instrumentos o mecanismos para evaluar en qué medida estamos logrando los objetivos estratégicos propuestos. Como tal un indicador es una variable de interés cuya naturaleza se circunscribe al tipo de escala sobre el cual se define. Esto implica una clasificación en términos de su naturaleza como cuantitativos (KPI o de Resultado y cualitativos (o inductores-guía).

INICIATIVAS ESTRATEGICAS. - Actividad, Programa, Proyecto o Esfuerzo ESPECIAL que contando con recursos asignados (Humanos, Financieros) apuntala, apalanca o contribuye al logro de uno o varios objetivos estratégicos.

GESTIÓN. - Conjunto de métodos, procedimientos y estrategias combinadas que se aplican para desarrollar los procesos de organización, planificación, control y evaluación de una institución.

GESTION INSTITUCIONAL. - Conjunto de coordinaciones y actividades estratégicas que realiza el director o presidente de una institución con otras instituciones sociales, con el propósito de lograr objetivos institucionales y de proyección a la comunidad.

GESTION ADMINISTRATIVA. - Sistema o serie de actividades estratégicas y procedimentales para la realización de los procesos de gestión y el logro de los objetivos previstos por la institución.

MAPA DE CAUSA-EFECTO. - Es una arquitectura útil para describir - paso a paso- una estrategia, a través del conjunto de hipótesis, que darán origen o serán causa de hechos que concluyen produciendo efectos en la perspectiva Financiera.

MATRIZ TABLERO DE COMANDO. - Es el marco que permite contener y visualizar las perspectivas, objetivos, indicadores, inductores e iniciativas Estratégicas que monitorean como se traslada la estrategia a la acción.

META. - Representa el resultado deseado de una medida de desarrollo. Las metas toman significativamente los resultados derivados de la medición y los proveen a la organización a través del feedback.

ORGANIZACIONES. - Las organizaciones son entidades sociales compuestas por dos o más individuos con la finalidad de cumplir metas y objetivos. Existe una diversidad de tipos de organizaciones, por ejemplo: universidades, empresas de servicios, colegios, institutos armados, clubs sociales, la familia, etc. Cada uno con sus características específicas que apuntan a una meta a cumplir.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS. - Propósitos o norte muy específicos a donde se quiere llegar. La definición de los objetivos estratégicos es el primer paso en la formulación del plan o mapa de estrategias, traducido en el modelo causa efecto.

ORGANIZACIÓN. - Es uno de los procesos de gestión y consiste en ordenar, distribuir y dosificar adecuadamente todos los elementos, procesos y factores del sistema educativo superior.

PERSPECTIVAS. - Múltiples dimensiones que la metodología plantea para ver el desempeño estratégico de la Organización. Estas dimensiones, permiten ver el negocio desde cuatro perspectivas.

PLANES ESTRATEGICOS. - Es la determinación de los objetivos específicos y metas de largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para lograr estos propósitos. Comúnmente hablamos sobre planes y estrategia como sinónimos.

PRODUCTO. - Es cualquier cosa, objeto, instrumento o herramienta esencialmente tangible y con transmisión de propiedad que una parte puede ofrecer a la otra.

PROPUESTA DE VALOR. - Describe cómo una organización se diferenciará a sí misma hacia los clientes, y qué conjunto particular de valores cumplirá. Para desarrollar una proposición de valor hacia el cliente muchas organizaciones elegirán unas de las tres "disciplinas": excelencia operacional, liderazgo del producto, o intimidad con el cliente.

PLANIFICACIÓN. - Es el proceso de gestión donde se realiza el análisis FODA, se elabora el Plan Estratégico y se define la visión, misión de la institución educativa.

POLITICA. - Conjunto de decisiones que se toman a un determinado nivel de jerarquía de gobierno.

TABLERO DE COMANDO. - Es un Sistema de integrado de Gestión Estratégica, que permite ver, como la estrategia se traslada a la acción, gestionando la misma a través de relaciones causa efecto, vinculando el logro de objetivos estratégicos a través de cuatro perspectivas con Indicadores e Inductores ejecutados a través de Iniciativas. Actúa como un sistema de medición, un sistema de administración estratégica, y una herramienta de comunicación.

2.4. Formulación de Hipótesis

2.4.1. Hipótesis General

El Balanced Scorecard como sistema de control tiene relación con la Eficiente Gestión Pública en los Institutos Tecnológicos y Pedagógicos en la región Pasco, 2017.

2.4.2. Hipótesis Específicos

La eficiente gestión pública se relaciona con el planeamiento estratégico en los Institutos Tecnológicos y Pedagógicos en la región Pasco, 2017.

La eficiente gestión pública se relaciona con los mapas estratégicos en los Institutos Tecnológicos y Pedagógicos en la región Pasco, 2017.

La eficiente gestión pública se relaciona con las perspectivas en los Institutos Tecnológicos y Pedagógicos en la región Pasco, 2017.

La eficiente gestión pública se relaciona con el tablero de control en los Institutos Tecnológicos y Pedagógicos en la región Pasco, 2017.

2.5. Identificación de Variables

V.1. Balanced Scorecard como Sistema de Control

V.2. Eficiente Gestión Pública

2.6. Operacionalización de variables e indicadores

VARIABLES	INDICADORES
V.1. Balanced Scorecard como Sistema de Control	Planeamiento Estratégico Mapas Estratégicos Perspectivas Tablero de Control
V.2. Eficiente Gestión Pública	Planificación Organización Control Evaluación

CAPITULO III

METODOLOGIA Y TECNICAS DE INVESTIGACION.

3.1. Tipo de Investigación.

El tipo de investigación que se desarrolló fue la descriptiva de relación, ya que se describirá y explicará los hechos y fenómenos de la planificación en la gestión pública de las instituciones de educación superior técnica y pedagógica en la región Pasco.

3.2. Métodos de Investigación.

El Método Analítico. Para manejar la información y descomponerla en partes, para una mejor comprensión y explicación clara del problema, determinando sus causas y efectos.

El Método Deductivo. Para descubrir, analizar y sistematizar los resultados que se obtendrán, para hacer generalizaciones del problema, para la interpretación de resultados, conclusiones y recomendaciones.

El Método Inductivo. El mismo que parte de hechos o fenómenos particulares y llega a una teoría general a través del uso de las variables de estudio en las hipótesis.

3.3. Diseño de Investigación.

El Diseño de la investigación es transaccional correlacional, este diseño tiene la particularidad de permitir analizar y estudiar la relación de hechos y fenómenos de la realidad, para conocer su nivel de relación de las variables, buscan determinar el grado de relación entre variables que se estudia. Para la presente investigación se toma el diseño longitudinal para conocer los hechos y fenómenos de la realidad, ya sea en esencia individual o en su relación a través del tiempo.

3.4. Población y muestra.

Población.

La población para el presente trabajo de investigación está constituida por dos Institutos Pedagógicos y 10 Institutos Tecnológicos el cual constituye un total de 3033 que incluye la población estudiantil y docente en la región Pasco.

Muestra.

Las muestras son de tipo probabilísticas, representada por el total de 341 personas para aplicar las encuestas en educación superior tanto Tecnológicos como Pedagógicos en la región Pasco.

El tamaño de muestra fue calculado a partir de la población con un margen de error de 5%, la distribución estándar de 1.96, la tasa de acierto y fracaso será de 0.5; para el cual se utilizará la siguiente fórmula Probabilística:

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

Donde:

n = Muestra.

Z = Distribución Estándar.

p = Tasa de acierto o éxito.

q = Tasa de fracaso o error.

N = Población.

E = Margen o probabilidad de error.

Estratificación de la Muestra por Ubicación

Distrito	IST – ISP	Población	Muestra
Yanacancha	ISP. Gamaniel Blanco Murillo	272	31
Yanacancha	IST Pasco	651	73
Huariaca	IST. Alfred Nobel	185	21
Huayllay	IST. Alberto Pumayalla Díaz	134	15
Paucartambo	IST. Paucartambo	183	21
Yanahuanca	IST. Daniel Alcides Carrión	186	21
Oxapampa	IST. Oxapampa	554	62
Villa Rica	IST. Alexander Von Humboldt	327	37
Puerto Bermúdez	ISP. Fray Ángel J. Azagra Murillo	157	18
Puerto Bermúdez	IST. Fernando Belaunde Terry	82	9
Santa Ana de Tusi	IST. Rodrigo Salazar Palacios	91	10
Paucartambo	Escuela de Educación Superior Técnico Profesional PNP Pasco	211	24
	Total	3033	341

Fuente: Elaboración Propia según datos de Escale – Minedu 2017.

3.5. Técnicas E Instrumentos de Recolección de Datos.

La principal técnica que se utilizó fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario correspondiente.

3.6. Técnicas de Procesamiento Y Análisis de Datos.

Para el trabajo de la recolección de datos de la población estudiantil y docente, fue en la región Pasco, específicamente en los distritos de: Yanacancha, Huariaca, Huayllay, Paucartambo, Yanahuanca, Oxapampa, Villa Rica, Puerto Bermúdez y Santa Ana de Tusi, se construyó una base de datos para ser ingresado y analizados mediante la estadística con los softwares Excel y IBM SPSS Statistics 25.

Considerando lo mencionado líneas arriba se considera lo siguiente:

- a. Para los datos numéricos se procesó a través de la Construcción de matriz de datos (anexo 3) luego se realizó la suma de variables V1 y V2, luego la suma de datos de las dimensiones: D1, D2, D3, D4 de la Variable V1.
- b. Seguidamente se procedió alimentar todos los datos en el SPSS de las 341 encuestas para procesar los resultados de las tablas de frecuencias.
- c. A través de medios electrónicos se obtendrá los gráficos para la presentación de resultados y la interpretación de las mismas
- d. Luego se usó el estadístico Rho de Spearman, realizando la prueba de la hipótesis general entre las variables: V1 y V2 y para las pruebas de las hipótesis específicas se hizo entre: V2 vs. D1, V2 vs D2, V2 vs D3, V2 vs. D4 y V2 vs. D5.

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIONES

4.1. Tratamiento de Resultados E Interpretación

El trabajo de campo y recolección de datos se realizó en los Institutos Tecnológicos y Pedagógicos en la región Pasco de la siguiente manera: primero se ha diseñado la encuesta, segundo se ha realizado la encuesta a los estudiantes y docentes de acuerdo a la muestra, tercero se ha llevado a cabo el procesamiento estadístico para obtener los resultados, el cual incluye la interpretación.

El tratamiento estadístico fue la matriz de resultados, tablas de frecuencia y sus respectivos gráficos dado al tipo de datos. Después de aplicar las encuestas se realizó la prueba de hipótesis, el contraste para verificar la relación de las variables de estudio y la V2 con las dimensiones de la V1.

Presentación de Resultados

A continuación, presento los resultados obtenidos de la investigación en tablas de frecuencia y sus respectivos gráficos e interpretaciones de cada una de ellas.

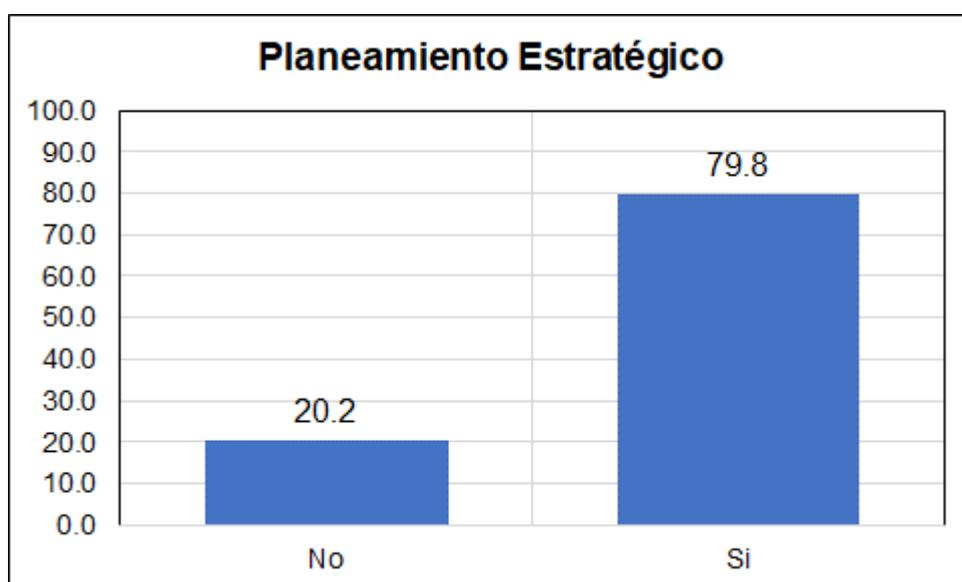
Tabla No. 01

El Instituto cuenta con Planeamiento Estratégico

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	69	20.2	20.2	20.2
	Si	272	79.8	79.8	100.0
	Total	341	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia según encuestas 2017.

Gráfico No. 01



Fuente: Elaboración Propia según encuestas 2017.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el 79.8% de los encuestados afirman que su institución si cuenta con planeamiento estratégico y el 20.2% dicen que no los tienen.

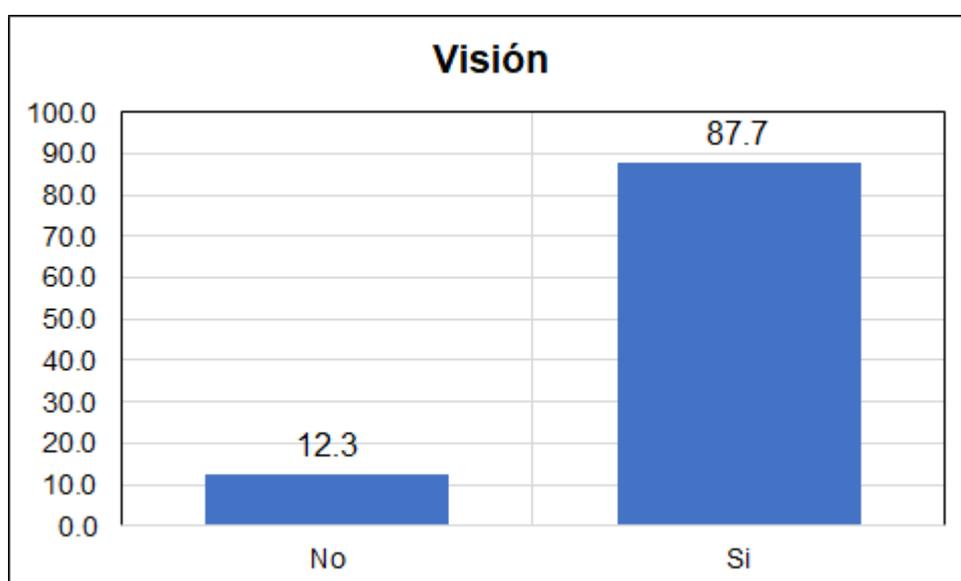
Tabla No. 02

El Instituto tiene formulado la visión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	42	12.3	12.3	12.3
	Si	299	87.7	87.7	100.0
	Total	341	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia según encuestas 2017.

Gráfico No. 02



Fuente: Elaboración Propia según encuestas 2017.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el 87.7% de los encuestados afirman que su institución si cuenta con la visión y el 12.3% dicen que no los tienen.

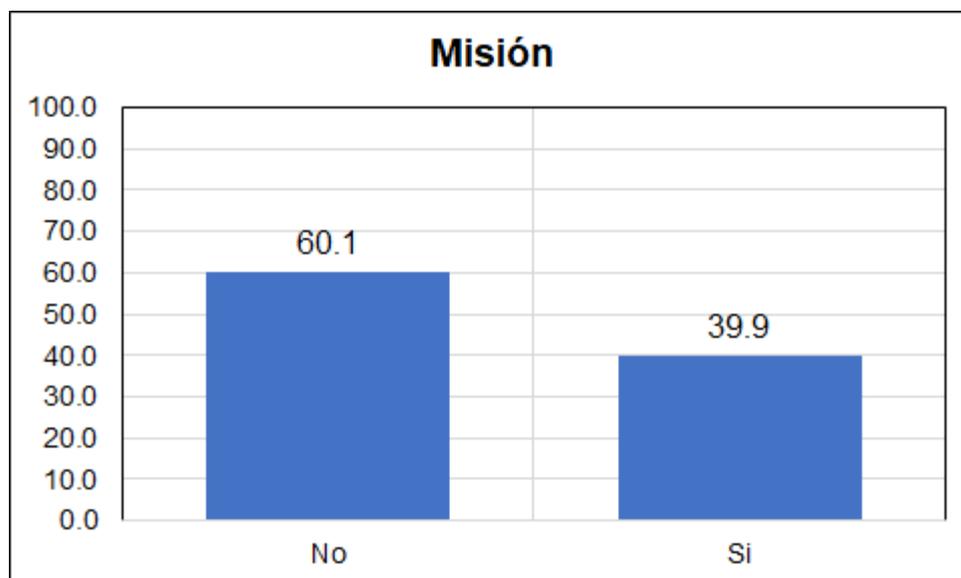
Tabla No. 03

El Instituto tiene formulado la misión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	205	60.1	60.1	60.1
	Si	136	39.9	39.9	100.0
	Total	341	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia según encuestas 2017.

Gráfico No. 03



Fuente: Elaboración Propia según encuestas 2017.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el 60.1% de los encuestados afirman que su institución no cuenta con la misión y el 39.9% dicen que si los tienen.

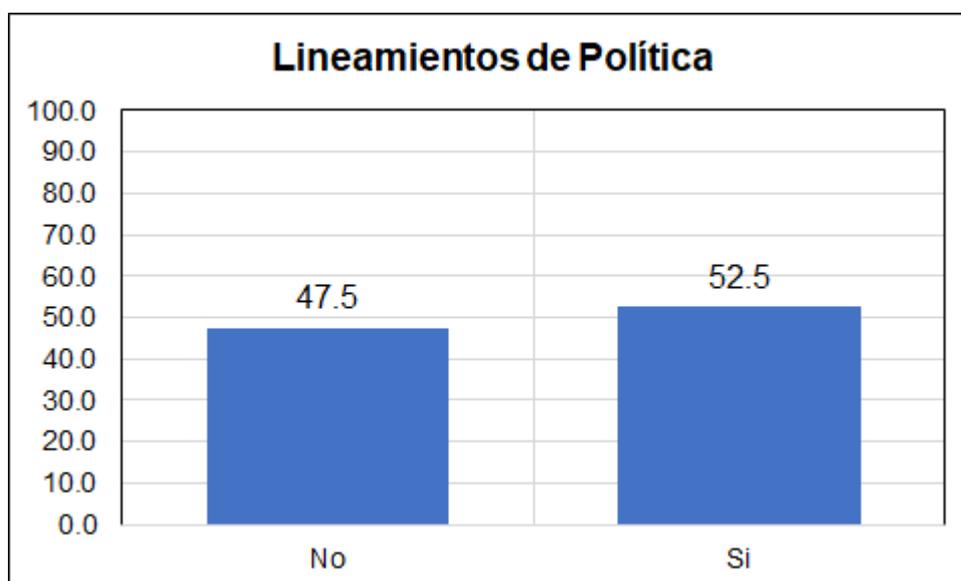
Tabla No. 04

El Instituto cuenta con lineamientos de política de desarrollo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	162	47.5	47.5	47.5
	Si	179	52.5	52.5	100.0
	Total	341	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia según encuestas 2017.

Gráfico No. 04



Fuente: Elaboración Propia según encuestas 2017.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el 52.5% de los encuestados afirman que su institución si cuenta con lineamientos de política y el 47.5% dicen que no los tienen.

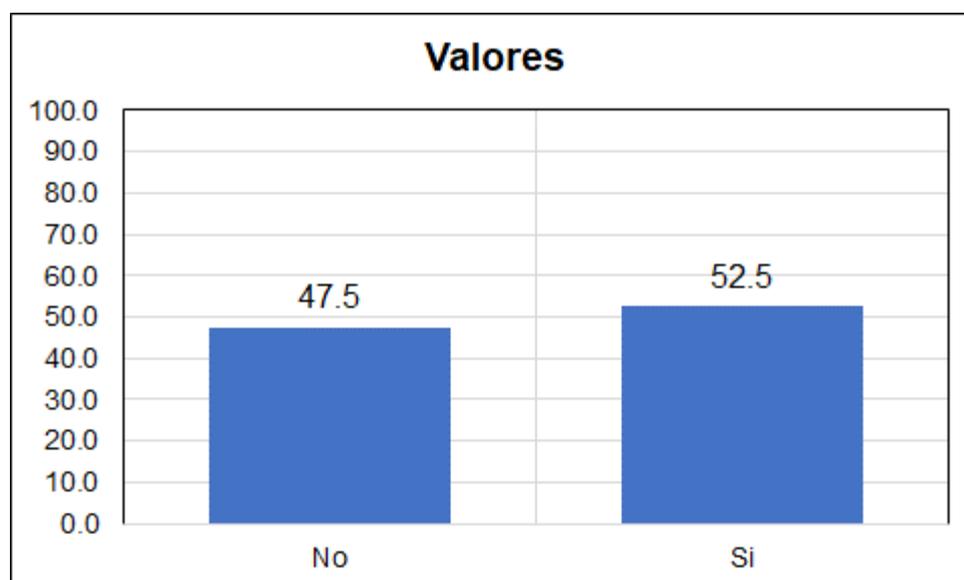
Tabla No. 05

El Instituto cuenta con valores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	162	47.5	47.5	47.5
	Si	179	52.5	52.5	100.0
	Total	341	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia según encuestas 2017.

Gráfico No. 05



Fuente: Elaboración Propia según encuestas 2017.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el 52.5% de los encuestados afirman que su institución si cuenta con la visión y el 47.5% dicen que no los tienen.

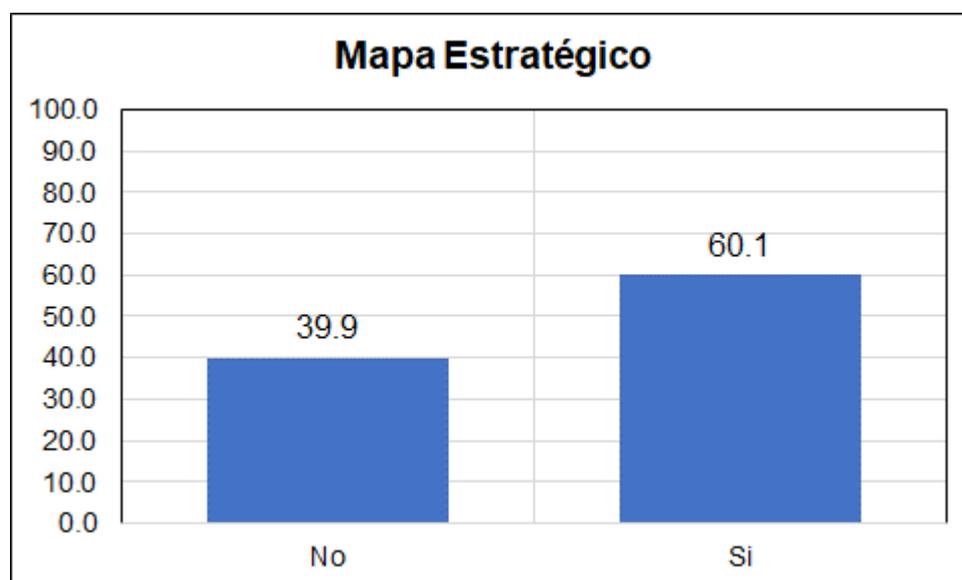
Tabla No. 06

El Instituto cuenta con mapa estratégico

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	136	39.9	39.9	39.9
	Si	205	60.1	60.1	100.0
	Total	341	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia según encuestas 2017.

Gráfico No. 06



Fuente: Elaboración Propia según encuestas 2017.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el 60.1% de los encuestados afirman que su institución si cuenta con el mapa estratégico y el 39.9% dicen que no cuentan.

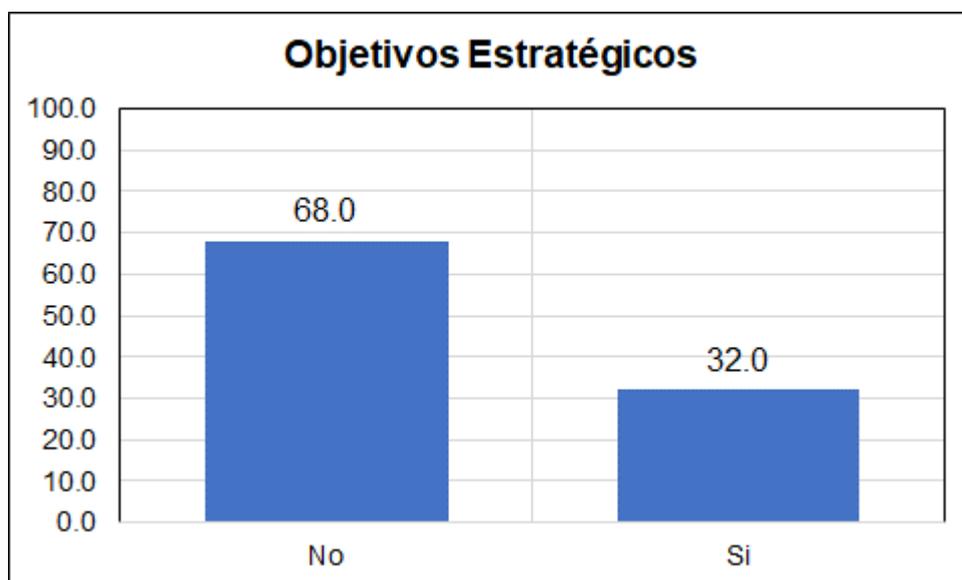
Tabla No. 07

El Instituto cuenta con objetivos estratégicos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	232	68.0	68.0	68.0
	Si	109	32.0	32.0	100.0
	Total	341	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia según encuestas 2017.

Gráfico No. 07



Fuente: Elaboración Propia según encuestas 2017.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el 68% de los encuestados afirman que su institución no cuenta con objetivos estratégicos y el 32% dicen que si los tienen.

Tabla No. 08

El Instituto cuenta con objetivos estratégicos de acuerdo a las perspectivas del BSC.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	264	77.4	77.4	77.4
	Si	77	22.6	22.6	100.0
	Total	341	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia según encuestas 2017.

Gráfico No. 08



Fuente: Elaboración Propia según encuestas 2017.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el 77.4% de los encuestados afirman que su institución no cuenta con objetivos estratégicos de acuerdo a las perspectivas del BSC y el 22.6% dicen que no los tienen.

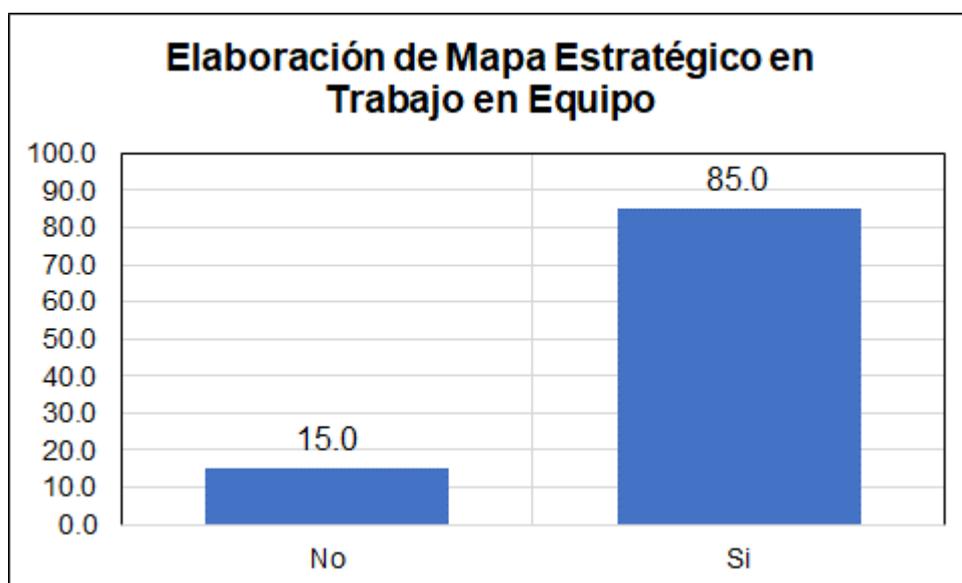
Tabla No. 09

El Instituto elaboro el mapa estratégico en trabajo en equipo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	51	15.0	15.0	15.0
	Si	290	85.0	85.0	100.0
	Total	341	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia según encuestas 2017.

Gráfico No. 09



Fuente: Elaboración Propia según encuestas 2017.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el 85% de los encuestados afirman que su institución si ha elaborado el mapa estratégico en trabajo en equipo y el 15% dicen que no fue elaborado de esta manera.

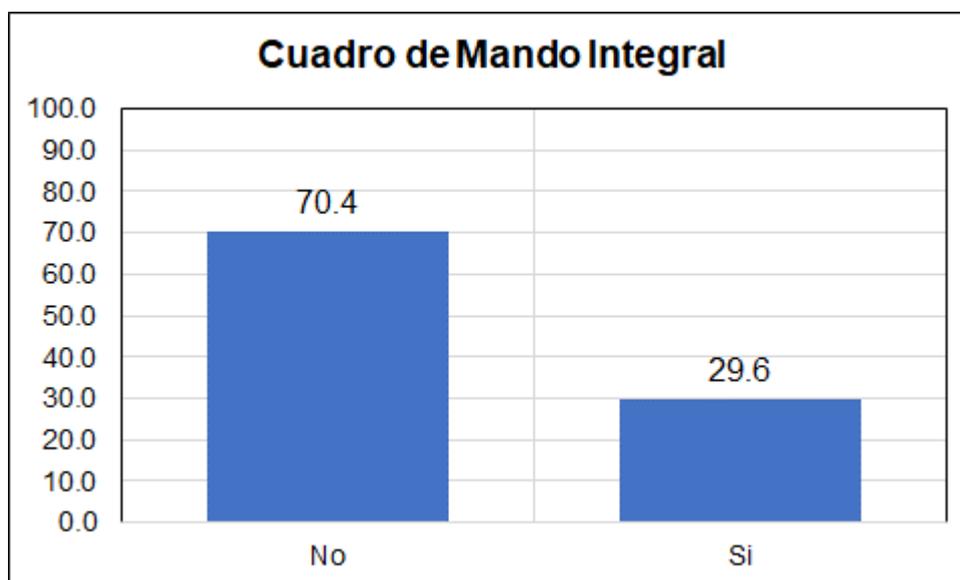
Tabla No. 10

El Instituto ha elaborado un cuadro de mando integral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	240	70.4	70.4	70.4
	Si	101	29.6	29.6	100.0
	Total	341	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia según encuestas 2017.

Gráfico No. 10



Fuente: Elaboración Propia según encuestas 2017.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el 70.4% de los encuestados afirman que su institución no ha elaborado un cuadro de mando integral y el 29.6% dicen que si han elaborado el cuadro de mando integral.

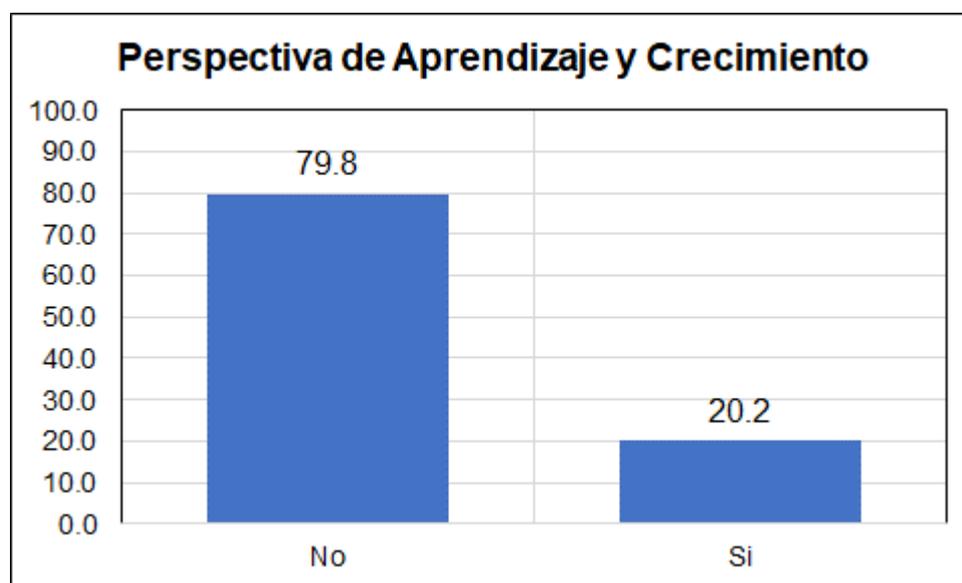
Tabla No. 11

El Instituto cuenta con perspectivas de aprendizaje y crecimiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	272	79.8	79.8	79.8
	Si	69	20.2	20.2	100.0
	Total	341	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia según encuestas 2017.

Gráfico No. 11



Fuente: Elaboración Propia según encuestas 2017.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el 79.8% de los encuestados afirman que su institución no cuenta con perspectivas de aprendizaje y crecimiento y el 20.2% dicen que si cuentan con perspectivas de aprendizaje y crecimiento.

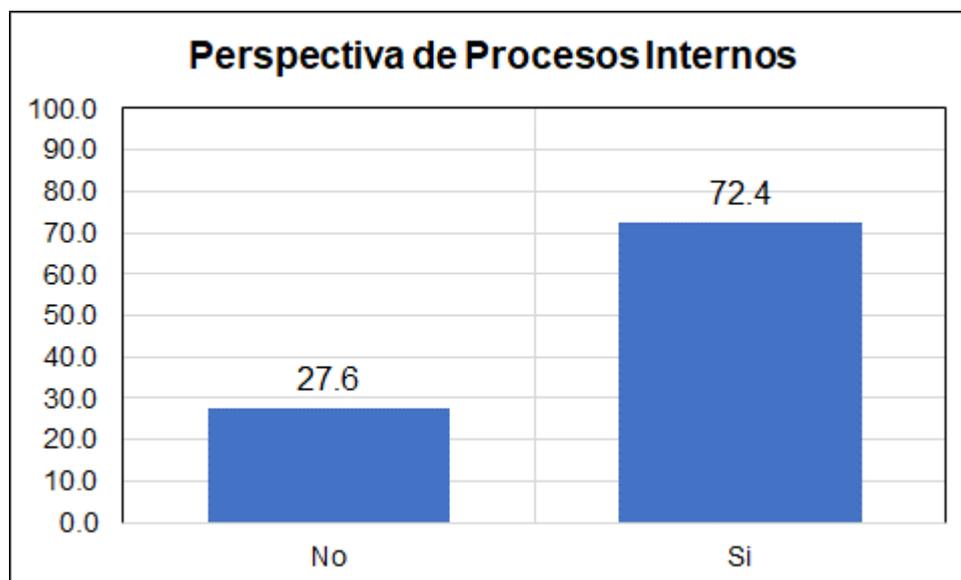
Tabla No. 12

El Instituto cuenta con perspectivas de procesos internos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	94	27.6	27.6	27.6
	Si	247	72.4	72.4	100.0
	Total	341	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia según encuestas 2017.

Gráfico No. 12



Fuente: Elaboración Propia según encuestas 2017.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el 72.4% de los encuestados afirman que su institución si cuenta con perspectivas de procesos internos y el 27.6% dicen que no cuentan con esta perspectiva.

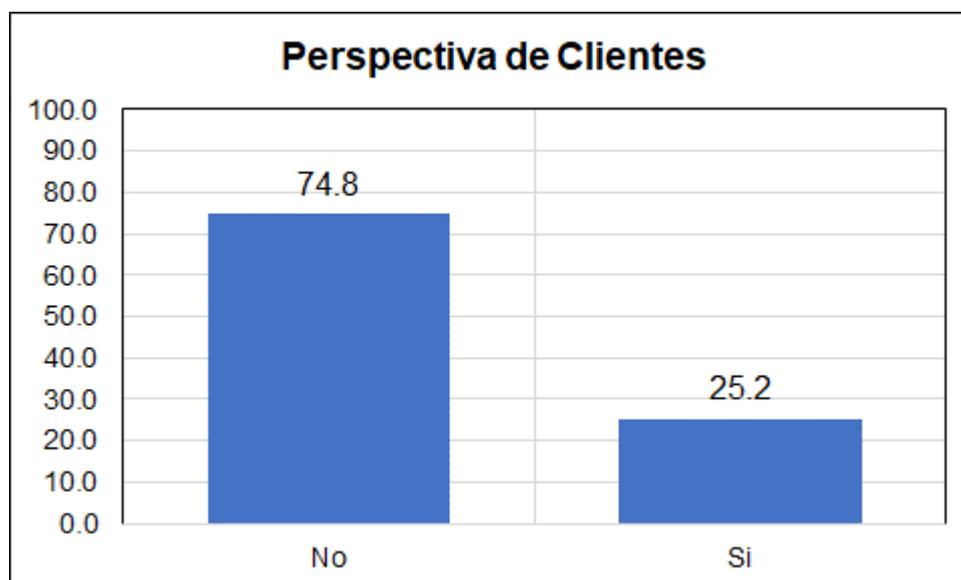
Tabla No. 13

El Instituto cuenta con perspectivas de clientes.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	255	74.8	74.8	74.8
	Si	86	25.2	25.2	100.0
	Total	341	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia según encuestas 2017.

Gráfico No. 13



Fuente: Elaboración Propia según encuestas 2017.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el 74.8% de los encuestados afirman que su institución no cuenta con la perspectiva de clientes y el 25.2% dicen que si cuentan con esta perspectiva.

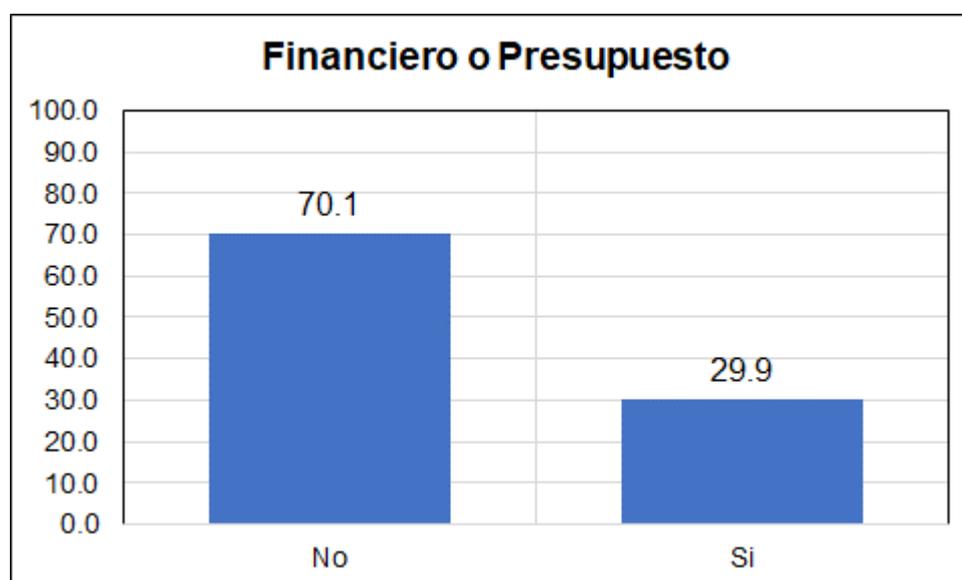
Tabla No. 14

El Instituto cuenta con perspectivas financiero o presupuesto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	239	70.1	70.1	70.1
	Si	102	29.9	29.9	100.0
	Total	341	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia según encuestas 2017.

Gráfico No. 14



Fuente: Elaboración Propia según encuestas 2017.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el 70.1% de los encuestados afirman que su institución no cuenta con la perspectiva financiera o de presupuesto y el 29.9% dicen que si cuentan con la perspectiva financiera.

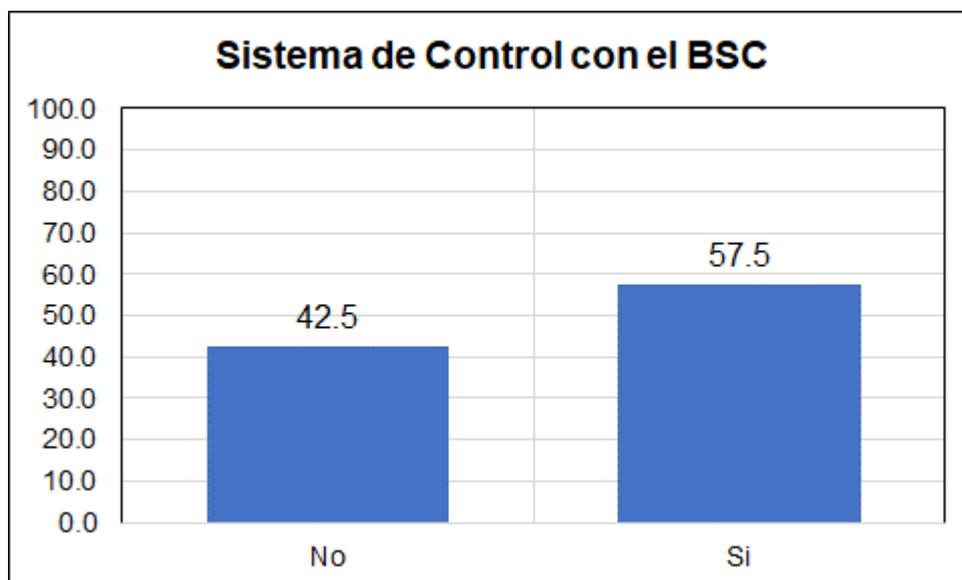
Tabla No. 15

El Instituto cuenta con un sistema de control como el BSC

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	145	42.5	42.5	42.5
	Si	196	57.5	57.5	100.0
	Total	341	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia según encuestas 2017.

Gráfico No. 15



Fuente: Elaboración Propia según encuestas 2017.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el 57.5% de los encuestados afirman que su institución si cuenta con un sistema de control como el BSC y el 42.5% dicen que no cuentan con un sistema de control como el BSC.

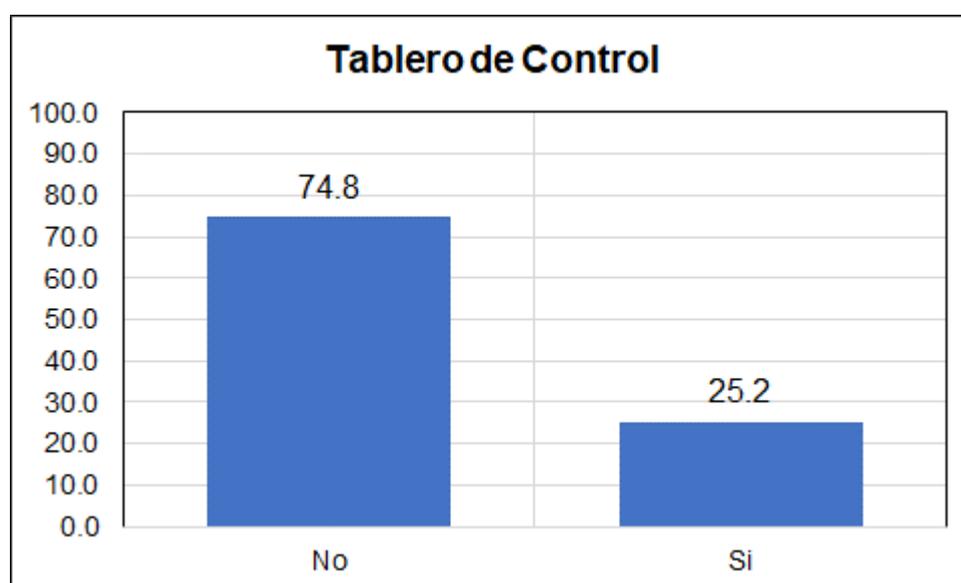
Tabla No. 16

El Instituto tiene diseñado un tablero de control

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	255	74.8	74.8	74.8
	Si	86	25.2	25.2	100.0
	Total	341	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia según encuestas 2017.

Gráfico No. 16



Fuente: Elaboración Propia según encuestas 2017.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el 74.8% de los encuestados afirman que su institución no cuenta con un tablero de control y el 25.2% dicen que si cuentan con un tablero de control.

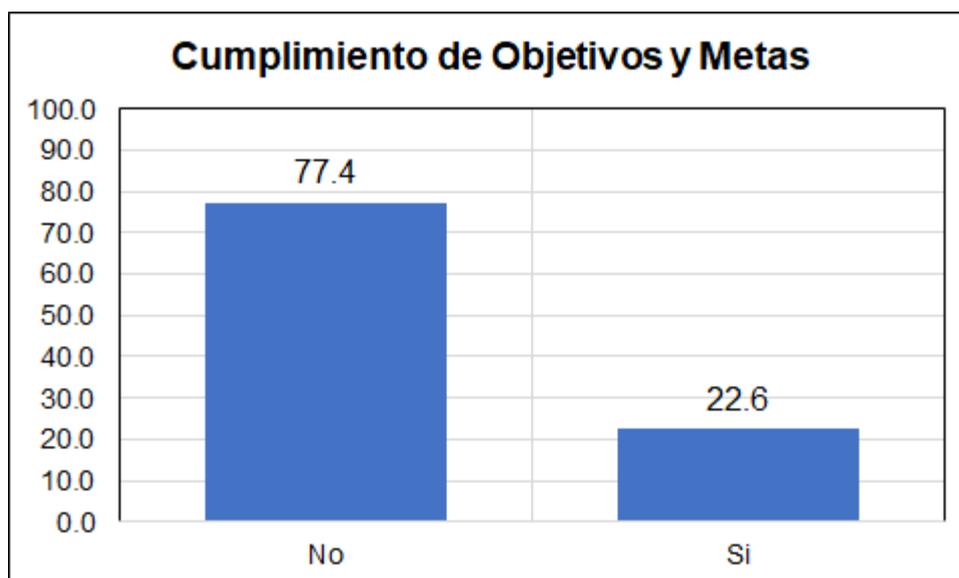
Tabla No. 17

El Instituto realiza seguimientos al cumplimiento de sus objetivos y metas de acuerdo a las fichas de indicadores e iniciativas estratégicas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	264	77.4	77.4	77.4
	Si	77	22.6	22.6	100.0
	Total	341	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia según encuestas 2017.

Gráfico No. 17



Fuente: Elaboración Propia según encuestas 2017.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el 77.4% de los encuestados afirman que su institución no se realiza seguimientos al cumplimiento de sus objetivos y metas de acuerdo a las fichas de indicadores e iniciativas estratégicas y el 22.6% dicen que si realizan seguimientos.

Tabla No. 18

El Instituto cuenta con resultados en tiempo real de forma porcentual, ratios, gráficos, otros.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	222	65.1	65.1	65.1
	Si	119	34.9	34.9	100.0
	Total	341	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia según encuestas 2017.

Gráfico No. 18



Fuente: Elaboración Propia según encuestas 2017.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el 65.1% de los encuestados afirman que su institución no cuenta con resultados en tiempo real de forma porcentual, ratios, gráficos y otros y el 34.9% dicen que si cuentan con resultados en tiempo real de forma porcentual, ratios y gráficas.

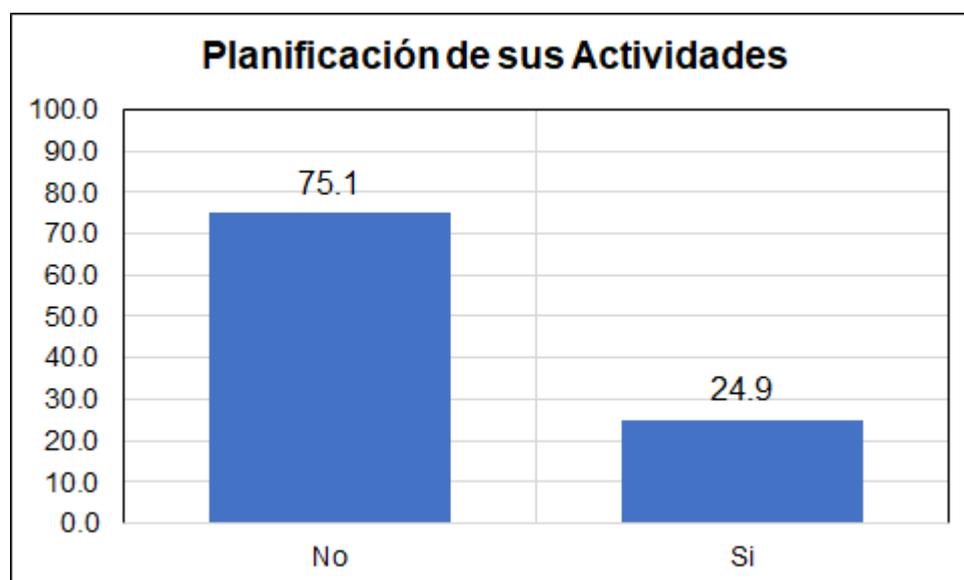
Tabla No. 19

El Instituto planifica todas sus actividades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	256	75.1	75.1	75.1
	Si	85	24.9	24.9	100.0
	Total	341	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia según encuestas 2017.

Gráfico No. 19



Fuente: Elaboración Propia según encuestas 2017.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el 75.1% de los encuestados afirman que su institución no planifica todas sus actividades y el 24.9% dicen que si planifica todas sus actividades.

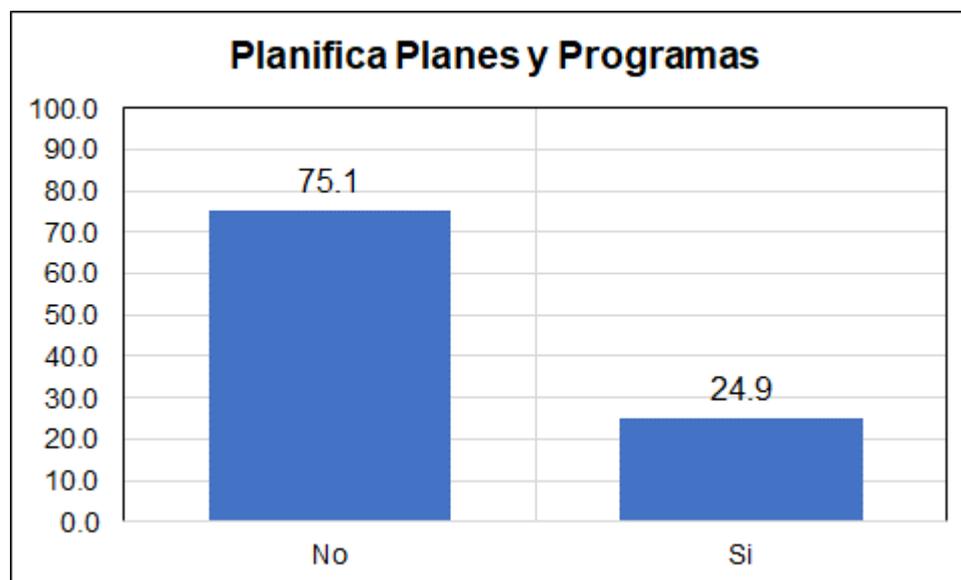
Tabla No. 20

El Instituto planifica los planes y programas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	256	75.1	75.1	75.1
	Si	85	24.9	24.9	100.0
	Total	341	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia según encuestas 2017.

Gráfico No. 20



Fuente: Elaboración Propia según encuestas 2017.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el 75.1% de los encuestados afirman que su institución no planifica los planes y programas y el 24.9% dicen que si planifican los planes y programas.

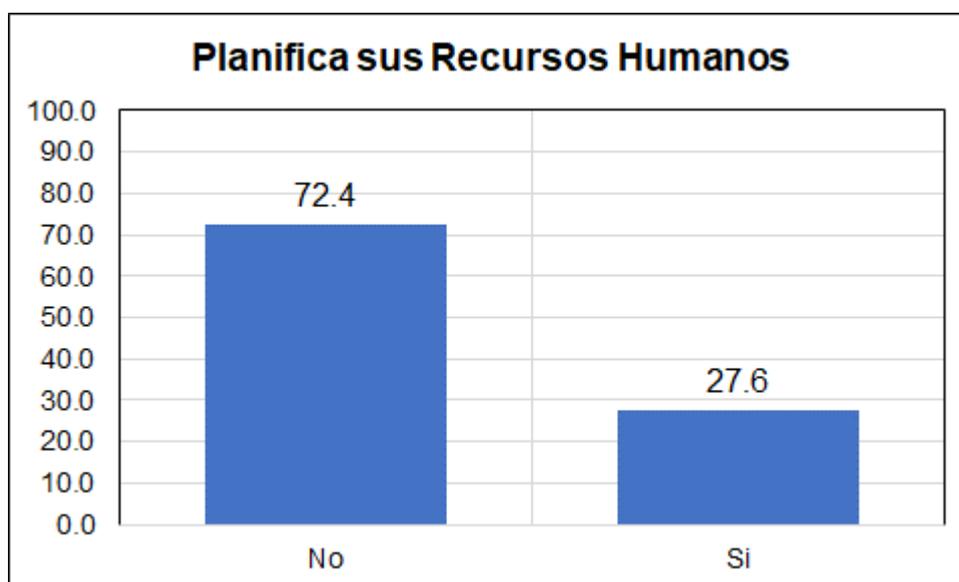
Tabla No. 21

El Instituto planifica sus recursos humanos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	247	72.4	72.4	72.4
	Si	94	27.6	27.6	100.0
	Total	341	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia según encuestas 2017.

Gráfico No. 21



Fuente: Elaboración Propia según encuestas 2017.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el 72.4% de los encuestados afirman que su institución no planifica sus recursos humanos y el 27.6% dicen que si planifica los recursos humanos.

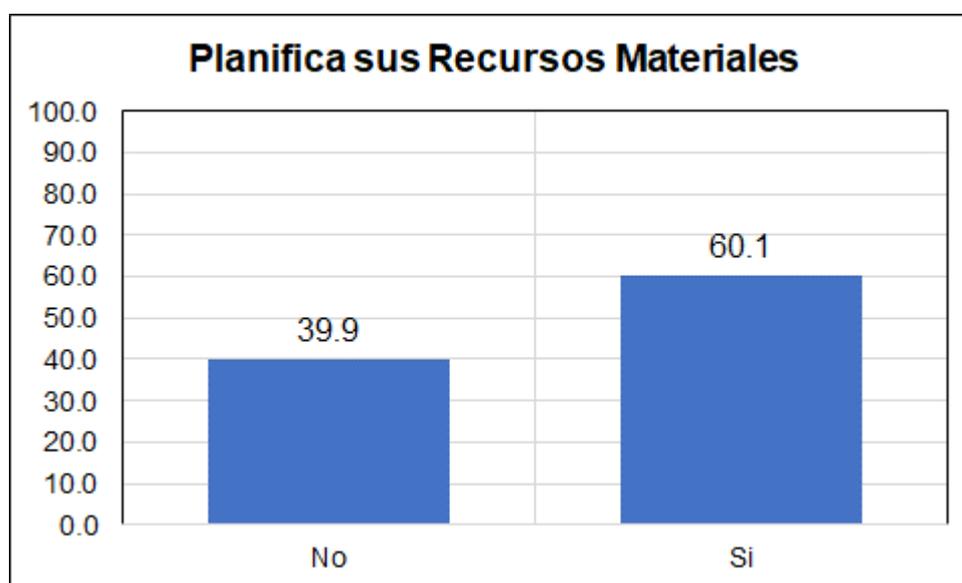
Tabla No. 22

El Instituto planifica sus recursos materiales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	136	39.9	39.9	39.9
	Si	205	60.1	60.1	100.0
	Total	341	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia según encuestas 2017.

Gráfico No. 22



Fuente: Elaboración Propia según encuestas 2017.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el 60.1% de los encuestados afirman que su institución si planifica los recursos materiales y el 39.9% dicen que no planifica los recursos materiales.

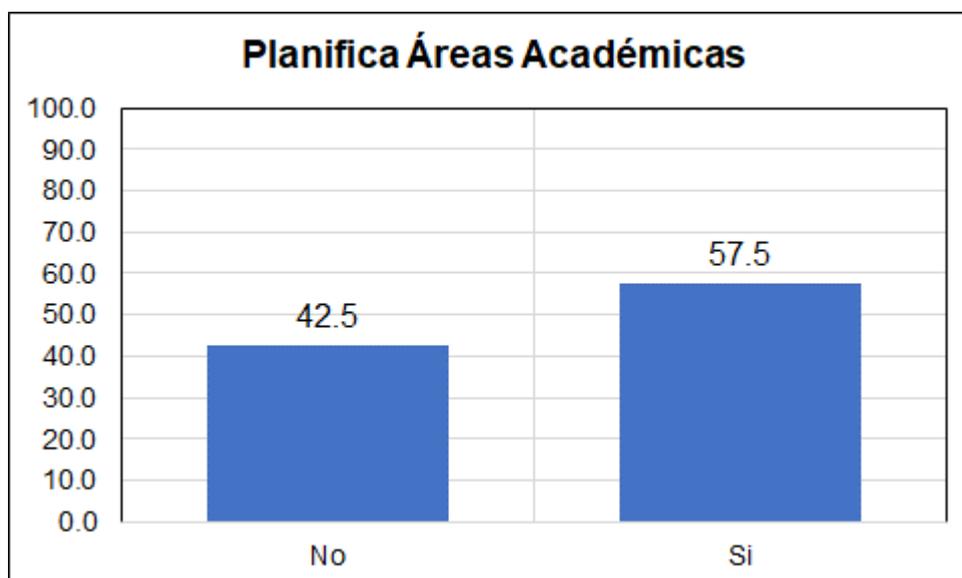
Tabla No. 23

El Instituto planifica las áreas académicas y/o infraestructura

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	145	42.5	42.5	42.5
	Si	196	57.5	57.5	100.0
	Total	341	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia según encuestas 2017.

Gráfico No. 23



Fuente: Elaboración Propia según encuestas 2017.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el 57.5% de los encuestados afirman que su institución si planifica las áreas académicas e infraestructura y el 42.5% dicen que no planifica las áreas académicas e infraestructura.

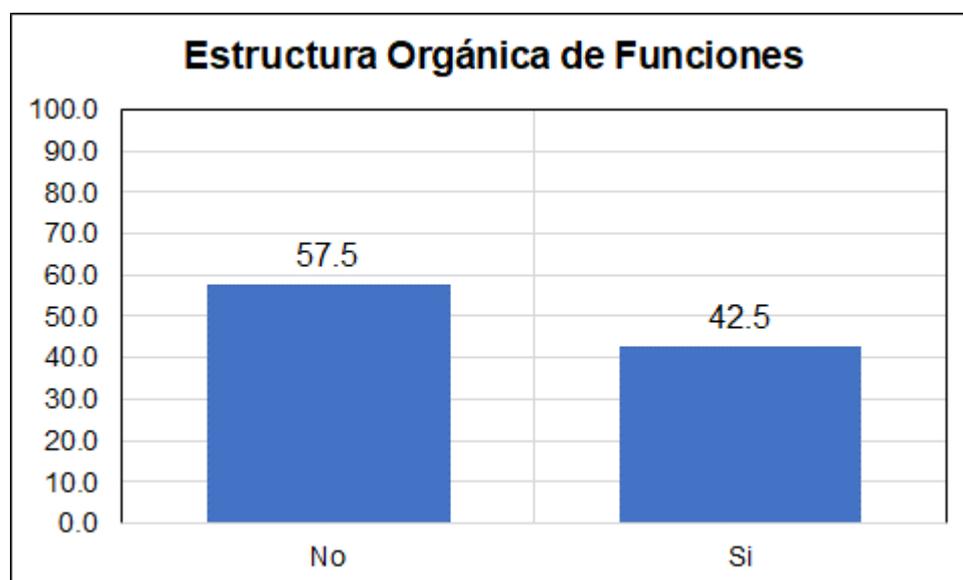
Tabla No. 24

El Instituto cuenta con una estructura orgánica de funciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	196	57.5	57.5	57.5
	Si	145	42.5	42.5	100.0
	Total	341	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia según encuestas 2017.

Gráfico No. 24



Fuente: Elaboración Propia según encuestas 2017.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el 57.5% de los encuestados afirman que su institución no cuenta con una estructura orgánica de funciones y el 42.5% dicen que si cuentan con estructura orgánica de funciones.

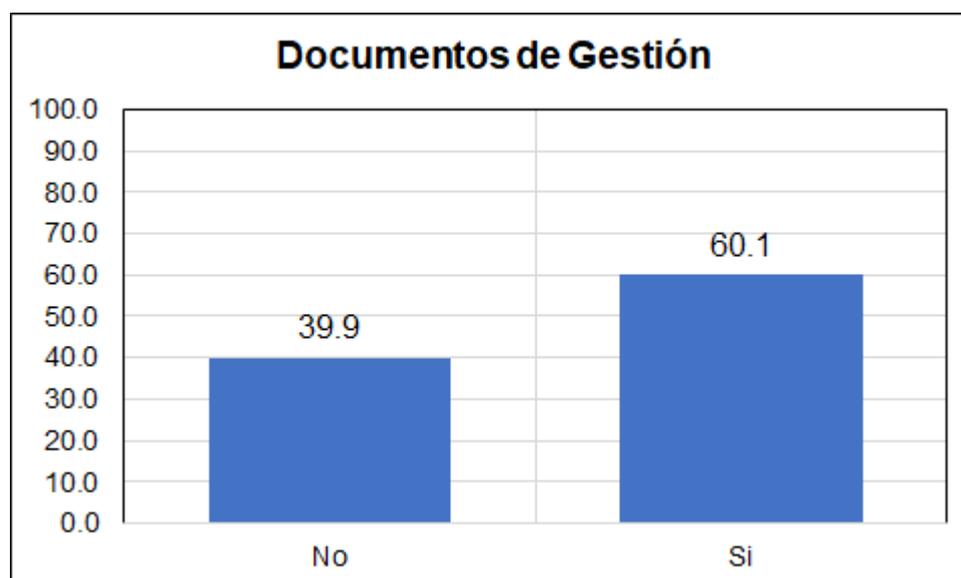
Tabla No. 25

El Instituto cuenta con los documentos de gestión ROF, MOF, CAP, TUPA, PEI, OTROS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	136	39.9	39.9	39.9
	Si	205	60.1	60.1	100.0
	Total	341	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia según encuestas 2017.

Gráfico No. 25



Fuente: Elaboración Propia según encuestas 2017.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el 60.1% de los encuestados afirman que su institución si cuenta con documentos de gestión como ROF, MOF, TUPA, PEI y Otros y el 39.9% dicen que no cuentan con documentos de gestión.

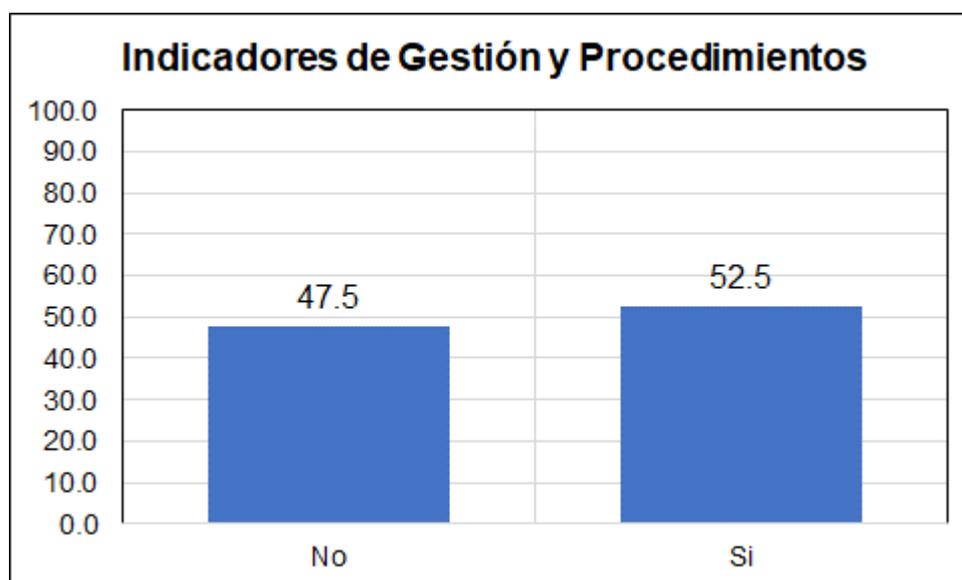
Tabla No. 26

El Instituto ha establecido indicadores de gestión y procedimientos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	162	47.5	47.5	47.5
	Si	179	52.5	52.5	100.0
	Total	341	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia según encuestas 2017.

Gráfico No. 26



Fuente: Elaboración Propia según encuestas 2017.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el 52.5% de los encuestados afirman que su institución si ha establecido indicadores de gestión y procedimientos y el 47.5% dicen que no ha establecido indicadores de gestión y procedimientos.

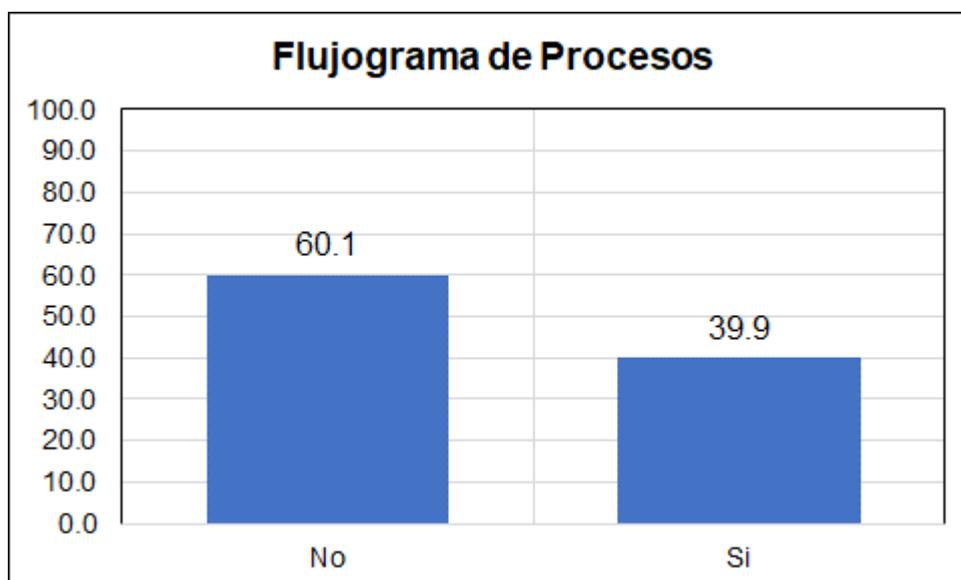
Tabla No. 27

El Instituto tiene un flujograma de procesos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	205	60.1	60.1	60.1
	Si	136	39.9	39.9	100.0
	Total	341	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia según encuestas 2017.

Gráfico No. 27



Fuente: Elaboración Propia según encuestas 2017.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el 60.1% de los encuestados afirman que su institución no tiene flujograma de procesos y el 39.9% dicen que si tienen flujograma de procesos.

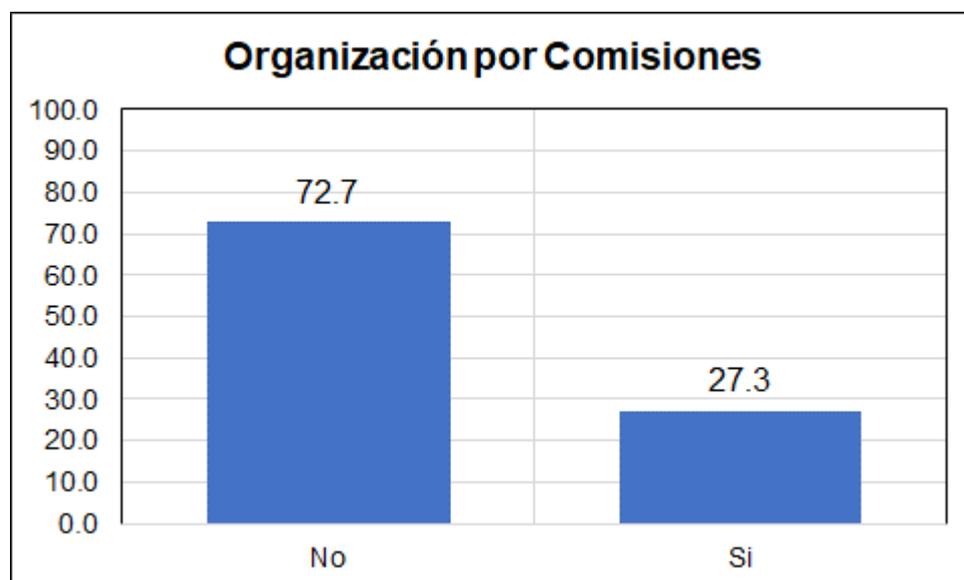
Tabla No. 28

El Instituto está organizado por comisiones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	248	72.7	72.7	72.7
	Si	93	27.3	27.3	100.0
	Total	341	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia según encuestas 2017.

Gráfico No. 28



Fuente: Elaboración Propia según encuestas 2017.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el 72.7% de los encuestados afirman que su institución no está organizada por comisiones y el 27.3% dicen que si están organizados por comisiones.

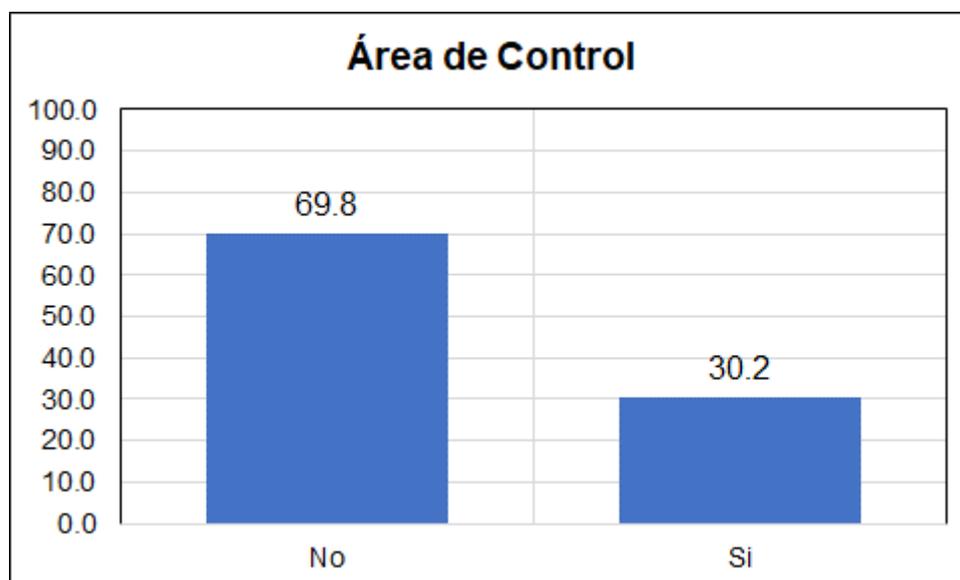
Tabla No. 29

El Instituto tiene un área de control

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	238	69.8	69.8	69.8
	Si	103	30.2	30.2	100.0
	Total	341	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia según encuestas 2017.

Gráfico No. 29



Fuente: Elaboración Propia según encuestas 2017.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el 69.8% de los encuestados afirman que su institución no tiene un área de control y el 30.2% dicen que si tiene un área de control.

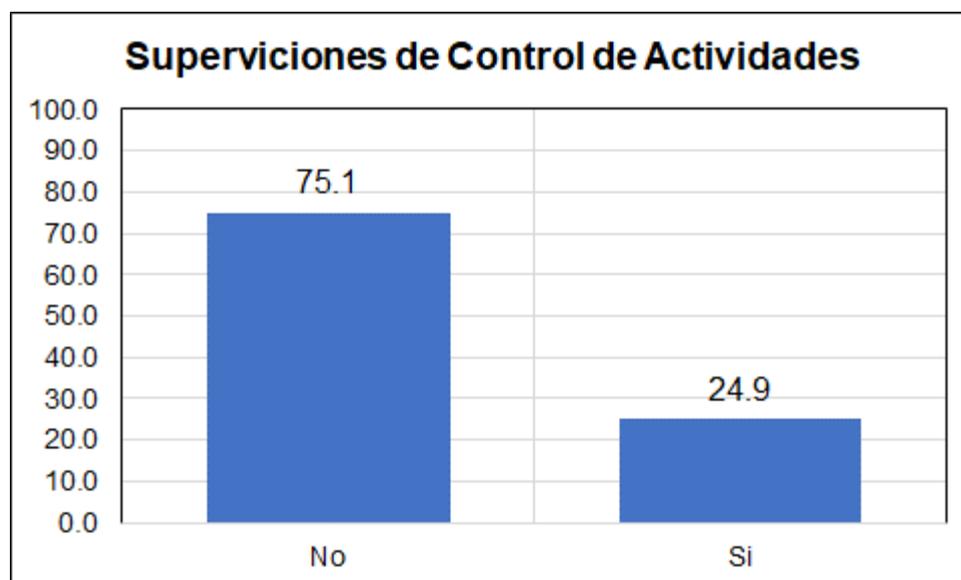
Tabla No. 30

El Instituto ha establecido supervisiones de control de todas las actividades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	256	75.1	75.1	75.1
	Si	85	24.9	24.9	100.0
	Total	341	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia según encuestas 2017.

Gráfico No. 30



Fuente: Elaboración Propia según encuestas 2017.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el 75.1% de los encuestados afirman que su institución no ha establecido supervisiones de control de todas sus actividades y el 24.9% dicen que si ha establecido supervisiones de control.

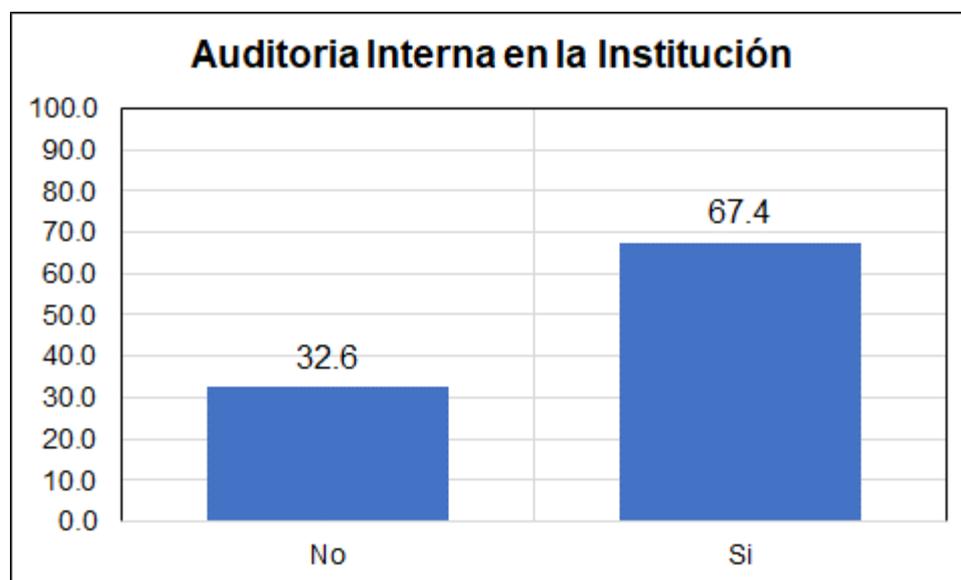
Tabla No. 31

El Instituto ha programado auditoria interna en la institución

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	111	32.6	32.6	32.6
	Si	230	67.4	67.4	100.0
	Total	341	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia según encuestas 2017.

Gráfico No. 31



Fuente: Elaboración Propia según encuestas 2017.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el 67.4% de los encuestados afirman que su institución si ha programado auditoria interna en la institución y el 32.6% dicen que no ha programado auditoria interna.

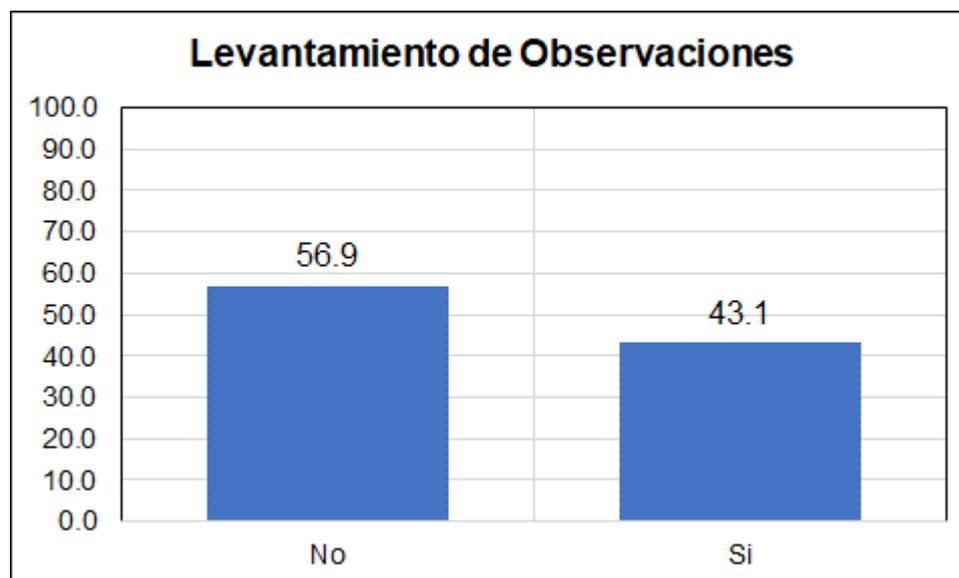
Tabla No. 32

El Instituto ha levantado las observaciones de auditorías como planes de mejora

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	194	56.9	56.9	56.9
	Si	147	43.1	43.1	100.0
	Total	341	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia según encuestas 2017.

Gráfico No. 32



Fuente: Elaboración Propia según encuestas 2017.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el 56.9% de los encuestados afirman que su institución no ha levantado las observaciones de auditorías como planes de mejora y el 43.1% dicen que si ha levantado las observaciones de auditorías.

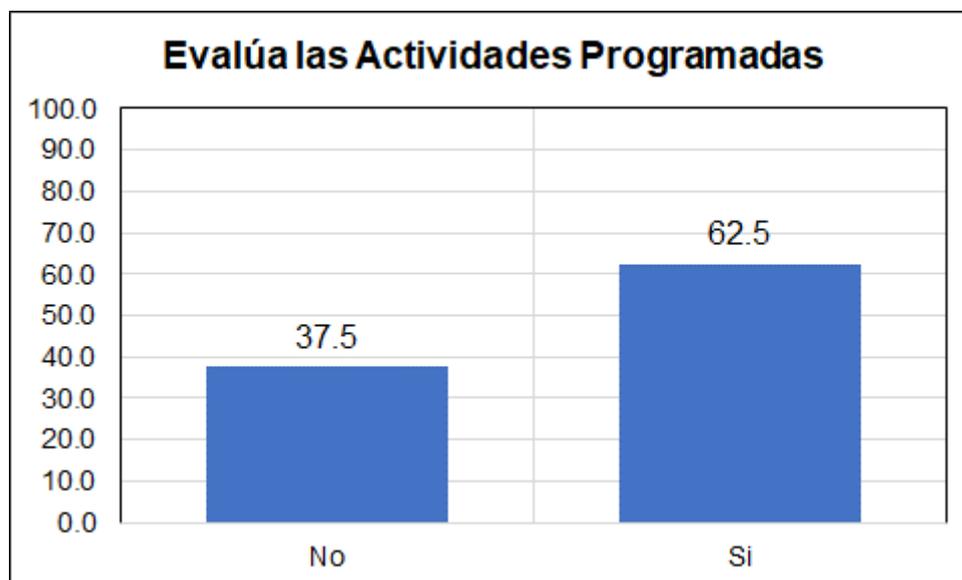
Tabla No. 33

El Instituto evalúa las actividades programadas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	128	37.5	37.5	37.5
	Si	213	62.5	62.5	100.0
	Total	341	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia según encuestas 2017.

Gráfico No. 33



Fuente: Elaboración Propia según encuestas 2017.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el 62.5% de los encuestados afirman que su institución si evalúan actividades programadas y el 37.5% dicen que no evalúan las actividades programadas.

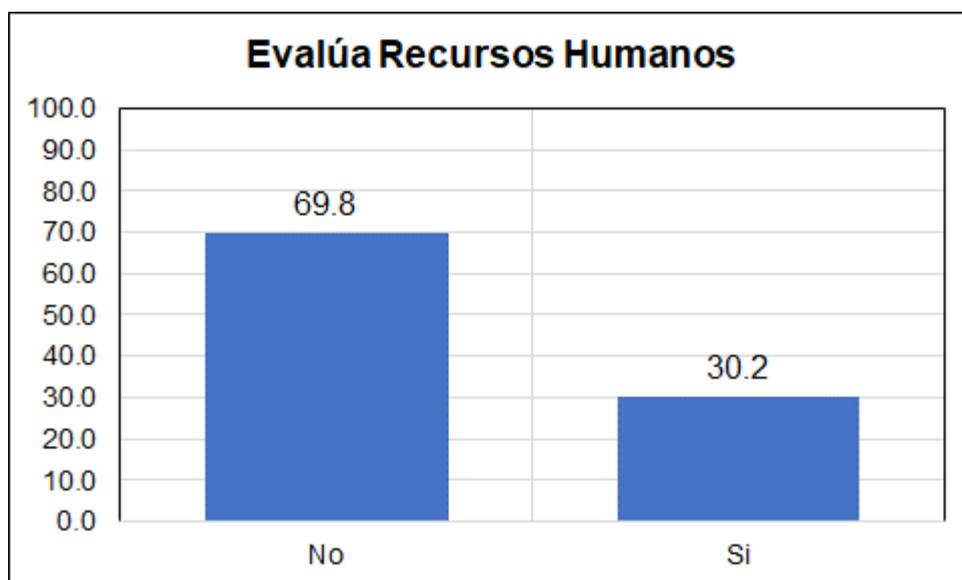
Tabla No. 34

El Instituto evalúa los recursos humanos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	238	69.8	69.8	69.8
	Si	103	30.2	30.2	100.0
	Total	341	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia según encuestas 2017.

Gráfico No. 34



Fuente: Elaboración Propia según encuestas 2017.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el 69.8% de los encuestados afirman que su institución no evalúa los recursos humanos y el 30.2% dicen que si evalúa los recursos humanos.

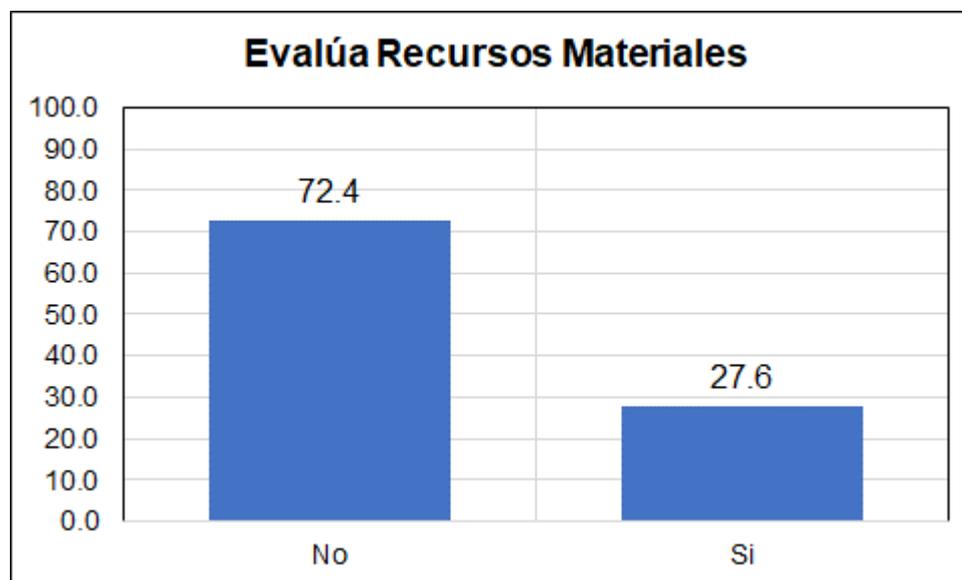
Tabla No. 35

El Instituto evalúa los recursos materiales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	247	72.4	72.4	72.4
	Si	94	27.6	27.6	100.0
	Total	341	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia según encuestas 2017.

Gráfico No. 35



Fuente: Elaboración Propia según encuestas 2017.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el 72.4% de los encuestados afirman que su institución no evalúa los recursos materiales y el 27.6% dicen que si evalúa los recursos materiales.

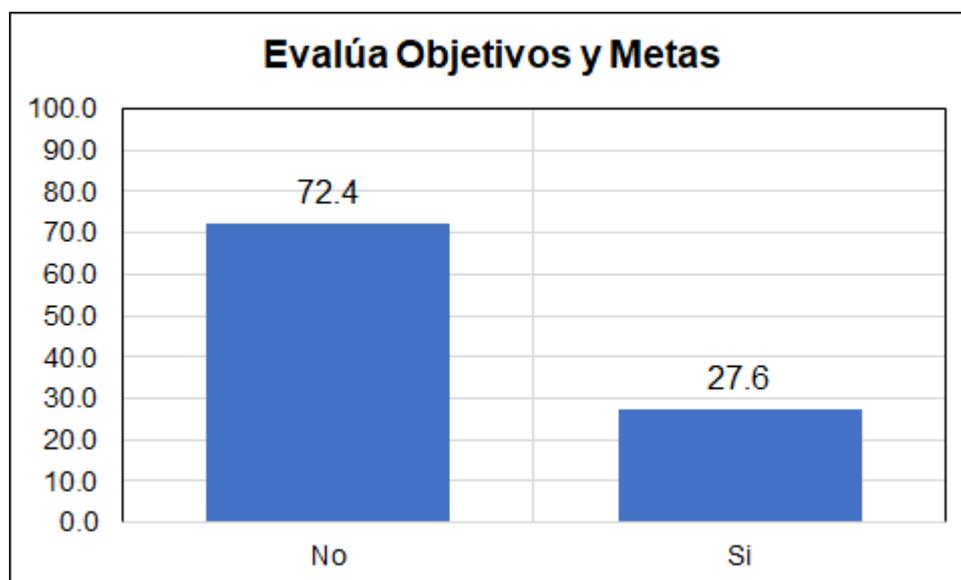
Tabla No. 36

El Instituto evalúa los objetivos y metas alcanzados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	247	72.4	72.4	72.4
	Si	94	27.6	27.6	100.0
	Total	341	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia según encuestas 2017.

Gráfico No. 36



Fuente: Elaboración Propia según encuestas 2017.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el 72.4% de los encuestados afirman que su institución no evalúa los objetivos y metas alcanzados y el 27.6% dicen que si evalúa objetivos y metas.

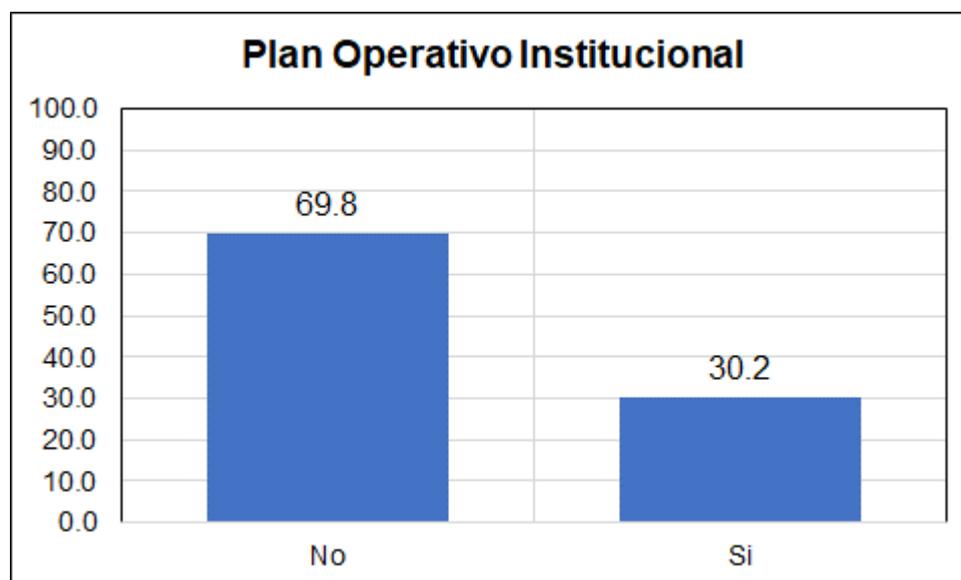
Tabla No. 37

El Instituto evalúa el Plan Operativo Institucional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	238	69.8	69.8	69.8
	Si	103	30.2	30.2	100.0
	Total	341	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia según encuestas 2017.

Gráfico No. 37



Fuente: Elaboración Propia según encuestas 2017.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el 69.8% de los encuestados afirman que su institución no evalúa el plan operativo institucional y el 30.2% dicen que si evalúa el plan operativo institucional.

4.2. Prueba De Hipótesis

La prueba de hipótesis se realizó con el estadístico Rho de Spearman para medir el grado de relación entre las variables de estudio cualitativas de tipo ordinal asumiendo el grado de significancia del 0.05.

Formulación de Hipótesis

Hipótesis General

Formulamos la Hipótesis Estadísticas

Ha: El Balanced Scorecard como sistema de control tiene relación con la Eficiente Gestión Pública en los Institutos Tecnológicos y Pedagógicos en la región Pasco, 2017.

Ho: El Balanced Scorecard como sistema de control no tiene relación con la Eficiente Gestión Pública en los Institutos Tecnológicos y Pedagógicos en la región Pasco, 2017.

Criterio para determinar la Prueba de Spearman

Si el p-valor o Sig. (bilateral) $> \alpha$ se **Rechaza Ha**

Si el p-valor o Sig. (bilateral) $< \alpha$ se **Acepta Ha**

Tabla No. 38

Correlaciones

			BALANCED SCORECARD COMO SISTEMA DE CONTROL (Agrupada)	EFICIENTE GESTIÓN PÚBLICA (Agrupada)
Rho de Spearman	BALANCED SCORECARD	Coeficiente de correlación	1,000	,117*
	COMO SISTEMA DE CONTROL (Agrupada)	Sig. (bilateral) N	. 341	,030 341
	EFICIENTE GESTIÓN PÚBLICA (Agrupada)	Coeficiente de correlación	,117*	1,000
		Sig. (bilateral) N	,030 341	. 341

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración Propia según encuestas 2017.

Interpretación:

Como el coeficiente Rho de Spearman es de 0.117 y de acuerdo al baremo de estimación de la correlación de Spearman, existe una correlación positiva baja entre las variables de estudio. Además, el nivel de significancia bilateral es de 0.030 menor que 0.05, esto indica que existe relación entre las variables.

Conclusión: Existen suficiente evidencia estadística a un nivel de significancia $\alpha=0.05$, para concluir que El Balanced Scorecard como sistema de control tiene relación con la Eficiente Gestión Pública en los Institutos Tecnológicos y Pedagógicos en la región Pasco, 2017.

Hipótesis Específicos 1

Ha: La eficiente gestión pública se relaciona con el planeamiento estratégico en los Institutos Tecnológicos y Pedagógicos en la región Pasco, 2017.

Ho: La eficiente gestión pública no se relaciona con el planeamiento estratégico en los Institutos Tecnológicos y Pedagógicos en la región Pasco, 2017.

Tabla No. 39

Correlaciones

			EFICIENTE GESTIÓN PÚBLICA (Agrupada)	Planeamiento Estratégico (Agrupada)
Rho de Spearman	EFICIENTE GESTIÓN PÚBLICA (Agrupada)	Coeficiente de correlación	1,000	,130*
		Sig. (bilateral)	.	,016
		N	341	341
	Planeamiento Estratégico (Agrupada)	Coeficiente de correlación	,130*	1,000
		Sig. (bilateral)	,016	.
		N	341	341

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración Propia según encuestas 2017.

Interpretación:

Como el coeficiente Rho de Spearman es de 0.130 y de acuerdo al baremo de estimación de la correlación de Spearman, existe una correlación positiva baja entre las variables de estudio. Además, el nivel de significancia bilateral es de 0.016 menor que 0.05, esto indica que existe relación entre las variables.

Conclusión: Existen suficiente evidencia estadística a un nivel de significancia $\alpha=0.05$, para concluir que la eficiente gestión pública no se relaciona con el planeamiento estratégico en los Institutos Tecnológicos y Pedagógicos en la región Pasco, 2017.

Hipótesis Específico 2

Ha: La eficiente gestión pública se relaciona con los mapas estratégicos en los Institutos Tecnológicos y Pedagógicos en la región Pasco, 2017.

Ho: La eficiente gestión pública no se relaciona con los mapas estratégicos en los Institutos Tecnológicos y Pedagógicos en la región Pasco, 2017.

Tabla No. 40

Correlaciones

			EFICIENTE GESTIÓN PÚBLICA (Agrupada)	Mapas Estratégicos (Agrupada)
Rho de Spearman	EFICIENTE GESTIÓN PÚBLICA (Agrupada)	Coeficiente de correlación	1,000	-,038
		Sig. (bilateral)	.	,486
		N	341	341
	Mapas Estratégicos (Agrupada)	Coeficiente de correlación	-,038	1,000
		Sig. (bilateral)	,486	.
		N	341	341

Fuente: Elaboración Propia según encuestas 2017.

Interpretación:

Como el coeficiente Rho de Spearman es de -0.038 y de acuerdo al baremo de estimación de la correlación de Spearman, no existe una correlación entre las variables de estudio. Además, el nivel de significancia bilateral es de 0.486 mayor que 0.05, esto indica que no existe relación entre las variables.

Conclusión: Existen suficiente evidencia estadística a un nivel de significancia $\alpha=0.05$, para concluir que la eficiente gestión pública no se relaciona con los mapas estratégicos en los Institutos Tecnológicos y Pedagógicos en la región Pasco, 2017.

Hipótesis Específico 3

Ha: La eficiente gestión pública se relaciona con las perspectivas en los Institutos Tecnológicos y Pedagógicos en la región Pasco, 2017.

Ho: La eficiente gestión pública no se relaciona con las perspectivas en los Institutos Tecnológicos y Pedagógicos en la región Pasco, 2017.

Tabla No. 41

Correlaciones

		EFICIENTE		
			GESTIÓN PÚBLICA	Perspectivas
			(Agrupada)	(Agrupada)
Rho de	EFICIENTE GESTIÓN	Coeficiente de correlación	1,000	,026
Spearman	PÚBLICA (Agrupada)	Sig. (bilateral)	.	,627
		N	341	341
	Perspectivas (Agrupada)	Coeficiente de correlación	,026	1,000
		Sig. (bilateral)	,627	.
		N	341	341

Fuente: Elaboración Propia según encuestas 2017.

Interpretación:

Como el coeficiente Rho de Spearman es de 0.026 y de acuerdo al baremo de estimación de la correlación de Spearman, no existe una correlación entre las variables de estudio. Además, el nivel de significancia bilateral es de 0.627 mayor que 0.05, esto indica que no existe relación entre las variables.

Conclusión: Existen suficiente evidencia estadística a un nivel de significancia $\alpha=0.05$, para concluir que la eficiente gestión pública no se relaciona con las perspectivas en los Institutos Tecnológicos y Pedagógicos en la región Pasco, 2017.

Hipótesis Específico 4

Ha: La eficiente gestión pública se relaciona con el tablero de control en los Institutos Tecnológicos y Pedagógicos en la región Pasco, 2017.

Ho: La eficiente gestión pública no se relaciona con el tablero de control en los Institutos Tecnológicos y Pedagógicos en la región Pasco, 2017.

Tabla No. 42

Correlaciones

			EFICIENTE GESTIÓN PÚBLICA (Agrupada)	Tablero de Control (Agrupada)
Rho de Spearman	EFICIENTE GESTIÓN PÚBLICA (Agrupada)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	1,000 .	,099 ,068
		N	341	341
	Tablero de Control (Agrupada)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	,099 ,068	1,000 .
		N	341	341

Fuente: Elaboración Propia según encuestas 2017.

Interpretación:

Como el coeficiente Rho de Spearman es de 0.099 y de acuerdo al baremo de estimación de la correlación de Spearman, no existe una correlación entre las variables de estudio. Además, el nivel de significancia bilateral es de 0.068 mayor que 0.05, esto indica que no existe relación entre las variables.

Conclusión: Existen suficiente evidencia estadística a un nivel de significancia $\alpha=0.05$, para concluir que la eficiente gestión pública no se relaciona con el tablero de control en los Institutos Tecnológicos y Pedagógicos en la región Pasco, 2017.

4.3. Discusiones De Resultados

Los resultados de las pruebas de hipótesis en conjunto nos muestran que las variables de estudio han tenido relación en un 11.70% correlación positiva baja, teniendo un p-valor o sig. (bilateral) igual a 0.030 menor que 0.05 que es el alfa, esto indica que existe relación entre el Balanced Scorecard como sistema de control y la Eficiente Gestión Pública en los Institutos Tecnológicos y Pedagógicos en la región Pasco, 2017.

Estos resultados nos indican que los institutos tienen en su mayoría un planeamiento estratégico, aunque todavía tradicional pero un tanto actualizado y los monitorean, controlan y evalúan de forma empírica, más no con las tecnologías blandas del BSC.

Por otra parte, en el caso de las pruebas de las hipótesis específicas nos dio como resultado que ninguna de las dimensiones (D1, D2, D3, D4) en prueba con la V2 tienen relación, lo cual nos indica que las instituciones en estudio no están trabajando todavía con el planeamiento estratégico de corte con el balanced scorecard, es decir no están usando el mapa estratégico, el cuadro de mando integral, las perspectivas y el tablero de control, eso hace que no tengan relación entre las dimensiones y la variable eficiente gestión pública en los institutos tecnológicos y pedagógicos en nuestra región de Pasco.

Analizando con los antecedentes del estudio, podemos observar que en los estudios antecesores a esta podemos comprobar que el BSC es una herramienta muy importante en la gestión pública o privada, como quiera que se puede monitorear, controlar y evaluar en tiempo real, lo que no se da en las instituciones educativas en el nivel superior en nuestra región, tampoco hay incentivos por parte del gobierno de turno para cambiar la forma de gestión integral en el sector público, solo se cuenta de forma parcial la planificación por resultados de una parte más no de forma integral.

CONCLUSIONES

1. Los Institutos Tecnológicos y Pedagógicos de la región Pasco cuentan con la herramienta del planeamiento estratégico de corte tradicional, sin apoyo de un sistema de monitoreo, organización, control y evaluación, dado a ello no se logra la verdadera eficiencia en la gestión pública.
2. Los Institutos Tecnológicos y Pedagógicos no están usando la herramienta del balanced scorecard como sistema de control, no cuentan con mapas estratégicos, objetivos estratégicos, cuadro de mando integral, perspectivas y un tablero de control basado en indicadores, iniciativas estratégicas y resultados en semáforo el mismo que como no cuentan con información real de avance institucional no pueden trabajar en equipo y levantar continuamente los planes de mejora en base a los resultados en tiempo real.
3. Los Institutos Tecnológicos y Pedagógicos no han llegado a logran sus objetivos y metas propuestos, dado a que en un año de gestión no están acostumbrados a controlar y evaluar todas sus actividades, planes y programas que consideran en su planeamiento estratégico y por ende no son eficientes en la gestión pública.
4. Los Institutos Tecnológicos y Pedagógicos no están planificando eficientemente sus recursos humanos, recursos materiales, áreas académicas, planes curriculares, documentos de gestión actualizados y todos los recursos con los que cuentan, porque no tienen un sistema de control y gestión estratégica.
5. Los Institutos Tecnológicos y Pedagógicos no ejecutan eficientemente sus planes operativos, sus mapas de procesos y sus demás documentos de gestión, no tienen en base de datos el avance porcentual o en ratios u otras medidas de desarrollo de forma institucional, todo es empírico.
6. De acuerdo a los resultados de la investigación la verificación de las hipótesis concluimos que: a) Existen suficiente evidencia estadística a un nivel de significancia $\alpha=0.05$, para concluir que El Balanced Scorecard como sistema de

control tiene relación con la Eficiente Gestión Pública en los Institutos Tecnológicos y Pedagógicos en la región Pasco, 2017. b) Existen suficiente evidencia estadística a un nivel de significancia $\alpha=0.05$, para concluir que la eficiente gestión pública no se relaciona con el planeamiento estratégico en los Institutos Tecnológicos y Pedagógicos en la región Pasco, 2017. c) Existen suficiente evidencia estadística a un nivel de significancia $\alpha=0.05$, para concluir que la eficiente gestión pública no se relaciona con los mapas estratégicos en los Institutos Tecnológicos y Pedagógicos en la región Pasco, 2017. d) Existen suficiente evidencia estadística a un nivel de significancia $\alpha=0.05$, para concluir que la eficiente gestión pública no se relaciona con las perspectivas en los Institutos Tecnológicos y Pedagógicos en la región Pasco, 2017. e) Existen suficiente evidencia estadística a un nivel de significancia $\alpha=0.05$, para concluir que la eficiente gestión pública no se relaciona con el tablero de control en los Institutos Tecnológicos y Pedagógicos en la región Pasco, 2017.

RECOMENDACIONES

1. Los Institutos Superiores Tecnológicos y Pedagógicos deben sistematizar mediante un sistema de control con el balanced scorecard o cuadro de mando integral todas sus actividades, proyecto educativo, planes, programas y proyectos, a fin de tener facilidad en el monitoreo, seguimiento, control y evaluación en todas sus áreas tanto administrativa como el académico.
2. El área de educación superior de la sub región de educación en la región Pasco debe promover su sistematización de todos los Institutos Superiores Tecnológicos y Pedagógicos a fin de obtener resultados eficientes de gestión pública educativa.
3. La sub región de educación de la región Pasco debe promover la capacitación continua en gestión pública, balanced scorecard o cuadro de mando integral en convenio con la carrera de Economía, Administración, Contabilidad de nuestra primera casa superior de estudios la UNDAC u otras instituciones externas.
4. Los directores de los Institutos Superiores Tecnológicos y Pedagógicos deben buscar alianzas, convenios tanto interno como externo para cumplir con el programa de capacitación continua referente a un sistema de control y mejora de la gestión pública.

BIBLIOGRAFIA

- Arellano, D. (2000). *Reformando al Gobierno. Una Visión Organizacional del Cambio Gubernamental*. México: CIDE.
- Beltran, U. (1996). *Los Mexicanos de los Noventa*. México: UNAM.
- Cabrero, E. (1997). *Del Administrador al Gerente Público*. México: INAP.
- Cifuentes, D. (2010). *Modelo de Gestión Balanced Scorecard Aplicado a la Escuela de Graduados Facultad de Odontología de la Universidad de Chile*. Santiago de Chile: FENUCH.
- Correia, F., & Rodriguez, R. (2016). *Propuesta de Aplicación del Balanced Scorecard a la Universidad Pública de Cabo Verde*. Valladolid España: UV.
- Cortez, L., & Zelada, G. (2016). *Aplicación del Balances Scorecard para mejorar la Gestión Operativa de la Empresa Full Music Año 2015*. Trujillo Perú: UPAO.
- Granda, M., Magallanes, J., & Vasquez, C. (2016). *La Aplicación del Cuadro de Mando Integral para la Mejora de la Calidad de Atención al Usuario en el Ministerio Público Distrito Fiscal Chincha 2016*. Chincha Perú: UIGV.
- Guajardo, J. (2017). *Aplicación Modelo Balanced Scorecard en Superintendencia del Medio Ambiente Optimización del MOdelo de Gestión de Fiscalización División de Fiscalización*. Santiago de Chile: UCH.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Mapas Estratégicos*. Barcelona España: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Barcelona España: Gestión 2000 S.A.
- Montano, O. (2009). *Propuesta Metodológica de Planeación Estratégica para las Instituciones Públicas de el Salvador Aplicación del Cuadro de Mando Integral*. Antiguo Cuscatlán El Salvador: UJMD.

- Toapanta, M. (2010). *Diseño e Implementación de Indicadores de Gestión bajo la Metodología del Cuadro de Mando Integral para la Dirección Administrativa y Financiera de una Institución del Sector Público*. Guayaquil Ecuador: ESTL.
- Uvalle, R. (1994). *Gerencia Pública (Bases Teóricas Conceptuales)*. México: Plasencia.
- Vogel, M. (2015). Dossier Estratégico II. *Club Tablero de Comando*, 40.
- ANDRADE, Simón (1999) *Planificación del desarrollo*. Lima. Editorial San Marcos
- CHIAVENATO, Idalberto (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Santa Fe de Bogotá-Colombia. Mc. Graw Hill Interamericana SA.
- HERNANDEZ SAMPIERI. Robert (2011) *Metodología De La Investigación* Mcgraw Hill Interamericana Editores S.A. 3ra. Edición – México.
- EVANS, JAMES & Lindsay, William. (2000). *Administración y Control de la Calidad*. México. Grupo Editorial Iberoamérica S.A. de C.V.
- JOHNSON GERRY y Scholes, Kevan. (1999) *Dirección Estratégica*. Madrid: Prentice May International Ltd.
- KOONTZ / O'Donnell (1990) *Curso de Administración Moderna- Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas*. México. Litográfica Ingramex S.A.
- PORTER; Michael E. (1996) *Ventaja competitiva*. México. CEC SA de CV.
- ROBBINS Stephen (2000) *Fundamentos de Administración*. México. Prentice Hall Hispanoamericana, SA.
- STEINER George (1998) *Planeación Estratégica*. México. Compañía Editorial Continental SA. De CV.
- SANDÍN M. P. (2003): *Investigación Cualitativa en Educación*. Fundamentos y Tradiciones. Madrid: McGraw Hill.

STONER, Freeman Gilbert (2000) *Administración*. México. Compañía Editorial Continental SA. De CV.

TERRY, George R. (2003) *Principios de Administración*. México: Compañía Editorial Continental SA.

VÉLES, M. (2001): *Un resumen de las principales ideas para el desarrollo de proyectos de investigación*. Departamento de Ciencias Básicas. Medellín: Universidad EAFIT.

A N E X O S

ANEXO 1 MATRIZ DE CONSISTENCIA

EL BALANCED SCORECARD COMO SISTEMA DE CONTROL EN LA EFICIENCIA GESTION PÚBLICA EN LOS INSTITUTOS TECNOLÓGICOS Y PEDAGÓGICOS EN LA REGIÓN PASCO, 2017.

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL	VARIABLES E INDICADORES	DISEÑO DE INVESTIGACION	METODOS Y TÉCNICAS	POBLACION Y MUESTRA
<p>¿De qué manera el Balanced Scorecard como sistema de control se relaciona con la Eficiente Gestión Pública en los Institutos Tecnológicos y Pedagógicos en la región Pasco, 2017?</p> <p>PROBLEMAS ESPECIFICOS</p> <p>¿Cómo la Eficiente Gestión Pública se relaciona con la planificación estratégica en los Institutos Tecnológicos y Pedagógicos en la región Pasco, 2017?</p> <p>¿Cómo la Eficiente Gestión Pública se relaciona con el mapa estratégico en los Institutos Tecnológicos y Pedagógicos en la región Pasco, 2017?</p> <p>¿Cómo la Eficiente Gestión Pública se relaciona con las perspectivas en los Institutos Tecnológicos y Pedagógicos en la región Pasco, 2017?</p> <p>¿Cómo la Eficiente Gestión Pública se relaciona con el tablero de control en los Institutos Tecnológicos y Pedagógicos en la región Pasco, 2017?</p>	<p>Analizar como el Balanced Scorecard como sistema de control se relaciona con la Eficiente Gestión Pública en los Institutos Tecnológicos y Pedagógicos en la región Pasco, 2017.</p> <p>OBJETIVOS ESPECIFICOS</p> <p>Determinar cómo la Eficiente Gestión Pública se relaciona con la planificación estratégica en los Institutos Tecnológicos y Pedagógicos en la región Pasco, 2017.</p> <p>Determinar cómo la Eficiente Gestión Pública se relaciona con el mapa estratégico en los Institutos Tecnológicos y Pedagógicos en la región Pasco, 2017.</p> <p>Evaluar cómo la Eficiente Gestión Pública se relaciona con las perspectivas en los Institutos Tecnológicos y Pedagógicos en la región Pasco, 2017.</p> <p>Determinar cómo la Eficiente Gestión Pública se relaciona con el tablero de control en los Institutos Tecnológicos y Pedagógicos en la región Pasco, 2017.</p>	<p>El Balanced Scorecard como sistema de control tiene relación con la Eficiente Gestión Pública en los Institutos Tecnológicos y Pedagógicos en la región Pasco, 2017.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECIFICOS</p> <p>La eficiente gestión pública se relaciona con el planeamiento estratégico en los Institutos Tecnológicos y Pedagógicos en la región Pasco, 2017.</p> <p>La eficiente gestión pública se relaciona con los mapas estratégicos en los Institutos Tecnológicos y Pedagógicos en la región Pasco, 2017.</p> <p>La eficiente gestión pública se relaciona con las perspectivas en los Institutos Tecnológicos y Pedagógicos en la región Pasco, 2017.</p> <p>La eficiente gestión pública se relaciona con el tablero de control en los Institutos Tecnológicos y Pedagógicos en la región Pasco, 2017.</p>	<p>V.1.</p> <p>Balanced Scorecard como Sistema de Control</p> <p>Indicadores:</p> <p>X₁: Mapas Estratégicos</p> <p>X₂: Perspectivas</p> <p>X₃: Tablero de Control</p> <p>V.2.</p> <p>Eficiente Gestión Pública</p> <p>Indicadores:</p> <p>Y₁: Planificación</p> <p>Y₂: Organización</p> <p>Y₃: Control</p> <p>Y₄: Evaluación</p>	<p>No Experimental</p> <p>Transaccional</p> <p>Correlacional</p>	<p>Métodos:</p> <p>Análítico</p> <p>Deductivo</p> <p>Inductivo</p> <p>Técnicas:</p> <p>-Muestreo</p> <p>Estadística Descriptiva</p> <p>-De Recolección de Datos:</p> <p>. Encuesta</p> <p>. Entrevista</p> <p>-De Procedimiento:</p> <p>. Tablas de Frecuencias</p> <p>Prueba Correlación Chi-Cuadrado</p>	<p>Tipo de Muestra:</p> <p>-Probabilística</p> <p>-Estratificada</p> <p>Población:</p> <p>3033</p> <p>Muestra:</p> <p>341</p>

ANEXO 2 ENCUESTA

La presente encuesta a la Institución Educativa en Educación Superior Tecnológica responde a la investigación: **EL BALANCED SCORECARD COMO SISTEMA DE CONTROL EN LA EFICIENCIA GESTION PÚBLICA EN LOS INSTITUTOS TECNOLÓGICOS Y PEDAGÓGICOS EN LA REGIÓN PASCO, 2017**. Que tiene fines académicos e investigativos, el mismo que servirá para el aporte de planes de mejora en las instituciones, Agradecemos su participación en la correspondencia de las preguntas. Marcar con una "X" donde corresponda Si o No

V.1. BALANCED SCORECARD COMO SISTEMA DE CONTROL		SI	NO
Ítems	Planeamiento Estratégico		
1	El Instituto cuenta con Planeamiento Estratégico		
2	El Instituto tiene formulado la visión		
3	El Instituto tiene formulado la misión		
4	El Instituto cuenta con lineamientos de política de desarrollo		
5	El Instituto cuenta con valores		
	Mapas Estratégicos		
6	El Instituto cuenta con mapa estratégico		
7	El Instituto cuenta con objetivos estratégicos		
8	El Instituto cuenta con objetivos estratégicos de acuerdo a las perspectivas del BSC.		
9	El Instituto elaboro el mapa estratégico en trabajo en equipo		
10	El Instituto ha elaborado un cuadro de mando integral		
	Perspectivas		
11	El Instituto cuenta con perspectivas de aprendizaje y crecimiento		
12	El Instituto cuenta con perspectivas de procesos internos		
13	El Instituto cuenta con perspectivas de clientes.		
14	El Instituto cuenta con perspectivas financiero o presupuesto		
	Tablero de Control		
15	El Instituto cuenta con un sistema de control como el BSC		
16	El Instituto tiene diseñado un tablero de control		
17	El Instituto realiza seguimientos al cumplimiento de sus objetivos y metas de acuerdo a las fichas de indicadores e iniciativas estratégicas		
18	El Instituto cuenta con resultados en tiempo real de forma porcentual, ratios, gráficos, otros.		

V.2. EFICIENTE GESTIÓN PÚBLICA		SI	NO
Ítems	PLANIFICACION		
19	El Instituto planifica todas sus actividades		
20	El Instituto planifica los planes y programas		
21	El Instituto sus recursos humanos		
22	El Instituto planifica sus recursos materiales		
23	El Instituto planifica las áreas académicas y/o infraestructura		
	ORGANIZACION		
24	El Instituto cuenta con una estructura orgánica de funciones		
25	El Instituto cuenta con los documentos de gestión ROF, MOF, CAP, TUPA, PEI, OTROS		
26	El Instituto ha establecido indicadores de gestión y procedimientos		
27	El Instituto tiene un flujograma de procesos		
	El Instituto está organizado por comisiones		
	CONTROL		
28	El Instituto tiene un área de control		
29	El Instituto ha establecido supervisiones de control de todas las actividades		
30	El Instituto ha programado auditoria interna en la institución		
31	El Instituto ha levantado las observaciones de auditorías como planes de mejora		
	EVALUACIÓN		
32	El Instituto evalúa las actividades programadas		
33	El Instituto evalúa los recursos humanos		
34	El Instituto evalúa los recursos materiales		
35	El Instituto evalúa los objetivos y metas alcanzados		
36	El Instituto evalúa el Plan Operativo Institucional		

ANEXO No. 03 RESULTADOS DE ENCUESTAS

V.1.																	
BALANCED SCORECARD COMO SISTEMA DE CONTROL																	
Planeamiento Estratégico					Mapas Estratégicos					Perspectivas				Tablero de Control			
P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18
1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0
0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0
1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0
1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0
1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0
0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1
1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0
1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0
1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0
0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0
1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0
1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0
1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1
1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0
0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1
1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0
1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1
1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0
1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1
1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1
0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1
1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0
1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0
1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0
1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1
1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0
1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0
1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0
0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0
1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0
1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0
1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1
0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0
1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1
1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0
1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1
1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0
0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0
0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1

1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1
1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1
1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0
0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0
1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0
1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0
1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0
0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1
1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0
1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0
1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0
0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0
1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0
1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0
1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1
1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0
0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1
1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0
1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1
1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0
1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1
1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1
0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1
1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0
1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0
1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0
1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0
0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0
1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0
1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0
1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1
0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0
1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1
1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0
0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1
1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1
1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1
1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0
0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0
1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0

1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0
1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0
0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1
1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0
1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0
1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0
0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0
1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0
1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0
1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1
1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0
0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1
1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0
1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1
1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0
1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1
1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1
0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1
1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0
1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0
1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0
1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1
1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0
1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0
1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0
0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0
1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0
1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0
1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0
0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1
1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1
1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1
1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0
0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0
1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0
1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0
1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0
0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1
1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0
1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0

1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0
0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0
1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0
1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0
1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1
1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0
0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1
1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0
1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1
1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0
1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1
1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1
0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1
1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0
1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0
1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0
1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1
1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0
1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0
1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0
0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0
1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0
1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0
1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1
0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0
1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1
1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0
1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1
1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0
0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1
1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1
1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1
1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0
0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0
1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0
1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0
1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0
0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1
1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0
1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0
1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0
0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0
1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0
1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0
1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1

1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0
0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1
1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0
1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1
1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0
1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1
1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1
0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1
1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0
1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0
1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0
1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1
1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0
1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0
1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0
0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0
1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0
1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0
1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1
0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0
1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1
1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0
1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1
0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1
1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1
1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1
1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0
0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0
1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0
1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0
0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0
1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1
1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0
0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1
1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0
1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1
1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0
0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1
1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0
1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1
1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0

1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1
1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1
0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1
1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0
1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0
1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0
1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1
1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0
1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0
1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0
0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0
1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0
1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0
1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1
0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0
1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1
1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0
1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1
1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0
0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1
1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1
1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1
1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0
0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0
1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0
1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0
1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0
0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1
1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0
1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0
0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1
1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0
1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1
1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0
1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1
1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1
0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1
1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0
1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0

1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0
1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1
1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0
1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0
1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0
0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0
1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0
1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0
1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1
0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0
1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1
1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0
1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1
1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0
0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1
1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1
1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1
1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0
0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0
1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0
1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0
1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0
0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1
1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0
1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0
1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0
1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0
0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0
1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0
1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1
1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0
0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1
1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0
1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0
1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1
1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0
1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1
1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0
1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0
1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0

0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0
1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0
1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0
1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1
0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0
1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1
1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0
1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1
1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0
0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1
1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1
1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1
1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0
0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0
1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0
1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0
1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0
0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1
1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0
1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0
1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0
0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0
1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0
1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0
1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1
1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0
0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1
1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0
1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1
1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0
1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1
1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1
0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1

V.2.																		
EFICIENTE GESTIÓN PÚBLICA																		
Planificación					Organización				Control				Evaluación					
P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37
0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0
1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1
0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0
0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1
1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0
0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0
0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1
0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0
1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0
0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1
0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0
0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1
1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1
0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0
1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0
0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1
0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0
0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0
1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0
0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1
0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0
1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0
0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0
0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0
0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1
0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0
1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0
0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1
0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0
1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0
0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1
0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0
0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0
1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0
0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0

0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0
1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1
0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0
0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1
1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0
0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0
0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1
0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0
1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0
0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1
0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0
0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1
1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0
0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1
0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0
1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0
0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1
0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0
0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1
1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0
0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1
0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0
1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0
0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1
0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0
0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0
1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0
0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1
0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0
1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1
0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0
0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0

0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1
1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0
0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0
0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1
0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0
1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0
0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1
0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0
0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1
1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0
0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1
0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0
1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0
0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1
0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0
0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0
1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0
0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1
0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0
1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0
0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1
0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0
1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0
0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1
0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0
0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0
1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1
0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0
0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1
1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0
0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0
0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1
0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0

1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0
0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1
0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0
0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1
1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0
0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1
0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0
1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0
0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1
0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0
0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0
1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0
0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1
0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0
1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0
0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0
0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0
0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1
0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0
1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0
0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1
0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0
1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0
0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1
0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0
0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0
1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0
0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1
0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0
1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1
0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0
0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1
1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0
0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0
0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1
0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0
1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0
0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1
0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0
0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1

1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0
0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1
0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0
1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0
0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1
0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0
0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0
1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0
0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1
0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0
1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0
0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0
0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0
0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1
0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0
1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0
0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1
0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0
1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0
0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1
0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0
0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0
1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0
0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1
0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0
0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1
0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0
1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0
0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1
0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0
0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1
1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0
0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1
0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0
1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0

0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1
0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0
0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0
1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0
0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1
0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0
1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0
0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0
0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0
0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1
0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0
1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0
0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1
0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0
1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0
0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1
0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0
0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0
1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0
0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1
0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0
1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1
0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0
0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0
0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1
1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0
0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1
0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0
1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0
0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1
0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0
0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0
1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0
0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1

0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0
1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0
0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0
0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0
0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1
0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0
1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0
0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1
0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0
1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0
0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1
0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0
0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0
1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0
0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1
0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0
1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1
0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0
0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1
1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0
0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0
0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1
0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0
1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0
0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1
0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0
0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1
1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0
0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1
0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0
1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0
0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1
0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0
0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0
1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0
0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1
0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0
1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0
0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0
0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0
0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1

0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0
1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0
0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1
0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0
1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0
0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1
0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0
0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0
1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0
0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1
0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0
1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1
0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0
0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1
1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0
0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0
0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1
0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0
1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0
0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1
0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0
0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1
1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0
0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1
0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0
1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0
0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1
0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0