

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS
ECONÓMICAS
CARRERA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



TESIS

“EL PLAN ESTRATÉGICO Y LA GESTIÓN DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL
DE HUANTA – AYACUCHO – 2016”

Presentado por

Bach. SADITH MIRIAN BUJAICO DE LA CRUZ

Bach. ALDO WILSON GIRON FLORES

PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE LICENCIADO
EN ADMINISTRACION

LIMA – PERÚ

2017

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación lo dedicamos a nuestras familias que gracias a sus consejos crecimos como personas de bien. A nuestros padres y hermanos por su apoyo, confianza y amor.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos de manera muy especial a nuestro docente del ciclo de Tesis y asesor Dr. Carlos Vento Rodríguez por su valioso apoyo y orientación en el desarrollo y ejecución del presente trabajo de investigación.

A nuestro compañeros del ciclo de tesis por su aliento constante, su incondicional e invaluable amistad de todos ellos hacia nosotros que provenimos del interior del país.

INDICE

PRESENTACION	¡Error! Marcador no definido.
1. CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1. SITUACIÒN PROBLEMÁTICA.....	2
1.2. PROBLEMA DE INVESTIGACION	4
PROBLEMA GENERAL	4
PROBLEMA ESPECIFICOS.....	4
1.3. JUSTIFICACION	5
JUSTIFICACION TEORICA	5
JUSTIFICACION PRÁCTICA	7
1.4. OBJETIVOS.....	8
1.5. OBJETIVO GENERAL.....	8
1.6. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	8
2. CAPITULO II : MARCO TEORICO.....	9
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION	9
2.2. BASES TEORICAS.....	11
2.2.1. Planeamiento Estratégico	11
2.2.2. Plan Estratégico Institucional (PEI)	28
2.2.3. Gestión	39
2.2.4. Gestión Pública	39
2.2.5. Presupuesto	43
2.2.6. Proyecto	51
2.2.7. Proyectos de Inversión.....	54
2.2.8. Programa.....	59
2.2.9. Estrategia	62
2.2.10. Políticas	64
2.2.11. Eficiencia	66
2.2.12. Eficacia	67
2.2.13. Metas	69
2.2.14. Objetivos	71
2.3. GLOSARIO.....	77

3.	CAPITULO III: HIPOTESIS Y VARIABLES	81
3.1.	HIPOTESIS GENERAL.....	81
3.2.	HIPOTESIS ESPECÍFICO	81
3.3.	IDENTIFICACION DE LAS VARIABLES	81
3.4.	OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES.....	82
3.5.	MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	82
4.	CAPITULO IV: METODOLOGIA.....	84
4.1.	TIPO DE INVESTIGACION	84
4.2.	DISEÑO DE LA INVESTIGACION	84
4.3.	UNIDAD DE ANÁLISIS	84
4.4.	POBLACION DE ESTUDIO.....	84
4.5.	TAMAÑO Y SELECCIÓN DE MUESTRA	85
4.6.	TECNICAS DE RECOLECCION DE DATOS	85
4.7.	TECNICAS DE PROCESAMIENTO, ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION	85
5.	CAPITULO V: PRESENTACION DE RESULTADOS	86
5.1.	ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS	86
5.2.	PRUEBA DE HIPÓTESIS	109
	CONCLUSIONES.....	114
	RECOMENDACIONES.....	115
	ANEXOS	118

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 01 :	Según su apreciación la gestión presupuestal que realiza la Municipalidad Provincial de Huanta lo calificaría de.....	86
Tabla N° 02 :	Considera usted que el presupuesto asignado para el 2016, ha sido suficiente para cumplir con los objetivos estratégicos de la Municipalidad Provincial de Huanta.....	87
Tabla N° 03 :	Califique usted los gastos de inversión que realiza la Municipalidad de Huanta.....	88
Tabla N° 04 :	Califique usted si los resultados de las evaluaciones presupuestales que realiza la Municipalidad ha sido:.....	89
Tabla N° 05 :	Considera Usted Que La Ejecución De Proyectos De Inversión Pública En La Municipalidad Provincial De Huanta, Se Haga Respetando El Orden De Prioridad Y/O Necesidades Básicas Insatisfechas Detallados En Los Planes Estratégicos.....	90
Tabla N° 06 :	Considera usted que la ejecución de proyectos de Inversión Pública se ejecuten respetando los acuerdos tomados en el proceso del presupuesto participativo en la municipalidad provincial de Huanta y priorizados en los planes estratégicos.....	91

Tabla N° 07 :	¿cómo considera usted al plan estratégico institucional (PEI) , y esta priorice los proyectos de inversión en la municipalidad provincial de Huanta?.....	92
Tabla N° 08 :	¿Cómo considera usted que en las instituciones públicas, incluido la Municipalidad Provincial de Huanta se aplique la planificación estratégica?.....	93
Tabla N° 09 :	¿Cómo califica usted que la municipalidad provincial de Huanta cuente con un plan estratégico, en el que determine la visión, misión y objetivos institucionales?.....	94
Tabla N° 10 :	¿Cómo califica usted a las estrategias que se vienen aplicando en la municipalidad provincial de Huanta?.....	95
Tabla N° 11 :	¿Cómo considera usted que la presente gestión haya elaborado y aprobado el plan estratégico institucional, (PEI), y con la finalidad de mejora la gestión?.....	96
Tabla N° 12 :	¿Cómo califica usted que la municipalidad provincial de Huanta cuente con políticas, programas que correspondan al ámbito de su competencia?.....	97
Tabla N° 13 :	¿Cómo considera usted a las políticas institucionales detallados en los planes estratégicos y su efecto en la gestión municipal?.....	98
Tabla N° 14 :	¿Considera usted que las políticas de la municipalidad consideradas en el plan les permitirá tomar y realizar acciones?.....	99

Tabla N° 15 :	¿Cómo califica usted que la política estratégica establezca con claridad y responsabilidad que le corresponde a cada servidor municipal para el cumplimiento de sus funciones asignadas?.....	100
Tabla N° 16 :	Cómo califica usted que la selección del personal que realiza la municipalidad en función del CAP, capacitación, habilidad y experiencia, es una decisión:.....	101
Tabla N° 17 :	Como calificaría los gastos que realiza la municipalidad de Huanta en la utilización de los recursos presupuestales.....	102
Tabla N° 18 :	Considera usted que la eficacia de sus acciones de la municipalidad, se puede calificar de:.....	103
Tabla N° 19 :	Considera usted que los planes estratégicos influyen para que los servicios que brindan la municipalidad de Huanta sean considerados.....	104
Tabla N° 20 :	Como calificaría el cumplimiento de metas y objetivos considerados en el plan estratégico.....	105
Tabla N° 21 :	Considera usted que las obras que realiza la municipalidad de Huanta se pueden considerar como:.....	106
Tabla N° 22 :	Los gastos que vienen realizando los funcionarios de la municipalidad se Huanta, se le calificara como:.....	107

TABLA N° 23 :	Considera usted que en base a las obras que realiza la municipalidad de Huanta ha mejorado el bienestar de la población108
---------------	--

INDICE DE FIGURAS

Figura N° 01 :	Según su apreciación la Gestión presupuestal que realiza la municipalidad provincial de Huanta lo calificaría de.....	86
Figura N° 02 :	Considera usted que el presupuesto asignado para el 2016, ha sido suficiente para cumplir con los objetivos estratégicos de la municipalidad provincial de Huanta.....	87
Figura N° 03 :	Califique usted los gastos de inversión que realiza la municipalidad de Huanta.....	88
Figura N° 04 :	Califique usted si los resultados de las evaluaciones presupuestales que realiza la municipalidad ha sido.....	89
Figura N° 05 :	Considera usted que la ejecución de proyectos de inversión pública en la municipalidad provincial de Huanta, se haga respetando el orden de prioridad y/o necesidades básicas insatisfechas detallados en los planes estratégicos.....	90
Figura N° 06 :	Considera usted que la ejecución de proyectos de Inversión Pública se ejecuten respetando los acuerdos tomados en el proceso del presupuesto participativo en la municipalidad provincial de Huanta y priorizados en los planes estratégicos.....	91

Figura N° 07 :	¿Cómo considera usted al Plan Estratégico Institucional (PEI) , y esta priorice los proyectos de inversión en la municipalidad provincial de Huanta?.....	92
Figura N° 08 :	¿Cómo considera usted que en las Instituciones Públicas, incluido la municipalidad provincial de Huanta se aplique la planificación estratégica?.....	93
Figura N° 09 :	¿Cómo califica usted que la municipalidad provincial de Huanta cuente con un plan estratégico, en el que determine la visión, misión y objetivos institucionales?.....	94
Figura N° 10 :	¿Cómo califica usted a las estrategias que se vienen aplicando en la municipalidad provincial de Huanta?.....	95
Figura N° 11 :	¿Cómo considera usted que la presente gestión haya elaborado y aprobado el plan estratégico institucional, (PEI), y con la finalidad de mejora la gestión?.....	96
Figura N° 12 :	¿Cómo califica usted que la municipalidad provincial de Huanta cuente con políticas, programas que correspondan al ámbito de su competencia?.....	97
figura N° 13 :	¿Cómo considera usted a las políticas institucionales detallados en los planes estratégicos y su efecto en la gestión municipal?.....	98
Figura N° 14 :	¿Considera usted que las políticas de la municipalidad consideradas en el plan les permitirá tomar y realizar acciones?.....	99

Figura N° 15 :	¿cómo califica usted que la política estratégica establezca con claridad y responsabilidad que le corresponde a cada servidor municipal para el cumplimiento de sus funciones asignadas?.....	100
Figura N° 16 :	Cómo califica usted que la selección del personal que realiza la municipalidad en función del CAP, capacitación, habilidad y experiencia, es una decisión:.....	101
Figura N° 17 :	Cómo calificaría los gastos que realiza la municipalidad de Huanta en la utilización de los recursos presupuestales.....	102
Figura N° 18 :	Considera usted que la eficacia de sus acciones de la municipalidad, se puede calificar de:.....	103
Figura N° 19 :	Considera usted que los planes estratégicos influyen para que los servicios que brindan la municipalidad de Huanta sean considerados.....	104
Figura N° 20 :	Como calificaría el cumplimiento de metas y objetivos considerados en el plan estratégico.....	105
Figura N° 21 :	Considera usted que las obras que realiza la municipalidad de Huanta se pueden considerar como:.....	106
Figura N° 22 :	Los gastos que vienen realizando los funcionarios de la municipalidad se Huanta, se le calificara como:.....	107
Figura N° 23 :	Considera usted que en base a las obras que realiza la municipalidad de Huanta ha mejorado el bienestar de la población.	108

RESUMEN

El Planeamiento Estratégico es una de las funciones más importantes de la administración moderna, en razón de que reduce la incertidumbre del cambio, dirige el esfuerzo humano hacia los objetivos propuestos y asegurando la eficiencia y eficacia institucional y de esa manera medir los resultados propuestos.

La gran mayoría de las instituciones públicas han elaborado sus planes estratégicos, pero lamentablemente son sólo para el cumplimiento de las normas y la gran mayoría del personal no tiene conocimiento sobre su existencia y el trabajo se hace monótono, sin metas ni objetivos y la situación actual de la Municipalidad Provincial de Huanta, se expresa en la baja capacidad de ejecución de los presupuestos anuales de manera adecuada e institucional, dejando espacios para la corrupción, ineficiencia e ineficacia de la obras que se emprende y la prestación de los servicios; además del incumplimiento de compromisos y obras, que demanda la población, así por ejemplo la programación de una obra que no es ejecutada o dejada inconclusa, el lento avance físico financiero de los proyectos traducida en incapacidad de gasto, por ende menores recursos de transferencias del gobierno central para la Municipalidad, y finalmente descontento y pérdida de credibilidad institucional.

Además, el Plan Estratégico Institucional es un instrumento de efectiva contribución al proceso de modernización, en el contexto de un proceso técnico – político de transformación de actitudes y de fortalecimiento de aptitudes, de agilización de procesos,

simplificación de procedimientos, sistemas funcionales y administrativos, relaciones y estructuras administrativas, compatibles con los nuevos roles del gobierno local.

En su ejecución se han aplicado técnicas, métodos, procedimientos y herramientas recomendadas para este tipo de estudio y la presente investigación tiene como objetivo de realizar un diagnóstico situacional en la que se encuentra la Municipalidad Provincial de Huanta – Ayacucho y que este instrumento sea de utilidad permanente, sirviendo como instrumento de acción para el cumplimiento de metas y objetivos propuestos, logrando así, facilitar la toma de decisiones por parte de los funcionarios de esta entidad y que todas la área conozcan cuál es su visión, misión y objetivos que busca conseguir.

ABSTRACT

Strategic planning is one of the most important elements of modern management, as it reduces confusion over changes of policy, helps focus efforts toward proposed goals, and guarantees efficiency, thus allowing for analysis of progress and results.

The vast majority of public offices have their strategy mapped out. Unfortunately, they are done simply as a show of compliance with legal requirements, and most employees are unaware of any written policy; so their jobs decline to a level of boredom with no direction or goals.

Today, the Huanta City Hall experiences severe mis-management of annual funds, encouraging corruption and inefficiency in projects and employment of services. In addition to the failure to carry out promises and projects in demand (as in the case of any planned project left un-done), the slow progress – both apparent and financial – translates into bad money management, resulting in less money for City Hall from the government, and eventually ending in discontent and loss of credibility.

A well-planned policy effectively contributes to improving the processes of changing employee attitudes and bolstering special abilities, helping things run more smoothly, and simplifying both procedure and manager/personnel policy to be compatible with changing roles in local government.

Various techniques and recommended tools were applied in this study with the objective of analyzing the current efficiency of Huanta City Hall, in hopes that this research will prove of perpetual assistance toward the active effecting and faithful completion of proposed projects and goals, thus helping the authorities to make clear decisions so the entire Huanta area will be informed as to the vision, the mission, and the objectives being pursued.

PRESENTACIÓN

La política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, aprobada por el Decreto Supremo N° 004.20013-PCM, señala como primer pilar del modelo peruano, a las “ Políticas Publicas, planes estratégicos y operativos” , consecuentemente, los gestores y la gerencia publica en general, mas allá de sus competencias y funciones , que aparecen en los tradicionales documentos de gestión, tienen como marco de referencia el Plan de Implementación de la Política Nacional de Modernización que establece las acciones, indicadores, metas, plazos y entidades responsables de liderar la implementación de los objetivos y lineamientos de la referida política.

El Plan de Estratégico Institucional , de la Municipalidad Provincial de Huanta, es un documento técnico de desarrollo que constituye la propuesta de trabajo estratégico de una gestión municipal, orienta sus acciones en un periodo determinado, basado en su rol de gobierno más cercano a la población y forma parte inicial de un conjunto de acciones que se adoptarán en el objetivo de modernizar la administración municipal haciendo la eficiente y eficaz, orientado al logro de objetivos que impliquen la mejora de vida de los ciudadanos.

Este instrumento propone actividades y proyectos que permitan mejorar la efectividad de la gestión municipal, cumpliendo con la finalidad que señala la Ley Orgánica de Municipalidades como es la promoción del desarrollo local, representante político del vecindario y la prestación de servicios de calidad, articulando los objetivos del PDC.

1. CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

La administración pública en el Perú presenta una serie de problemas que van desde los niveles insuficientes de preparación profesional del personal, hasta el poco interés por resolver rápido las trabas burocráticas. Por ello, para buscar mejorar la calidad de los servicios públicos se han puesto en marcha una serie de políticas en el marco de la modernización del Estado y la Gestión Pública, encaminadas a crear un nuevo sistema de gestión pública, a través de la realización de acciones orientadas a incrementar los niveles de eficiencia y eficacia en la gestión pública a fin de que logre resultados en beneficio de los ciudadanos.

En los gobiernos subnacionales, municipalidades provinciales y distritales, cualquier ciudadano sin la mínima preparación, condición moral, principios o intelectualidad puede llegar al cargo de autoridad municipal (Alcalde, regidores, etc.), lamentablemente nuestra constitución es permisiva en esta materia, de ser elegido y de elegir libremente a sus representantes , no importa si es un ciudadano con estudios superiores o al menos con nociones de conocimiento sobre administración pública y esté capacitado para el cargo.

La reforma del Estado es una necesidad de hace años. Es un proceso que felizmente ya empezamos y de todas maneras implica modificaciones en los procedimientos de atención a la ciudadanía, de simplificación de trámites, etc.

Es la definición clara del rol del Estado en muchos aspectos.

En 19 de [Octubre](#) de 1962, mediante el [Decreto Ley](#) N° 14220, se creó el Sistema [Nacional](#) de Planificación del [Desarrollo Económico](#) y [Social](#) con su organismo rector el Instituto Nacional de Planificación (INP). Si bien no se puede afirmar que aquí se inició la historia de la planificación en el Perú; sí es posible decir que con ese Decreto [Ley](#) se dio inicio formal a la [planificación](#) en el Perú.

Más adelante, en junio de 1981, mediante el Decreto Legislativo N° 177 se puso en vigencia la Ley de Organización y Funciones del Sistema Nacional de Planificación, encabezado por el entonces [Instituto Nacional de Planificación](#) (INP), organismo que en el año 1992, después de 30 años, el entonces presidente de la República Alberto Fujimori Fujimori lo disolvió mediante el Decreto Ley N° 25548, siendo asumidas sus funciones por el [Ministerio Economía y Finanzas](#) con excepción a las de cooperación internacional.

Con el Acuerdo Nacional ([2002](#)), se vuelve a retomar la idea de la planificación estratégica, adoptándose la Quinta Política de Estado, por la cual se estableció la creación de un sistema nacional de planeamiento estratégico con una clara fijación de objetivos generales y específicos que establezcan metas a corto, mediano y largo plazo. Esta Quinta Política de Estado se formalizó el 06 de mayo del año 2005 mediante la promulgación de la Ley N° 28522 por la cual se crea el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y el CEPLAN. No obstante la dación de esta [Ley](#), es recién a partir del 28 de

[junio](#) del año 2008 que se implementa el CEPLAN con la dación del Decreto Legislativo N° 1088 publicado en el Diario El Peruano.

La municipalidad Provincial de Huanta tiene la necesidad de afrontar retos acorde a la administración moderna y el presente trabajo de investigación constituye un elemento más para detallar con autoridad que el planeamiento estratégico es una de las funciones más importantes de la administración moderna dirige el esfuerzo del trabajador municipal hacia los objetivos, minimiza costos, racionaliza el uso de los recursos disponible, asegura la eficiencia y la eficacia, facilita el control previo concurrente y posterior y la fijación de estándares para medir con mayor certeza los resultados. Por otro lado, permite establecer una organización simplificada, dinámica, no burocratizada y sobre todo que responda a las exigencias de la realidad.

1.2. PROBLEMA DE INVESTIGACION

PROBLEMA GENERAL

¿De qué manera la ejecución del Plan Estratégico Institucional se relaciona con la Gestión de la Municipalidad Provincial de Huanta – Ayacucho?

PROBLEMA ESPECIFICOS

1. ¿De qué manera los Proyectos de Inversión considerados en el Plan Estratégico Institucional se relacionan con la gestión de la Municipalidad Provincial de Huanta - Ayacucho?
2. ¿De qué manera los presupuestos de los Planes Estratégicos tiene relación con la gestión de la Municipalidad Provincial de Huanta?

3. ¿De qué manera las estrategias del Plan Estratégico Institucional se relacionan con la gestión de la Municipalidad Provincial de Huanta - Ayacucho?

1.3. JUSTIFICACION

JUSTIFICACION TEORICA

Soto Cañedo, Carlos y Percán Rondón, María, (2011), Revista Actualidad Gubernamental N° 30, abril 2011, artículo “Proceso de Elaboración de un Plan Estratégico Institucional – PEI”, describen a este como un instrumento orientador de la gestión o que hacer institucional de una entidad pública formulada desde una perspectiva multianual. Toma en cuenta la Visión del Desarrollo institucional, los objetivos estratégicos y las acciones concertadas incluidas en el Plan de Desarrollo Concertado (para el caso de las municipalidades y Gobiernos Regionales), y los lineamientos establecidos en el pesem. Contiene los objetivos institucionales y las acciones que le corresponde realizar en el marco de sus competencias. En el caso de los Gobiernos Locales, el PEI equivale al Plan de Desarrollo Institucional señalado en la Ley Orgánica de Municipalidades.

Alvares Illanes, Juan Francisco, (2016), Manual de Procedimientos Administrativos Operativos (MAPRO), menciona que el Plan Estratégico Institucional (PEI) es el documento elaborado por las entidades de la Administración Pública que se redacta en la fase institucional y utiliza la información generada en la fase estratégica del sector al que pertenece o del

territorio al que está vinculado. Este documento desarrolla las acciones estratégicas de la entidad para el logro de los objetivos establecidos en el pesem o el PDC, según sea el caso. Además contiene la síntesis de la fase estratégica, la misión, los objetivos estratégicos institucionales, las acciones estratégicas, la ruta estratégica y se elabora anualmente para un periodo de tres años.

En el documento se debe plasmar la misión, visión, objetivos, marco estratégico, estrategias e indicadores vinculados a los programas presupuestales, así como la cartera estratégica de inversión, constituyéndose en un instrumento de planeamiento dinámico, que tendrá el carácter de guía orientadora de la gestión y servirá de soporte al logro de los objetivos institucionales propuestos. Se debe elaborar con la información y participación de las unidades orgánicas de la entidad, constituyendo él un instrumento básico de programación estratégica de la institución, que deberá orientar los planes operativos y los presupuestos anuales hacia la consecución de los objetivos estratégicos de desarrollo planeados en el Plan de Desarrollo Regional Concertado, Plan de Desarrollo Provincial Concertado o el Plan de Desarrollo Distrital Concertado.

En el proceso de formulación del Plan Estratégico Institucional se debe aplicar la metodología participativa, considerando que una gestión eficaz requiere de la intervención sinérgica de las unidades orgánicas competentes, ampliándose las oportunidades de cooperación y coordinación de actividades y proyectos en beneficio de la ciudadanía.

JUSTIFICACION PRÁCTICA

La investigación que se propone sirve para tener en cuenta sobre la importancia del Planeamiento Estratégico en la Gestión Pública. En consecuencia el Plan Estratégico Institucional (PEI), de la Municipalidad Provincial de Huanta, es un documento técnico de desarrollo que constituye la propuesta de trabajo estratégico de la gestión municipal, orientando sus acciones en este período, basado en su rol de gobierno más cercano a la población y forma parte inicial de un conjunto de acciones que se adoptarán en el objetivo de modernizar la administración municipal haciéndola eficiente y eficaz, orientado al logro de objetivos que impliquen la mejora de vida de los ciudadanos.

La situación actual de la Municipalidad Provincial de Huanta, se expresa en la baja capacidad de ejecución de los presupuestos anuales de manera adecuada e institucional, dejando espacios para la corrupción, ineficiencia e ineficacia de la obras que se emprende y la prestación de los servicios; además del incumplimiento de compromisos y obras, que demanda la población, así por ejemplo la programación de una obra que no es ejecutada o dejada inconclusa, el lento avance físico financiero de los proyectos traducida en incapacidad de gasto, por ende menores recursos de transferencias del gobierno central para la Municipalidad, y finalmente descontento y pérdida de credibilidad institucional.

En los últimos años se ha registrado un incremento significativo de presupuesto pero no ha tenido el impacto en la población por la debilidad

institucional, la capacidad de captación de recursos no está en duda sino la capacidad institucional de ejecución del gasto y la calidad de las inversiones.

Para revertir dicha situación deberían mejorarse los procesos de gestión mediante procedimientos eficaces, eficientes y orientada a resultados; la racionalización del gasto, mayor desarrollo de capacidades y competencias del personal que mejore la calidad de los procesos y procedimientos de gestión. Todo esto articulado a una planificación estratégica que tiene en claro el rol que debe cumplir la institución en el desarrollo local. Implementando tecnologías de información y comunicación para un mejor desempeño de sus actividades.

1.4. OBJETIVOS

1.5. OBJETIVO GENERAL

Determinar de qué manera la ejecución del Plan Estratégico Institucional se relaciona con la Gestión de la Municipalidad Provincial de Huanta – Ayacucho.

1.6. OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. ¿Determinar de qué manera los proyectos de inversión considerados en el Plan Estratégico Institucional se relacionan con la gestión de la Municipalidad Provincial de Huanta – Ayacucho?
2. ¿Determinar de qué manera los presupuestos del Plan Estratégico Institucional se relacionan con la gestión de la Municipalidad Provincial de Huanta – Ayacucho?

3. ¿ Determinar de qué manera las estrategias considerados en el Plan Estratégico Institucional se relacionan con la gestión de la Municipalidad Provincial de Huanta – Ayacucho

2. CAPITULO II : MARCO TEORICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

Ganoza Lucia María, (2015) en su tesis “Aplicación de un Plan Estratégico para la Mejora de la Gestión Pública de la Municipalidad de Puerto Eten 2015-2020”, concluye el presente trabajo que con la aplicación del plan estratégico mejora la gestión pública de la Municipalidad de Puerto Eten. Esto apoyándonos en la prueba de la normalidad y la prueba de hipótesis que dice que la aplicación del plan estratégico mejora significativamente la gestión pública.

Se analizó que la aplicación de un plan estratégico permite la mejora y la eficiencia de la gestión pública de la Municipalidad de Puerto Eten- Chiclayo en el período 2015-2020.

Se determinó que la aplicación de un plan estratégico mejora la eficacia de la gestión pública de la Municipalidad de Puerto Eten- Chiclayo en el período 2015-2020.

Se determinó que la aplicación de un plan estratégico mejora la calidad de la gestión pública de la Municipalidad de Puerto Eten- Chiclayo en el período 2015-2020.

Se determinó que la aplicación de un plan estratégico mejora la productividad de la gestión pública de la Municipalidad de Puerto Eten- Chiclayo en el período 2015-2020.

De Lama Marco Antonio (2009), en su tesis “Plan Estratégico para mejorar la gestión en la Municipalidad Distrital de San Jacinto”, concluye que el personal de la Municipalidad Distrital de San Jacinto no conoce el concepto de misión y visión ni tampoco entiende de políticas, normas, planes, programas y estrategias que correspondan al ámbito de su competencia, desconoce qué es un plan estratégico, esto origina que el personal esté desorientado y no brinde un buen servicio en cuanto a la atención a la comunidad; así mismo detalla que el personal de esta institución, no organiza, no coordina ni controla los procesos de registro, acotación recaudación y fiscalización., no existe un cumplimiento a la normatividad vigente ya que las capacitaciones no involucran a la gran mayoría de personal de la municipalidad distrital de San Jacinto.

Lizana Almijos Saira y Cabrera Betty Magali (2011), en su tesis “Planeamiento Estratégico en el Ilustre Municipio de Cantón Olmedo durante el periodo 2010-2015”, concluye que se ha logrado elaborar la Planificación estratégico para el Ilustre Municipio del Cantón Olmedo para el periodo 2010 – 2015 y el Municipio del Cantón Olmedo no ha aplicado una Planificación Estratégica para mejorar la gestión Institucional existiendo brechas importantes entre lo que el municipio ofrece y lo que los beneficiarios reciben acerca de la calidad de los servicios; La misión y visión del ilustre municipio del Cantón Olmedo no han sido desarrolladas de acuerdo a las posiciones de excelencia

estratégica; la capacitación del recurso humano no se cumple a cabalidad situación que es producida por la ausencia de planificaciones anuales que sustenten la incorporación al presupuesto institucional, tendientes a implementar elementos profesionales y labores en sus competencias. La normatividad y Reglamentos Internos con los que cuenta la institución no son cumplidos a cabalidad, afectando de esta manera que exista un desenvolvimiento parcial de las actividades encomendadas a cada funcionario de la institución.

2.2. BASES TEORICAS

2.2.1. Planeamiento Estratégico

Steiner A. George (1998); menciona que la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias para lograr estas metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de ante mano que tipos de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuando y como debe de realizarse, quien lo llevará a cabo, y que se hará con los resultados. La Planeación Estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Fernández (2016); menciona que el Planeamiento Estratégico consiste en determinar la Dirección que debe tener una

organización para conseguir sus objetivos de largo plazo, en el marco de su visión, misión y valores.

Una metodología que ayuda a la organización a adaptarse a entornos sociales estables o cambiantes desarrollando una estructura que le permita obtener los objetivos corporativos en tiempos determinados.

Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, entorno al que hacer actual y al camino que deben de recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les imponen el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidades de sus prestaciones.

El Planeamiento Estratégico es una forma de conducción del cambio basada en un análisis participativo de situación y de su posible evolución y en la definición de una estrategia de inversión de los recursos disponibles en los puntos (factores) críticos.

Salazar (2014); plantea que el Planeamiento Estratégico es una de las funciones más importantes de la administración moderna, en razón de que reduce la incertidumbre del cambio, dirige el esfuerzo humano hacia los objetivos, minimiza costos, racionaliza el uso de los recursos disponibles asegurando la eficiencia y eficacia, y facilita control previo, concurrente posterior y la fijación de

estándares para medir con mayor certeza los resultados. Por otro lado, permite establecer una organización simplificada, dinámica, no burocratizada y sobre todo que responda a las exigencias de la realidad.

En función de las exigencias del conocimiento de la realidad interna de la organización y el entorno dentro del cual se desenvuelve, el planeamiento estratégico permite establecer y seleccionar los diversos cursos de acción en términos muchos más próximos a las necesidades y posibilidades reales de la institución y de su público objetivo o usuario.

El Planeamiento Estratégico (Plan Operativo Institucional, Plan de Desarrollo, etc.), por lo tanto, nos ayuda a decidir por adelantado que hacer, como, cuando, donde, con que hacerlo, quien lo hará, para que se hará, asegurando de esta manera el éxito de la gestión administrativa.

Como podemos apreciar, el planeamiento estratégico cubre la brecha que va desde donde estamos hasta donde queremos llegar. Hace suceder las cosas que de otra manera nunca sucederían. Permite mayor margen de seguridad en el logro de la visión, misión, objetivos y metas institucionales, así como evita gastos innecesarios y garantiza una adecuada inversión

En esta perspectiva, se debe tener en cuenta que el planeamiento no es un proceso espontáneo ni empírico, sino que constituye un proceso técnico que exige conocimiento, experiencia, participación y creatividad.

Armijo Marianela, “Planificación Estratégica e indicadores de desempeño en el Sector Público” (2011); menciona que la Planificación Estratégica, (PE), es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen.

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

Según el CEPLAN (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico), detalla que el Planeamiento Estratégico es un proceso sistemático construido sobre el análisis continuo de la situación actual y del pensamiento orientado al futuro, el cual genera información para la

toma de decisiones con el fin de lograr los objetivos estratégicos establecidos.

El Planeamiento Estratégico constituye el primer pilar de la Administración Pública para resultados. Además orienta y brinda información para la programación presupuestal, contribuye al Desarrollo de una cultura de seguimiento en la Gestión Pública, incorpora el análisis prospectivo como parte del proceso de planeamiento estratégico, instrumentaliza las políticas públicas considerando el contexto económico, social y político y produce planes estratégicos que se actualizan sobre la base del análisis continuo de la situación actual y del pensamiento orientado al futuro.

A. Fases del Planeamiento Estratégico

Dentro del sector público se define el planeamiento estratégico como “el proceso sistemático construido sobre el análisis continuo de la situación actual y del pensamiento orientado al futuro, el cual genera información para la toma de decisiones con el fin de lograr los objetivos estratégicos establecidos”. El proceso de planeamiento estratégico se desarrolla a través de las siguientes fases:

- a) Fase de análisis prospectivo. Se diseña el modelo conceptual para comprender el sector o territorio, se identifican

tendencias, se seleccionan variables, se construyen escenarios de futuro y se analizan riesgos y oportunidades.

- b) Fase estratégica. Se construye el escenario apuesta, se formula la visión, los objetivos estratégicos, los indicadores y metas, se identifican las acciones estratégicas y la correspondiente ruta estratégica.
- c) Fase institucional. Se determina la misión institucional, los objetivos estratégicos institucionales con sus correspondientes indicadores y metas; asimismo, se identifican las acciones estratégicas institucionales y se construye una ruta estratégica institucional. Se desagregan las acciones estratégicas en actividades que aseguran su ejecución y se vincula con el sistema de presupuesto público.
- d) Fase de seguimiento. Se realiza el seguimiento continuo a los objetivos estratégicos a través de los indicadores establecidos con el fin de retroalimentar el proceso de planeamiento estratégico, así como para la anticipación de riesgos y oportunidades.

B. Etapas del Planeamiento Estratégico

Esquemáticamente podemos representar las etapas las etapas de la formulación de un Plan institucional de la siguiente manera:

Primera etapa: Tareas preparatorias

- Formación del equipo de planificaron
- Sensibilización, información y difusión: a través de las tareas de sensibilización se prepara a la organización para el proceso de cambio a afrontar. Consisten en el desarrollo de actividades orientadas a la reflexión crítica sobre la organización y el quehacer organizacional, basadas en información relevante proveniente de la autoevaluación institucional y todos aquellos datos cualitativos, cuantitativos de entrevistas, encuestas y estudios de percepción y opinión que se realiza con tal fin.
- Previsión de gasto e inversiones: Esta tarea consiste en la elaboración de un presupuesto de recursos (materiales, humanos, financieros, etc.) y gastos que demandara y en los que se incurrirá con motivo de la formulación e implementación del plan.
- Capacitación: Comprende la instrucción de los miembros de la organización en los aspectos teóricos, metodológicos y prácticos que implica la formulación de un plan institucional.

Segunda etapa: Etapa fundacional

Todo proceso de planificación institucional comenzara con la formulación de las preguntas ¿quiénes somos?, ¿qué

hacemos?, ¿porque hacemos?, ¿cuáles son nuestros valores?, para establecer modos precisos de acción institucional, que permitan dar respuesta a las preguntas ¿ qué hacemos, ¿ cómo lo hacemos? y ¿ en qué contexto lo hacemos? Por tanto, esta etapa requiere de una reflexión introspectiva, tanto individual como colectiva, por parte de la organización que supone un proceso de indagación sobre los fundamentos de su existencia, su accionar y su relación con su entorno, reflexión que, una vez explicitada y plasmada por escrito, servirá de guía a la organización y al plan, orientándose a establecer entre sus integrantes, acuerdo según el siguiente aspecto:

- Acuerdo sobre valores institucionales: Los valores entendidos como aquellas motivaciones profundas que inspiran tanto los objetivos como la acción institucional, son los que dan sustento a la organización, definen los compromisos que asumirán tanto sus miembros como la organización misma y permitirán frente a una disyuntiva, de entre un conjunto de alternativas posibles, considerar una o algunas como mejor o más deseable que otra. La reflexión sobre los mismos debe comprender aspectos relacionados con los valores de la organización considerada como colectivo

y los de sus miembros como individuos, así como la valoración de los actores hacia los cuales va dirigida la acción institucional y los relacionados con la visión, misión y los objetivos y características de las acciones institucionales a llevar a cabo para alcanzarlo.

Tercera etapa: Análisis de la situación actual: Esta etapa, y a partir de los objetivos planteados en la etapa fundacional, tiene como finalidad establecer una explicación precisa de la situación actual de la organización frente a los objetivos propuestos, lo que comprende desde un análisis de los diversos aspectos que hacen a la vida organizacional actual hasta el trazado de los escenarios probables de actuación, con el fin de identificar las posibles brechas a salvar y los temas críticos en los que se necesitara la acción. Se estructura alrededor de cuatro momentos interrelacionados y, en gran medida, desarrollados de formas simultáneas:

- Análisis organizacional: Durante el cual se releva, organiza y selecciona la información correspondiente a los distintos aspectos de la vida institucional (jurídico-organizativos, recursos humanos, político-institucional, económico-financieros, de infraestructura y recursos materiales, políticas de comunicación, etc.) que será

relevante en orden a establecer la situación de la organización en términos de cumplimiento de la misión y con respecto al logro de los objetivos planteados.

- **Construcción de escenarios:** Consiste en la representación y descripción del conjunto de circunstancias que rodea a la organización y que comprende:
 - Una previsión del entorno (social, político, económico, ambiental, etc.), aspectos externos a la organización, en el cual la organización deberá alcanzar los objetivos planteados; su finalidad es orientar las decisiones en contexto de riesgo e incertidumbre.
 - La definición del futuro institucional probable, es decir, la proyección de las tendencias actuales de la realidad institucional (financieras, decisionales, productivas, de inserción social, políticas, etc.), aspectos internos a la organización, en los horizontes temporales establecidos y presuponiendo que no habrá cambios en las acciones)
- **Análisis de brechas e identificación de problemas:** Consiste en determinar la distancia (brecha) existente

entre la situación futura probable(sin cambios de prácticas institucionales) y la deseable (planteada en los objetivos); el objetivo de este contraste es identificar (a través del descriptor del problema, o aspecto que muestra el modo específico en que el problema se presenta) y dimensionar (a través del indicador del problema, que muestra la magnitud con que el mismo se presenta , haciéndolo mensurable y comparable) los problemas que será necesario resolver en orden a alcanzar los objetivos planteados. Una vez identificados dichos problemas, se procede a la estructuración lógica de los mismos (construcción del árbol de problemas) a partir de su identificación e individualización a la determinación de sus causas y efectos y a establecer su grado de gobernabilidad, es decir , definir hasta qué punto se encuentra dentro la posibilidad de ser modificado por la organización.

- **Construcción de temas críticos:** Los temas críticos son aquellos sobre los cuales es necesario concentrar la acción institucional en orden a alcanzar los objetivos de desarrollo preestablecidos. Dicho concepto remite a una relación completa de varios problemas y se define a partir de realizar un recorte específico de un conjunto

de problemas, causas y efectos que se encuentran dentro del ámbito de gobernabilidad de la organización. Análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO): dicho análisis permite, permite establecer las condiciones en las que se encuentra la organización para la resolución de un tema crítico, en orden a la definición de estrategias de acción. Se estructura alrededor de cuatro momentos interrelacionados y, en gran medida, desarrollados de forma simultánea.

- **Análisis sectorial:** Durante el cual se releva, organiza y selecciona la información correspondiente a los distintos aspectos de la vida institucional (jurídico-organizativo, recursos humanos, político-institucional, económicos- financieros de infraestructura y recursos materiales, políticas de comunicación, etc.) que será relevante en orden a establecer la situación de la organización en términos del cumplimiento de la misión y con respecto al logro de los objetivos de desarrollo planteados.

Cuarta etapa: Aprobación y ejecución del plan

- **Aprobación:** La aprobación del plan es de responsabilidad de la alta dirección de la institución,

con el asesoramiento del órgano competente de planificación y presupuesto, con las exigencias de que el plan cumpla con los siguientes requisitos; que sea realista (que responda a las exigencias de la realidad social concreta), que sea factible(posible de ejecutar), flexible (que pueda modificarse en función de las coyunturas políticas, económicas, sociales y administrativas) y que logre el impacto social esperado en la población objetivo.

- **Ejecución del plan:** La ejecución del plan es un proceso dinámico y flexible a cargo de personal idóneo con alta responsabilidad, también es parte del proceso de planeamiento, y se debe disponer de instrumentos para monitorear el entorno, disponer de información en tiempo real y tener metodologías para tomar decisiones en entorno de incertidumbre, que tendrá un impacto en el logro de los resultados estratégicos.

Quinta etapa: Monitoreo, evaluación y control: Se hace imprescindible en toda organización moderna, establecer mecanismos de monitoreo, medición, evaluación y control, que permitan garantizar el cabal cumplimiento de los planificado y llevar a la praxis la misión y visión institucional.

- **El monitoreo:** El monitoreo es el acompañamiento sistemático y periódico de la ejecución de un plan, programa o proyecto para asegurar el logro y de una meta, la adecuada utilización de recursos para lograr dicho avance y la consecución de los objetivos planteados durante el proceso de formulación del plan con el fin de detectar oportunidades, deficiencias, obstáculos o necesidades de ajuste.

El monitoreo no es seguimiento porque este concepto implica “ir tras algo”. En cambio el acompañamiento significa “ir junto a algo”; en este caso las acciones que se ejecutan para alcanzar los objetivos del plan institucional o de los planes operativos. La categoría de acompañamiento técnicamente es más dinámica que el simple seguimiento que connota pasividad.

El monitoreo se debe constituir no solo como un instrumento de control administrativo (control de actividades, metas), sino como una herramienta de gestión que permite tomar decisiones estratégicas sobre la base de un análisis del entorno y observación del avance y cumplimiento de los objetivos propuestos en los planes.

- Evaluación del Plan: La evaluación tiene por objetivo determinar la relevancia y cumplimiento de los objetivos planteados, la eficiencia de la implementación, su efectividad, impacto y sostenibilidad. Esta etapa debe retroalimentar todo el proceso de planeamiento en sus diversas etapas previas, de manera que sea un instrumento efectivo para asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.

Existen dos requisitos fundamentales para la realización del monitoreo y evaluación. Que exista una buena planificación operativa que permita la comparación de lo ejecutado con los resultados esperados y que genera la información necesaria y oportuna para realizar la comparación y toma de decisiones.

En este contexto, la evaluación del plan es el proceso que permite comparar los resultados obtenidos con los objetivos y metas planificadas, para establecer su nivel de eficacia y efectividad; la información que se obtenga servirá de insumo para la toma de decisiones y plantear acciones de mejora.

Evaluar periódicamente los avances tanto del plan Estratégico de Desarrollo Institucional como los

planes operativos anuales, son tarea que garantiza que las autoridades y funcionarios pueden disponer de información oportuna, claro y objetiva para la correcta toma de decisiones.

La evaluación es la última fase del proceso de planificación, la cual consiste en la comparación de los resultados con los objetivos y metas propuestas; en este sentido , la evaluación constituye una herramienta de gestión que permite tomar decisiones al proveer información acerca del grado de cumplimiento de los objetivos y sus causas, así como los principales problemas y cuellos de botella que requieren atención.

C. Ventajas del Planeamiento Estratégico

Una de las opiniones más extendidas es que el desarrollo de un plan estratégico produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y de trabajo para los miembros de la organización.

La finalidad del plan estratégico consiste en definir los objetivos y cuáles son las mejores acciones que deben llevarse a cabo para alcanzar dichos objetivos. De esta manera se facilita la gestión de la organización al

hacerla más transparente, asignar políticas concretas a los diversos sectores implicados y permitir la evaluación en función del cumplimiento de las actuaciones especificadas. Esto genera coherencia entre las acciones que se realizan y las expectativas de la dirección, poniendo a la organización en relación con las necesidades del entorno.

En concreto, el asunto más importante para llevar a cabo un plan estratégico está muy directamente relacionado con la mejora de resultados de la organización. Además, el plan estratégico permite a la organización una gestión más profesional y menos basada en improvisaciones porque:

- Permite conocer mejor la realidad de la organización.
- Permite identificar los cambios y desarrollar que se puede esperar.
- Permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas.
- Permite preparar al futuro, aunque sea impredecible.
- Permite enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva su rumbo.
- Permite plantear la estrategia y pilotarla y evaluarla correctamente.
- Permite mejorar la coordinación de las actividades.
- Permite mejorar el manejo de recursos.

- Permite medir el impacto futuro de las decisiones estratégicas que se toma hoy.
- Permite mantener un enfoque sistémico.

2.2.2. Plan Estratégico Institucional (PEI)

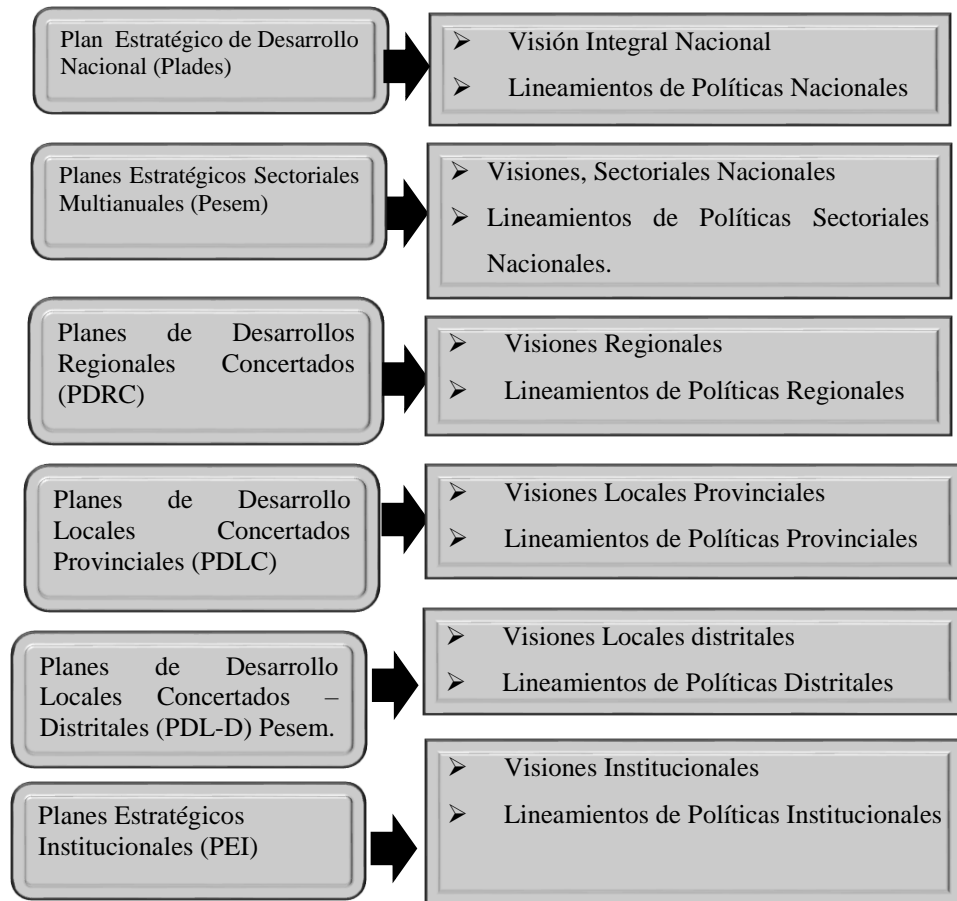
El CEPLAN, define como un documento elaborado por las entidades de la Administración Pública que se redacta en la Fase Institucional y utiliza la información generada en la Fase Estratégica del sector al que pertenece o del territorio al que está vinculado. Este documento desarrolla las acciones estratégicas de la entidad para el logro de los objetivos establecidos en el PESEM o PDC, según sea el caso. Además, contiene la síntesis de la Fase Estratégica, la Misión, los objetivos estratégicos institucionales, las acciones estratégicas, la ruta estratégica y se elabora anualmente para un período de 3 años.

Soto Cañedo, (2011).- Define que el Plan Estratégico Institucional es un instrumento orientador de la gestión o que hacer institucional de una entidad pública formulado desde una perspectiva multianual. Toma en cuenta la Visión del Desarrollo, los objetivos Estratégicos y acciones concertadas en el Plan de Desarrollo Concertado (para el caso de las municipalidades y Gobiernos Regionales) y los lineamientos establecidos en los Pesem. Contiene los objetivos

institucionales y las acciones que le corresponde realizar en el marco de sus competencias. En el caso de los Gobiernos Locales, el Plan Estratégico Institucional equivale al Plan de Desarrollo Institucional señalado en la Ley Orgánica de Municipalidades.

De igual forma menciona que todos estos planes contemplan los lineamientos de políticas nacionales , sectoriales y territoriales de largo y mediano plazo, así como establecen la visión futura de desarrollo de alcance nacional (en caso del planes), las visiones futuras sectoriales nacionales (para el pesem) y las visiones futuras regionales (PDRC), provinciales (PDCL-P) y distritales (PDCL-D) y en el ámbito institucional del Sector Publico, los lineamientos de políticas nacionales, sectoriales y territoriales se constituyen en los marcos orientadores para la elaboración de los planes estratégicos Institucionales (PEI), que también se suele denominar como como Planes de Desarrollo Institucional (PDI), según sean los casos.

Instrumentos del Planeamiento Estratégico en el Perú



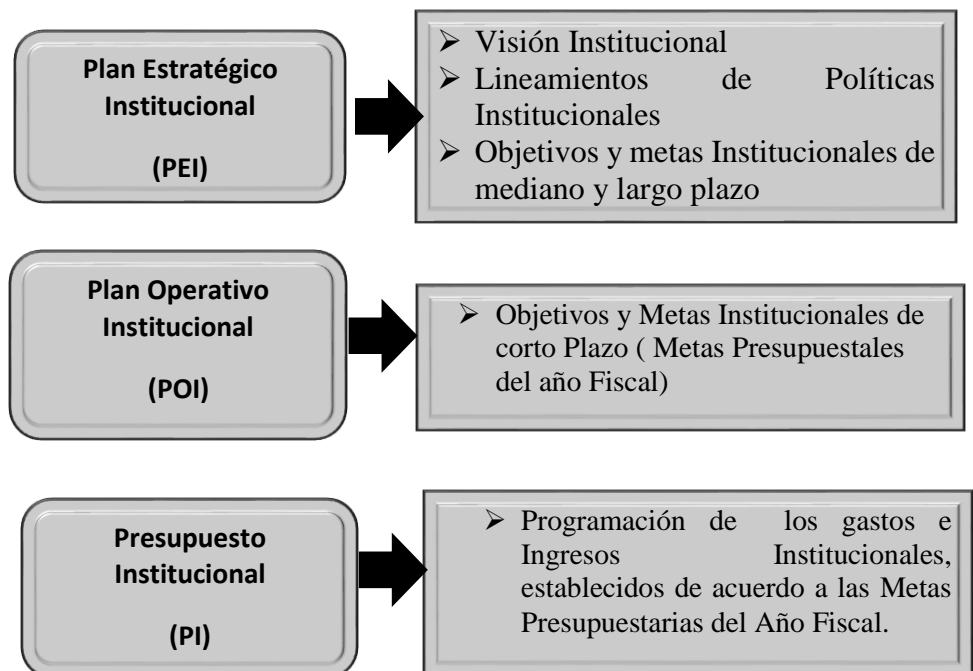
La Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, sea también la estrecha vinculación existente entre el presupuesto Institucional (PI) de cada entidad pública con el Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Plan Operativo Institucional (POI).

El Presupuesto Institucional se articula con el Plan Estratégico de la Entidad desde una perspectiva de mediano y largo plazo, a través de los Planes Operativos Institucionales, en aquellos aspectos orientados a la asignación de los fondos públicos conducentes al

cumplimiento de las metas y objetivos de la Entidad conforme a su escala de prioridades.

Los Planes Operativos Institucionales reflejan las Metas Presupuestarias que se esperan alcanzar para cada año fiscal y constituyen instrumentos administrativos que contienen los procesos a desarrollar en el corto plazo, precisando las tareas necesarias para cumplir las Metas Presupuestarias establecidas para dicho periodo, así como la oportunidad de su ejecución, a nivel de cada dependencia orgánica.

Relación entre el Plan Estratégico Institucional (PEI), Plan Operativo Institucional (POI) Y Presupuesto Institucional (PI)



A. Características del Contenido del Pla Estratégico Institucional

a) La visión futura

La visión futura institucional es la imagen proyectada al futuro de la entidad pública en la que se plasman los cambios importantes en términos de desarrollo institucional que se deben generar al final del horizonte del planeamiento.

Metodológicamente, se define la visión futura de la institución sobre la base de las respuestas a las siguientes interrogantes:

¿Cómo contribuye la institución al bienestar nacional y al cumplimiento de la visión futura del sector, región o localidad a la cual pertenece?

¿Cuál es la situación futura deseada para nuestros usuarios o beneficiarios?

¿Qué quiere que la institución sea en el futuro?

¿Cómo puede la institución lograr ese futuro?

b) Misión Institucional

La misión institucional plasma el compromiso a cumplir por la entidad pública (Ministerio, Organismos Públicos, Gobierno Regional, Municipalidad Provincial o Municipalidad Distrital) en la consecución de su visión futura y en consonancia con sus competencias, finalidad u objetivo consagrados en las normas que la

regulan. Se define sobre la base de las respuestas a las siguientes interrogantes:

¿Quiénes somos?

¿Que buscamos?

¿Porque lo hacemos?

¿Para quienes trabajamos?

c) Rol estratégico de la institución

Se realiza sobre la base del diagnóstico general que permite identificar las acciones prioritarias que deben desarrollar la institución para el logro de los objetivos estratégicos.

d) Diagnostico General

Se refiere al análisis de la realidad sobre todo el área de influencia sobre la que actúa la entidad pública, debiendo incidir principalmente en la población objetivo y en los servicios que provee y no en las características institucionales de la entidad.

Debe basarse en el análisis de los niveles de operación y la identificación del problema o los problemas principales para que el planteamiento de soluciones se derive de ellos. De manera específica comprende lo siguiente:

- a. Análisis del comportamiento del ámbito de acción de la institución, asociado al área de influencia
- b. Identificación de problemas que se buscan resolver y análisis de su evolución(expresados preferentemente en indicadores de resultados)
- c. La identificación de los problemas y el análisis de la evolución deberán estar sustentados en información cuantitativa y cualitativa, debiendo especificar claramente la fuente de información.

e) **Prioridades**

Por prioridades se contempla un listado que corresponde a las acciones primordiales que se deberán identificar y cumplir para la consecución de los objetivos.

f) **Diagnóstico de los programas principales**

Deberán contener la identificación de los productos y servicios que brinda a la población a la cual se dirige, la caracterización de la situación actual de los programas principales, identificando los problemas y las causas que lo originan, a fin de obtener los elementos necesarios para planificar y orientar la acción del programa.

g) Objetivos estratégicos por programa

Constituyen los propósitos de los programas y expresan la situación que se desea alcanzar en un periodo de tiempo determinado. Son por definición objetivos de mediano y/o largo plazo y deben ser expresados en términos cualitativos y susceptibles de medición a través de indicadores de resultado. Se formularan objetivos solo para los programas principales.

h) Políticas institucionales

Las políticas institucionales comprenden las guías u orientaciones generales a seguir. Estas políticas se plantean de acuerdo con cada objetivo estratégico; su número se establece en relación con los temas o asuntos que directamente o indirectamente abordan los objetivos. En suma, las políticas institucionales constituyen las guías orientadoras de los proyectos y actividades a realizar para el logro de los objetivos.

i) Actividades/Proyectos prioritarios

La acciones o intervenciones que se requieren realizar durante el horizonte de planeamiento se establecen luego de formuladas las políticas institucionales.

Involucran a los proyectos y actividades consideradas como prioritarias para alcanzar los objetivos estratégicos. A continuación se consignan sus definiciones convencionales:

- a. **Actividad:** Es el conjunto de acciones que concurren en la operatividad y mantenimiento de los servicios públicos o administrativos existentes. Responden a objetivos que pueden ser medidos cualitativa y cuantitativamente a través de indicadores de productos.
- b. **Proyecto:** Es el conjunto de intervenciones limitadas en el tiempo con el fin de crear, ampliar, mejorar, modernizar o recuperar la capacidad productora de bienes o servicios y cuyos beneficios se generan durante la vida útil del proyecto. Luego de su culminación generalmente se integran o dan origen a una actividad.

Responden a objetivos que pueden ser medidos cualitativa y cuantitativamente a través de indicadores de productos.

Las actividades y proyectos constituyen los medios a utilizar para alcanzar los objetivos.

Se consignaran únicamente las actividades y proyectos prioritarios.

j) Presupuesto del plan

Comprende la valorización monetaria de todos los recursos humanos, físicos y materiales que se movilizaran para la ejecución del Plan Estratégico Institucional.

El presupuesto debe realizarse a nivel de actividades y proyectos prioritarios para cada uno de los años que comprende el PEI.

k) Indicadores de desempeño

Son parámetros que permiten cuantificar el grado de cumplimiento de un determinado objetivo. Proveen la base para el seguimiento y evaluación del desempeño de las instituciones. Deben formularse precisando las fuentes de verificación apropiadas, es decir, fuentes de datos existentes, confiables y sostenibles

Los indicadores que mediaran el desempeño de la gestión de la institución estarán vinculados a los objetivos generales, parciales y actividades y proyectos y serán de resultados, producto y cualquier otro indicador que la entidad pública considere conveniente.

l) Responsables de la ejecución del PEI

Se deben señalar las áreas o unidades orgánicas dentro de la entidad pública que serán responsables de la ejecución del PEI. Los responsables deben de señalarse por cada actividad o proyecto.

m) Monitoreo y evaluación del PEI

Aquí se debe detallar una relación de las principales acciones de monitoreo y evaluación de la ejecución del PEI, tomando como base para ello los indicadores de desempeño. También conlleva definir los responsables de dichas acciones y su periodicidad o frecuencia de realización. Es recomendable que la facultad para realizar tales acciones que involucra el seguimiento y evaluación del grado de cumplimiento de los objetivos y metas contempladas en el plan, recaiga en un comité especial integrado por un grupo de personas representativas de las áreas organizacionales de la entidad pública, que están comprometidas con la ejecución de los principales proyectos y actividades del PEI.

2.2.3. Gestión

Alvares (2016), Manual de Procedimientos Administrativos Operativos (MAPRO), menciona que la gestión es el conjunto de acciones u operaciones relacionadas con la administración y dirección de una organización, donde desarrolla actividades y responsabilidades sobre los procesos, recursos, productos y resultados.

En lo últimos años, los gobiernos de diversos países han avanzado en la implementación de una nueva forma de gestión pública basada en resultados.

Este cambio se dio como respuesta a dos retos en particular: la necesidad de racionalizar los recursos públicos, buscando hacer más con menos, y la necesidad de rendir cuenta a una ciudadanía cada vez más exigente en conocer el uso de dichos recursos.

2.2.4. Gestión Pública

Alvares (2011), “Gestión por Resultados e indicadores de medición”, define a la gestión pública como el conjunto de acciones que desarrollan funcionarios públicos mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas previamente definidos aplicando métodos, técnicas y procedimientos en los distintos procesos llevados a cabo por la Administración pública, articulando estrategias y recursos basados

en sistemas administrativos y funcionales, de acuerdo a prioridades establecidas en o planes y programas, los mismos que están direccionados por las políticas establecidas.

Existen dos modelos de gestión pública

A. Modelos de Gestión Pública

Modelo burocrático	Modelo gestión por resultados
a) Interés público no definido	1) Resultados valorados por los ciudadanos.
b) Formulación de planes y programas en cumplimiento de norma imperativa	2) Formulación estratégica de planes y políticas de desarrollo.
c) Gestión	3) Gestión por objetivos
d) Modelo burocrático	4) Gradual eliminación del modelo burocrático
e) Sistema basado en jerarquías y funciones	5) Creación del valor público
f) Desarrollo funciones estrictamente ejecutivas de decisiones políticas y administrativas	6) Desarrollo de instituciones que promueven calidad y valor agregado a los servicios públicos.
g) Respeto por los principio generales de la gestión	7) Mejoramiento de los logros macroeconómicos y la equidad social
h) Noción de jerarquía en la función pública	8) Mejora continua en los procesos
i) Implementación de una adecuada división de trabajo a través de un ejército continuado de funciones encuadrada en un esquema fijo de competencias.	9) Amplia las opciones del ciudadano cliente identificando y resolviendo problemas y demandas
j) Estricta subordinación de la administración a la Ley y al derecho	10) Utiliza el presupuesto por resultados para su programas estratégicos y aplicación gradual para el presupuesto en general.
k) Personal administrativo que responde exclusivamente a	11) Promueve el impacto positivo sobre el desarrollo social y la calidad de vida de las personas, lo que garantiza el logro de niveles de calidad y excelencia en su desempeño y resultados.

las obligaciones emanadas del cumplimiento de sus funciones; decisión gerencial autónoma	12) Procesos orientados hacia la innovación y el cambio, no se limita a la adaptación de políticas o tareas diversas, sino que requiere que estas superen a las que actualmente existen.
--	--

Fuente: Juan Francisco Álvarez Illanes, (2011) - “Gestión por Resultados e indicadores de medición.

B. Objetivos de la Gestión Pública

Alvares, (2011); “Gestión por Resultados e indicadores de medición”, define a la Gestión por Resultados tiene por objetivo:

- ✓ Desarrollar e implementar, en el ámbito de la Administración Pública Nacional, un nuevo modelo de gestión orientado a resultados.
- ✓ La implementación de esta forma de gestión permite promover a la Administración Pública de un conjunto de metodologías y técnicas para lograr consistencia y coherencia entre los objetivos estratégicos del Gobierno Nacional, Regional, Local y de las distintas entidades públicas y los planes de cada uno de los organismos.
- ✓ Determinar la situación de inicio de los indicadores de efecto e impacto, levantando su primer valor mediante técnicas como la encuesta de impacto, cuestionarios y otras formas de medición de carácter cuantitativo.
- ✓ Los resultados de la evaluación deben mostrar evidencias cualitativas de la situación de la población

objetivo al inicio de la intervención, recogidas a través de entrevistas.

C. Gestión por Resultados

La Gestión por Resultados (también denominada administración por objetivos o dirección por resultados) es un enfoque de gestión que busca incrementar la eficacia y productividad de sus procesos y procedimientos, así como el impacto de las políticas públicas en favor de la población a través de una mayor responsabilidad y transparencia de los funcionarios por los resultados de su gestión.

La Gestión por Resultados se define también como el modelo que propone la gestión moderna, dinámica y transparente y la administración de los recursos públicos centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en los planes de gobierno, en un periodo de tiempo determinado, lo cual permite gestionar y evaluar las acciones, los procesos y productos de las organizaciones a la luz de la medición de sus resultados, realizando el seguimiento correspondiente, a partir de indicadores de medición apropiados, incluye también la identificación y la gestión de riesgos que se basa en el análisis apropiado de las variables e incongruencias en la ejecución del plan. La Gestión por Resultados se caracteriza por la adecuación

flexible de los recursos, sistemas de planificación, de gestión y estructura de responsabilidades, a un conjunto de resultados estratégicos precisos, definidos y dados a conocer con antelación, posibles de cumplir en un periodo establecido de tiempo.

Mediante la implementación de esta forma de gestión, se tiende a promover una Administración pública eficaz con un conjunto de metodologías y técnicas, con el fin de lograr consistencia y coherencia entre los objetivos estratégicos institucionales, los planes estratégicos, planes de desarrollo y operativos y el presupuesto por resultados, asociados a su gestión.

2.2.5. Presupuesto

La Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, esencialmente regula el proceso presupuestario de todas las entidades y organismos del sector público en su fase de programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación, rigiéndose por principios de equilibrio, universalidad, unidad, especificidad, exclusividad y anualidad, de allí que es de altísima importancia, para los operadores del gasto público, tener conocimiento de la estructura de los gastos, siguiendo las clasificaciones institucional, económica, funcional programática y geográfica que agrupan las entidades que cuentan con créditos

presupuestarios aprobados en sus respectivos presupuestos institucionales y dentro de la clasificación funcional programática los créditos presupuestarios desagregados por función , división funcional y grupo funcional ; sobre este tema , la Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto desarrolla estructuralmente el proceso presupuestario dentro de cada una de sus fases, y dentro de la programación regula los límites de los créditos presupuestarios por la estimación de ingreso que esperan percibir las entidades , como los fondos públicos que le han sido determinados y comunicados por el Ministerio de Economía y Finanzas, (MEF).

Todo presupuesto institucional se estructura sobre la base de créditos presupuestarios, los mismos que deben destinarse exclusivamente a la finalidad para el que haya sido autorizado en los indicados presupuestos, o en lo que resulte de las modificaciones presupuestarias aprobadas conforme con la Ley General. Esta Ley define la naturaleza del crédito presupuestario como la dotación consignada en el presupuesto del sector público, así como en sus modificaciones, con el objeto de que las entidades puedan ejecutar el gasto público.

En el texto del Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral (2009), “Gestión Pública”, manifiesta que el Presupuesto constituye el instrumento de gestión del Estado que permite a las entidades Gubernamentales lograr sus objetivos y metas contenidas en su Plan

Operativo Institucional (POI). Asimismo, es la expresión cuantificada, conjunta y sistemática de los gastos para atender durante el año fiscal, por cada una de las Entidades que forman parte del Sector Público y refleja los ingresos que financian dicho gasto.

En ese marco, el presupuesto público es una herramienta fundamental de la gestión de las finanzas públicas, y sirve como elemento básico para lograr los objetivos contenidos en los planes gubernamentales, financiando las actividades y proyectos contenidos en estos. Desde el año 2008 se dispone la implementación progresiva del presupuesto por resultados a nivel de programas pilotos con el objetivo de alcanzar objetivos específicos relacionadas a la política económica y social.

El sistema nacional de presupuesto comprende los principios, normas, técnicas, métodos y procedimientos que regulan el proceso presupuestario y sus relaciones con las Entidades del sector público en el marco de la acción Financiera del Estado. Esta constituidos por la Dirección Nacional de Presupuesto Público y dependencias de presupuesto o las que hagan sus veces en las Entidades Publica.

A. Principios del Proceso Presupuestario

La gestión presupuestaria del Estado se rige por un conjunto de principios que dan coherencia y sostenibilidad

- a) Equilibrio presupuestario. El Presupuesto del Sector Público está constituido por los créditos presupuestarios que representan el equilibrio entre la previsible evolución de los ingresos y los recursos a asignar, de conformidad con las políticas públicas de gasto, estando prohibido de incluir autorizaciones de gasto sin el financiamiento correspondiente.
- b) Equilibrio macrofiscal. La preparación, aprobación y ejecución de los presupuestos de las Entidades preservan la estabilidad conforme al marco de equilibrio macrofiscal.
- c) Especialidad cuantitativa. Toda disposición o acto que implique la realización de gastos públicos debe cuantificar su efecto (costos versus resultados) sobre el presupuesto, de modo que se sujete en forma estricta al crédito presupuestario autorizado a la Entidad.
- d) Especialidad cualitativa. Los créditos presupuestarios aprobados para las Entidades se destinan, exclusivamente, a la finalidad para la que hayan sido autorizados en los presupuestos del sector público, así como de sus modificaciones realizadas.
- e) De no afectación predeterminado. Los fondos públicos de cada una de la Entidades se destinan a financiar solo

el conjunto de gastos públicos previstos en los presupuestos del sector público.

f) Integridad. Los ingresos y los gastos se registran en los presupuestos por su importe íntegro, salvo las devoluciones de ingresos que se declaren indebidos por la autoridad competente.

g) Anualidad. El presupuesto del Sector Público tiene vigencia anual y coincide con el año calendario. Durante dicho periodo se afectan los ingresos percibidos dentro del año fiscal, cualquiera sea la fecha en las que se hayan generado, así como los gastos devengados que se hayan producido con cargo a los respectivos créditos presupuestarios durante el año fiscal.

h) Eficiencia en la ejecución de los fondos públicos. Las políticas de gasto público vinculadas a los fines del Estado deben establecerse teniendo en cuenta la situación económica financiera y el cumplimiento de los objetivos de estabilidad macrofiscal, siendo ejecutadas mediante una gestión de los fondos públicos, orientada a resultados con eficiencia, eficacia, economía y calidad.

i) Centralización normativa y descentralización operativa. El sistema Nacional de Presupuesto se regula de manera centralizada en lo técnico normativo, correspondiendo a las Entidades el desarrollo del proceso presupuestario.

- j) Transparencia presupuestal. El proceso de asignación y ejecución de los fondos públicos sigue los criterios de transparencia en la gestión presupuestal, difundiendo la información pertinente a la ciudadanía.
- k) Principio de programación multianual. El proceso presupuestario debe apoyarse en los resultados de ejercicios anteriores y tomar en cuenta los ejercicios futuros.

B. Fases del Proceso Presupuestario

El proceso presupuestario comprende las fases de Programación, Formulación, Aprobación, Ejecución y Evaluación del Presupuesto, de conformidad con la Ley Marco de Administración Financiera del Sector Público. Estas fases se encuentran reguladas genéricamente por la Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto y complementariamente con las Leyes de presupuesto del Sector Público y las Directivas que emita la Dirección Nacional de Presupuesto Público.

a) Fase de programación

En esta fase se establecen los Objetivos Institucionales a lograr, se estima los ingresos por

todo concepto que se espera captar, recaudar u obtener a nivel de Fuentes de Financiamiento y la previsión de los gastos que se prevé atender durante el año fiscal, teniendo en consideración las probables metas presupuestales.

b) Fase de Formulación

Se define la Estructura Funcional Programática del presupuesto institucional del pliego correspondiente, se seleccionan las metas presupuestarias propuestas en la fase de programación. De igual manera se consignan las cadenas del gasto, los montos para consignar gastos (créditos presupuestarios) y las respectivas fuentes de financiamiento, se le asigna los recursos en base asignación presupuestaria, también se incorporan los resultados del presupuesto participativo para el caso de los gobiernos regionales y locales.

c) Fase de aprobación

El presupuesto Nacional es aprobado por el congreso de la Republica en base al proyecto presentado por el poder ejecutivo. El presupuesto es aprobado por las instancias colegiadas de cada entidad gubernamental.

En caso de los ministerios por el Concejo de Ministros, de los gobiernos regionales por los concejos regionales y los gobiernos municipales por los concejos municipales.

d) Fase de ejecución

En esta fase se concreta el flujo de ingresos y egresos previstos en el presupuesto anual dentro del marco de las asignaciones trimestrales de gasto, los calendarios de compromiso y las modificaciones presupuestarias aprobadas tanto para los organismos del gobierno nacional y los gobiernos regionales.

e) Fase de evaluación

En esta fase se realiza el análisis crítico de los resultados obtenidos y efectos producidos, de manera que se pueda verificar si los objetivos y metas presupuestarias se han cumplido, o en su defecto se han producido desviaciones, debiéndose en ese caso, tomar medidas correctivas.

Se comprueba el avance realizado en la ejecución financiera respecto a los ingresos estimados y los gastos previstos, teniendo en cuenta los niveles aprobados en el presupuesto de apertura y sus

modificaciones debidamente informados. Asimismo, la evaluación presupuestaria debe mostrar el grado de cumplimiento de las metas presupuestarias, así como explicar las dificultades para su logro y otros aspectos que puedan haberse presentado.

2.2.6. Proyecto

Álvarez (2006), manifiesta que el proyecto ha evolucionado particularmente durante el presente siglo, pasando del campo de la ingeniería al de la planeación del desarrollo económico y social, de modo que en la instrumentación de planes y programas de desarrollo los proyectos constituyen un elemento necesario e imprescindible.

En un intento de síntesis integradora de las definiciones presentadas por los especialistas, un proyecto es un proceso que describe la idea dinámica de una acción organizada para lograr determinados fines u objetivos, que se puede planear, administrar y evaluar por sí mismo, constituyendo un ámbito de gestión peculiar que no puede ser confundido con el de la entidad madre o del sistema en donde surge. Pero no parece conveniente admitir que un proyecto se pueda planear y administrar aisladamente de cualquier referencia institucional o de determinados planes y programas que operan en el contexto en que ese proyecto surge y se desarrolla. En

congruencia con el concepto de planeación propuesto en la primera parte, el proyecto se puede definir como la descripción y desarrollo de un proceso que permite resolver un problema relevante y complejo, y orientar un proceso de cambio mediante la instrumentación de estrategias apropiadas, dentro de un horizonte de tiempo y espacio dados. Un proyecto constituye un campo de acción, de responsabilidad y de gestión propio que, por su naturaleza peculiar, requiere de suficiente delegación por parte de la autoridad institucional y que no puede confundirse con los niveles ordinarios de autoridad institucional.

Un proyecto tiene siempre un origen histórico propio y puede legitimarse como necesario, deseable o útil, cuando responde a alguno de los siguientes motivos:

- 1) Satisfacer una necesidad relevante para un grupo humano o para una institución o persona, o bien, remover obstáculos que impidan la satisfacción de esa necesidad.
- 2) Resolver un problema relevante y complejo, dentro de su contexto y de un sistema determinado de valores.
- 3) Introducir y orientar un proceso de cambio, que se considera necesario o deseable, de acuerdo con ciertos valores.
- 4) Aprovechar una oportunidad de desarrollo o de mejoramiento de una actividad o servicio.

Desde el punto de vista de sus propósitos y de sus relaciones con el entorno, los proyectos pueden tener diversas orientaciones:

- a) Mantener un estado de cosas (status quo) que se considera funcional o satisfactorio, preservando el equilibrio del sistema.
- b) Adaptar una institución, actividad o servicio a un ambiente que ha cambiado, promoviendo su ajuste funcional al cambio.
- c) Incrementar el conocimiento de una realidad poco conocida y compleja (proyectos de investigación).
- d) Aplicar los conocimientos de la ciencia para la construcción de instrumentos que permitan manejar o modificar una realidad (Proyectos tecnológicos).
- e) Resolver un problema social o institucional y orientar un proceso de cambio.

Para la adecuada gestión de un proyecto, conviene tomar en cuenta las diferentes fases que implican su formulación y desarrollo, distinguiéndose por lo menos las siguientes:

- 1) La de diseño o formulación.
- 2) Negociación de su autorización y financiamiento.
- 3) Instrumentación, supervisión y evaluación.
- 4) Terminación y elaboración del informe final.

- 5) Recuperación de experiencias de un proyecto anteriormente terminado.

2.2.7. Proyectos de Inversión

En el portal del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), menciona sobre el Decreto Legislativo N.º 1252 , que crea el nuevo Sistema administrativo denominado Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones y que deroga el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), consta de cinco artículos, ocho disposiciones complementarias finales, cinco disposiciones complementarias transitorias y una disposición complementaria derogatoria.

Según el artículo 1 del Decreto Legislativo N.º 1252, la finalidad del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones es “orientar el uso de los recursos públicos destinados a la inversión para la efectiva prestación de servicios y la provisión de la infraestructura necesaria para el desarrollo del país”.

Según el artículo 3 del Decreto Legislativo N.º 1252, la programación multianual de inversiones y la ejecución de los proyectos de inversión respectivos se sujetan a los principios rectores siguientes:

- a) La programación multianual de la inversión debe ser realizada considerando como principal objetivo el cierre de brechas de infraestructura o de acceso a servicios públicos para la población.
- b) La programación multianual de la inversión vincula los objetivos nacionales, planes sectoriales nacionales, así como los planes de desarrollo concertado regional y local, respectivamente, con la identificación de la cartera de proyectos a ejecutarse y debe realizarse en concordancia con las proyecciones del Marco Macroeconómico Multianual.
- c) La programación multianual de inversiones debe partir de un diagnóstico detallado de la situación de las brechas de infraestructura o de acceso a servicios públicos, para luego plantear los objetivos a alcanzarse respecto a dichas brechas. La programación multianual debe establecer los indicadores de resultado a obtenerse.
- d) Los recursos destinados a la inversión deben procurar el mayor impacto en la sociedad.
- e) La inversión debe programarse teniendo en cuenta la previsión de recursos para su ejecución y su adecuada operación y mantenimiento, mediante la aplicación del ciclo de inversión.
- f) La gestión de la inversión debe realizarse aplicando mecanismos que promuevan la mayor transparencia y calidad a través de la competencia.

Fases del ciclo de inversión

Fase 1. Programación multianual

- Esta fase constituye el marco de referencia orientador de la formulación presupuestaria anual de las inversiones.
- Comprende la elaboración del diagnóstico de la situación de las brechas de infraestructura o de acceso a servicios públicos, y la definición de los objetivos a alcanzarse respecto a dichas brechas, mediante el establecimiento de metas de producto específicas, así como los indicadores de resultado en un horizonte mínimo de 3 años, en el marco de los planes sectoriales nacionales y de los planes de desarrollo concertado regionales y locales.
- Incluye a los proyectos de inversión a ser ejecutados mediante asociaciones público privadas cofinanciadas.
- Esta fase se realiza a través de un proceso de coordinación y articulación interinstitucional e intergubernamental que toma en cuenta los recursos de inversión proyectados en el Marco Macroeconómico Multianual. Este proceso está a cargo de los sectores, gobiernos regionales y gobiernos locales. Los sectores lideran, en los tres niveles de gobierno, sus objetivos, metas e indicadores. Cada sector, gobierno regional o gobierno

local, determinará las brechas, así como sus criterios de priorización, en el marco de la política sectorial.

Fase 2. Formulación y evaluación

- Esta fase comprende la formulación de los proyectos, de aquellas propuestas de inversión consideradas en la programación multianual, y la evaluación respectiva sobre la pertinencia de su ejecución. Aquí deben considerarse los recursos para la operación y mantenimiento de los proyectos y las formas de financiamiento.

- La formulación se realiza a través de una ficha técnica y solo en caso de proyectos que tengan alta complejidad, se requerirá el nivel de estudio que sustente la concepción técnica y el dimensionamiento del proyecto.

En esta fase, las entidades registran y aprueban las inversiones en el Banco de Inversiones.

En conclusión, con el nuevo sistema no se requerirá evidenciar la rentabilidad social (ni económica) de los proyectos; de la misma manera, tampoco se establece la obligatoriedad de demostrar la sostenibilidad de los proyectos; es decir, con el nuevo sistema se elimina la obligación de que los proyectos

evidencien su rentabilidad social y sostenibilidad, como sí se establecía en el derogado SNIP.

Fase 3. Ejecución

- Comprende la elaboración del expediente técnico o equivalente y la ejecución física y financiera respectiva de los proyectos.
- El seguimiento de la inversión se realiza a través del Sistema de Seguimiento de Inversiones. Como vemos, el D. Leg. N.º 1252 no brinda mayores detalles con relación a esta fase del ciclo de inversión (esperemos que su reglamento cubra este evidente vacío). No obstante, como más adelante lo vamos a tratar, en lo referente a la ejecución (que incluye las modificaciones que se pudieran presentar en esta fase), la nueva normatividad refiere que las decisiones que se tomen se encuentran en el ámbito de la “discrecionalidad de los funcionarios respectivos” y, por tanto, sujetas al propio criterio personal de los funcionarios responsables; de allí que pensamos que se dictarán muy pocas disposiciones especiales para el tratamiento en esta fase.

Fase 4. Funcionamiento

- Comprende la operación y mantenimiento de los activos generados con la ejecución de la inversión pública y la provisión de los servicios implementados con dicha inversión.
- En esta fase las inversiones pueden ser objeto de evaluaciones ex post, con el fin de obtener lecciones aprendidas que permitan mejoras en futuras inversiones.

Como podemos advertir, dentro de esta última fase del ciclo de inversión, según lo dispuesto por el nuevo sistema, las evaluaciones ex post no tendrían carácter de obligatorias sino la de opcionales (“las inversiones pueden ser objeto de evaluaciones ex post”), por lo que no se podría dilucidar si las inversiones públicas, al final de su ejecución, cumplieron sus objetivos y metas.

2.2.8. Programa

Álvarez Pedroza, Alejandro “Presupuesto Público comentado 2017” menciona que Programas son las estructuras funcionales creadas para atender un problema o situación crítica, o implementar una política pública específica, en el ámbito de competencia de la entidad a la que pertenecen.

De igual manera también lo define como Categoría presupuestaria que sistematiza la actuación estatal, es el desagregado de la función. A través del programa se expresan las políticas institucionales sobre las que se determinan las líneas de acción que un Pliego desarrolla durante el año fiscal.

Considera el Subprograma como categoría presupuestaria que refleja acciones orientadas a alcanzar objetivos parciales, es el desagregado del programa.

La programación presupuestaria se sustenta en la información estadística y los factores que inciden en el comportamiento del nivel del flujo de fondos y armonizar la demanda de los gastos necesarios con la disponibilidad de los recursos y cumplir con las metas previstas.

Se define como el proceso técnico operativo que tiene por finalidad traslucir las metas de mediano y largo plazo considerado en el Plan Estratégico en metas inmediatas de corto plazo, señalando su contenido a través de programas, actividades y proyectos determinando el comportamiento probable de los niveles de ejecución de los ingresos y gastos que demandan los programas, proyectos y actividades. Por lo tanto, la programación se sustenta en los planes de corto plazo elaborados en la información estadística e histórica, los factores estacionales que inciden en el

comportamiento del nivel de flujo de fondos, así como los aspectos de políticas institucionales definidos, debiendo realizar su proyección en forma armonizada con la demanda de gastos necesarios con la disponibilidad de los recursos previstos.

Shack Nelson, “Presupuestar en el Perú” (2006), menciona que los programas, por su parte constituyen el desagregado de la función y reflejan las acciones interdependientes que realiza el Estado con la finalidad de alcanzar objetivos y metas específicas. Los subprogramas, por su parte son las divisiones de los programas, contienen actividades y proyectos que permitirán justamente lograr los objetivos y metas. Las actividades y proyectos comprenden las acciones destinadas a la materialización de los programas.

La presupuestación por programas tiene como eje de su formulación los resultados esperados de la provisión de bienes y servicios públicos, es decir en lo que se desea lograr en un determinado periodo de tiempo (mayormente en el mediano plazo). Resulta fundamental la relación ingreso- egresos- objetivos - Estrategia.- resultados.

La presupuestación peruana no es programática, aunque los principios declarativos de la reforma hacia la estructura funcional

programática así lo señalen y aunque se cuenten con instrumentos de mediano y largo plazo.

A pesar de la introducción de la estructura funcional programática para el ordenamiento de las cifras del gasto público y la institucionalización del planeamiento estratégico vinculado a dicha estructura de gasto, no se desarrolla la presupuestación por programas, propiamente dicha. Efectivamente, pese a eso cuenta con una clasificación programática del gasto, la asignación de los fondos públicos sigue teniendo un carácter netamente institucional-incremental. Es decir, no hay una organización del gasto a nivel de programas regidos por lineamientos de políticas a los cuales evaluar a través de indicadores de desempeño sino básicamente una organización del gasto institucional sobre la base de que los pliegos vienen realizando desde años anteriores.

2.2.9. Estrategia

Contreras, Emigdio (2012), “El concepto de estrategia como fundamento de planeación estratégica”, manifiesta que actualmente se habla de estrategia en todos los ámbitos: en los negocios, en la política, en la religión, en la cultura, en fin, en cada aspecto de la vida diaria. Esta palabra se convirtió en una acepción de uso generalizado, que debe adornar o formar parte en toda la literatura relacionada con distintos campos del conocimiento.

De la mano de la estrategia surgen también una serie de conceptos afines que tienen relación; estos son: Estrategia, planeación estratégica, administración estratégica, gestión estratégica, evaluación estratégica, diagnóstico estratégico, entre otros, que normalmente se utilizan pero de los cuales no se sabe cómo ni cuándo aplicarlos. Eso permite que se encuentren, en la literatura, artículos atiborrados de conceptualizaciones acerca de la estrategia, de sus temas afines, que muchos leen, pero que al final no entienden; quedan más perplejos que cuando iniciaron la lectura; otros no comprenden lo que el autor quiere decir o, definitivamente, lograron hallar el documento que los sacó de la oscuridad.

Toda organización necesita tener un norte, directrices o políticas que la guíen, que faciliten a través del análisis, tanto interno como externo, saber cuáles son los objetivos que se espera obtener en el futuro y es allí cuando surge la planeación estratégica. Definir el alcance, lo que se quiere ser y establecer, y cuál es la razón de ser de la empresa son algunos de esos aspectos importantes que van a permitir plantear las estrategias necesarias para cumplir con lo que se espera. La planeación estratégica requiere que las personas encargadas de tomar las decisiones en una empresa tengan claro qué clase de estrategias van a utilizar y cómo las van a adecuar a las distintas alternativas que se van a presentar en la medida en que van creciendo o posicionándose en el mercado. Se pueden analizar las estrategias con relación a las actividades de la organización y cómo

se van a implementar en el corto o largo plazo, con miras a lograr los objetivos propuestos en las políticas de la empresa. Pero también podrían revisarse desde el punto de vista de la sostenibilidad y del direccionamiento, a través del establecimiento de objetivos globales y específicos que lleven a obtener los mejores resultados con los recursos que se tienen. Más aún, es probable que las estrategias se enfoquen en la competitividad y el entorno, y es ahí cuando muchos empresarios hacen ver lo valioso que es aprender y adaptarse a los cambios en forma más rápida que los competidores.

2.2.10. Políticas

Jiménez Dora (2012), “Teoría Política”, manifiesta que desde el desarrollo de la organización social, el hombre ha realizado una serie de actividades vinculadas con la toma de decisiones de manera grupal y con la regulación de las relaciones de gobernados y gobernantes, entre quienes sustentan poder y quienes lo acatan. Todos los días se conocen noticias y eventos relacionados con ese fenómeno que se conoce como la política, pero que en la mayoría de los casos por la cotidianeidad pocos se detienen a analizar el impacto que esta acción humana tiene sobre el entorno.

Este primer acercamiento a la palabra política delimita el enfoque a las acciones humanas que tienen que ver con asuntos públicos concernientes a toda colectividad.

Autores como Jean-Jacques Rousseau, definían en 1762 a la política como “la actividad que tiene por objeto regular y coordinar la vida social por medio de una función de orden, defensa y justicia para mantener la superación y la cohesión de un grupo social determinado” .También una actividad humana realizada en un entorno social, que tiene como base legitimadora su función de ordenamiento, en busca del bien común.

Es claro que el hecho político se caracteriza por tener sustento en una comunidad humana formada para la obtención del bien más importante de la sociedad: el bien común, entrelazando contenidos como gobierno, dirección, poder, autonomía y lucha de poder.

La política se desarrolla como una actividad producida y reproducida por la colectividad, en tanto que la sociedad es el fruto de la capacidad organizativa de los individuos y del conjunto de relaciones humanas basadas en la capacidad de comunicarse para lograr fines comunes. Así la sociedad es el ámbito natural de la política y se constituye como el conjunto de fenómenos sociales que se caracterizan por las relaciones de poder, influencia, gobierno y dirección de grupo social. La política así empieza a definir sus

contenidos tales como: el gobierno, la dirección, el poder, la autonomía y se considera una acción grupal que se presenta como una constante en la vida cotidiana del hombre.

2.2.11. Eficiencia

Alvares Juan Francisco, (2011); “Gestión por Resultados e indicadores de medición”, dice que el grado de eficiencia de una actuación está definido por la relación existente entre los bienes y servicios consumidos y los bienes o servicios producidos; o con mayor amplitud, por lo servicios prestados (outputs) en relación con los recursos empleados a tal efecto (inputs).

Desde esta perspectiva, el análisis del servicio prestado del bien adquirido, o venido con relación a su coste.

- ✓ El rendimiento o desempeño del servicio prestado del bien adquirido o venido con relación a su coste
- ✓ La comparación de dicho rendimiento con un referente o estándar
- ✓ Un conjunto de recomendaciones orientadas a la crítica y si procede la mejor de los resultados obtenidos.

Banco Interamericano de desarrollo, “Diseño y Gerencia de políticas y programas sociales” (2000), menciona, que el economista define “eficiencia” en una forma genérica de la siguiente manera: un sistema está eficiente cuando no hay ninguna

forma de redistribuir los recursos que permitiera que alguien (o algunos) tendría(n) mayor bienestar o satisfacción sin que otro (u otros) tuviera(n) menor bienestar o satisfacción. La eficiencia de asignaciones de recursos y procesos productivos se juzgan a la luz de asignaciones alternativas y sus impactos sobre el bienestar de la población. Se refiere a esta eficiencia como la “eficiencia Paretiana”, en referencia al economista italiano quien desarrolló una teoría sobre comparaciones de diversas asignaciones en la economía y sus impactos sobre el “bienestar social”.

Esta definición resulta ser de muy difícil aplicación práctica, pues una aplicación rigurosa del concepto nos obligaría a medir el “bienestar” o la satisfacción de las personas y de la sociedad. El concepto de bienestar resulta ser una abstracción que ha apoyado mucho el avance de la teoría económica pero no ha permitido aplicaciones prácticas de las mediciones de eficiencia.

2.2.12. Eficacia

Alvares Juan Francisco, (2011); “Gestión por Resultados e indicadores de medición”, define a la eficacia de una organización se mide por el grado de satisfacción de los objetivos fijados en sus programas de actuación, o de los objetivos incluidos tácita o explícitamente en su misión. Es decir, comparando los resultados

reales con los previstos, independientemente de los medios utilizados.

La evaluación de la eficacia de un determinado organismo no puede realizarse sin la existencia previa de una planificación – plasmada en unos programas – en donde los objetivos aparezcan claramente establecidos y cuantificados, así como de una expresión clara de la forma en que éstos se pretenden alcanzar. Lo anterior en virtud de que para llevar a cabo la evaluación será preciso analizar la forma y magnitud en que los resultados obtenidos – en forma de bienes o servicios – se ajustan a los efectos previstos.

Los puntos clave sobre lo que incide la evaluación de la eficacia son, entre otros: facilitar información sobre la continuidad, modificación o suspensión de un programa; conocer si los programas cumplidos o terminados han conseguido los fines propuestos; e informar al público respecto al resultado de las decisiones gubernamentales o al Parlamento sobre el desarrollo evolución de los programas emprendidos.

Banco Interamericano de desarrollo, “Diseño y Gerencia de políticas y programas sociales” (2000), menciona que aplicando estas definiciones a las políticas y programas sociales, la eficacia de una política o programa podría entenderse como el grado en que se alcanzan los objetivos propuestos.

Un programa es eficaz si logra los objetivos para que se diseñara. Una organización eficaz cumple cabalmente la misión que le da razón de ser.

Para lograr total claridad sobre la eficacia, hace falta precisar lo que constituye un “objetivo”. Particularmente, necesitamos estipular que un objetivo bien definido explicita lo que se busca generar, incluyendo la calidad de lo que se propone. Asimismo, un objetivo debe delimitar el tiempo en que se espera generar un determinado efecto o producto.

Por tanto, una iniciativa resulta eficaz si cumple los objetivos esperados en el tiempo previsto y con la calidad esperada

2.2.13. Metas

Martner Gonzalo, “Planificación y Presupuesto por programas” (2004), menciona que hoy en día ya no se concibe el presupuesto y metas como mecanismos de gobierno aislados y ajenos al funcionamiento de la economía, de la sociedad y la vida de una nación. Hoy es mucho más que eso; es una herramienta política, en cuanto expresa en transacciones concretas y resultados propuestos, decisiones gubernamentales, y contribuyen a través del ejercicio del poder a ejecutarlas; es un instrumento de planificación en cuanto contiene justamente lo que estamos tratando, objetivos que cumplir con determinados medios.

Si se tiende al resultado, el termino metas es de la programación, planificar es la actividad de hacer planes de acción para el futuro. Es la fijación concreta de metas a la conducta dentro de un plazo determinado y la asignación precisa de medios en función de aquellos objetivos.

De acuerdo a lo expresado, las metas se cumplen a través de la una programación, valiéndose de métodos racionales para lograrlo en función a los recursos disponibles, Para ellos, programar es “actuar” racionalmente en funciona ciertos objetivos. En verdad, la mera formulación de planes, programas y proyectos no tendría sentido sino se tradujera en acción, dando lugar a las transformaciones establecidas en la metas y propósitos.

Según el Decreto supremo N° 186-2010-EF, (Ministerio de Economía y Finanzas) las municipalidades deberán cumplir cada año con metas que se establecerán mediante Decreto Supremo refrendado por el titular del Ministerio de Economía y Finanzas, el mismo que señalará los indicadores, la fecha de corte para el cumplimiento de la meta, así como la fuente de información que será utilizada para la verificación del cumplimiento de la meta, y la fecha límite de entrega resultados del cumplimiento de la meta, por lo cual podemos conceptuar la meta como tareas para el desempeño eficaz de las instituciones.

En lo respecta a metas absolutas dentro del plan de incentivos, el componente variable del ingreso (remuneración, transferencia, activo, etc.) Se obtienen al cumplimiento de un objetivo. Cumplir el 100% de una meta implica un premio mayor que el cumplimiento parcial. Este sistema es bastante conveniente cuando los objetivos del principal son bastante claros y existen medidas de productividad tangibles que sirven de referencia para el establecimiento de las metas.

2.2.14. Objetivos

Fernández Vega, Edison (2016), “Planeamiento Estratégico” menciona, que el objetivo del planeamiento estratégico es la descripción del futuro imaginado, es el blanco de la acción que permite organizar los recursos hacia un lugar futuro elegido llamado meta, y que agrupa los esfuerzos por lograrlo en un periodo establecido.

El objetivo se deduce tanto de la misión, que limita la razón de ser de la organización, como así también de la visión, que enuncia los valores de la organización. Durante la marcha de la empresa se van a dar situaciones que demandaran una redefinición de objetivos. Esta, así como la redefinición de la misión, requiere la realización del análisis de posición de la organización.

Con el análisis de posición de la organización se desprende la problemática, a partir de ella se determinan los objetivos, también

podemos afirmar que el objetivo es conquistar un sitio y tentar enseguida otros objetivos ideales que permitan darle continuidad a la organización. La visión enmarca los objetivos, posibilitando la congruencia entre las decisiones del presente en su relación con la imagen objetiva futura.

Clasificación de los objetivos:

a) Objetivos generales

Son aquellos enunciados por la alta dirección y se refieren a los propósitos y razón de ser de toda la organización.

Entre los objetivos generales de una organización, podemos mencionar los ejemplos;

- Consolidación del patrimonio
- Mejoramiento de la tecnología de punta
- Crecimiento sostenido
- Reducción de la cartera de morosidad
- Integración con los socios y la sociedad
- Capacitación y mejoramiento del personal
- Claridad en los conceptos de cuáles son las áreas que componen la organización.
- Una solución integral que abra así el camino hacia la excelencia.
- La fácil accesibilidad en la compra del producto para la ampliación de clientes.

b) Objetivos específicos

Son aquellos enunciados por las diferentes unidades o áreas de las organizaciones que apoyan a los objetivos generales y los detallan. En la medida que se va bajando de nivel organizacional, estos objetivos se van haciendo cada vez más específicos, concretos, llegando a ser muy puntuales en lo operativo.

Los objetivos específicos son resultados y beneficios esperados. Sus enunciados son más detallados y se ejecutan en un periodo más corto. Los objetivos específicos plantean resultados por anticipado en términos de usuarios o clientes de un programa.

Podemos mencionar como ejemplo los siguientes enunciados:

- Distribución de los productos en forma oportuna a los clientes
- Buena calidad del producto a bajo costo, obteniendo ventaja competitiva.
- Realización de un programa de ventas promocional
- Mejor ambiente laboral donde el personal se puede desenvolver con capacidad.
- Presentación del producto de mayor comodidad y variedad.

A. Objetivos Estratégicos

Fernández Vega Edinson Antonio (2016), Objetivos Estratégicos; menciona que el los Objetivos Estratégicos son los resultados que se esperan de la ejecución de cierta estrategia, mientras que las estrategias representan las acciones que deben realizarse para el logro de los objetivos.

En otra perspectiva, los objetivos estratégicos son la expresión de los logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado y deben guarda coherencia con la misión y con la misión y con el análisis externo e interno.

Estos objetivos son expresados en términos cualitativos, pero deben ser susceptibles de medición a través de indicadores objetivamente verificables. Deben ser claros, realistas, desafiantes, mensurables y congruentes entre sí. Así mismo, para hacer más ordenado y consistente el proceso de formulación de los planes, los objetivos estratégicos se dividen también en generales y específicos. Estos últimos son una desagregación de los elementos esenciales de los primeros. La fijación de objetivos es un proceso mental que está indisolublemente ligado al seguimiento de ciertas estrategias.

Marco Legal

- 1) Ley de Bases de la Descentralización N° 27783.
- 2) Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972
- 3) Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto N° 28411.
- 4) Ley de Fortalecimiento de la Responsabilidad y Transparencia Fiscal N° 30099.
- 5) Ley de Presupuesto del sector público N° 30518, para el año fiscal 2017.
- 6) Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado N° 27658.
- 7) Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública N° 27293.
- 8) Decreto Legislativo N° 1088 - Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico.
- 9) Decreto Legislativo N° 1252, que crea el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones. (Deroga la Ley N° 27293).
- 10) Decreto Supremo N° 183-2010-EF, Norma que crea el Plan de incentivos.
- 11) Decreto Supremo N° 054-2011-PCM – Plan Bicentenario – Perú al 2021.
- 12) Decreto Supremo N° 004-2013-PCM – Política Nacional de modernización de la Gestión Pública.
- 13) Decreto Supremo N° 054-2011-PCM – Plan Bicentenario – Perú al 2021.

14) Resolución Ministerial N° 186-2015-PCM – Manual para mejorar la atención a la ciudadanía en las Entidades de la Administración Pública.

2.3. GLOSARIO

Amenazas

Situación desfavorable, actual o futura, que presenta el entorno de la organización o entidad, la cual debe ser enfrentada con miras a evitar o minimizar los daños potenciales sobre el desempeño y la supervivencia de la misma.

Análisis de personal

De gobierno, funcionarios, profesionales, técnicos, desarrollo de capacidades internas y externas, formación y promoción, análisis de cargos, sistema de valoración del rendimiento, etc.

Aptitudes

Son las potencialidades de la organización para crear y usar sus capacidades distintas apoyándose en sistema de liderazgo y gerenciamiento y en las rutinas organizativas que facilitan la creación de recursos y la capacidad de adaptación de la institución al entorno.

Ciclo presupuestario

Es un proceso anual, continuo, dinámico y flexible; mediante el cual se programa, ejecuta, controla y evalúa la actividad financiera del sector público, lo que lleva la realización de un conjunto de fases o etapas!(elaboración,! discusión! y! aprobación,! ejecución,! control! y! evaluación)! por! los! que! discurre! el! presupuesto.

Competitividad

Capacidad innovadora, basada en recursos intangibles eficacia y eficiencia.

Debilidad

Es una posición desfavorable que tiene la organización con respecto a algunos de sus elementos y que la ubica en condiciones de no poder responder eficazmente a las oportunidades y amenazas del entorno.

Eficacia

Capacidad de cumplir los objetivos marcados.

Eficiencia

Capacidad para realizar o cumplir adecuadamente una función.

Factores políticos

Diseño de políticas de gestión, situación legal, estabilidad jurídica, prioridades gubernamentales en política de educación, salud, trabajo, inclusión social, lucha contra la pobreza y otros programas.

Fortaleza

Es una posición favorable que posee la organización en relación con algunos de sus elementos. (Liderazgo, potencial humano, recursos, procesos, etc) y que la sitúa en condiciones de responder eficazmente ante una oportunidad o una amenaza.

Macro entorno

Común a todas las organizaciones (conjunto de valores culturales y sociales, normas legales y políticas, condiciones económicas, demográficas y tecnológicas de la sociedad).

Meta

Cuantificación de los objetivos que se pretende alcanzar en los ámbitos temporal y espacial, considerando los recursos necesarios, lo que conlleva la descripción, la unidad de medida y el monto o cantidad

Micro entorno

Específico para cada organización (individuos, grupos sociales y organizaciones con las que la entidad interactúa directamente).

Misión

Describe en términos amplios la actividad de la organización y contribuye como una referencia permanente en el proceso de planificación estratégica. Expresa la razón de ser de la organización.

Objetivos estratégicos y Proyectos

Los objetivos estratégicos se definen como resultados o logros deseados a largo plazo (ejes estratégicos) y los proyectos (líneas de acción) como resultados a corto plazo.

Objetivos y especificidad

Los objetivos se establecen en términos generales y amplios mientras que los proyectos poseen un mayor nivel de especificidad en función del problema concreto a solucionar.

Oportunidad

Es una situación favorable, actual o futura, que ofrece el entorno de la organización, cuyo aprovechamiento adecuado y oportuno mejoraría su competencia y capacidad de gestión.

Planes Operativos

Elaborar planes operativos que se puedan ejecutar, con mayor aproximación a la realidad en concordancia con la programación de las inversiones y el presupuesto público y el plan estratégico.

Visión

Apreciación idealizada de lo que sus autoridades y miembros desean de la organización en el futuro, expresados con objetivos innovadores y prospectivos. Recoge lo valioso del pasado y prepara para el futuro en términos de competitividad y modernidad.

3. CAPITULO III: HIPOTESIS Y VARIABLES

3.1. HIPOTESIS GENERAL

El Plan Estratégico se relaciona positivamente con la gestión en la
Municipalidad Provincial de Huanta – Ayacucho

3.2. HIPOTESIS ESPECÍFICO

- 1) La Ejecución de los Proyectos de Inversión del Plan Estratégico se relacionan positivamente con la Gestión de la Municipalidad Provincial de Huanta – Ayacucho.
- 2) La ejecución del presupuesto del Plan Estratégico se relacionan positivamente con la eficiencia y eficacia de la gestión de la Municipalidad Provincial de Huanta – Ayacucho.
- 3) Las estrategias consideradas en el Plan Estratégico se relacionan positivamente en la gestión de la Municipalidad Provincial de Huanta – Ayacucho.

3.3. IDENTIFICACION DE LAS VARIABLES

En la investigación se examinan las siguientes variables:

(V1) Variable Independiente - Plan Estratégico Institucional

Indicadores

- Presupuesto
- Proyectos de Inversión
- Programa
- Estrategia
- Políticas

(V2) Variable Dependiente - Gestión Municipal

Indicadores

- Eficiencia
- Eficacia
- Metas
- Objetivos

3.4. OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

VARIABLES	INDICADORES
V1 – Plan Estratégico	✓ Presupuesto ✓ Proyectos de Inversión ✓ Programa ✓ Estrategia ✓ Políticas
V2 –Gestión Municipal	✓ Eficiencia ✓ Eficacia ✓ Metas ✓ Objetivos

3.5. MATRIZ DE CONSISTENCIA

EL PLAN ESTRATEGICO Y SU RELACION CON LA GESTION EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANTA - AYACUCHO				
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES
<p>PROBLEMA GENERAL</p> <p>➤ ¿De qué manera la ejecución del Plan Estratégico Institucional se relaciona con la gestión de la Municipalidad Provincial de Huanta - Ayacucho?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>➤ Determinar de qué manera el Plan Estratégico Institucional se relaciona con la Gestión de la Municipalidad Provincial de Huanta - Ayacucho.</p>	<p>HIPOTESIS GENERAL</p> <p>➤ El Plan estratégico se relaciona positivamente con la gestión en la Municipalidad Provincial de Huanta - Ayacucho.</p>	<p>VI - PLAN ESTRATEGICO</p>	<p>PLAN ESTRATÉGICO</p> <p>➤ Presupuesto de Inversión</p> <p>➤ Programa Estratégica</p> <p>➤ Políticas</p>
<p>Problemas Específicos</p> <p>1. ¿De qué manera los Proyectos de Inversión considerados en el Plan Estratégico Institucional se relacionan con la gestión de la Municipalidad Provincial de Huanta - Ayacucho?</p> <p>2. ¿De qué manera los presupuestos del Plan Estratégicos tienen relación con la gestión de la Municipalidad Provincial de Huanta - Ayacucho?</p> <p>3. ¿De qué manera las estrategias del Plan Estratégico Institucional se relacionan con la gestión de la Municipalidad Provincial de Huanta - Ayacucho?</p>	<p>Objetivos específicos:</p> <p>1. Determinar de qué manera los Proyectos de Inversión considerados en el Plan Estratégico Institucional se relacionan con la gestión de la Municipalidad Provincial de Huanta - Ayacucho.</p> <p>2. Determinar de qué manera los presupuestos del Plan Estratégico Institucional se relacionan con la gestión de la Municipalidad Provincial de Huanta - Ayacucho.</p> <p>3. Determinar de qué manera las estrategias consideradas en el Plan Estratégico Institucional se relacionan con la gestión de la Municipalidad Provincial de Huanta - Ayacucho</p>	<p>Hipótesis Específicos:</p> <p>1. La ejecución de los Proyectos de Inversión del Plan Estratégico se relaciona positivamente con la Gestión de la Municipalidad Provincial de Huanta - Ayacucho.</p> <p>2. La ejecución del presupuesto del Plan Estratégico se relaciona positivamente con la eficiencia y eficacia de la gestión de la Municipalidad Provincial de Huanta - Ayacucho.</p> <p>3. Las estrategias consideradas en el Plan Estratégico se relacionan positivamente en la gestión de la Municipalidad Provincial de Huanta - Ayacucho.</p>	<p>V2 - GESTION MUNICIPAL</p>	<p>GESTION MUNICIPAL</p> <p>➤ Eficiencia</p> <p>➤ Eficacia</p> <p>➤ Metas</p> <p>➤ Objetivos</p>

4. CAPITULO IV: METODOLOGIA

4.1. TIPO DE INVESTIGACION

Por el tipo de Investigación, el presente estudio reúne las condiciones metodológicas de una investigación aplicada en razón que se utilizaron conocimientos de las ciencias administrativas a fin de aplicarlas en el proceso de la Gestión de evaluación de desempeño de una Institución Pública.

4.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACION

Para el diseño de investigación, aplicaremos el de una investigación por objetivo.

4.3. UNIDAD DE ANÁLISIS

Condiciones básicas en la definición, registro y medición de variables al registrar los valores de una variable, existen al menos dos características que la variable definitiva debe poseer. En primer término una variable debe ser exhaustiva, debe considerar todas las posibles alternativas u opciones de respuesta. Si al aplicar un cuestionario e indagar acerca del estado de conocimiento del tema, de no incluirse las posibles opciones existen el riesgo de una errónea clasificación u omisión del dato

4.4. POBLACION DE ESTUDIO

La población motivo de esta investigación está conformada por un total de 120 trabajadores de todos los niveles del personal que prestan servicios en la Municipalidad Provincial de Huanta. Habiendo sido seleccionados por la naturaleza de sus actividades y por su interés en aplicar la técnica de evaluación del desempeño y productividad laboral.

4.5. TAMAÑO Y SELECCIÓN DE MUESTRA

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

$$n = \frac{(1.96)^2 (120) (0.50) (0.50)}{(0.05)^2 (120 - 1) + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$
$$n = \frac{91,61936561}{(0.05)^2 (120 - 1) + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = 92 \text{ TRABAJADORES}$$

4.6. TECNICAS DE RECOLECCION DE DATOS

La investigación permitirá aplicar las siguientes técnicas:

Instrumentos:

- a) **Fuentes secundarias**
 - Libros
 - Revistas
 - Página Web
 - Investigaciones

- b) **Fuentes Primarias**
 - Encuestas

4.7. TECNICAS DE PROCESAMIENTO, ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION

La principal técnica procesamiento de datos de la investigación es: SPSS

5. CAPITULO V: PRESENTACION DE RESULTADOS

5.1. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

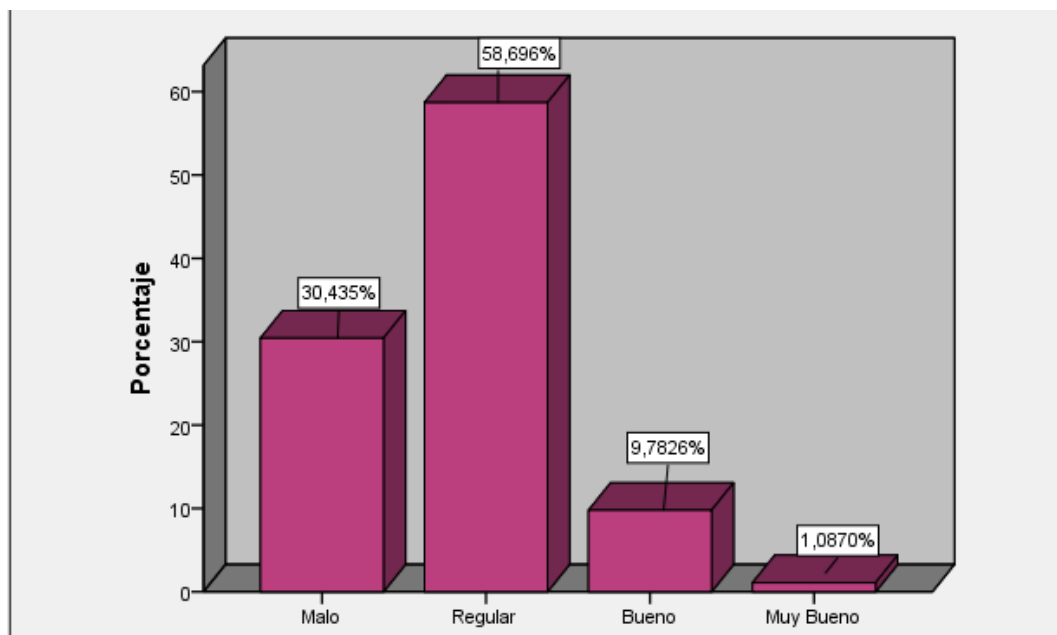
Tabla N° 001

SEGÚN SU APRECIACIÓN LA GESTION PRESUPUESTAL QUE REALIZA LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANTA LO CALIFICARÍA DE:

Escala	Trabajadores	Porcentaje
Malo	28	30,4
Regular	54	58,7
Bueno	9	9,8
Muy Bueno	1	1,1
Total	92	100,0

FIGURA N° 001

SEGÚN SU APRECIACIÓN LA GESTION PRESUPUESTAL QUE REALIZA LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANTA LO CALIFICARÍA DE:



De los 92 trabajadores encuestados, el 58.70% menciona como regular la Gestión Presupuestaria que realiza la Municipalidad Provincial de Huanta-Ayacucho. El 30.43% lo califica de Malo, el 9.78% de Bueno y solo el 1.09% de Muy bueno.

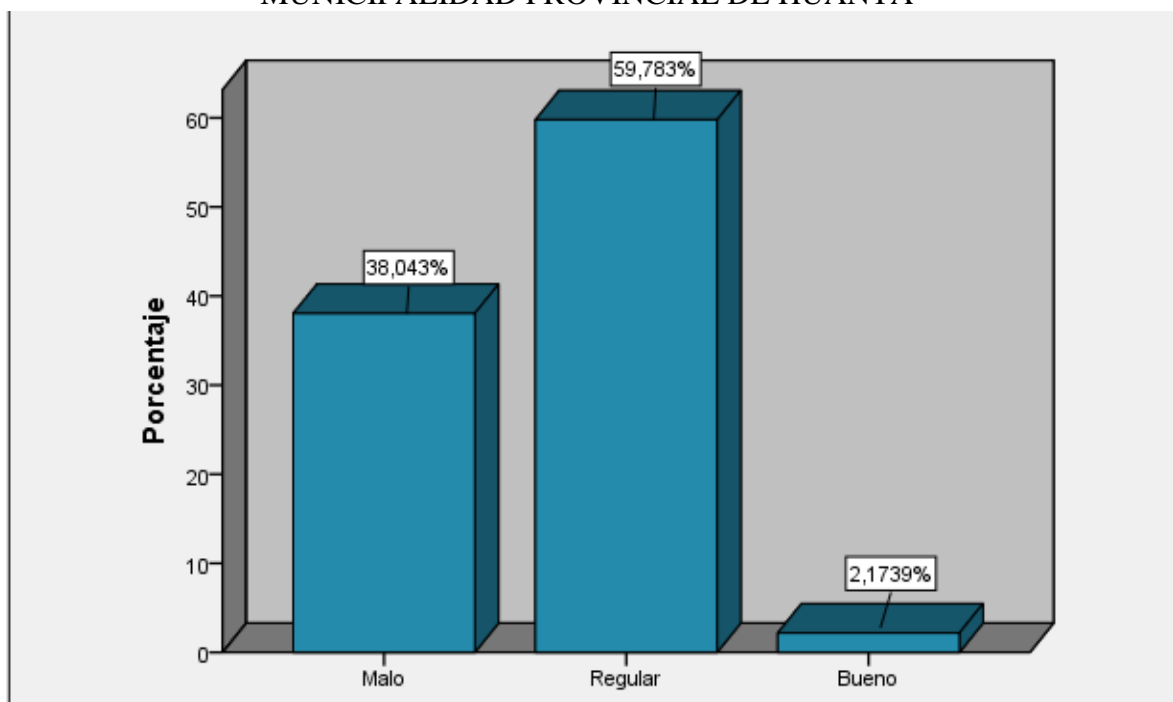
TABLA N° 002

CONSIDERA USTED QUE EL PRESUPUESTO ASIGNADO PARA EL 2016, HA SIDO SUFICIENTE PARA CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANTA

Escala	Trabajadores	Porcentaje
Malo	35	38,0
Regular	55	59,8
Bueno	2	2,2
Total	92	100,0

FIGURA N° 002

CONSIDERA USTED QUE EL PRESUPUESTO ASIGNADO PARA EL 2016, HA SIDO SUFICIENTE PARA CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANTA



El 60% de los trabajadores considera como regular sobre el presupuesto asignado a la Municipalidad Provincial de Huanta para cumplir los objetivos estratégicos en el 2016, como Malo lo considera el 38%. Solo el 2% lo considera como Bueno.

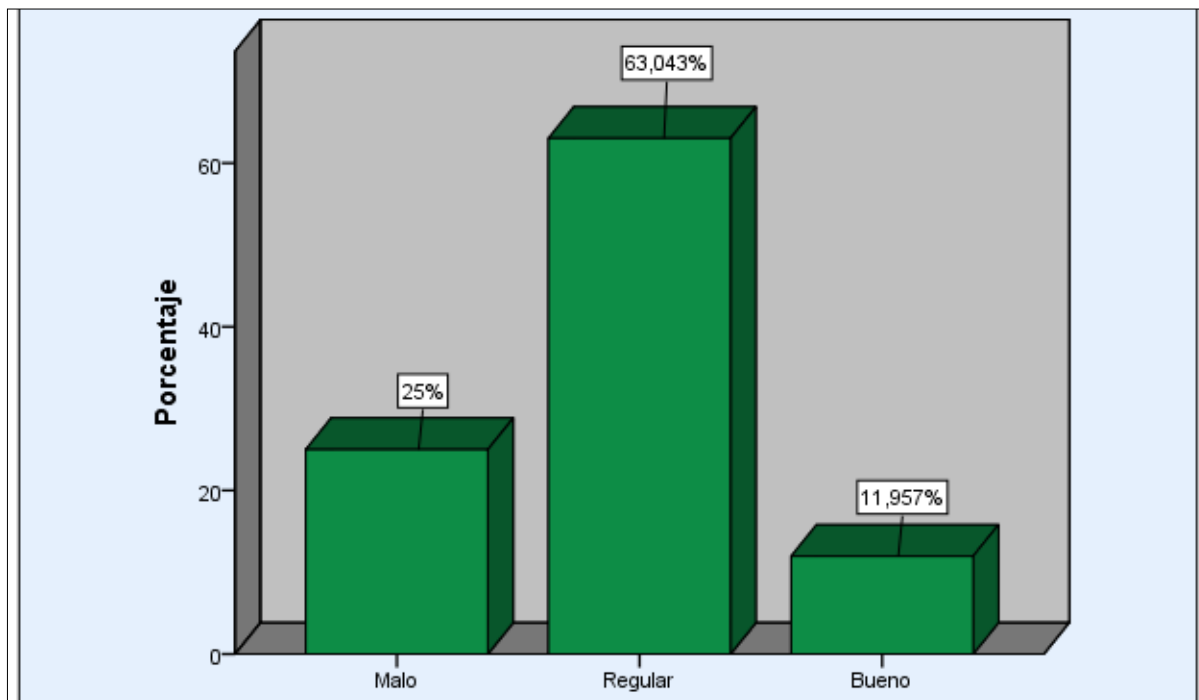
TABLA N° 003

CALIFIQUE USTED LOS GASTOS DE INVERSIÓN QUE REALIZA LA MUNICIPALIDAD DE HUANTA

Escala	Trabajadores	Porcentaje
Malo	23	25,0
Regular	58	63,0
Bueno	11	12,0
Total	92	100,0

FIGURA N° 003

CALIFIQUE USTED LOS GASTOS DE INVERSIÓN QUE REALIZA LA MUNICIPALIDAD DE HUANTA



Según las encuestas realizadas en la Municipalidad Provincial de Huanta- Ayacucho, el 63 % considera Regular los gastos de inversión que realiza la Municipalidad Provincial de Huanta, el 25% lo considera malo y solo el 12 % lo considera como Bueno.

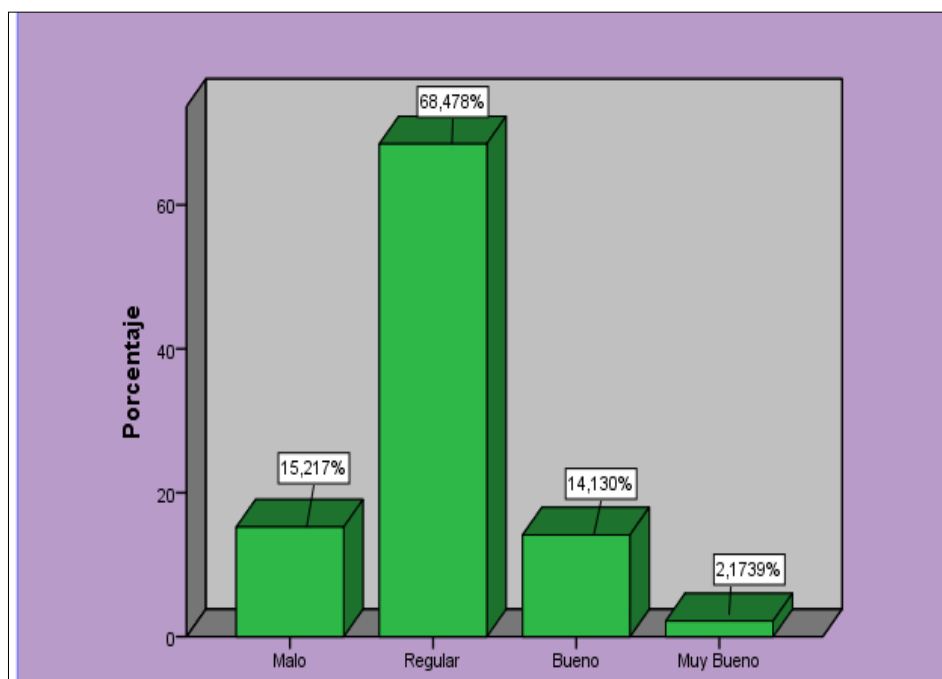
TABLA N° 004

CALIFIQUE USTED SI LOS RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES PRESUPUESTALES QUE REALIZA LA MUNICIPALIDAD HA SIDO:

Escala	Trabajadores	Porcentaje
Malo	14	15,2
Regular	63	68,5
Bueno	13	14,1
Muy Bueno	2	2,2
Total	92	100,0

FIGURA N° 004

CALIFIQUE USTED SI LOS RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES PRESUPUESTALES QUE REALIZA LA MUNICIPALIDAD HA SIDO:



Las encuestas realizadas a los 92 trabajadores sobre los resultados de las evaluaciones presupuestarias que realiza la Municipalidad Provincial de Huanta-Ayacucho, el 68.48% lo considera como Regular, el 15.22% lo considera como Malo, como Bueno el 14.13% , y de Muy Bueno solo el 2.17%.

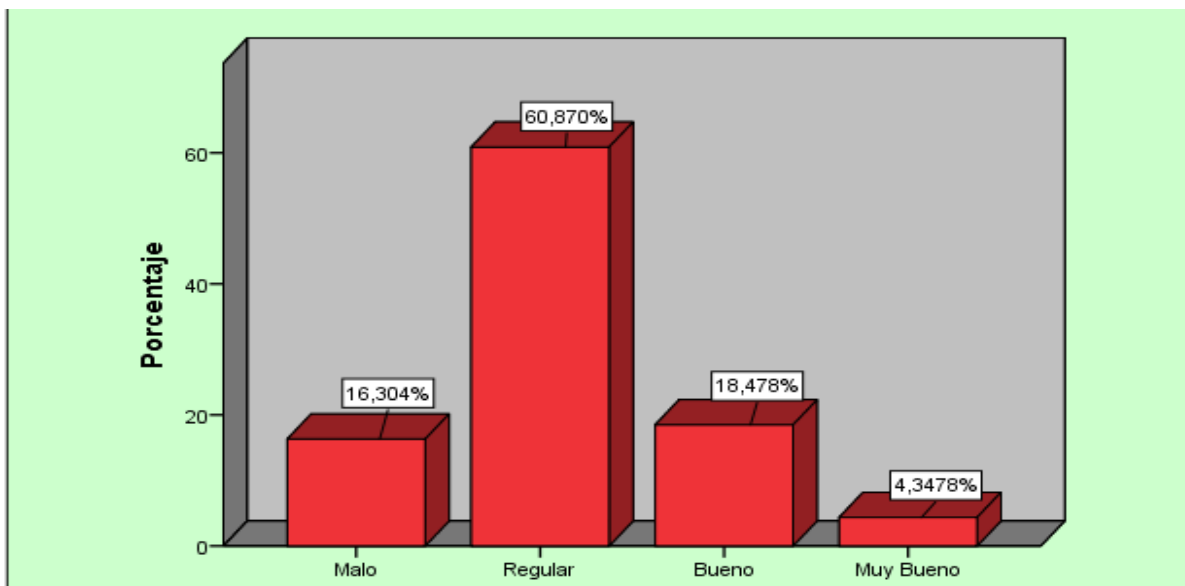
TABLA N° 005

CONSIDERA USTED QUE LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANTA, SE HAGA RESPETANDO EL ORDEN DE PRIORIDAD Y/O NECESIDADES BÁSICAS INSATISFECHAS DETALLADOS EN LOS PLANES ESTRATÉGICOS

Escala	Trabajadores	Porcentaje
Malo	15	16,3
Regular	56	60,9
Bueno	17	18,5
Muy Bueno	4	4,3
Total	92	100,0

FIGURA N° 005

CONSIDERA USTED QUE LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANTA, SE HAGA RESPETANDO EL ORDEN DE PRIORIDAD Y/O NECESIDADES BÁSICAS INSATISFECHAS DETALLADOS EN LOS PLANES ESTRATÉGICOS



Según las encuestas realizadas a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huanta-Ayacucho, el 79.35% considera como Regular y Bueno la ejecución de Proyectos de Inversión Publica respetando el orden de prioridad y/o necesidades básicas insatisfechas detallados en los planes Estratégicos. El 16.30% lo considera como Malo, y Muy Bueno el 4.35%.

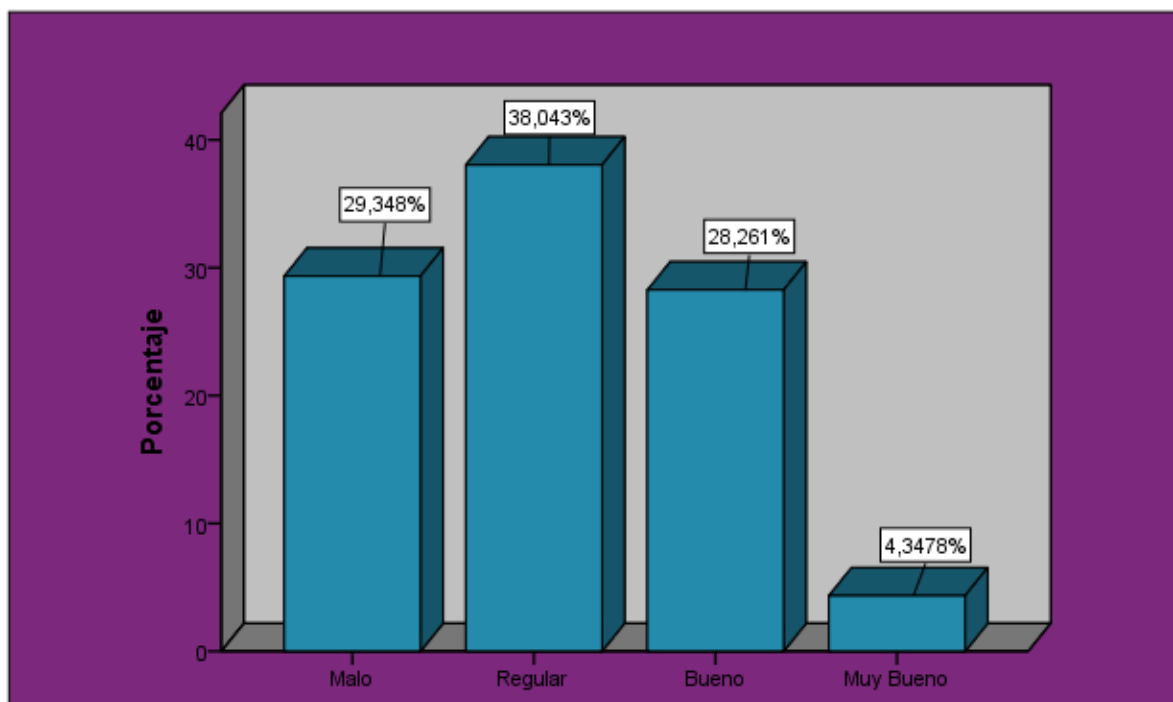
TABLA N° 006

CONSIDERA USTED QUE LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA SE EJECUTEN RESPETANDO LOS ACUERDOS TOMADOS EN EL PROCESO DEL PRESUPUESTO PARTICIPATIVO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANTA Y PRIORIZADOS EN LOS PLANES ESTRATÉGICOS

Escala	Trabajadores	Porcentaje
Malo	27	29,3
Regular	35	38,0
Bueno	26	28,3
Muy Bueno	4	4,3
Total	92	100,0

FIGURA N° 006

CONSIDERA USTED QUE LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA SE EJECUTEN RESPETANDO LOS ACUERDOS TOMADOS EN EL PROCESO DEL PRESUPUESTO PARTICIPATIVO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANTA Y PRIORIZADOS EN LOS PLANES ESTRATÉGICOS



Según las encuestas realizadas a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huanta-Ayacucho, el 38% considera como Regular la ejecución de Proyectos de Inversión Pública se ejecuten respetando los acuerdos tomados en el proceso del presupuesto participativo, el 29.39% lo considera como malo, el 28.26% lo considera como Bueno y Muy Bueno solo el 4.35%

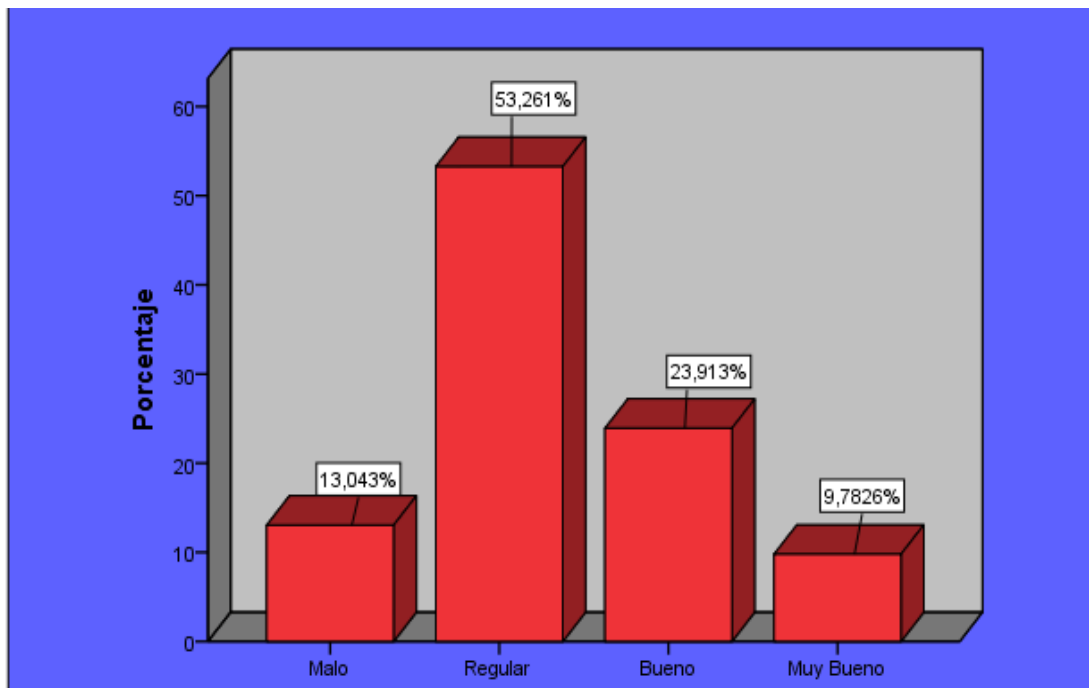
TABLA N° 007

¿CÓMO CONSIDERA USTED AL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI) , Y ESTA PRIORITYE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANTA?

Escala	Trabajadores	Porcentaje
Malo	12	13,0
Regular	49	53,3
Bueno	22	23,9
Muy Bueno	9	9,8
Total	92	100,0

FIGURA N° 007

¿CÓMO CONSIDERA USTED AL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI) , Y ESTA PRIORITYE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANTA?



Según las encuestas realizadas a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huanta-Ayacucho, el 77.17% considera como Regular y Bueno sobre la priorización de Proyectos de Inversión de acuerdo al Plan Estratégico Institucional (PEI). El 13.04% lo considera como Malo y Muy Bueno solo el 9.79%.

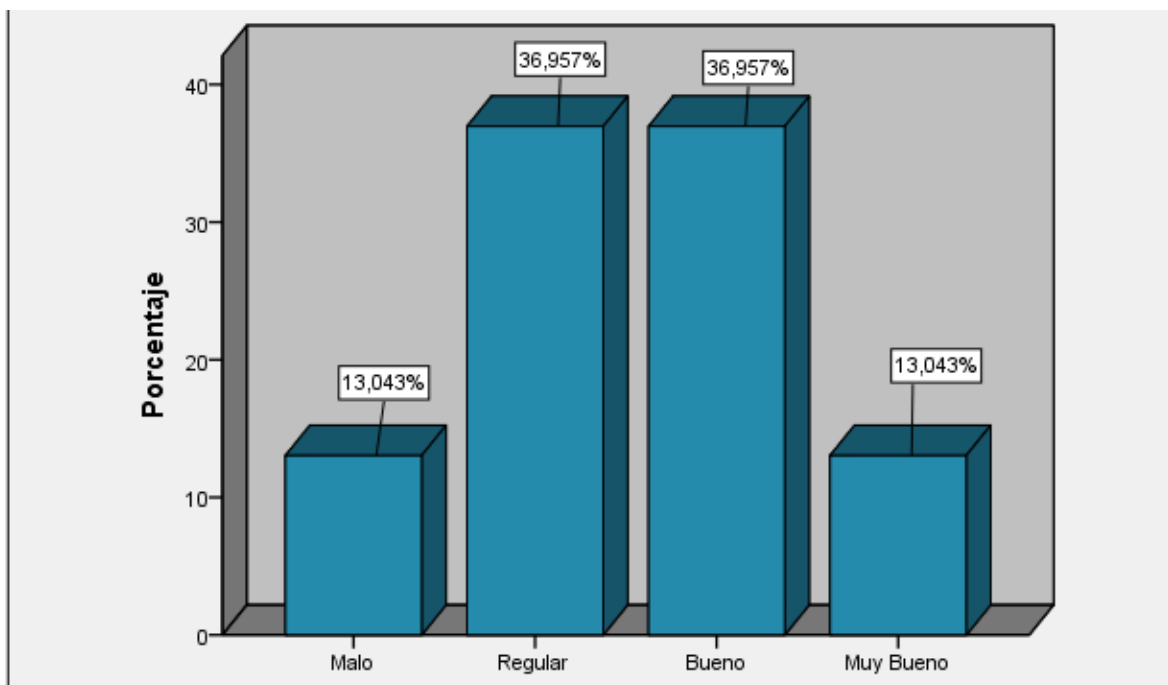
TABLA N° 008

¿CÓMO CONSIDERA USTED QUE EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS, INCLUIDO LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANTA SE APLIQUE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA?

Escala	Trabajadores	Porcentaje
Malo	12	13,0
Regular	34	37,0
Bueno	34	37,0
Muy Bueno	12	13,0
Total	92	100,0

FIGURA N° 008

¿CÓMO CONSIDERA USTED QUE EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS, INCLUIDO LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANTA SE APLIQUE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA?



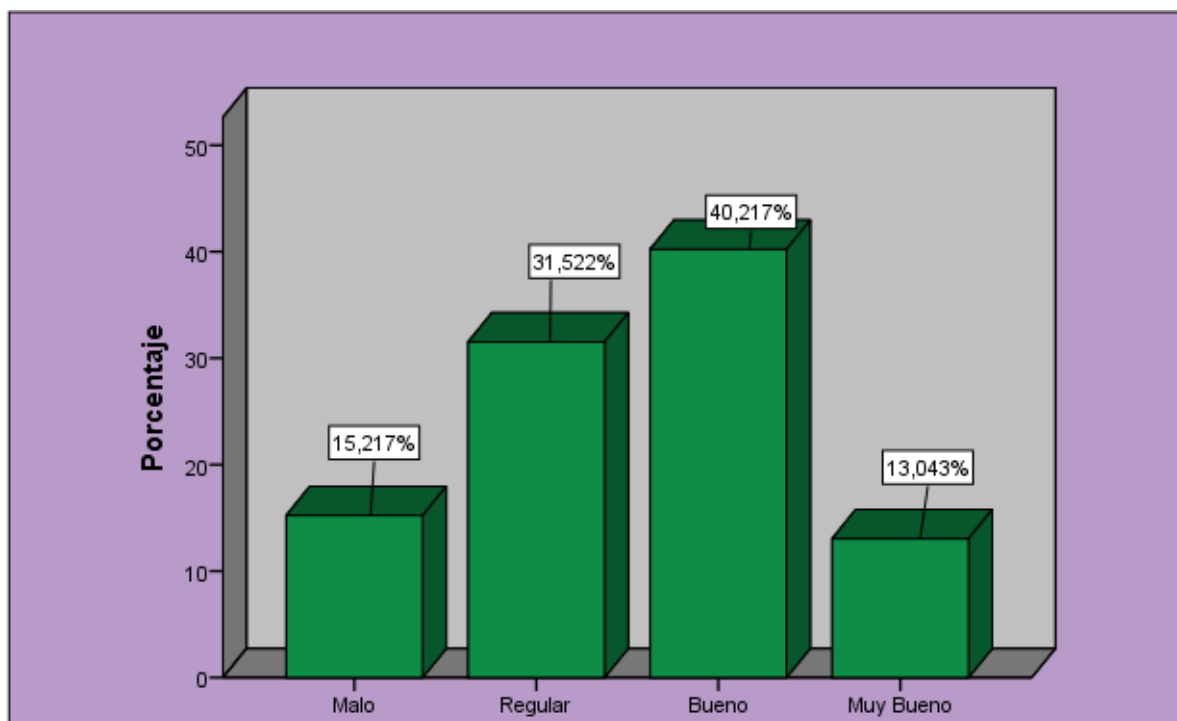
Según las encuestas realizadas a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huanta-Ayacucho, el 74% considera como Regular y Bueno que las instituciones públicas, incluido la Municipalidad de Huanta se esté aplicando la Planificación Estratégica. El 13% lo considera como Malo y Muy Bueno el 13%.

TABLA N° 009
¿CÓMO CALIFICA USTED QUE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANTA CUENTE CON UN PLAN ESTRATÉGICO, EN EL QUE DETERMINE LA VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS INSTITUCIONALES?

Escala	Trabajadores	Porcentaje
Malo	14	15,2
Regular	29	31,5
Bueno	37	40,2
Muy Bueno	12	13,0
Total	92	100,0

FIGURA N° 009

¿CÓMO CALIFICA USTED QUE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANTA CUENTE CON UN PLAN ESTRATÉGICO, EN EL QUE DETERMINE LA VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS INSTITUCIONALES?



Según las encuestas realizadas a los 92 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huanta-Ayacucho, el 72% considera como Bueno y Regular que esta entidad cuente con un Plan Estratégico, en el que determine la visión, misión y objetivos Institucionales. El 15% lo considera como Malo y Muy Bueno el 13%.

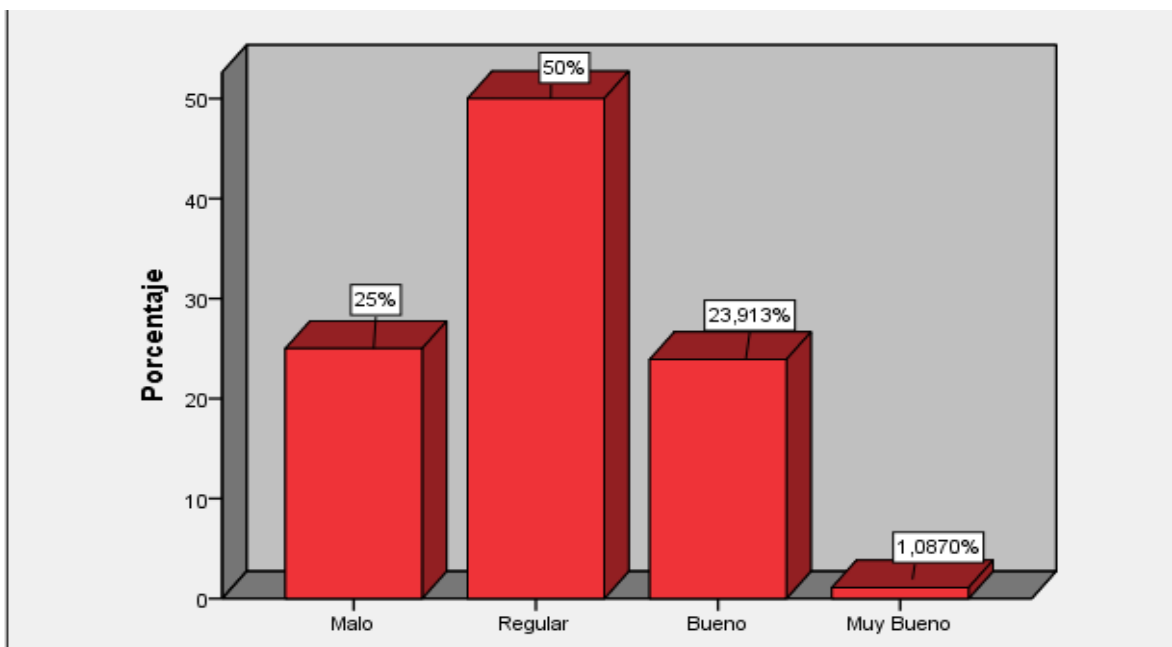
TABLA N° 010

¿CÓMO CALIFICA USTED A LAS ESTRATEGIAS QUE SE VIENEN APLICANDO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANTA?

Escala	Trabajadores	Porcentaje
Malo	23	25,0
Regular	46	50,0
Bueno	22	23,9
Muy Bueno	1	1,1
Total	92	100,0

FIGURA N° 010

¿CÓMO CALIFICA USTED A LAS ESTRATEGIAS QUE SE VIENEN APLICANDO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANTA?



Según las encuestas realizadas a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huanta-Ayacucho, el 50% considera como Regular a las Estrategias que se vienen aplicando en la Municipalidad Provincial de Huanta, el 25% lo considera como malo, el 24% lo considera como Bueno y Muy Bueno solo el 1 %.

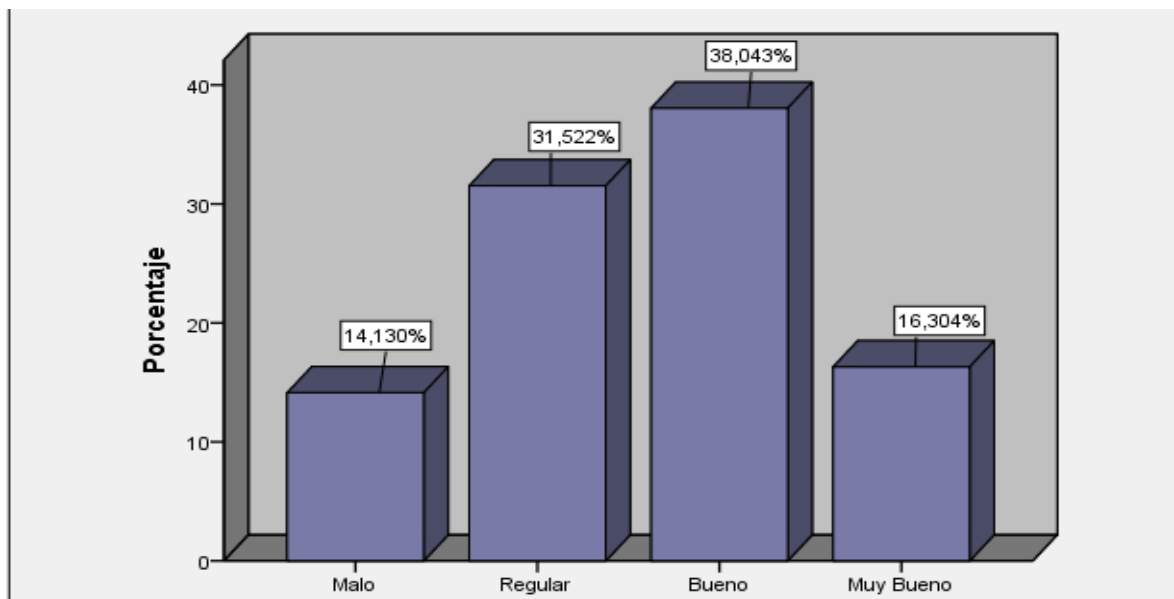
TABLA N° 0011

¿CÓMO CONSIDERA USTED QUE LA PRESENTE GESTIÓN HAYA ELABORADO Y APROBADO EL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL, (PEI), Y CON LA FINALIDAD DE MEJORA LA GESTIÓN?

Escala	Trabajadores	Porcentaje
Malo	13	14,1
Regular	29	31,5
Bueno	35	38,0
Muy Bueno	15	16,3
Total	92	100,0

FIGURA N° 0011

¿CÓMO CONSIDERA USTED QUE LA PRESENTE GESTIÓN HAYA ELABORADO Y APROBADO EL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL, (PEI), Y CON LA FINALIDAD DE MEJORA LA GESTIÓN?



Según las encuestas realizadas el 70% de los trabajadores considera como Regular y Bueno que las Instituciones Públicas, incluido la Municipalidad Provincial de Huanta venga aplicando la Planificación Estratégica. El 14% lo considera como Malo y el 16% como Muy Bueno.

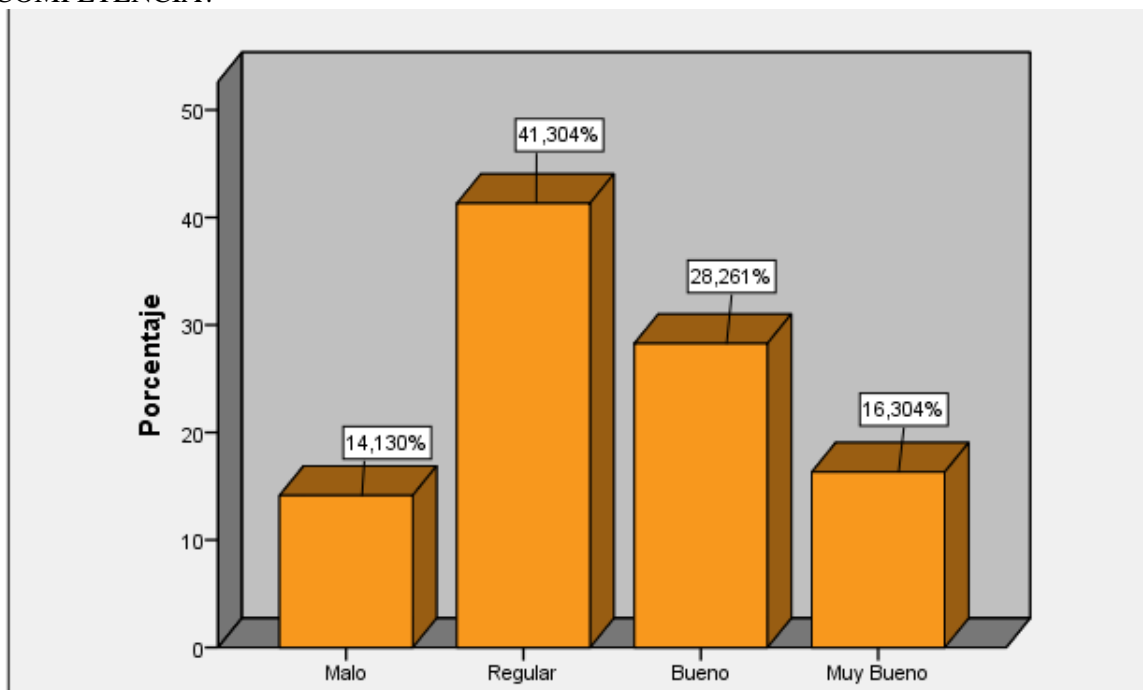
TABLA N° 0012

¿CÓMO CALIFICA USTED QUE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANTA CUENTE CON POLÍTICAS, PROGRAMAS QUE CORRESPONDAN AL ÁMBITO DE SU COMPETENCIA?

Escala	Trabajadores	Porcentaje
Malo	13	14,1
Regular	38	41,3
Bueno	26	28,3
Muy Bueno	15	16,3
Total	92	100,0

FIGURA N° 0012

¿CÓMO CALIFICA USTED QUE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANTA CUENTE CON POLÍTICAS, PROGRAMAS QUE CORRESPONDAN AL ÁMBITO DE SU COMPETENCIA?



Según las encuestas realizadas el 70% de los trabajadores considera como Regular y Bueno que la Municipalidad Provincial de Huanta cuente con políticas, programas que correspondan al ámbito de su competencia. Solo el 16% lo considera como Muy Bueno y el 14% lo considera como Malo.

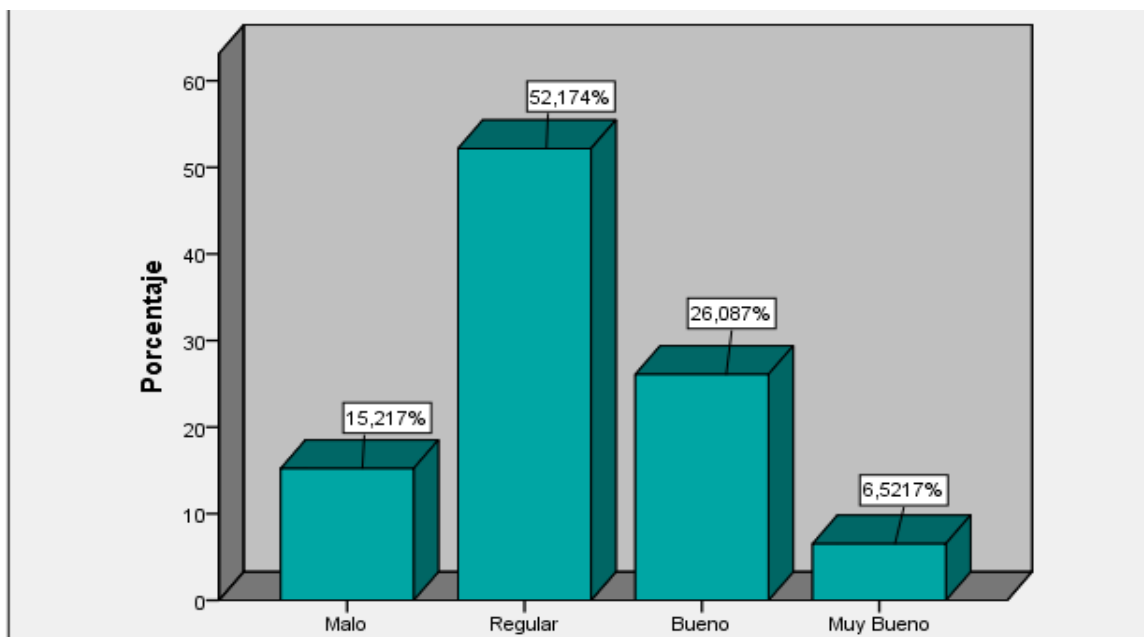
TABLA N° 0013

¿CÓMO CONSIDERA USTED A LAS POLÍTICAS INSTITUCIONALES DETALLADOS EN LOS PLANES ESTRATÉGICOS Y SU EFECTO EN LA GESTIÓN MUNICIPAL?

Escala	Trabajadores	Porcentaje
Malo	14	15,2
Regular	48	52,2
Bueno	24	26,1
Muy Bueno	6	6,5
Total	92	100,0

FIGURA N° 0013

¿CÓMO CONSIDERA USTED A LAS POLÍTICAS INSTITUCIONALES DETALLADOS EN LOS PLANES ESTRATÉGICOS Y SU EFECTO EN LA GESTIÓN MUNICIPAL?



Según las encuestas realizadas a los 92 trabajadores, el 78% considera como Regular y Bueno que las políticas consideradas en los planes Estratégicos tendrán efecto en la mejora de la gestión Municipal en la Municipalidad Provincial de Huanta-Ayacucho. El 15% lo considera como Malo y Muy Bueno el 7%.

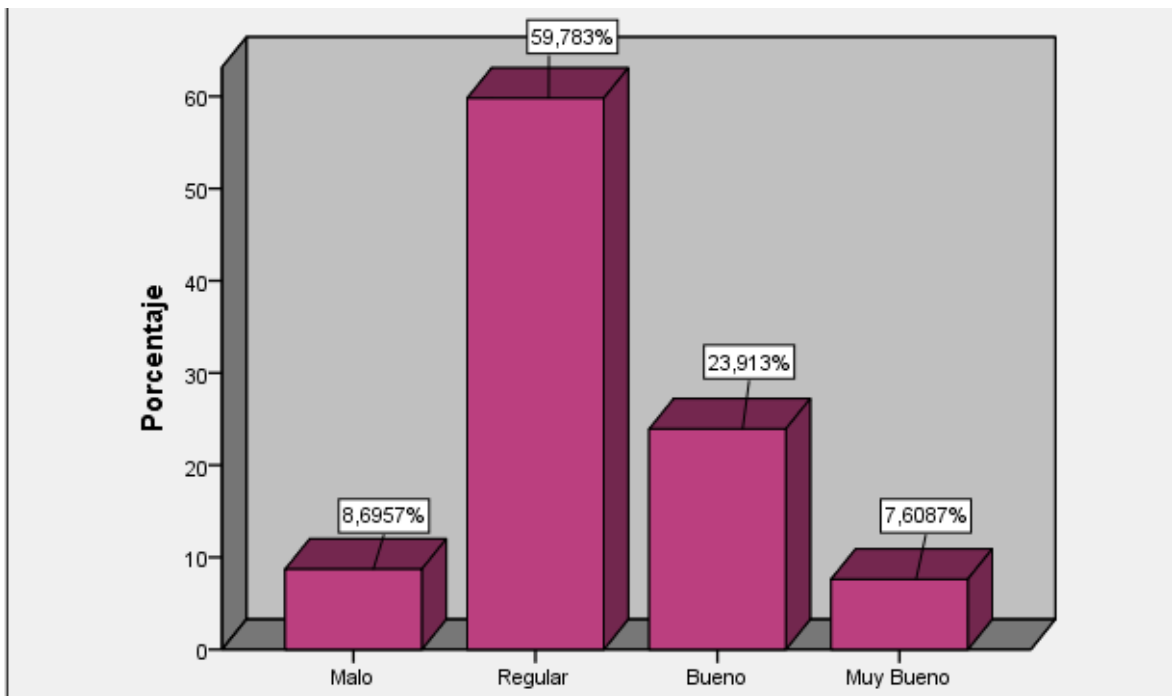
TABLA N° 0014

¿CONSIDERA USTED QUE LAS POLÍTICAS DE LA MUNICIPALIDAD CONSIDERADAS EN EL PLAN LES PERMITIRÁ TOMAR Y REALIZAR ACCIONES?

Escala	Trabajadores	Porcentaje
Malo	8	8,7
Regular	55	59,8
Bueno	22	23,9
Muy Bueno	7	7,6
Total	92	100,0

FIGURA N° 0014

¿CONSIDERA USTED QUE LAS POLÍTICAS DE LA MUNICIPALIDAD CONSIDERADAS EN EL PLAN LES PERMITIRÁ TOMAR Y REALIZAR ACCIONES?



De las encuestas realizadas el 83% considera como Regular y Bueno que las políticas consideradas en el Plan les permitirán tomar y realizar acciones en la Municipalidad Provincial de Huanta-Ayacucho. El 9% lo considera como Malo y Muy Bueno el 8%.

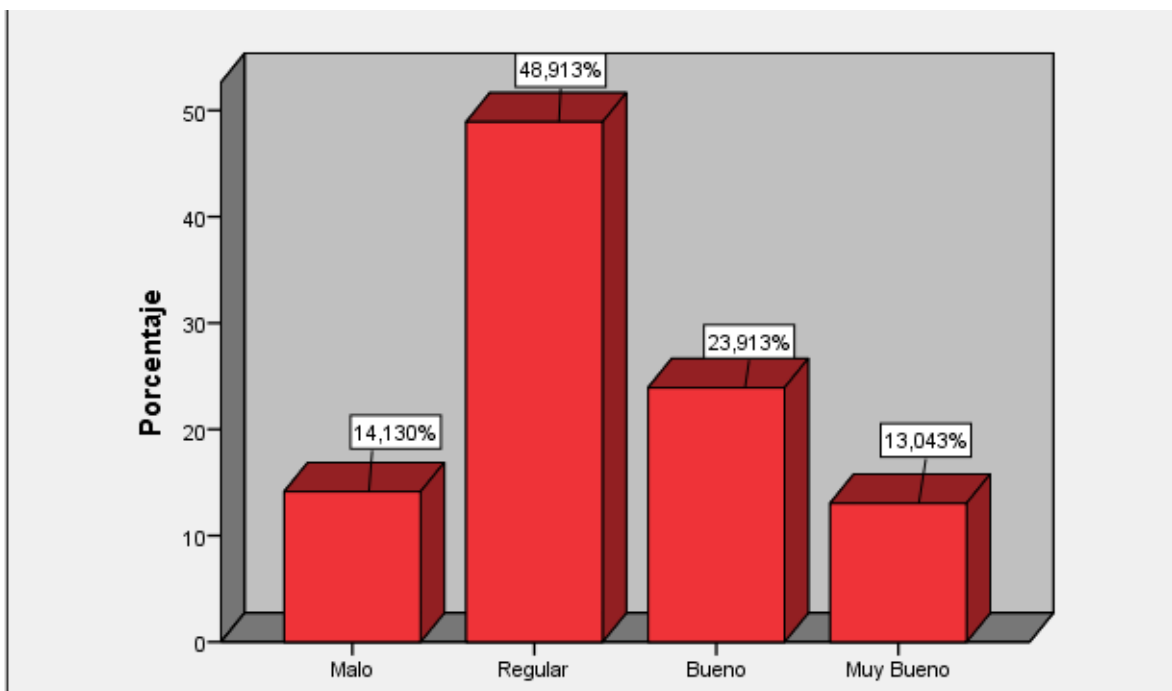
TABLA N° 0015

¿CÓMO CALIFICA USTED QUE LA POLÍTICA ESTRATÉGICA ESTABLEZCA CON CLARIDAD Y RESPONSABILIDAD QUE LE CORRESPONDE A CADA SERVIDOR MUNICIPAL PARA EL CUMPLIMIENTO DE SUS FUNCIONES ASIGNADAS?

Escala	Trabajadores	Porcentaje
Malo	13	14,1
Regular	45	48,9
Bueno	22	23,9
Muy Bueno	12	13,0
Total	92	100,0

FIGURA N° 0015

¿CÓMO CALIFICA USTED QUE LA POLÍTICA ESTRATÉGICA ESTABLEZCA CON CLARIDAD Y RESPONSABILIDAD QUE LE CORRESPONDE A CADA SERVIDOR MUNICIPAL PARA EL CUMPLIMIENTO DE SUS FUNCIONES ASIGNADAS?



Según las encuestas realizadas a los 92 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huanta-Ayacucho, el 73% considera como Regular y Bueno que se considere que la política estratégica establezca con claridad y responsabilidad lo que le corresponde a cada servidor municipal para el cumplimiento de sus funciones asignadas. El 14% lo considera como Malo y Muy Bueno el 13%.

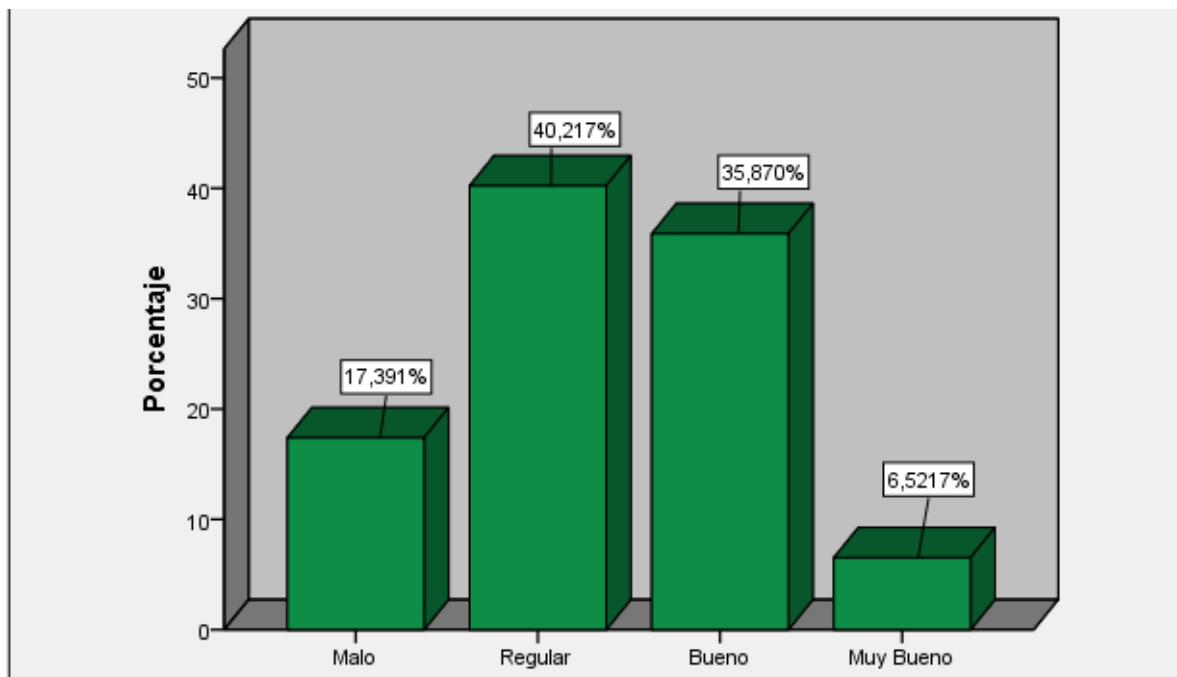
TABLA N° 0016

CÓMO CALIFICA USTED QUE LA SELECCIÓN DEL PERSONAL QUE REALIZA LA MUNICIPALIDAD EN FUNCIÓN DEL CAP, CAPACITACIÓN, HABILIDAD Y EXPERIENCIA, ES UNA DECISIÓN:

Escala	Trabajadores	Porcentaje
Malo	16	17,4
Regular	37	40,2
Bueno	33	35,9
Muy Bueno	6	6,5
Total	92	100,0

FIGURA N° 0016

CÓMO CALIFICA USTED QUE LA SELECCIÓN DEL PERSONAL QUE REALIZA LA MUNICIPALIDAD EN FUNCIÓN DEL CAP, CAPACITACIÓN, HABILIDAD Y EXPERIENCIA, ES UNA DECISIÓN:



Según las encuestas realizadas a los 92 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huanta, el 76% considera como Regular y Bueno que la selección del personal se realice en función del CAP, capacitación, habilidad y experiencia. El 17% lo considera como Malo y Muy Bueno solo el 7%.

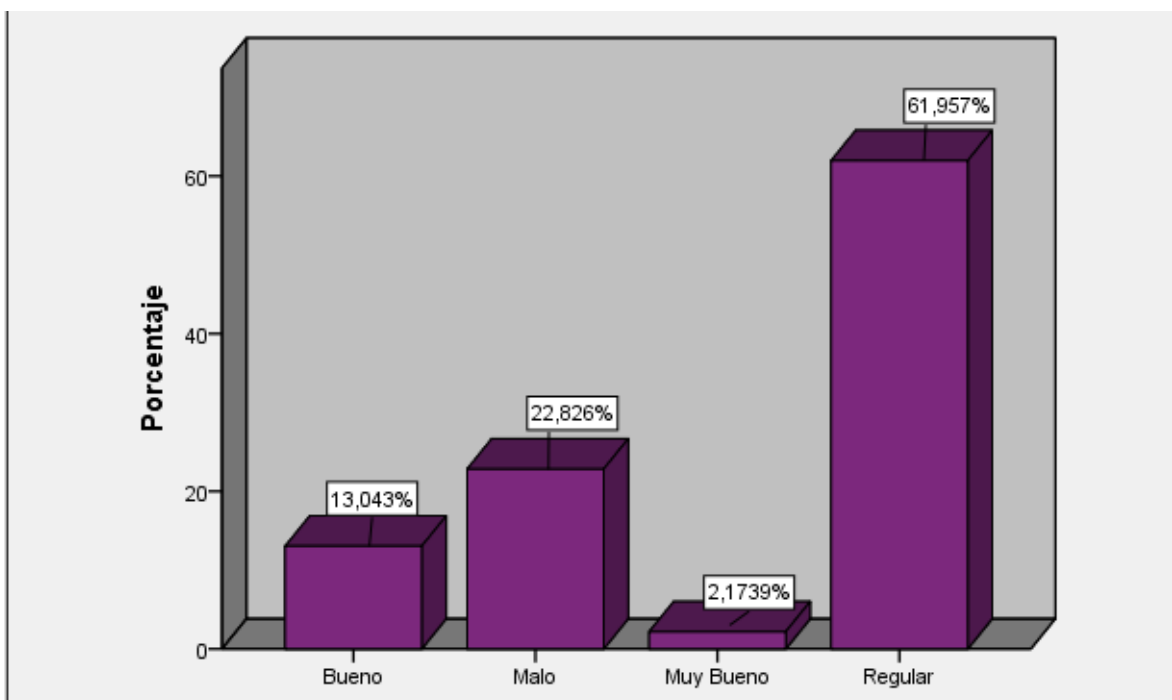
TABLA N° 0017

COMO CALIFICARÍA LOS GASTOS QUE REALIZA LA MUNICIPALIDAD DE HUANTA EN LA UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS PRESUPUESTALES

Escala	Trabajadores	Porcentaje
Malo	21	22,8
Regular	57	62,0
Bueno	12	13,0
Muy Bueno	2	2,2
Total	92	100,0

FIGURA N° 0017

COMO CALIFICARÍA LOS GASTOS QUE REALIZA LA MUNICIPALIDAD DE HUANTA EN LA UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS PRESUPUESTALES



Según las encuestas realizadas a los 92 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huanta- Ayacucho, el 62% considera como Regular sobre los gastos que realiza esta entidad en la utilización de los recursos Presupuestales, el 23% lo considera como malo, el 13% lo considera como Bueno, y como Muy Bueno solo lo considera el 2 %.

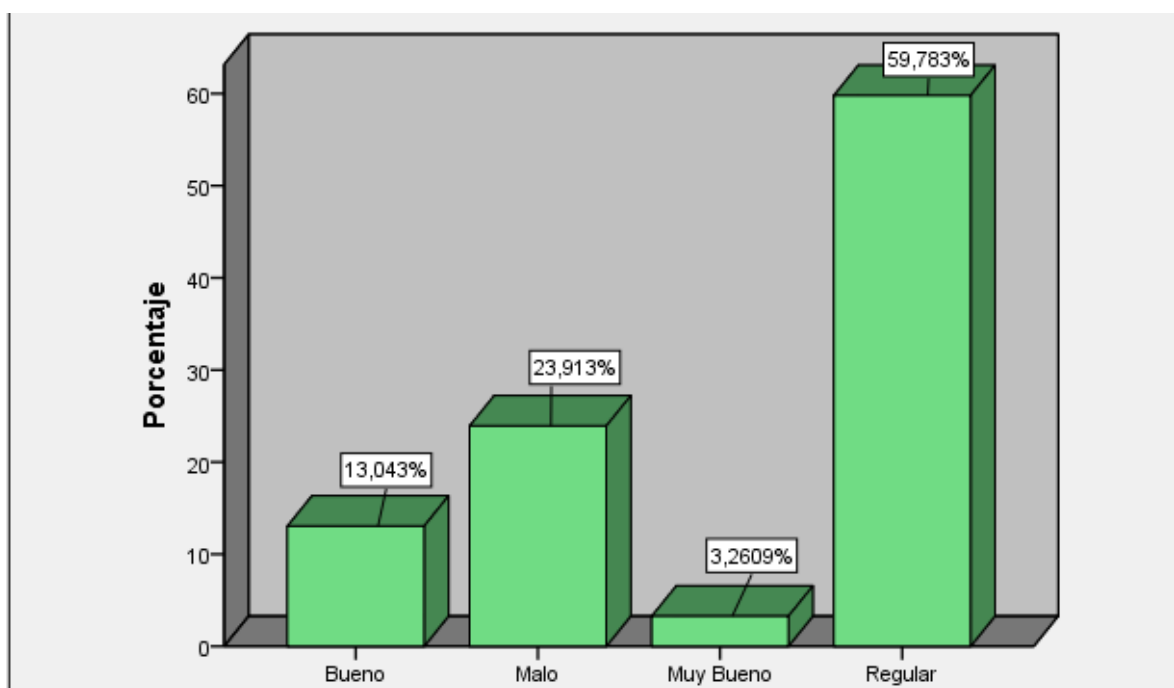
TABLA N° 0018

CONSIDERA USTED QUE LA EFICACIA DE SUS ACCIONES DE LA MUNICIPALIDAD, SE PUEDE CALIFICAR DE:

Escala	Trabajadores	Porcentaje
Malo	22	23,9
Regular	55	59,8
Bueno	12	13,0
Muy Bueno	3	3,3
Total	92	100,0

FIGURA N° 0018

CONSIDERA USTED QUE LA EFICACIA DE SUS ACCIONES DE LA MUNICIPALIDAD, SE PUEDE CALIFICAR DE:



Según las encuestas realizadas a los 92 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huanta- Ayacucho, el 60% considera como Regular sobre la eficacia de sus acciones de la Municipalidad. , el 24% lo considera como malo, el 13% lo considera como Bueno, solo como Muy Bueno lo considera el 3%.

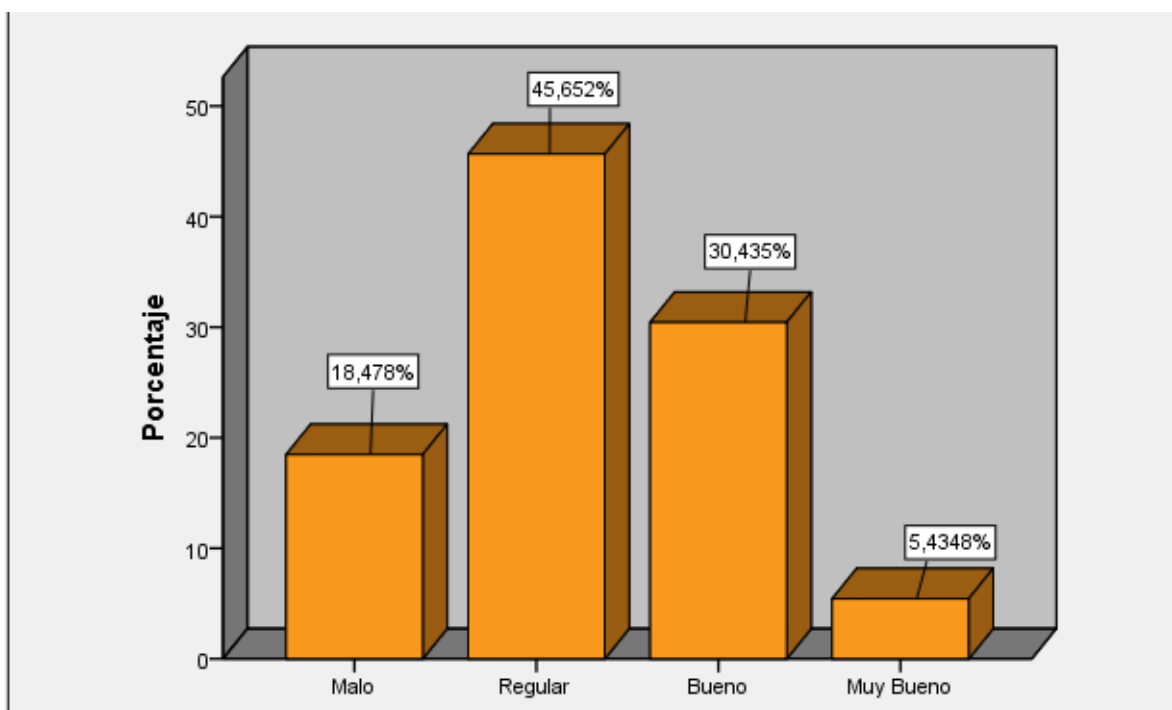
TABLA N° 0019

CONSIDERA USTED QUE LOS PLANES ESTRATEGICOS INFLUYEN PARA QUE LOS SERVICIOS QUE BRINDAN LA MUNICIPALIDAD DE HUANTA SEAN CONSIDERADOS

Escala	Trabajadores	Porcentaje
Malo	17	18,5
Regular	42	45,7
Bueno	28	30,4
Muy Bueno	5	5,4
Total	92	100,0

FIGURA N° 0019

CONSIDERA USTED QUE LOS PLANES ESTRATEGICOS INFLUYEN PARA QUE LOS SERVICIOS QUE BRINDAN LA MUNICIPALIDAD DE HUANTA SEAN CONSIDERADOS



Según las encuestas realizadas a los 92 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huanta- Ayacucho, el 76% considera como Regular y Bueno que los planes estratégicos tengan influencia en la buena prestación de los servicios que brinda la entidad. El 18% lo considera como Malo, y Muy Bueno lo considera el 6%.

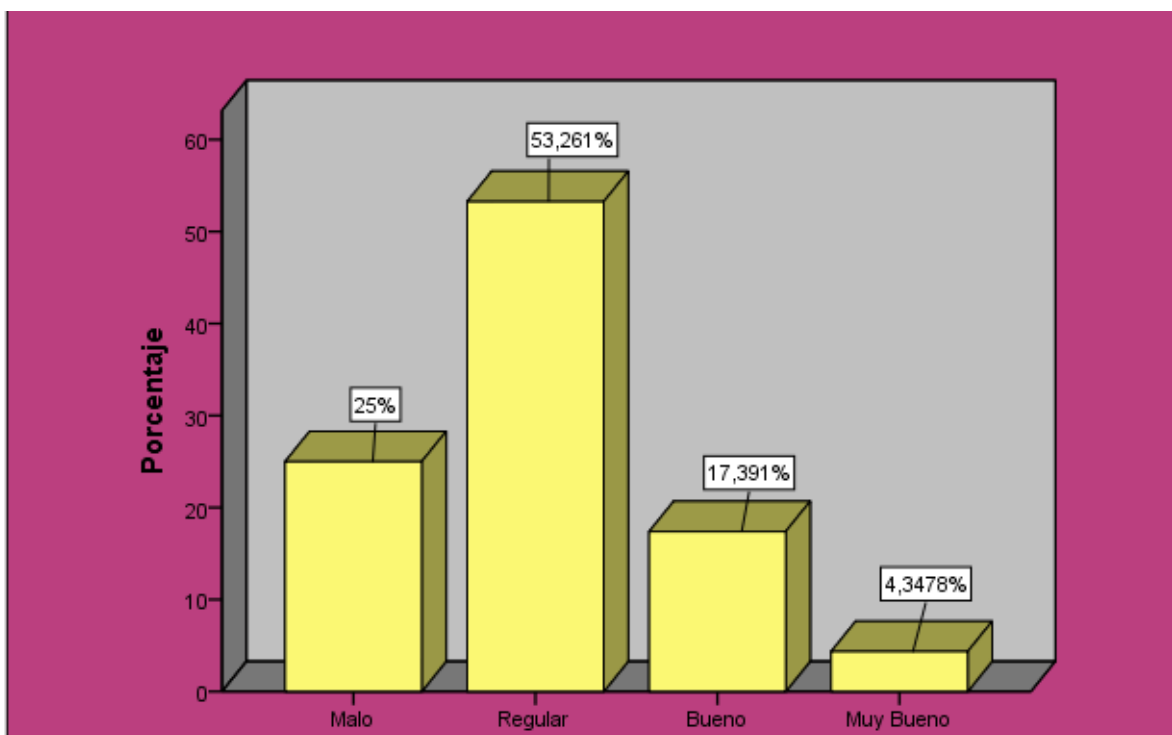
TABLA N° 0020

COMO CALIFICARIA EL CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS CONSIDERADOS EN EL PLAN ESTRATEGICO

Escala	Trabajadores	Porcentaje
Malo	23	25,0
Regular	49	53,3
Bueno	16	17,4
Muy Bueno	4	4,3
Total	92	100,0

TABLA N° 0020

COMO CALIFICARIA EL CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS CONSIDERADOS EN EL PLAN ESTRATEGICO



De los encuestados el 53% considera como Regular el cumplimiento de metas y objetivos considerados en el Plan Estratégico en la Municipalidad Provincial de Huanta -Ayacucho. El 25% lo considera como malo, el 17% lo considera como Bueno y solo el 5 % como Muy Bueno.

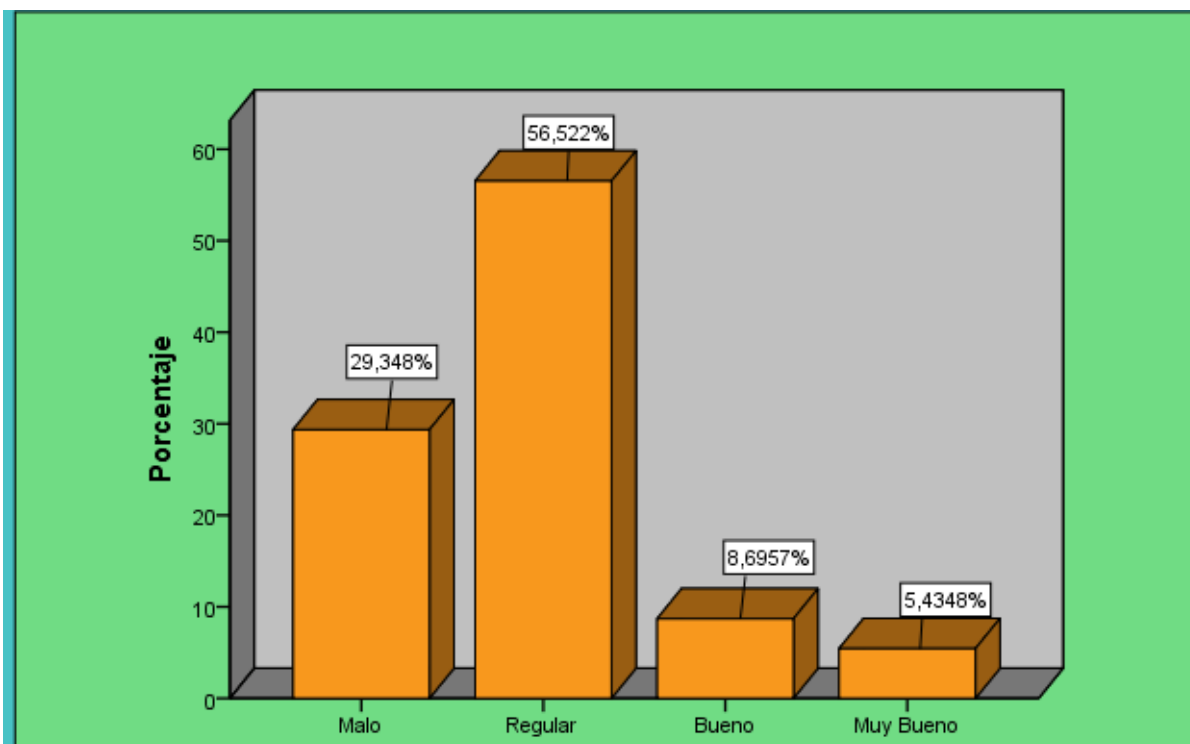
TABLA N° 0021

CONSIDERA USTED QUE LAS OBRAS QUE REALIZA LA MUNICIPALIDAD DE HUANTA SE PUEDEN CONSIDERAR COMO:

Escala	Trabajadores	Porcentaje
Malo	27	29,3
Regular	52	56,5
Bueno	8	8,7
Muy Bueno	5	5,4
Total	92	100,0

FIGURA N° 0021

CONSIDERA USTED QUE LAS OBRAS QUE REALIZA LA MUNICIPALIDAD DE HUANTA SE PUEDEN CONSIDERAR COMO:



Del total de los encuestados el 57% considera como Regular, Malo 29% sobre las obras que viene realizando la Municipalidad Provincial de Huanta-Ayacucho. Solamente el 9% lo califica de Bueno y el 5% como Muy Bueno.

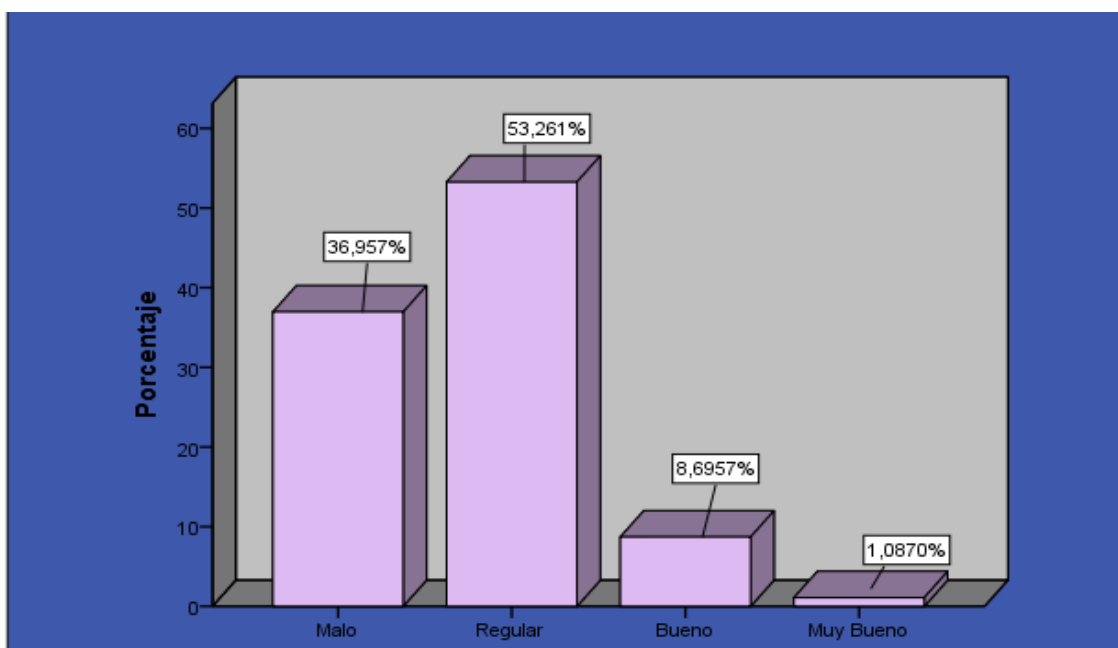
TABLA N° 0022

LOS GASTOS QUE VIENEN REALIZANDO LOS FUNCIONARIOS DE LA MUNICIPALIDAD SE HUANTA, SE LE CALIFICARA COMO:

Escala	Trabajadores	Porcentaje
Malo	34	37,0
Regular	49	53,3
Bueno	8	8,7
Muy Bueno	1	1,1
Total	92	100,0

FIGURA N° 0022

LOS GASTOS QUE VIENEN REALIZANDO LOS FUNCIONARIOS DE LA MUNICIPALIDAD SE HUANTA, SE LE CALIFICARA COMO:



Del total de los encuestados el 53% considera como Regular a los gastos que vienen realizando los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Huanta-Ayacucho, el 37% lo considera como malo, el 9% lo califica de Bueno y solo el 1% como Muy Bueno.

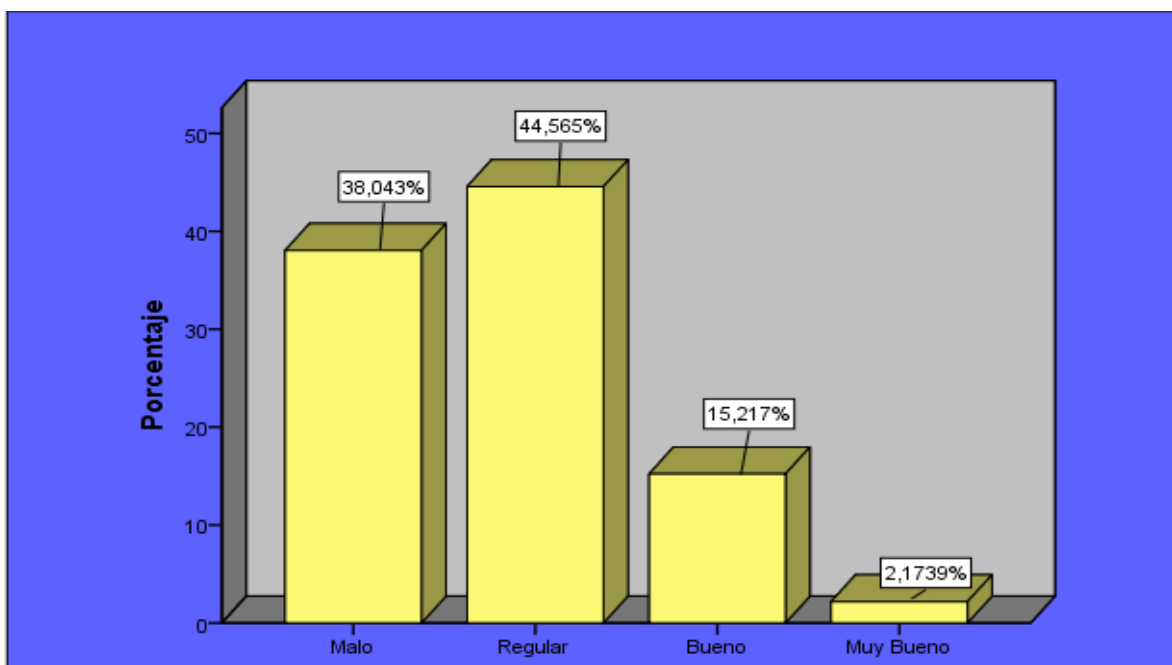
TABLA N° 0023

CONSIDERA USTED QUE EN BASE A LAS OBRAS QUE REALIZA LA MUNICIPALIDAD DE HUANTA HA MEJORADO EL BIENESTAR DE LA POBLACIÓN

Escala	Trabajadores	Porcentaje
Malo	35	38,0
Regular	41	44,6
Bueno	14	15,2
Muy Bueno	2	2,2
Total	92	100,0

FIGURA N° 0023

CONSIDERA USTED QUE EN BASE A LAS OBRAS QUE REALIZA LA MUNICIPALIDAD DE HUANTA HA MEJORADO EL BIENESTAR DE LA



POBLACIÓN

De los 92 trabajadores encuestados en la Municipalidad Provincial de Huanta-Ayacucho, el 45% considera como Regular sobre las obras que viene realizando esta entidad y su influencia en el bienestar de la población, el 38% lo considera como malo, el 15% lo califica de Bueno y como Muy bueno solo el 2%.

5.2. PRUEBA DE HIPÓTESIS

A) HIPOTESIS GENERAL

H1 : El Plan estratégico se relaciona positivamente con la gestión en la Municipalidad Provincial de Huanta - Ayacucho.

H0 : El Plan estratégico no se relaciona positivamente con la gestión en la Municipalidad Provincial de Huanta - Ayacucho.

TABLA DE CONTINGENCIA PLAN ESTRATÉGICO * GESTIÓN

% del total

		Gestión			Total
		Malo	Regular	Bueno	
Plan estratégico	Malo	14,1%	1,1%		15,2%
	Regular	17,4%	21,7%		39,1%
	Bueno	8,7%	27,2%		35,9%
	Muy Bueno	2,2%	3,3%	4,3%	9,8%
Total		42,4%	53,3%	4,3%	100,0%

PRUEBAS DE CHI-CUADRADO

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	58,196 ^a	6	,000
Razón de verosimilitudes	41,446	6	,000
Asociación lineal por lineal	23,964	1	,000
N de casos válidos	92		

a. 6 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,39.

a. HIPOTESIS ESPECIFICAS N° 01

H2 : La ejecución de los Proyectos de Inversión del Plan Estratégico se relaciona positivamente con la Gestión de la Municipalidad Provincial de Huanta – Ayacucho.

H0 : La ejecución de los Proyectos de Inversión del Plan Estratégico no se relaciona positivamente con la Gestión de la Municipalidad Provincial de Huanta – Ayacucho.

TABLA DE CONTINGENCIA PROYECTO * GESTION

% del total

		Gestion			Total
		Malo	Regular	Bueno	
Proyecto	Malo	12,0%			12,0%
	Regular	23,9%	22,8%		46,7%
	Bueno	5,4%	23,9%	2,2%	31,5%
	Muy Bueno	1,1%	6,5%	2,2%	9,8%
Total		42,4%	53,3%	4,3%	100,0%

PRUEBAS DE CHI-CUADRADO

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	34,293 ^a	6	,000
Razón de verosimilitudes	38,468	6	,000
Asociación lineal por lineal	27,801	1	,000
N de casos válidos	92		

a. 7 casillas (58,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,39.

b. HIPOTESIS ESPECIFICAS Nº 02

H3 : La ejecución del presupuesto del Plan Estratégico se relaciona positivamente con la eficiencia y eficacia de la gestión de la Municipalidad Provincial de Huanta – Ayacucho.

H0 : La ejecución del presupuesto del Plan Estratégico no se relaciona positivamente con la eficiencia y eficacia de la gestión de la Municipalidad Provincial de Huanta – Ayacucho.

TABLA DE CONTINGENCIA PRESUPUESTO * EFICACIA Y EFICIENCIA

% del total

		Eficacia y eficiencia				Total
		Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	
Presupuesto	Malo	12,0%	10,9%	6,5%	1,1%	30,4%
	Regular	5,4%	35,9%	14,1%	4,3%	59,8%
	Bueno		5,4%	1,1%	2,2%	8,7%
	Muy Bueno			1,1%		1,1%
Total		17,4%	52,2%	22,8%	7,6%	100,0%

PRUEBAS DE CHI-CUADRADO

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	21,134 ^a	9	,012
Razón de verosimilitudes	19,674	9	,020
Asociación lineal por lineal	7,686	1	,006
N de casos válidos	92		

a. 11 casillas (68,8%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,08.

c. HIPOTESIS ESPECIFICAS Nº 03

H4 : Las estrategias consideradas en el Plan Estratégico se relacionan positivamente en la gestión de la Municipalidad Provincial de Huanta - Ayacucho.

H0 : Las estrategias consideradas en el Plan Estratégico no se relacionan positivamente en la gestión de la Municipalidad Provincial de Huanta - Ayacucho.

TABLA DE CONTINGENCIA ESTRATEGIA * GESTION

% del total

	Gestion			Total
	Malo	Regular	Bueno	
Estrategia	Malo	13,0%	1,1%	14,1%
	Regular	12,0%	18,5%	30,4%
	Bueno	13,0%	28,3%	41,3%
	Muy Bueno	4,3%	5,4%	4,3%
Total	42,4%	53,3%	4,3%	100,0%

PRUEBAS DE CHI-CUADRADO

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	41,009 ^a	6	,000
Razón de verosimilitudes	33,380	6	,000
Asociación lineal por lineal	15,443	1	,000
N de casos válidos	92		

a. 4 casillas (33,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,57.

CONCLUSIONES

1. Se determinó que la ejecución de los proyectos de Inversión mencionados en el Plan Estratégico, tienen una relación positiva en la gestión de la Municipalidad Provincial de Huanta – Ayacucho. Las acciones o intervenciones que se requiere realizar durante el horizonte del planeamiento se establecen luego de formuladas las políticas institucionales que involucran a los proyectos consideradas como prioritarias para alcanzar los objetivos estratégicos.
2. Se determinó que la aplicación de un plan estratégico tiene una relación positiva y eficiente con la gestión de la Municipalidad de Provincial de Huanta – Ayacucho, ya que promueve el desarrollo de una Gestión eficiente y moderna que permite establecer una organización simplificada, dinámica, no burocratizada y sobre todo que responda a las exigencias de la realidad.
3. Se determinó que el Plan Estratégico tiene una relación positiva y eficaz con la gestión de la Municipalidad Provincial de Huanta – Ayacucho. Promover el desarrollo de una gestión eficaz y moderna de los recursos públicos en beneficio de la población de la Provincia de Huanta.
4. Se determinó que las estrategias consideradas en el Plan Estratégico tiene una relación positiva en la Municipalidad Provincial de Huanta – Ayacucho. Hacen referencia a las líneas de acción orientadas a la mejora de los recursos materiales, humanos más capacidades de la Organización. Hacen referencia a las líneas de acción orientadas al mejoramiento y simplificación de los procesos administrativos, mejor atención y satisfacción de los usuarios y mejoramiento de las condiciones de vida de la población.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que las autoridades de la Municipalidad de Provincial de Huanta - Ayacucho, aplicar el Plan Estratégico Institucional, de manera permanente, de esta manera la ejecución de los Proyectos de Inversión Pública puedan lograr satisfacer las necesidades de la población. Así mismo se debe elaborar el Programa Multianual de Inversión Pública (PMIP) a fin de tener actualizado los requerimientos de la población para constituir presupuestos y programarlos su ejecución que permita retroalimentar la gestión de la Municipalidad Provincial de Huanta – Ayacucho.
2. Se recomienda el control, evaluación y actualización del Plan Estrategico para mejorar la eficiencia y la eficacia de la gestión de la Municipalidad Provincial de Huanta – Ayacucho. Las evaluaciones permitirán mejorar las acciones previstas en el Plan.
3. Se recomienda se haga seguimiento y evaluaciones a las estrategias establecidas en el Plan Estratégico para que se demuestre la mejora positiva de la gestión en la Municipalidad Provincial de Huanta – Ayacucho.
4. Dado que la gestión pública implica eficiencia y eficacia, así como calidad de servicio, es necesario que los trabajadores tengan programas de capacitación para mejorar la gestión.

BIBLIOGRAFIA

- Alvares Illanes, Juan Francisco, Julio 2016, - “Manual de procedimientos Administrativos Operativos”.
- Alvares Illanes Juan Francisco, Octubre 2011, - “Gestión por Resultados e indicadores de medición.
- Álvarez Pedroza, Alejandro, 2017 “ Presupuesto Público comentado 2017”
- Steiner A. George (1998), Presentación estratégica. Lo que todo director debe saber Derechos reservados respecto a la primera edición en español; 1983.Compañía Editorial Continental S.A. de C.C. Renacimiento 180, Colonia San Juan Tihuaca.
- Fernández Vega Edinson Antonio (2016), Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Editor Fernando Hurtado.
- Tamayo Jiménez, Dora María, 2012, “Teoría Política”- Viveros de asís 96.
- Gonzalo Martner, Planificación y Presupuesto por Programas - Siglo XXI – Editores S.A. de C.V.
- Shack Nelson, Presupuestar en el Perú – CEPAL – Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES (2006) – GTZ.
- Armijo Marianela, “Planificación Estratégica e indicadores de desempeño en el Sector Publico” , CEPAL – Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES (2011) – GTZ.
- Revista Actualidad Gubernamental –Revista de Gobierno & Políticas Publicas.
- Asensio Romero, Pedro (2006) El Libro de la Gestión Municipal, claves de éxitos para políticos y directivos locales, Ediciones Díaz de Santos, Madrid.

- Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral – IDEA Internacional 2008-Asociación civil Transparencia – GESTION PUBLICA
- Plan Estratégico Institucional de la Municipalidad Provincial de Huanta – Aprobado con Acuerdo de Concejo Municipal N° 056-2015-MPH/CM.
- Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia de Huanta al 2021- Aprobado con Ordenanza Municipal N° 008-2011-MPH/CM.
- Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES) "Diseño y gerencia de políticas y programas sociales", junio 2000 © INDES 2002
- [Módulo Gestión Pública - congreso.gob.pe](http://congreso.gob.pe)
- www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/Gestión_Pública.pdf
- Diagnóstico de la Gestión Municipal, alternativas para el desarrollo, Econ. Samuel Torres Tello – Mayo 2005
- <https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu.../DiagnosticodelaGestionMunicipal.pdf>
- https://es.wikipedia.org/wiki/Centro_Nacional_de_Planeamiento_EstrategicoEl Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN),

ANEXOS



UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS

Estimado trabajador(a) de la Municipalidad Provincia de Huanta - Ayacucho; el presente tiene como finalidad una investigación sobre el **PLAN ESTRATEGICO Y SU RELACION CON LA GESTION EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANTA - AYACUCHO**; por favor considere proporcionar sus respuestas con total veracidad, . Marque con un aspa (x) en la casilla correspondiente;

N°	PREGUNTAS	1	2	3	4
		Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
PRESUPUESTO					
01	SEGÚN SU APRECIACIÓN LA GESTION PRESUPUESTAL QUE REALIZA LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANTA LO CALIFICARÍA DE:				
02	CONSIDERA USTED QUE EL PRESUPUESTO ASIGNADO PARA EL 2016, HA SIDO SUFICIENTE PARA CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANTA				
03	CALIFIQUE USTED LOS GASTOS DE INVERSIÓN QUE REALIZA LA MUNICIPALIDAD DE HUANTA				

04	CALIFIQUE USTED SI LOS RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES PRESUPUESTALES QUE REALIZA LA MUNICIPALIDAD HA SIDO				
PROYECTO DE INVERSIÓN					
05	CONSIDERA USTED QUE LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANTA, SE HAGA RESPETANDO EL ORDEN DE PRIORIDAD Y/O NECESIDADES BÁSICAS INSATISFECHAS DETALLADOS EN LOS PLANES ESTRATÉGICOS				
06	CONSIDERA USTED QUE LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN PUBLICA SE EJECUTEN RESPETANDO LOS ACUERDOS TOMADOS EN EL PROCESO DEL PRESUPUESTO PARTICIPATIVO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANTA Y PRIORIZADOS EN LOS PLANES ESTRATÉGICOS				
07	¿CÓMO CONSIDERA USTED AL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI), Y ESTA PRIORICE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANTA?				
ESTRATEGIA					

08	¿CÓMO CONSIDERA USTED QUE EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS, INCLUIDO LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANTA SE APLIQUE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA?				
09	¿CÓMO CALIFICA USTED QUE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANTA CUENTE CON UN PLAN ESTRATÉGICO, EN EL QUE DETERMINE LA VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS INSTITUCIONALES?				
10	¿CÓMO CALIFICA USTED A LAS ESTRATEGIAS QUE SE VIENEN APLICANDO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANTA?				
11	¿CÓMO CONSIDERA USTED QUE LA PRESENTE GESTIÓN HAYA ELABORADO Y APROBADO EL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL, (PEI), Y CON LA FINALIDAD DE MEJORA LA GESTIÓN?				
POLÍTICAS					
12	¿CÓMO CALIFICA USTED QUE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANTA CUENTE CON POLÍTICAS, PROGRAMAS QUE CORRESPONDAN AL ÁMBITO DE SU COMPETENCIA?				

13	¿CÓMO CONSIDERA USTED A LAS POLÍTICAS INSTITUCIONALES DETALLADOS EN LOS PLANES ESTRATÉGICOS Y SU EFECTO EN LA GESTIÓN MUNICIPAL?				
14	¿CONSIDERA USTED QUE LAS POLÍTICAS DE LA MUNICIPALIDAD CONSIDERADAS EN EL PLAN LES PERMITIRÁ TOMAR Y REALIZAR ACCIONES?				
15	¿CÓMO CALIFICA USTED QUE LA POLÍTICA ESTRATÉGICA ESTABLEZCA CON CLARIDAD Y RESPONSABILIDAD QUE LE CORRESPONDE A CADA SERVIDOR MUNICIPAL PARA EL CUMPLIMIENTO DE SUS FUNCIONES ASIGNADAS?				
EFICACIA Y EFICIENCIA					
16	CÓMO CALIFICA USTED QUE LA SELECCIÓN DEL PERSONAL QUE REALIZA LA MUNICIPALIDAD EN FUNCIÓN DEL CAP, CAPACITACIÓN, HABILIDAD Y EXPERIENCIA, ES UNA DECISIÓN				
17	COMO CALIFICARÍA LOS GASTOS QUE REALIZA LA MUNICIPALIDAD DE HUANTA EN LA UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS PRESUPUESTALES				

18	CONSIDERA USTED QUE LA EFICACIA DE SUS ACCIONES DE LA MUNICIPALIDAD, SE PUEDE CALIFICAR DE				
19	CONSIDERA USTED QUE LOS PLANES ESTRATEGICOS INFLUYEN PARA QUE LOS SERVICIOS QUE BRINDAN LA MUNICIPALIDAD DE HUANTA SEAN CONSIDERADOS				
METAS Y OBJETIVOS					
20	COMO CALIFICARIA EL CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS CONSDIERADOS EN EL PLAN ESTRATEGICO				
21	CONSIDERA USTED QUE LAS OBRAS QUE REALIZA LA MUNICIPALIDAD DE HUANTA SE PUEDEN CONSIDERAR COMO:				
22	LOS GASTOS QUE VIENEN REALIZANDO LOS FUNCIONARIOS DE LA MUNICIPALIDAD SE HUANTA, SE LE CALIFICARA COMO:				
23	CONSIDERA USTED QUE EN BASE A LAS OBRAS QUE REALIZA LA MUNICIPALIDAD DE HUANTA HA MEJORADO EL BIENESTAR DE LA POBLACIÓN				