



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Propuesta de acciones estratégicas institucionales para  
optimizar la gestión administrativa y presupuestal de la  
Municipalidad Provincial de Hualgayoc.

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO:**

Maestro en Gestión Pública

**AUTOR:**

Br. Edwin Aliz Peña Huaman

**ASESOR:**

Dr. Juan Pedro Soplapuco Montalvo

**SECCIÓN**

Gestión Pública

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Reforma y Modernización del Estado

CHICLAYO – PERÚ

2019



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## DICTAMEN DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL JURADO EVALUADOR DE LA TESIS TITULADA:

Propuesta de acciones estratégicas institucionales para  
optimizar la gestión administrativa y presupuestal de la  
Municipalidad Provincial de Hualgayoc

QUE HA SUSTENTADO DON (DOÑA):

Edwin Alz Peña Huaman

NOMBRES Y APELLIDOS

ACUERDA:

Aprobar por Unanimidad

RECOMIENDA:

Pimentel, 30 de marzo de 2019

MIEMBRO DEL JURADO

PRESIDENTE: Dr. Víctor Augusto González Soto

SECRETARIO: Dra. Jackeline Marquet Saldana Millán

VOCAL: Dr. Juan Pedro Soplapuca Montalvo

## DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Edwin Aliz Peña Huamán egresado (a) del Programa de Maestría (x) Doctorado ( ) Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo, identificado con DNI N° 43636415

### DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor (a) de la tesis titulada: **PROPUESTA DE ACCIONES ESTRATEGICAS INSTITUCIONALES PARA OPTIMIZAR LA GESTION ADMINISTRATIVA Y PRESUPUESTAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUALGAYOC.**
2. La misma que presento para optar el grado de: Maestría en Gestión Pública.
3. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
4. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
5. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
6. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

"Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis".

"De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General".

Chiclayo, 12 de Marzo de 2019

Firma

Nombres y apellidos: Edwin Aliz Peña Huamán

DNI: 43636415

## **DEDICATORIA**

A mi Padre en el cielo, mis familiares y a todas aquellas personas que me dieron una palabra de aliento durante mis estudios de maestría.

A mi hijita Romina por su inocencia y optimismo que siempre me impulsa a seguir adelante.

A mi madre y hermano, por su gran ejemplo de superación y valiosos apoyo en todo momento del desarrollo de la presente tesis.

## AGRADECIMIENTO

A **Dios** fortaleza de vida e inspiración de sabiduría en momentos adversos y de debilidad, permitiéndome afrontar con entusiasmo y motivación el proceso de construcción científica del presente estudio de investigación, brindándome una vida llena de aprendizajes y experiencias. Asimismo, a mi Padre en el cielo, por sus enseñanzas y bendiciones para culminar con éxito esta investigación.

A mi asesor Dr. **Juan Pedro Soplapuco Montalvo** por sus sabias orientaciones, recomendaciones y consejos en el proceso de construcción de la tesis brindándome su apoyo desinteresado y contagiándome su entusiasmo para de esa manera culminar satisfactoriamente el presente estudio de investigación.

A los **maestros** de la escuela de post grado de la Universidad César Vallejo – Filial Chiclayo por brindarnos sus sabias enseñanzas durante los procesos formativos de nuestra formación profesional y de esta manera contribuyeron incondicional a lograr nuestras metas profesionales.

**EL AUTOR**

## PRESENTACIÓN

Distinguidos miembros del jurado:

De conformidad con los lineamientos técnicos establecidos en el Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, se presenta a vuestra consideración el informe de investigación titulado: “PROPUESTA DE ACCIONES ESTRATEGICAS INSTITUCIONALES PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y PRESUPUESTAL EN LA MUNICPLAIDAD PROVINCIAL DE HUALGAYOC”; “con la finalidad de obtener el Grado de Maestro en Gestión Pública.

Teniendo en cuenta la Política de Modernización de la Gestión Pública, y existiendo actualmente una problemática con la deficiente atención a los ciudadanos, es que se propone acciones estratégicas, que nos permitan implementar gradualmente el modelo de la Nueva Gestión Pública en la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, a través de un proceso continuo de mejora con el fin de que las acciones municipales respondan a las necesidades y expectativas de la ciudadanía. Ello, implica que se tiene que mejorar la forma en la que la MPH hace las cosas, introducir mecanismos más transparentes y eficientes, enfocarse en mejorar los procesos de provisión de bienes y servicios, entre otros aspectos. Asimismo, llevar a cabo acciones de monitoreo y evaluación para introducir los cambios y ajustes necesarios y con ello mejorar las intervenciones públicas.

Por lo expuesto señores miembros del jurado, recibo con beneplácito vuestros aportes y sugerencias para mejorar la práctica del servidor público, a la vez deseo sirva de aporte a quién desea continuar un estudio de esta naturaleza.

## INDICE

DICTAMEN DE SUSTENTACIÓN DE TESIS .....	ii
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
PRESENTACIÓN.....	vi
RESUMEN .....	viii
ABSTRACT .....	ix
CAPITULO I: INTRODUCCIÓN .....	10
CAPITULO II: METODO .....	43
CAPITULO III: RESULTADOS .....	52
CAPITULO IV: PROPUESTA .....	68
I. DATOS INFORMATIVOS .....	69
II. PRESENTACIÓN .....	69
III. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA PROPUESTA .....	69
IV. FINALIDAD.....	70
V. METAS A LOGRARSE.....	70
VI. ACTIVIDADES Y ESTRATEGIAS .....	71
VII. RECURSOS.....	90
VIII. FINANCIAMIENTO .....	90
IX. EVALUACIÓN .....	90
CAPITULO VI. DISCUSIÓN.....	92
CAPITULO VI. CONCLUSIONES.....	97
CAPITULO VII. RECOMENDACIONES .....	99
CAPITULO VIII. REFERENCIAS .....	101
ANEXOS .....	104
Validación de expertos .....	113
Confiabilidad de los instrumentos.....	116
Autorización de publicación .....	¡Error! Marcador no definido.
Acta de originalidad .....	118
Reporte del Turnitin .....	119
Autorización de la versión final del trabajo de Investigación.....	120

## RESUMEN

La investigación titulada: “Propuesta de Acciones Estratégicas Institucionales para optimizar la gestión Administrativa y Presupuestal de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc”, tiene como objetivo: “Proponer acciones estratégicas institucionales para optimizar la gestión administrativa y presupuestal en la Municipalidad Provincial de Hualgayoc”.

Las bases teóricas que dieron soporte científico al estudio corresponden a la teoría científica de la administración de Frederick Taylor (1856-1915). La teoría clásica de la Administración de Henry Fayol (1841-1925). La teoría de la Burocracia o Estructuralista de Max Weber (1864-1920); dichas teorías aportan al estudio con insumos básicos como la Planificación, el control, la dirección y la de estructuras y procesos básicos de la administración pública. No obstante, para realizar el presente estudio, se ha tomado en cuenta los enfoques de la Nueva Gestión Pública, los cuales son: la Gestión para Resultados (BID-CLAD, 2007), la Gestión para Resultados (Aguilar, 2006), y la Gestión Estratégica (Ansoff, 1997).

Se utilizó un diseño de investigación descriptivo propositivo, se utilizó una escala valorativa para medir el nivel de optimización de la gestión administrativa y presupuestal, midiendo su eficacia y su eficiencia.

Los resultados más importantes en que se llegó fue que: la gestión administrativa y presupuestal se encuentra en el nivel de ejecución de medio a deficiente, con respecto a sus dimensiones eficiencia y eficacia se encontró en un nivel medio a deficiente.

Finalmente, se diseñaron acciones estratégicas institucionales para optimizar la gestión administrativa y presupuestal en la Municipalidad Provincial de Hualgayoc.

### **Palabras clave:**

Gestión de Administrativa, Presupuestal, Gasto Público, Plan estratégico.

## **ABSTRACT**

The research entitled: "Proposal of Strategic Institutional Actions to optimize the administrative and budgetary management of the Provincial Municipality of Hualgayoc", has as its objective: "Propose institutional strategic actions to optimize the administrative and budgetary management in the Provincial Municipality of Hualgayoc".

The theoretical bases that gave scientific support to the study correspond to the scientific theory of the administration of Frederick Taylor (1856-1915). The classic theory of the Administration of Henry Fayol (1841-1925). The Theory of the Bureaucracy or Structuralism by Max Weber (1864-1920); These theories contribute to the study with basic inputs such as planning, control, management and basic structures and processes of public administration. However, in order to carry out this study, the New Public Management approaches have been taken into account, which are: Management for Results (BID-CLAD, 2007), Management for Results (Aguilar, 2006), and the Strategic Management (Ansoff, 1997).

A purposive descriptive research design was used, a valuation scale was used to measure the level of optimization of administrative and budgetary management, measuring its effectiveness and efficiency.

The most important results were: administrative and budgetary management is at the level of execution from medium to deficient, with respect to its dimensions efficiency and effectiveness was found at a medium to deficient level.

Finally, strategic institutional actions were designed to optimize administrative and budgetary management in the Provincial Municipality of Hualgayoc.

### **Keywords:**

Management of Administrative, Budgetary, Public Expenditure, Strategic Plan.

## **CAPITULO I: INTRODUCCIÓN**

## **1.1. Realidad Problemática**

La globalización económica y el avance de la tecnología ha provocado profundos cambios en las organizaciones, generando particularmente un gran impacto en las estructuras políticas y administrativas de los gobiernos locales, que le exigen modernizaciones y significativos progresos en materia de comunicación, transparencia, eficiencia y organización; éstas, están estrechamente relacionadas con los cambios estructurales y con el nuevo estilo de gestión pública que demandan las nuevas estructuras.

En el contexto europeo, y para ser más específicos en España, se evidencia que la mayoría de organizaciones públicas municipales se ven incapaces de resolver problemas nuevos y emergentes de la ciudadanía, lo que repercute en la evolución de los diferentes modelos de gestión interna de la administración Local.

La incapacidad de dar respuesta a las necesidades planteadas por colectivos de ciudadanos influye en el funcionamiento, y en la valoración de áreas, servicios y unidades que configuran la corporación municipal y, por ende, la gestión de los recursos humanos de la institución, en ella juega un rol trascendente, la capacidad de las autoridades por ello es necesario, en primer lugar, contar con autoridades políticas que dispongan de conocimientos relacionado con la planificación estratégica, así como de la función pública y administrativa". (AECI, 2002, pág. 05)

En países latinoamericanos como Argentina, la problemática municipal se ve asociada al modelo intervencionista del gobierno central en los aspectos económicos, sociales y políticos, esta intervención hace que se forme un municipio dependiente y subordinado y sin capacidad de gestión, cuyos problemas están relacionados estrictamente con lo económico.

En el contexto nacional y desde una concepción amplia, la descentralización del Estado, específicamente la municipal, "debe ser entendida como una reforma institucional dirigida a mejorar la gobernabilidad en el país,

mediante la transferencia de facultades, atribuciones, obligaciones y responsabilidades del gobierno central a los gobiernos regionales y locales para ejercer un rol activo en la elaboración y ejecución de políticas articuladas en beneficio de los ciudadanos”. (Defensoría del Pueblo, 2013).

De acuerdo al reporte del Ministerio de Economía y Finanzas, el FONCOMUN es transferido a las municipalidades en forma permanente y particularmente el presupuesto correspondiente al canon, sobre canon, regalías y participaciones se ha incrementado notablemente en el transcurso de los últimos años, así entre el periodo 2008 - 2012, “más del 50% del presupuesto se gastó en las funciones de transporte; planeamiento, gestión y reserva de contingencia; y cultura y deportes. La inversión social (educación, salud y saneamiento) no fue una prioridad en este periodo, alcanzando solo el 17% del gasto. Es decir que el canon minero, el recurso más importante, no fue priorizado para acortar las brechas sociales, con excepción de la infraestructura vial, donde sí hubo avances”. (Pinto, 2013).

Otro aspecto fundamental en la gestión municipal es que un alto porcentaje de presupuesto se invierte en obras que no se relacionan con las necesidades e intereses de la población sino atienden a necesidades de algunos ciudadanos o grupos de personas que persiguen fines en su mayoría económicos y se ejecutan obras de carácter paisajístico, estético o que buscan un reconocimiento; sin embargo las necesidades de salud y educación son las últimas prioridades de algunos gobiernos locales.

Actualmente la Municipalidad Hualgayoc, si bien cuenta con instrumentos técnicos normativos, como es el Reglamento de Organización y Funciones – ROF, el Manual de Organización y Funciones – MOF, el Cuadro de Asignación de Personal – CAP, el Texto Único de Procedimientos Administrativos – TUPA, entre otros; pero no están debidamente actualizados a las normativas actuales y tampoco son congruentes con la realidad actual de la Municipalidad, es decir las unidades orgánicas con las funciones que ahora realizan los colaboradores de la Municipalidad, no se relacionan objetivamente con lo plasmado en los documentos técnicos normativos referidos, ello ha generado el desorden en los

procesos administrativos, gerenciales y políticos de la Municipalidad, el cual repercute en la calidad de los servicios básicos brindados a la población de la provincia de Hualgayoc.

Asimismo, no cuenta con planes estratégicos y operativos, como es el Plan de Desarrollo Local Concertado – PDLC, el Plan Estratégico Institucional – PEI, el Plan Operativo Institucional – POI, el Manual de Procedimientos Administrativos – MAPRO, entre otros; contar con dichos planes es de vital importancia, ya que con ellos se articula las políticas del gobierno nacional, regional y local, y, las estratégicas a seguir para alcanzar un determinado objetivo que esté relacionado a cubrir brechas sociales.

Estos planes a pesar que son de obligatorio cumplimiento contar con ellos, la Municipalidad hace caso omiso a eso. Lo mencionado anteriormente, trae como consecuencias la desorganización y desorden institucional que implica y repercute en la gestión de la autoridad edil, dado que con ello, no tiene un rumbo de desarrollo social para la población del Distrito, el cual conlleva a que la municipalidad a un alto costo económico brinde servicios básicos de mala calidad lo que implica una subida en los indicadores de la pobreza extrema, desnutrición, educación, anemia y salud.

## **1.2. Trabajos previos**

Paucar W. (2014), en su investigación “PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) 2014 PARA EL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS REGIONAL DEL AUSTRO”, llega a la conclusión, de que “los resultados que brinda la implementación de un Plan Operativo Anual, permiten alcanzar los objetivos trazados en el Plan Estratégico Institucional, y permiten adaptarlos a las necesidades departamentales”, asimismo, concluye que, “que con el POA ha podido llegar a determinar los principales factores que inciden en la recaudación de la Regional del Austro y encontrar las diferencias presentes para poder implementar estrategias y tareas para poder mejorarlas”.

Según lo citado en el párrafo anterior, se infiere que, es muy importante implementar los Planes Operativos Anuales en una Institución, ya que con ello vamos a tener resultados favorables al lograr cumplir las metas plasmadas en los objetivos institucionales del Plan Estratégico Institucional; no obstante a ello, no es suficiente solo elaborar y/o formular el Plan Operativo Institucional (POI), sino hay que hacerlo enfocado a la realidad de los hechos y actividades que constantemente realizan las Municipalidades.

Armijos y Cabrera (2014), en su investigación “PLANEACIÓN ESTRATEGICA EN EL ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTON OLMEDO DURANTE EL PERIODO 2010 - 2015”, llega a la conclusión, de que “a través de la propuesta de un Plan Estratégico, el municipio del cantón Olmedo podrá fortalecer su capacidad de organización, coordinación y gestión municipal, lo cual permitirá la consolidación de la institucionalidad técnica, administrativa y financiera, garantizando de esta manera el mejoramiento de los servicios que ofrece esta prestigiosa entidad”.

De lo citado en el párrafo anterior, se puede recalcar lo significativo y valioso de lo que es la implementación de la cultura de la planificación estratégica en una entidad pública, ya que ello va hacer la hoja de ruta para el desarrollo y posicionamiento institucional, ya sea en el ámbito local y social; es decir, a la planificación estratégica, la conforman planes estratégicos de largo y corto plazo, y además los planes operativos anuales, los cual son los instrumentos y/o herramientas para crear el futuro deseado mediante la propuesta de una visión institucional, con objetivos y metas planeadas.

Grupo OBZ Desarrollo Local, (2002), Informe **Propuestas para una Nueva Gestión Municipal** – Agencia Española de Cooperación Internacional – España, uno de los aportes de la Nueva Gestión Municipal se puede especificar la asunción por parte de los ayuntamientos andaluces de realizar una gestión local acorde a las necesidades de la ciudadanía, utilizando la planificación estratégica para comenzar a diseñar la toma de decisiones política desde una perspectiva formada e informada de 15 los problemas locales, utilizando la participación social como principal valor que fundamenta la gestión relacional de los

municipios andaluces tanto internamente –en su propio territorio y en su propio consistorio- como externamente –con otros ayuntamientos o/y estructuras supramunicipales.

Lo referido por los autores antes mencionados coincide con la propuesta en el presente estudio, pues en la administración actual, la planificación estratégica se convierte en una herramienta clave de la gestión pública la misma que se verá reflejada en servicios de calidad para la localidad.

Zegarra (2001), “Informe de investigación titulado: **Indicadores de eficiencia y eficacia en la inversión pública e impacto en el desarrollo local en la gestión municipal la Paz – Bolivia – 2011**”

Concluye afirmando que las variables que determinan la eficiencia y eficacia de la gestión pública, son importantes para tomarlas en cuenta, ya que los bajos sueldos, cargas de trabajo, falta de capacitación a los recursos humanos, determinan el incumplimiento de plazos, improvisaciones, más prácticas, etc., y actúan como desincentivos en los funcionarios de la institución pública para desenvolverse de forma más eficiente y eficaz. Y si los indicadores de eficiencia y eficacia son negativos, también lo será el desarrollo económico y social de los municipios en este caso. Las instituciones públicas pueden desenvolverse de manera eficaz y eficiente siempre y cuando la organización cuente con un plan estratégico donde se plasme la visión institucional y a partir de ello se logre el compromiso de todos los actores involucrados en la gestión que conlleven a un óptimo manejo de los recursos con que cuenta el municipio.

En el contexto nacional:

Castillo (2004), “Tesis para obtener el Grado de Doctor en Ciencias Contables y Empresariales, titulada: Reingeniería y Gestión Municipal – Universidad Nacional Mayor de San Marcos – Lima”

“En sus conclusiones menciona que la planificación estratégica municipal como un instrumento de gestión moderna, permite realizar un análisis profundo y minucioso de los factores internos, identificando las fortalezas y debilidades,

como de los factores externos, reconociendo las oportunidades y amenazas, para enfrentar con éxito los retos que significa lograr óptimos resultados en beneficio de la comunidad”.

Sin duda que la planificación estratégica municipal se constituye en una herramienta clave de la gestión moderna, por ello la importancia de la propuesta en el presente estudio ya que permitirá optimizar la gestión en lo concerniente al gasto público.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

#### **1.3.1. Teorías relacionadas con la Gestión de la Administración Pública**

##### **Teoría clásica de la organización**

“Las limitaciones de la teoría anterior son sobre todo en lo relacionado con el aspecto humano, ya que lo consideraba en un plano inferior con relación a las máquinas, no sólo en cuanto a su tratamiento como ser humano, sino subvalorando la importancia que tiene en todo el proceso de producción o servicios”.

“Esta situación motivó que otros pensadores entre ellos sociólogos, psicólogos, realizaran estudios cuyos resultados introdujeron aspectos importantes sobre las relaciones humanas, sobre todo en cuanto a elementos sociales y psicológicos”.

Henry FAYOL sostiene que “para dirigir una empresa simple o compleja, pequeña o grande, se requiere del uso y aplicación de operaciones o funciones básicas, como son: las técnicas, las comerciales, las financieras, las de seguridad, las de contabilidad y las administrativas. De esta manera acepta que el gobierno de la empresa o institución es el todo, mientras que la administración es una de sus partes y que el acto administrativo para la eficacia del mismo debe estar fundado en la previsión, la organización, la dirección, la coordinación y el control”.

“Por lo expuesto, FAYOL puso especial interés en que los órganos de dirección y mando de las empresas sean preparados eficientemente a efecto de que ésta o inclusive la organización estatal fuera más eficiente, es decir, sostiene que el éxito empresarial está determinado por la capacidad de los órganos de dirección, organización y mando de una empresa, lo que resulta lógico ya que siempre ocupó puestos directivos que le hicieron pensar que la labor de excelencia de éstos producía eficacia y eficiencia en las labores de quienes llevan la dirección, el control y mando de las empresas”.

Aunado a lo anterior, “Fayol planteó catorce principios sobre la administración, algunos mantienen vigencia y se utilizan con frecuencia hoy día. Los principios enunciados fueron: división del trabajo, autoridad, unidad de mando, unidad de dirección, disciplina, centralización, jerarquía, remuneración, subordinación del interés individual al interés del grupo u organización, orden, equidad, iniciativa, espíritu de equipo y estabilidad del personal”.

**Max Weber**, “con su concepción burocrática sobre la administración, fue un gran contribuyente al desarrollo de la teoría clásica, él planteaba, que una jerarquía bien definida con conceptos, reglas, normas y procedimientos escritos y precisos contribuía al desarrollo y rendimiento de la organización. Su estilo gerencial y técnica administrativa se fundamentaban en la centralización y en el autoritarismo. Planteaba además, que la única forma para que una organización pudiera sobrevivir a largo plazo era bajo sólidos reglamentos”.

### **Teoría científica de la administración**

“Las teorías como consecuencia de la situación existente en una etapa determinada tuvieron sus precursores que fueron personalidades en su época y que aportaron elementos muy importantes que sirvieron de base para la aparición y desarrollo de las mismas”. Entre esas personalidades se destacan:

“**Adam Smith**, cuya contribución sobre los aspectos relacionados con la división del trabajo tuvieron incidencia en la economía del tiempo y del trabajo, planteó una serie de ideas relacionadas con la economía que están expresadas en su obra “La riqueza de las naciones” la cual era un intento de llevar a la

economía hacia una ciencia independiente, esta obra está fundamentada en la economía política clasista y liberal, por lo que se reconoce a Smith como “El Padre del liberalismo económico” al basar su política económica en una “ley natural” que implicaba la no-intervención del Estado y la competencia no limitada”.

“**Robert Owen**, con sus argumentos sobre el mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo de las personas y la influencia de estos aspectos en el incremento de la producción y las utilidades, expresó elementos basados en la seguridad social para los trabajadores, la evaluación y divulgación del rendimiento diario, así como, que estos tuvieran condiciones adecuadas de vivienda y educación, fue considerado por Marx y Engels como un socialista utópico”.

“Esta teoría, su creación y desarrollo inicial se le atribuye a Frederick W. Taylor, considerado “El padre de la administración científica”, con sus estudios y aplicaciones sobre la división de las tareas en sus componentes más simples, el estudio de los movimientos y el cronometraje de estos y los demás aspectos de la tarea, para determinar y exigir a los trabajadores el tiempo para la realización de la misma, la determinación de los mejores métodos de ejecución de acuerdo a sus experiencias y resultados obtenidos”.

Todo lo anterior bajo la aplicación de lo que se denominó “tarifas diferenciales” que consistía en el pago de altos salarios, bien estudiados científicamente, a los trabajadores con un gran desempeño y cumplimiento de la producción con una elevada productividad acorde a lo previsto”.

“Este modelo o teoría intentaba incrementar la productividad, disminuir los errores y mejorar el desempeño, entre otros aspectos, sobre la base de un tratamiento científico y no empírico como era hasta entonces”.

### **Teoría Humanista de la Administración**

“El enfoque de las relaciones humanas surge entre 1924 y 1927 con las experiencias de Hawthorne y los estudios de Elton Mayo sobre los cambios en

las condiciones físicas de trabajo y sus efectos sobre la productividad. A pesar de la abundancia de estudios sobre liderazgo y productividad entre las décadas de 1930 y 1960 (Kornhauser y Sharp, 1932; Lewin, 1935; Brayfield y Crockett, 1955; Vroom, 1964; Lawler y Porter, 1967 y Hersberg, 1966, entre otros) no se concluye que el liderazgo necesariamente mejore el rendimiento laboral. Otros estudios sobre el clima organizacional y las relaciones grupales generan formulaciones teóricas como la jerarquía de necesidades del individuo (Maslow, 1968), la teoría de la madurez (Argyris, 1962), las teorías X e Y (McGregor, 1960) y los sistemas de organización (Lickert, 1961)".

"Se critica a los teóricos de las relaciones humanas la carga negativa que le asignan al conflicto, el olvido del contexto más amplio que influye sobre los grupos, la omisión de los aspectos políticos, los supuestos de armonía y equilibrio y la pretensión de comprender a la organización desde los individuos y grupos. El gran mérito es la acumulación de evidencias empíricas que muestran la complejidad, irregularidad e imprevisibilidad del comportamiento humano" (Perrow, 1991)

### **Teoría general de sistemas**

"La teoría general de sistemas surgió con los trabajos del biólogo alemán Ludwig Von Bertalanffy, publicados entre 1950 y 1968. La TGS no busca solucionar problemas ni proponer soluciones práctica, pero si producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación en la realidad empírica. Los supuestos básicos de la teoría general de sistemas son: Existe una nítida tendencia hacia la integración en las diversas ciencias naturales y sociales, esta integración parece orientarse hacia una teoría de los sistemas".

"Dicha teoría de los sistemas puede ser una manera más amplia de estudiar los campos no físicos del conocimiento científico, en especial las ciencias sociales. Esta teoría de sistema, al desarrollar principios unificadores que atraviesan verticalmente los universos particulares de las diversas ciencias involucradas, nos aproxima al objetivo de la unidad de la ciencia. Esto puede llevarnos a una integración en la administración científica".

“La palabra sistemas tiene muchas connotaciones conjunto de elementos interdependientes e interactuantes; grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado. El ser humano, por ejemplo es un sistema que consta de varios órganos y miembros; sólo cuando estos funcionan de un modo coordinado el hombre es eficaz. De igual manera, se puede pensar que la organización es un sistema que consta de varias partes interactuantes. En realidad, el sistema es un todo organizado o complejo; un conjunto o combinación de cosas o partes que forman un todo complejo o unitario”.

### **La teoría de las relaciones Humanas.**

Según Chiavenato (2007 p. 88), “La teoría de las relaciones humanas tiene su origen en los siguientes hechos”:

“Necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica”. “El desarrollo de las llamadas ciencias humanas, en especial la psicología y la sociología y su creciente influencia intelectual sobre su aplicación a la organización industrial de la época”. “La idea de la filosofía Pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kurt Lewin, fueron esenciales para la contribución humanista en la administración”. “Las conclusiones del experimento de Hawthorne, llevado a cabo entre 1927 y 1932 bajo la coordinación de Elton Mayo, considerado el fundador de la Escuela de Relaciones humanas”.

“Con la Teoría de las relaciones humanas surgió otra concepción sobre la naturaleza del hombre: el hombre social, basado en los aspectos siguientes” (Chiavenato 2007 p. 88). “Los trabajadores son criaturas sociales complejas que tienen sentimientos, deseos y temores. El comportamiento en el trabajo, como en cualquier lugar, es consecuencia de muchos factores motivacionales”.

“Las personas están motivadas por ciertas necesidades que logran satisfacer en los grupos sociales en que interactúan. Si hay dificultades en la participación y las relaciones con el grupo, aumenta la rotación de personal (turnover), baja la moral, aumenta la fatiga psicológica, y se reducen los niveles de desempeño”. “El comportamiento de los grupos depende del estilo de

supervisión y liderazgo. El supervisor eficaz influye en sus subordinados para lograr lealtad, estándares elevados de desempeño y compromiso con los objetivos de la organización”.

“Las normas del grupo sirven de mecanismos reguladores del comportamiento de los miembros y controlan de modo informal los niveles de producción. Este control social puede adoptar sanciones positivas (estímulos, aceptación social, etc.) o negativas (burlas, rechazo por parte del grupo, sanciones simbólicas, etcétera)”.

### **1.3.2. Teorías Relacionadas con la Planificación Estratégica**

“Las teorías de la escuela de planeación estratégica indican que las empresas pueden realizar su planeación formal mediante elementos escritos y ordenados a partir de los cuales sea posible dar seguimiento a los resultados. Dentro de los principales autores de esta escuela están Armstrong (1982), Ansoff y Brandenburg (1967), quienes señalan que “la planeación es un proceso en el cual se establecen guías formales y limitantes para el comportamiento de la empresa”. También en otros estudios (Capon, Farley y Hulbert, 1994) se fortalece el concepto de la formalidad para alcanzar mejores resultados en la empresa”.

“Por otro lado, las escuelas del conocimiento sostienen que también existe la planeación informal. En esta línea de investigación uno de los principales autores es Mintzberg, quien apunta que la estrategia de la empresa puede ser emergente y/o adaptativa (Mintzberg, H. y Waters, A, 1985) sobre todo en ambientes turbulentos y cambiantes. Esta escuela, es conocida como escuela del aprendizaje y se basa en la teoría de la administración del conocimiento y aprendizaje organizacional” (Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J., 1998).

“El desarrollo de la teoría en estrategia fue evolucionado hacia la organización industrial (OI) donde se considera no sólo a las empresas sino a la industria; de esta manera, el enfoque ya no es interno sino externo. Porter (1996) hace las principales aportaciones en este campo, señalando que las empresas pueden utilizar dos mecanismos para aprovechar su posición frente a la

competencia, ya sea ofreciendo bienes que se diferencian de los de sus competidores, o bien, mediante la reducción de costos para ofrecer bienes con un mejor valor”.

“Porter (1996) indica que la estrategia está relacionada con las actividades y, por lo tanto, una empresa puede aventajar a sus competidores si establece actividades que la diferencien de ellos o bien, si realiza las mismas actividades pero en una forma distinta. En 1979 fue publicado por Harvard Business Review, un artículo de este autor en el cual habla de su modelo de las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector. Considera las reglas de competencia que determinan la atracción de una industria y ayuda a determinar la estrategia competitiva”.

“De acuerdo al modelo, la lucha por las utilidades de las empresas no sólo se da entre los competidores, sino que los directivos deben considerar las amenazas de nuevos entrantes, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la amenaza de productos sustitutos. La aportación de este investigador ha tenido mayor realce en el campo de la organización industrial que en las propias empresas como generadores de estrategia”.

### **Teoría de la Decisión**

“La teoría de la decisión se ocupa de analizar cómo elige una persona aquella acción que, de entre un conjunto de acciones posibles, le conduce al mejor resultado, dadas sus preferencias. El paradigma canónico de la teoría de la decisión se caracteriza por contar con un individuo que ha de tomar una decisión (cualquiera) y de quien se dan por supuestas preferencias; así la teoría de la decisión no entra a considerar la naturaleza de las preferencias de los individuos, ni por qué éstos prefieren unas cosas en vez de otras; lo único que importa es que dichas preferencias satisfagan ciertos criterios básicos de consistencia lógica”.

“Como expresa Barón (2005) con respecto a la teoría de la decisión, la idea básica es que se pueda entender lo que la gente hace, asumiendo que ellos se comportan racionalmente como individuos”.

Asimismo, Rensnik (1998), “Es un compendio de teorías matemáticas, lógicas y sistemas de lectura que se traducen en los seres humanos, ya sea aisladamente, en la competencia entre ellos, o en grupos y surgir en respuesta a la necesidad de superar las decisiones intuitivas y de construir decisiones calculadas, es decir, reemplazar la incertidumbre por un riesgo calculado, incorporando una actitud científica en la toma de decisiones”

### **1.3.3. La nueva gestión pública**

Michael Barzelay (2003), en un estudio sobre la NGP, plantea que el “término nueva gestión pública expresa la idea de un caudal acumulado de decisiones sobre políticas públicas que se han seguido en las últimas décadas y que ha redundado en un giro sustancial en el ejercicio del gobierno y la gestión del “sector estatal” en casos concretos como son el Reino Unido, Nueva Zelanda, Australia, Escandinavia y América del Norte (Barzelay, 2003: 16). Barzelay plantea a la NGP, como una tendencia ejemplificada en los anteriores países. La idea de que la NGP, es una tendencia internacional, fue impulsada por dos artículos primigenios de Peter Aucoin y Christopher Hood, acuñando en los círculos académicos también el término de Nueva Gestión Pública (NGP). Para Aucoin, en los orígenes de la discusión, la NGP, englobaba la idea de la necesidad de un cambio en las políticas de la Administración orientada hacia la reducción de costos mediante la medición cuantitativa del desempeño y la eficiencia en la prestación y entrega de los servicios públicos” (Aucoin, 1996).

A su vez, Osborne y Gaebler (1992), en su libro *La reinención del gobierno*, realizan una crítica a la forma de administración burocrática, la cual es el punto de partida de su estudio. Para estos autores construir una nueva gestión pública, NGP, es reinventar el Gobierno y esto implica superar el paradigma burocrático weberiano.

“En otra dirección, Christopher Hood (Hood, 1996), plantea que más que superar la visión weberiana, la NGP plantea un nuevo hábitat al weberianismo. “La NGP se puede concebir como el modelo que marca una nueva frontera en el desarrollo de la burocracia weberiana.”. Este nuevo hábitat está hoy copado por la “informatización” (basada en redes y computadores como parte del núcleo de

la tecnología de la Administración Pública) “ha creado nuevas posibilidades para realizar la visión weberiana del cálculo, la medida y el seguimiento de la norma, el núcleo de la actividad burocrática”. Los desarrollos tecnológicos de hoy permiten que el alcance limitado, para la época en que weber expuso estos planteamientos, hoy puedan ser plenamente realizables. En el espíritu de la burocracia weberiana late la idea de los indicadores de gestión y de los centros de coste, por medio del control y la evaluación de los mandatos y las disposiciones administrativas, “los cuales hubiesen sido mucho más costosos y laboriosos de poner en práctica en la época anterior al desarrollo de la tecnología de la información”. En este sentido, se puede afirmar que la tecnología de la información nos acerca a la visión weberiana “del tratamiento impersonal (e inflexible), basado en las reglas, en los casos y con sistemas de control minuciosos...” (Hood, 1996: 485-486).

### **Enfoque de gestión por procesos**

“Manganelli y Klein, en su libro, ¿Cómo hacer reingeniería? (Manganelli y Klein, 1995), desde la reingeniería organizacional, plantean una definición, que ha hecho carrera en cuanto al concepto de procesos operacionales, en la cual “las actividades son las unidades en que se divide el proceso, dicho metafóricamente, los eslabones de la cadena de causalidad y el valor que es el proceso. Cada actividad es una unidad de trabajo, que puede realizar un trabajo material o uno mental, y que puede ser una actividad simple o una actividad compleja que agrupa múltiples acciones más simples, llamadas “tareas” u “operaciones” (Aguilar, 2006: 380).

“Este enfoque hace énfasis en la medición, a través de indicadores operacionales, de gestión y de resultados, que se orientan desde los fines organizacionales y se basan en determinaciones cuantitativas y cualitativas de impactos sobre ambientes y/o poblaciones estructuradas, así como en la satisfacción ciudadana”.

“También hace énfasis en el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), para agilizar y permitir la realización descentralizada e incluso deslocalizada de las actividades en el marco de procesos

estandarizados, en la organización de equipos multifuncionales, dado que su uso, se atribuye como garante de la disminución de tiempos y recorte de distancias en la prestación oportuna de servicios”.

### **Enfoque de la gestión para resultados, GpR**

“El enfoque de la gestión para resultados (GpR), se ha presentado en diferentes instancias gubernamentales y académicas, como un modelo que propone cambios en las formas tradicionales de gestión gubernamental, pone un especial énfasis en los resultados e impactos que se logran a favor de la satisfacción y bienestar de los ciudadanos. El término, gestión para resultados, emerge de una serie de debates sobre el desarrollo que se dio en el seno de diferentes agencias de la Organización de Naciones Unidas (ONU) y de organismos multilaterales como el Banco Mundial (BM), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), y el Fondo Monetario Internacional (FMI)”.

“El enfoque de la Gestión para Resultados (GpR), se enmarca en los modelos propuestos a partir de los lineamientos de las llamadas, reformas de segunda generación, que se presentaron a mediados de la década de los años noventa del siglo XX, como una respuesta a las consecuencias en los procesos de implementación de las “recetas” del denominado consenso de Washington o reformas de primera generación, al no traer los resultados esperados para los Estados y en general para las sociedades latinoamericanas, y contribuyendo más bien al desarrollo de efectos adversos que ampliaron la brecha entre países ricos y pobres. Diferentes economistas, como por ejemplo Joseph Stiglitz, ante el Banco Mundial, concluyen que el Estado debe cumplir un papel más activo en pro del desarrollo económico, pero que su función básica debe estar orientada al desarrollo político y social (institucional)”.

“La Gestión para Resultados (GpR), hace énfasis en la superación de problemas socialmente relevantes como: la superación de la pobreza; el crecimiento económico sostenible; el mejoramiento en la calidad de vida; el incremento de la esperanza de vida; el aumento de los promedios de escolaridad; la disminución del costo de operación gubernamental y el

mejoramiento de la definición y medición de los resultados de desarrollo por parte de las instancias estatales y supraestatales” (BID y CLAD, 2007).

### **Enfoque de la Gestión Estratégica**

“En un proceso de gestión están siempre presentes determinados períodos, concebidos de diferentes maneras, aunque uno de ellos puede adquirir alguna importancia decisiva en una instancia concreta, en este sentido, Thompson, Strickland & Gamble (2010, pág. 79), la definen como “el proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualesquier ajustes correctivos en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados”.

“Con referencia a ello, Ansoff (1997), llega un poco más lejos al explicar que “la actividad de la gestión estratégica se relaciona con el establecimiento de objetivos y metas para la organización y con el mantenimiento de una serie de relaciones entre la organización y el ambiente que le permitan lograr sus objetivos”. Esta definición ve al direccionamiento estratégico desde la perspectiva sistémica, indicando la importancia de la relación entre la organización del medio (entorno) en la consecución los objetivos ya que no se puede pensar en una estrategia sin analizar el contexto social, económico y político en que se desenvuelve la organización”.

“De allí, que Porter (2008), coincidiendo con Senge (2005), establecen, que la organización para tener una buena interacción con su medio, debe internamente definir la dirección a donde todas sus partes deben moverse, por ende establecer un rumbo, es la característica particular de la gestión estratégica, y de acuerdo a Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998), se define como el manejo de una organización con base en un plan estratégico explícito. Dentro de este marco, Gibson, Ivancevich y Donnelly (2011), manifiestan que, la gestión estratégica, requiere un plan principal que es ejecutado por todos los niveles de la organización. Es allí, señala Franco (2010), donde radica la diferencia con la planificación estratégica, ya que esta última es rígida mientras que la primera es

flexible. A partir de la flexibilidad de la dirección estratégica, se requerirá cambiar los planes estratégicos”.

“Considera Villasmil (2016) que en el nuevo reto de la gerencia moderna formular y elaborar un plan estratégico no es suficiente. No basta una buena estrategia, esta debe operacionalizarse e inspirar todo el sistema gerencial de la organización. Muchas organizaciones tienen planes estratégicos, pero estos no se reflejan en el puesto de trabajo de cada empleado”.

#### **1.3.4. Planificación**

Hurtado (1965), define a la planificación como “el instrumento que en determinado momento, adopta un país por una decisión política para coordinar todos los esfuerzos que deben realizarse a fin de alcanzar objetivos en el campo del desarrollo económico y social, que sean coherentes con los recursos y necesidades del país. La planificación es un proceso de reflexión y acción humana basada en la reflexión en realidad, premeditación o reflexión para el futuro”

Según Ahumada (1966) refiere que la planificación es “una metodología para la toma de decisiones. Toda decisión envuelve una elección de alternativas, por tanto podemos decir que se trata de una metodología para escoger entre alternativas y que se caracteriza porque permite verificar la propiedad, factibilidad y compatibilidad de objetivos y permite seleccionar los instrumentos más eficientes”.

Adicional a ello, Huertas (1993), en la entrevista a Carlos Matus, describe que la Planificación es la herramienta para pensar y crear el futuro. Aporta la visión que traspasa la curva del camino y limita con la tierra virgen aun no transitada y conquistada por el hombre, y con esa vista larga de soporte a las decisiones de cada día, con los pies en el presente y el ojo en el futuro. Se trata por lo consiguiente en una herramienta vital. O sabemos planificar o estamos obligados a la improvisación. Es la mano visible que explora posibilidades donde la mano invisible es incompetente o no existe.

Asimismo, Contasti (1988), establece que la planificación es una disciplina orientada a la selección de objetivos derivados de un fin previamente establecido y al logro de estos objetivos de una manera óptima.

Además de ello, el Banco Interamericano de Desarrollo [BID] (2010), explica que “La planificación es el instrumento que el gobierno utiliza para definir la carta de navegación del país, es decir, su rumbo y su destino. Para ello, un país debe responder a tres preguntas básicas: ¿dónde estamos?, ¿a dónde queremos ir? y ¿cómo podemos llegar? Para contestar a la primera pregunta se realiza un análisis de la situación social y económica del país mediante el uso de información estadística confiable. La respuesta a la segunda pregunta se relaciona con los objetivos del gobierno vigente, convenientemente respaldados por el Poder Legislativo y las organizaciones de la sociedad civil. Contestar a la tercera pregunta conlleva analizar distintas opciones para lograr los objetivos y elegir aquellas que se muestren más pertinentes y eficientes”.

De lo citado en los párrafos anteriores, se puede deducir que la planificación es un instrumento muy importante para el desarrollo de un país, ya que sí un gobierno público, ya sea municipal, regional y nacional, planifica sus políticas de gobierno en un plan de gestión va a saber a dónde se dirige y además tener conocimiento lo que debe priorizar para el desarrollo de sus comunidades, dado que con ello va a saber el estado situacional de su pueblo y que objetivos podría realizar en corto o largo plazo para que con los recursos que tiene pueda cumplir con lo planeado y de esa manera brindar servicios básicos de calidad a sus ciudadanos.

Es menester indicar, que para que una autoridad pública pueda cumplir con los objetivos propuestos tiene que tener el respaldo de todo su equipo que gobiernan además, tienen que tener la decisión y voluntad de hacer lo que han planificado en sus planes de gobierno, caso contrario lo planificado será una mera quimera que solo está en vitrina, obviamente sin tener resultados positivos para su población.

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - CEPLAN (2013), es una de sus presentaciones, establece que la Planificación Estratégica es una herramienta de gestión que permite formular y establecer objetivos de carácter prioritario, establecer curso de acción y asignar recursos para alcanzar los resultados en un contexto de cambios.

## **PLAN**

La palabra “plan” deriva del latín y significa “espacio que ocupa la base de un edificio”, después se conoció como “diseño de un edificio” o “distribución del espacio que ocupa la base de un edificio”; lo que podría significar a “esquema básico de diseño de cimientos y base de un edificio”. Siglos después, su sentido se amplió significar la “representación gráfica de cualquier lugar”.

La Real Academia de la Lengua Española (2018), define que un Plan “es un modelo sistemático de una actuación pública o privada, que se elabora anticipadamente para dirigirla y encauzarla”

Según Andrés (2004), considera que un plan es “un documento, con el cual se proponen acciones concretas que buscan conducir el futuro hacia propósitos predeterminados. Es un documento donde se indican las alternativas de solución de determinados problemas de la sociedad y la forma de llevarlo a cabo es determinado las actividades prioritarias y asignado recursos, tiempos y responsables a cada una de ellas.

Conforme a la dirección de planeación de la Universidad Nacional Autónoma de México (2008), determina que el “plan es el parámetro técnico-político en el que se enmarcan los programas y proyectos, es decir, se convierte en el marco de referencia direccional de la entidad o dependencia. Si bien un plan agrupa programas y proyectos, su formación se deriva de propósitos y objetivos más amplios que la suma de los programas y proyectos”

De lo citado en los párrafos anteriores, se infiere que el Plan es el documento donde se sistematizan y ordenan las ideas para realizar un trabajo o eventos concernientes y relacionados a lo que se desea o se piensa hacer,

además, el plan es muy vital para realizar un trabajo ordenado eficaz y transparente, enfocado al cumplimiento de determinados objetivos y metas trazados en el Plan.

### **1.3.5. La Planificación Estratégica**

Según Poyeaux (2000), menciona que el planeamiento estratégico es la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro.

Para Sainz (2012), establece que la planeación estratégica es el plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado en el momento de la reflexión estratégica con su equipo de dirección en relación con lo que hará en los próximos años para lograr una empresa competitiva que pueda satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés.

Asimismo, Sánchez (2009), refiere que la planificación estratégica es un proceso que consiste en preparar un conjunto de decisiones para la acción futura dirigido al logro de objetivos por medios óptimos.

### **1.3.6. Definición de Plan Estratégico**

“El Planeamiento Estratégico es 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”. (CEPLAN, 2014, p.5)

En ese orden de citas, se puede recalcar que la planificación estratégica es un instrumento de gestión de vital importancia, y más para las Entidades Públicas, ya que con ello, mediante las acciones técnicas y administrativas pueden priorizar objetivos y metas relevantes para que mediante la consecución de actividades se pueda obtener resultados positivos para los ciudadanos.

“El Plan Estratégico Institucional (PEI) según el CEPLAN (2018) 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 Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) o Plan de Desarrollo Concertado Local (PDCL)”.

### **1.3.7. Elementos de la planeación estratégica**

“Sielinski (2007, p.33), señala que un proceso básico de planeación estratégica debe contener los siguientes elementos”: “Crear una misión”, “Crear una visión”, “Establecer metas”, “Identificar estrategias”, “Crear planes de acción”, “Dar seguimiento al plan y actualizarlo”

### **1.3.8. Fases del proceso de Plan Estratégico**

El proceso de Planeamiento Estratégico se desarrolla a través de las siguientes fases:

**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.

**Fase Estratégica:** Se formula la visión, los objetivos estratégicos, los indicadores y metas, se identifican las acciones estratégicas y la correspondiente ruta estratégica.

**Fase Institucional:** Se determina la misión Institucional, los Objetivos estratégicos institucionales con sus correspondientes indicadores y metas. Asimismo, se identifican las secciones estratégicas institucionales y se construye una ruta Estratégica Institucional. Se desagrega las acciones estratégicas en actividades que aseguran su ejecución y se vincula con el sistema de presupuesto público.

**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 la anticipación de riesgos y oportunidades.

### **1.3.9. Planificación Estratégica Orientada a Resultados**

La planificación orientada a resultados debe tener un carácter estratégico, uno participativo y uno operativo. Estratégico porque las respuestas a la pregunta ¿a dónde queremos ir? Deben partir de una visión clara del futuro, por lo menos a mediano plazo, y plantear un conjunto de objetivos que han sido priorizados y jerarquizados mediante un análisis riguroso de los factores políticos, económicos y sociales del entorno. No se pueden considerar estratégicos aquellos planes formulados con innumerables objetivos y metas, pues no permiten focalizar los esfuerzos y recursos gubernamentales en las áreas o aspectos más importantes. (BID, 2010).

Un ejercicio que contribuye significativamente a responder a la pregunta ¿a dónde queremos ir? Es la formulación de una visión de largo plazo, pues permite que los países establezcan un consenso nacional en torno a los desafíos que los gobiernos deberían emprender durante los próximos 20 o 25 años. Aunque las visiones de largo plazo no establecen objetivos ni estrategias detalladas, parten de un pronóstico bien documentado sobre las tendencias socioeconómicas del país y su entorno y presentan metas a lograr en cada una de las áreas estratégicas. (BID, 2010).

Asimismo, la decisión de hacia dónde ir y cómo hacerlo debe realizarse tomando en cuenta la opinión de la mayoría de los actores del país, pues la única manera de asegurar la apropiación y la credibilidad de un plan de gobierno. No se puede lograr resultados si la mayoría de los involucrados en la tarea de obtenerlos no está explícitamente de acuerdo con el plan. Mientras mayor sea el grado de participación de los actores relevantes de la sociedad, mayores serán las posibilidades de que el plan se cumpla y de que sus logros sean sostenibles en el tiempo. Así, la participación de los Congresos asegura una discusión pluralista de las políticas contenidas en el plan, y las organizaciones de la sociedad civil y del sector privado le aportarán mayor legitimidad social. (BID, 2010).

La participación de la sociedad civil en la Gestión por Resultados (GpR) es fundamental no solamente durante la etapa de definición del rumbo del gobierno, sino también en otras etapas del ciclo de gestión, como son la formulación del presupuesto, la gestión de los bienes y servicios, el seguimiento y evaluación de programas y proyectos y, por supuesto, la rendición de cuentas. Para ello es muy importante que las instituciones del Estado pongan a disposición pública toda la información relevante sobre los resultados de la gestión gubernamental, y establezcan canales y procedimientos claros para la participación de las organizaciones de la sociedad civil y del sector privado. (BID, 2010).

De los párrafos precedentes, se puede decir, que una Entidad Pública tiene que tener bien claro a donde se proyecta ir, es decir tener una hoja de ruta plasmado en una visión de futuro, pero que ello sea concertado y participativo con la sociedad civil, ya que una entidad pública trabaja para servir a la sociedad por ende tiene que, la sociedad con el apoyo técnico saber el futuro que desean como desarrollo y la mejora de sus condiciones de vida.

#### **1.3.10. Planeamiento Estratégico Institucional**

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), mediante la Guía del Planeamiento Institucional, enmarca al planeamiento institucional del sector público en la Gestión por Resultados, el cual establece que “de acuerdo a la política de modernización de la gestión pública, la gestión pública está orientada al logro de resultados que impacten positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país. Tiene cinco pilares: (i) políticas públicas, planes estratégicos y operativos, (ii) presupuesto por resultados, (iii) gestión por procesos, (iv) servicio civil meritocrático, y (v) seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento”.

Asimismo menciona que “el planeamiento institucional cumple un rol fundamental para que las prioridades de política pública (en distinto nivel de gobierno) se concreten en la asignación de recursos. El Plan Estratégico Institucional vincula los objetivos nacionales, sectoriales y territoriales (según corresponda) con los Objetivos y Acciones Estratégicas de las entidades,

expresados como resultados que se espera lograr. Luego, el Plan Operativo Institucional establece un conjunto de Actividades Operativas e Inversiones más específicas que son valorizadas para asegurar la producción de bienes o servicios que contribuyan al logro de esos resultados”.

#### **1.3.11. Gasto público**

“El gasto público es la cantidad de recursos financieros, materiales y humanos que el sector público representado por el gobierno emplea para el cumplimiento de sus funciones, entre las que se encuentran de manera primordial la de satisfacer los servicios públicos de la sociedad”.

“Así mismo el gasto público es un instrumento importante de la política económica de cualquier país pues por medio de este, el gobierno influye en los niveles de consumo, inversión, empleo, 23 etc. Así, el gasto público es considerado la devolución a la sociedad de algunos recursos económicos que el gobierno captó vía ingresos públicos, por medio de su sistema tributario principalmente”.

La mayoría de municipalidades no cuentan con mecanismos y metodologías para implementar políticas de mejora del gasto público, ya que su personal técnico y administrativo carece de una educación de planificación estratégica, muchas veces usan una planificación empírica y tradicional, que los lleva a improvisar sus actividades no teniendo una dirección estratégica a donde llegar. Es por ello, que se tiene que implementar acciones estratégicas eficaces y reales que permitan mejorar el gasto público, es decir que sea eficaz que posibilite dar el seguimiento y evaluar las actividades programadas en su Plan Operativo Anual (POI), y el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas en el PEI y Plan de Desarrollo Concertado Local (PDCL).

#### **1.3.12. Gasto social público**

“Según el Ministerio de Economía y Finanzas de Perú (2019), se define como gasto social: Al gasto realizado por el Estado en los diferentes niveles de gobierno, Para proveer bienes y servicios públicos o privados” (MEF, 2019).

“Atendiendo a sus funciones de: asignación de recursos, redistribución del ingreso, provisión de bienes preferentes y promoción del crecimiento económico. Con el fin de buscar el aseguramiento (universal o selectivo) de un conjunto de derechos sociales de la población”. (MEF, 2019).

“Ello supone que la definición del gasto social en el caso peruano, más que buscar el bienestar de la sociedad como un fin específico, se dirige a la búsqueda de logros en materia de equidad social, a través desarrollo del capital físico y humano que promuevan, en el mediano o largo plazo, el aseguramiento de necesidades básicas de los ciudadanos las cuales son tomados como parte de sus derechos. El enfoque de necesidades que se muestra en esta concepción determina al gasto social como aquel gasto (directo o indirecto) que realiza el Estado ante la incapacidad real de los individuos de poder integrarse eficazmente al mercado, lo cual influye en la generación y reproducción de la pobreza”.

“De acuerdo a lo anterior, el gasto social total se divide en: básico, complementario y el previsional. Se define el gasto social básico como el financiamiento directo de los bienes y servicios que llegan a la población beneficiaria (Por ejemplo, raciones alimenticias y nutricionales, medicinas, textos escolares, pago a los servicios prestados por los maestros y los médicos -salario del maestro, implementación de aulas y hospitales, etc.). En tanto que el gasto social complementario recoge las partidas presupuestales consideradas sociales, que complementa al que busca mantener y perfeccionar las capacidades básicas de las personas y la generación de oportunidades sociales y económicas para la lucha contra la pobreza y el desarrollo sostenido. Esta clasificación incluye además aquellos gastos administrativos necesarios para la gestión de las acciones sociales”.

### **1.3.13. Eficacia y eficiencia en la ejecución del gasto público**

“La eficiencia y la Eficacia son las herramientas de trabajo de la economía, es por eso que el estudio de éstas es vital para aplicarlo al sector público. Existen diferentes definiciones de Eficiencia, sin embargo se ha decidido tomar en cuenta

sólo aquellos que ayuden a entender y definir de forma completa el significado de esta palabra dentro del marco de nuestro estudio”.

“Se debe considerar que la palabra eficiencia ha surgido como teoría en pleno nacimiento y auge del capitalismo; cuando la mayor preocupación se centraba en aumentar la productividad del sector industrial y posteriormente del sector bancario, llamándose Teoría de Mercados. Sin embargo, la eficiencia aplicada al ámbito del sector público no fue motivo de preocupación hasta después de los años 28 treinta, periodo en el cual el Estado cobra de nuevo sentido para el funcionamiento de la economía”.

“A partir de entonces se ha debatido y escrito mucho sobre el papel del estado como motor del desarrollo, lo cual ha influido también a dar una mirada a la Eficiencia como herramienta válida para aumentar la productividad en aquellos procesos burocráticos propios del Sector Publico”.

“Eficiencia (del latín *efficientia*: acción, fuerza, virtud de producir), es el criterio económico que revela la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, energía y tiempo”.

“Es decir, no basta con aprovechar de la mejor forma nuestros recursos escasos, si no se cuenta con la capacidad para hacerlo en el menor tiempo posible y con el mínimo de energía, así obtendremos la maximización en nuestros resultados”.

“Entonces definiremos a la eficiencia: Optimización de los recursos y tiempo, utilizados para la producción de mayor cantidad de bienes y servicios a favor del bienestar social”.

“Con la Eficiencia se busca mejorar la productividad en todas nuestras actividades y con mayor atención en aquellas que son públicas, donde los recursos son de propiedad social. En un estudio realizado por Hamington Emerson, se ha identificado doce principios de la Eficiencia”:

“Ideales claramente definidos, para trazar un plan objetivo”, “Sentido común, como predominio”, “Consejo o asesoramiento competente, que orienten

el trabajo”, “Disciplina en el trabajo”, “El justo trato, a los trabajadores”, “Registros permanentes , inmediatos, confiables y adecuados”, “Despacho, que fije remuneración proporcional al trabajo”, “Normas y patrones (estándares) y programas, para el trabajo”, “Condiciones estandarizadas (normalizadas)para el trabajo”, “Operaciones estandarizadas en el trabajo”, “Instrucciones escritas, prácticas y estandarizadas, que sean precisas” “Recompensa a la Eficiencia, de los trabajadores”

“La eficacia fundamentalmente se refiere al “logro” de los objetivos, porque de nada serviría, más allá de la optimización de recursos y tiempo propios de la eficiencia, no llegar al objetivo en función de la visión. Para aclarar etimológicamente proviene:“(del latín *efficax*: eficaz, que tiene el poder de producir el efecto deseado) es el criterio institucional que revela la capacidad administrativa para alcanzarlas metas o resultados propuestos (la eficacia administrativa se ocupa esencialmente del logro de objetivos...)”.

“De nada sirve ser eficiente cuando no se alcanza las metas propuestas. La eficacia se enfoca a los resultados alcanzados, en función de los objetivos que se ha propuesto en un determinado plan, presuponiendo que estos están alineados con la visión definida”.

“En el documento de la CEPAL coincide en definir a la Eficacia, como el grado de cumplimiento de los objetivos planteados: en qué medida la institución como un todo, o un área específica de ésta está cumpliendo con sus objetivos estratégicos, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello”.

“Este documento plantea también que la eficacia pueden medirse clásicamente dentro de las áreas que cubren las metas u objetivos de una institución: cobertura, focalización, capacidad de cubrir la demanda y el resultado final”.

“La cobertura permite medir de forma numérica el grado en que las actividades o servicios de una institución cubren o satisfacen la demanda social,

la focalización indica la precisión con que los productos, servicios o prestaciones que realiza la institución llegan a la población objetivo establecido en un plan”.

“La capacidad para cubrir la demanda actual, se refiere a medir aquella parte de la demanda real que enfrentamos, que somos capaces de cubrir con calidad y tiempo óptimo”.

“El resultado final, es el efecto final o impacto que las acciones de una entidad tiene sobre se está interviniendo; Sin embargo, los puntos descritos difícilmente se los puede evaluar si no existe la suficiente generación de información traducidos en datos dentro de la institución y dentro de su plan de intervención”.

“La evaluación de la eficacia de cualquier organización no puede ser realizada si no están previamente definidos y cuantificados los objetivos, ya sea de un proceso de planificación estratégica, o de alguna metodología que permita la identificación de qué forma dicha organización espera alcanzar sus resultados. Para realizar la evaluación es fundamental poder analizar la forma y la magnitud en que los resultados obtenidos-en términos de bienes y servicios-se ajustan a los efectos previstos.”

“La medición de la eficacia lleva de forma inherente la definición previa de los objetivos y el seguimiento de éstos a través de una sistema mínimo de información que permita informa sobre aspectos básicos del programa o la gestión a ser evaluada, entre los que se mencionan: Productos que entrega el programa o el servicio, usuarios a quienes se dirige (numero , características), objetivos principales o estratégicos (logro que se pretende obtener, mejorar, ampliar, optimizar, etc.) y metas concretas con las cuales hacer seguimiento (cuándo, dónde, en qué condiciones)”.

#### **1.3.14. Presupuesto por Resultados**

“El Presupuesto por Resultados es el Proceso presupuestal (programación, aprobación, ejecución y rendición de cuentas) que incorpora el análisis de los resultados producidos por las acciones del sector público y cuya previsión de

gastos se clasifica de acuerdo a los programas establecidos en el plan estratégico de mediano plazo. El análisis de los resultados se basa en indicadores de desempeño y en evaluaciones". (BID, 2010).

"Asimismo, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), define al presupuesto por resultados como, una estrategia de gestión pública que permite vincular la asignación de recursos presupuestales a bienes y servicios (productos) y a resultados a favor de la población, con la característica de permitir que estos puedan ser medibles. Para lograrlo es necesario un compromiso de las entidades públicas, definir responsables, generar información, y rendir cuentas. El PpR permite":

"Definir resultados vinculados a cambios que permitan solucionar problemas que afectan a la población y generar el compromiso para alcanzarlos. Presupuestar productos (bienes y servicios) que inciden en el logro de los resultados. Determinar responsables en el logro de los resultados, en la implementación de los instrumentos del PpR y en la rendición de cuentas del gasto público".

"Establecer mecanismos para generar información sobre los productos (bienes y servicios), los resultados y la gestión realizada para su logro. Evaluar si se está logrando los resultados a favor de la población. Usar la información para decidir en qué y cómo se va a gastar los recursos públicos, así como para la rendición de cuentas. Introducir incentivos para promover que las entidades públicas se esfuercen hacia el logro de resultados".

#### **1.3.15. Presupuesto Publico**

"Según el MEF, establece que el presupuesto público es un instrumento de gestión del Estado para el logro de resultados a favor de la población, a través de la prestación de servicios y logro de metas de cobertura con equidad, eficacia y eficiencia por las Entidades Públicas. Establece los límites de gastos durante el año fiscal, por cada una de las Entidades del Sector Público y los ingresos que los financian, acorde con la disponibilidad de los Fondos Públicos, a fin de mantener el equilibrio fiscal". (MEF, 2019).

#### **1.4. Formulación del Problema**

¿De qué manera la propuesta de acciones estratégicas institucionales, puede mejorar la gestión administrativa y presupuestal de la municipalidad provincial de Hualgayoc?

#### **1.5. Justificación**

El estudio en curso facilita una revisión crítica y adecuada del desempeño funcional de los procesos administrativos en el contexto de la gestión administrativa basada en las Normas Técnicas de Control Interno del Sector Público municipal, definido como una herramienta para mejorar los procesos de control en la Municipalidad Provincial de Hualgayoc. Dicha propuesta, depende de un análisis sistémico en un ciclo gerencial que consta de cinco funciones básicas: La planeación, la organización, La integración de personal, la dirección y el control y evaluación; las cuales permiten alinear las prácticas de planeamiento, de organización, de integración de personal y de dirección; lo que mejoraría sustantivamente la gestión local.

##### **Justificación Legal**

En principio, esta investigación está orientada a cumplir con el reglamento de la Escuela de Post Grado de la Universidad César Vallejo y la ley universitaria, con respecto a los requisitos para obtener el grado académico de maestro en Gestión Pública, en la línea de Reforma y Modernización del Estado, enmarcado en el área Institucional.

##### **Justificación Teórico - Científica**

La propuesta de Acciones Estratégicas Institucionales en el presente trabajo de investigación tiene su sustento en la teoría clásica y científica de la administración, la teoría general de sistemas, teoría de la burocracia, y los enfoques de la nueva gestión pública, las cuales van a orientar al mejoramiento de los proceso administrativos y presupuestales de la Municipalidad.

##### **Justificación Práctica**

Por la importancia del presente estudio, constituye un aporte de utilizada

práctica para las autoridades municipales ya que solucionará un aspecto muy importante en el desarrollo de capacidades como es el fortalecimiento de la planificación, estrategias de organización y participación ciudadana en la formulación de los planes de trabajo e instrumentos de gestión que considere a los acuerdos y decisiones tomadas como una política municipal de obligatorio cumplimiento por todas las autoridades.

### **Justificación social**

Según el diagnóstico institucional, se evidencio una insistente demanda de mayor eficiencia en la asignación y el uso de los recursos públicos. Para responder a ella se ha enfatizado la necesidad de que la gestión del gobierno municipal se oriente al logro de resultados y no meramente al cumplimiento de funciones y actividades

#### **1.6. Hipótesis**

Si se propone acciones estratégicas institucionales, es probable que contribuya a optimizar la gestión administrativa y presupuestal en la Municipalidad Provincial de Hualgayoc.

#### **1.7. Objetivos**

- **Objetivo general**

Proponer acciones estratégicas institucionales para optimizar la gestión administrativa y presupuestal en la Municipalidad Provincial de Hualgayoc.

- **Objetivos específicos**

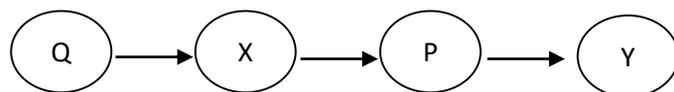
- Diagnosticar la problemática de la gestión administrativa y presupuestal de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc.
- Describir los fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan las acciones estratégicas institucionales para optimizar la gestión administrativa y presupuestal de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc.

- Diseñar acciones estratégicas institucionales para optimizar la gestión administrativa y presupuestal en la Municipalidad Provincial de Hualgayoc.
- Validar las acciones estratégicas institucionales, mediante la técnica de juicio de expertos.

## **CAPITULOII: METODO**

## 2.1. Diseño de Investigación

Teniendo en cuenta el tipo de estudio, corresponde el diseño no experimental debido a que no se manipularan de manera intencional las variables, si no que se extraerá la información pertinente a la misma que se analizara y se esquematiza de la siguiente forma.



DONDE:

Q: Realidad Observada

X: Análisis de la Realidad

P: Propuesta.

Y: Realidad que se espera alcanzar

**Interpretación:** Por medio de la Observación analizaremos la realidad y determinamos la problemática y planteamos una propuesta, de esa manera obtener una realidad que se espera alcanzar y/o lograr.

## 2.2. Variables

**Variable Independiente:** Acciones estratégicas institucionales.

**Variable Dependiente:** Gestión Administrativa y Presupuestal

### 2.2.1. Definición conceptual

#### **Acciones estratégicas institucionales (v. I.)**

“Las acciones estratégicas institucionales se definen de acuerdo a las competencias y funciones de la institución, de tal forma que permitan concretar el logro de los objetivos estratégicos institucionales, tomando como referencia las acciones estratégicas establecidas por el sector o territorio”. (CEPLAN)

## **Gestión Administrativa y Presupuestal (V.D.)**

“La gestión administrativa es el conjunto de formas, acciones y mecanismos que permiten utilizar los recursos humanos, materiales y financieros de una empresa.”

Asimismo, la gestión presupuestaria es la práctica de la dirección de una institución pública destinada a definir en volumen y en valor las previsiones de actividad de la organización en el plazo de un año , y posteriormente a seguirlas en vías de realización mediante una permanente confrontación entre previsiones y realizaciones, se apoya en la estructuración de la organización en centros de responsabilidad (según los casos son centros de costos, de ingresos, de beneficios y de inversión), estableciéndose en cada centro un programa preventivo de actividad, de este modo la gestión presupuestaria se relaciona con el sistema de planificación, la organización contable y la estructura jerárquica de la organización. (IGEP, 2019).

### **2.2.2. Definición operacional.**

#### **Acciones estratégicas institucionales**

Las acciones estratégicas se desagregan en actividades que aseguren su ejecución. Las actividades deben definirse como condiciones necesarias para el logro de la acción estratégica institucional. Las acciones estratégicas institucionales y las actividades deben tener unidad de medida y meta física. (CEPLAN)

#### **Gestión Administrativa y Presupuestal.**

“La gestión administrativa y presupuestaria es una herramienta tradicional y fundamental dentro del control de gestión institucional, a través de la cual, se pretende que la Entidad logre cumplir los objetivos fijados a priori y plasmados en un documento fundamental”

### 2.2.3. Operacionalización de Variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
Acciones estratégicas institucionales	PLANIFICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consistencia en su estructura de la planificación estratégica</li> <li>- Contiene los elementos mínimos de un plan estratégico.</li> <li>- Responde a la intencionalidad del estudio</li> </ul>	Ficha de experto
	TEÓRICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pertinencia con las teorías que fundamentan la planeación estratégica.</li> <li>- Concordancia con el marco teórico de la investigación.</li> </ul>	
	OPERATIVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pertinencias de las actividades con el plan estratégico</li> <li>- Las acciones propuestas son suficientes para el plan estratégico</li> <li>- Viabilidad para la aplicación de las acciones estratégicas</li> </ul>	

Gestión Administrativa y presupuestal	EFICACIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de satisfacción de la población</li> <li>- Focalización de los recursos.</li> <li>- Capacidad para cubrir la demanda actual.</li> </ul>	Cuestionario aplicado
	EFICIENCIA Y EFICACIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los recursos económicos son utilizados Adecuadamente.</li> <li>- La inversión realizada considera la población objetivo</li> <li>- La inversión resuelve los problemas de la comunidad.</li> <li>- Las obras o proyectos reúnen los estándares Establecidos.</li> </ul>	

Elaboración propia

### 2.3. Población y Muestra

#### Población

La población estará conformada por 330 trabajadores pertenecientes a la Municipalidad Provincial de Hualgayoc

#### Muestra

“Para determinar el tamaño de muestra se utilizó la fórmula para estimar proporciones con una probabilidad de éxito para muestra máxima (según Cochran en su libro técnicas de muestreo donde  $(p = q = 0.5)$ ”.

$$n = \frac{Z_{1-\alpha/2}^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + Z_{1-\alpha/2}^2 * p * q}$$

Siendo:

Z: valor normal con un 95% de confiabilidad = 1.96

p: probabilidad de éxito = 0.5

q: probabilidad de fracaso = 0.5

e: error permitido en la investigación = 0.05

N: población =

Reemplazando en la formula resulta 90 trabajadores pertenecientes a la Municipalidad Provincial de Hualgayoc.

Los trabajadores se seleccionaran mediante un muestreo aleatorio estratificado.

#### **2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad**

La técnica utilizada es la Exploratoria / Cualitativa, cuya finalidad del presente trabajo fue generar ideas, desarrollar teorías e hipótesis a partir de la información recolectada.

Para ello, se identificó el problema potencial y se generaron nuevos puntos de vista como alternativas de solución, planteados como oportunidades y/o enfoques innovadores.

Arias (2004, pp. 3) señala que un proyecto factible *“está orientado a dar respuesta o posibles soluciones a problemas conocidos en una realidad de índole: institucional, social, educativa, económica, entre otras”*.

Por otro lado, *las técnicas de campo*, se utilizarán para interactuar con el objeto de estudio y construir por sí mismo la realidad estudiada. En consecuencia en la presente investigación se utilizaran las siguientes técnicas de análisis:

##### **• La observación:**

“Es una técnica que permite tener la percepción del objeto de investigación, por lo que se realizará cumpliendo rasgos de objetividad, validez y confiabilidad, con la finalidad de obtener información relevante sobre la gestión administrativa y presupuestal, utilizada como instrumento de gestión para la mejora de la gobernabilidad”.

- **La entrevista:**

Permitirá obtener información primaria respecto al conocimiento y cumplimiento de normas municipales, utilizada como instrumento de gestión para la mejora de la gobernabilidad, a partir de la muestra representativa, para proyectar los resultados sobre la población final.

- **El cuestionario.**

Contiene un conjunto de preguntas sobre los hechos o aspectos que interesan para la evaluación de la investigación, para nuestro caso ha sido planteado en un total de 20 preguntas enfocadas a la obtención de datos con la finalidad de recoger información respecto a la problemática de la gestión administrativa y presupuestal en la ejecución del gasto público de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc.

**El fichaje.**

“Técnica destinada al registro escrito de los datos que se obtienen de las distintas fuentes de información, las mismas que nos facilitan la obtención y almacenamiento de los antecedentes de estudio y el marco teórico; permitiendo la sistematización bibliográfica. Los mismos que se redactarán al sistema APA”.

## **2.5. Métodos de análisis de la información**

Para procesar la información se tomara como ayuda al software SPSS versión 21 con la finalidad de realizar el análisis estadístico en el desarrollo del trabajo de investigación. Estos resultados serán presentados mediante tablas simples y de doble entrada de frecuencia con sus respectivos porcentajes de acuerdo al manual de estilo APA (2016). Para determinar confiabilidad se hará uso de la prueba del coeficiente alfa de Cronbach y la validez las correlaciones ítem total, y serán comprobados con la prueba F (ANOVA).

## **2.6. Método de investigación**

Se van a utilizarlos siguientes métodos en todo el proceso del proyecto de investigación:

- **Método Hipotético-Deductivo.**

“Es el procedimiento o camino que sigue el investigador para hacer de su actividad una práctica científica. Consiste en formular la hipótesis que luego de un tratamiento a la variable dependiente busca dar explicaciones de los datos y arribar a conclusiones”.

- **Método de Análisis.**

Este método ayudara a analizar la información relevante respecto al marco teórico, así mismo servirá para procesar la información recogida luego de aplicar los instrumentos de trabajo de campo que permitirá formular las conclusiones finales de la investigación.

- **Método Analítico – Sintético.**

Este método será utilizado especialmente después de la aplicación del instrumento.

- **Analítico.**

“Este método implica el análisis (del griego análisis, que significa descomposición), esto es la separación de un todo en sus partes o en sus elementos constitutivos. Se apoya en que para conocer un fenómeno es necesario descomponerlo en sus partes. Pues, los resultados serán analizados partiendo de los resultados globales”. (Ortiz, 2016).

- **Sintético.**

“Implica la síntesis (del griego synthesis, que significa reunión), esto es, unión de elementos para formar un todo”. (Ortiz, 2016).

- **El juicio analítico.**

“Implica la descomposición del fenómeno, en sus partes constitutivas. Es una operación mental por la que se divide la representación totalizadora de un fenómeno en sus partes”. (Ortiz, 2016).

- **El de Modelación**

Este método será utilización para la elaboración de la propuesta final del trabajo de investigación

## **2.7. Aspectos éticos**

“Se respetará la confidencialidad de los datos obtenidos, informando a los funcionarios y/o directivos el propósito del estudio y su aceptación de manifiesto mediante la firma del documento de Consentimiento Informado”. El estudio cumplirá con los requerimientos de rigor científico con respecto a la validez y confiabilidad del instrumento; la validez se refleja en la interpretación concreta de los resultados y la confiabilidad permite la posibilidad de replicar el estudio empleando los mismos métodos y estrategias de recolección de datos”.

## **CAPITULO III: RESULTADOS**

### 3.1. Resultados.

Para la presentación de resultados se realizaron cierto número de sesiones orientados al análisis de los procesos reales identificados en el área de GERENCIA, mostrados en el cuadro DR1, a partir de la elaboración de instrumentos de validación tecno – procedimental, desde la perspectiva matemática de Brooke:

Número de reuniones	Funcionarios	Análisis de Procesos	Fechas
1	A,B	1. Proponer y modificar el sistema administrativo de personal.	04/02/2019
2	C,D	2. Diagnosticar los procesos, método de operación y los sistemas de información.	09/02/2019
2	E,F	3. Diseñar sistemas que incluyen el estudio de los recursos de tecnología de la información necesaria para su correcto funcionamiento	16/02/2019
2	G,H	4. Elaborar manuales administrativos para los sistemas aprobados y controlan su aplicación y mantenimiento.	23/02/2019
2	I,J	5. Adecuar la estructura organizacional y las funciones a las disposiciones legales vigentes en coordinación con las áreas u órganos jurídicos.	28/02/2019
1	K,L	6. Asesorar a las áreas o unidades de la organización en la interpretación y aplicación de técnicas administrativas.	6/03/2019

Se les llamará A,B,C,D,E,F,G,H,I,J,K y L a las personas que trabajan en Gerencias de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, que por reserva y confidencialidad se les hace esa equivalencia, pero la objetividad de lo real se evidencia en los procesos que se realizan.

Cada proceso consta de otros subprocesos señalados en el manual de organización y funciones – MOF.

De manera concreta se presenta un cuadro de valoración o integración procedente de múltiples fuentes, respecto a la consulta realizada a los

funcionarios de las diferentes Gerencias de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc.

<b>Procesos</b>	<b>Actividades de gestión del conocimiento</b>
1. Proponer y modificar el sistema administrativo de personal.	1,2
2. Diagnosticar los procesos, método de operación y los sistemas de información.	2,5
3. Diseñar sistemas que incluyen el estudio de los recursos de tecnología de la información necesaria para su correcto funcionamiento.	1,3,4.
4. Elaborar manuales administrativos para los sistemas aprobados y controlan su aplicación y mantenimiento.	3,4,8
5. Adecuar la estructura organizacional y las funciones a las disposiciones legales vigentes en coordinación con las áreas u órganos jurídicos.	5
6. Asesorar a las áreas o unidades de la organización en la interpretación y aplicación de técnicas administrativas.	1,8

Los ítems mostrados en el rubro de Actividades de gestión del conocimiento, se representan del siguiente modo:

1. Analiza los procesos y las tareas incluidas en ellos.
2. Analiza los conocimientos empleados para el desarrollo de dichas tareas.
3. Entrevista a los implicados en los procesos.
4. Consulta a los expedientes del personal, currículum de los mismos y similares.
5. Promueven entrevistas con los responsables de cada área.
6. Tienen acceso a las memorias institucionales.
7. Revisa los resultados marginales de actividades e investigación y desarrollo (I+D).
8. Se contacta con quien tienen relación con agentes del entorno.

Habiendo realizado las actividades de entrevista a cada funcionario en las fechas señaladas en el cuadro DR1 se analiza lo siguiente:

- En la primera sesión realizada el 4 de febrero del 2019, se evidenció que los encargados A y B, para proponer y modificar el sistema administrativo de personal gestionan el conocimiento a través del análisis de los procesos y las

tareas incluidas en ellos, además de analizar los conocimientos empleados para el desarrollo de dichas tareas.

- En la segunda y tercera sesión realizada los días 9 y 16 de febrero del 2019, los funcionarios C y D, responsables de diagnosticar los procesos, métodos de operación y los sistemas de información analizan los conocimientos empleados para el desarrollo de dichas tareas, además de promover entrevistas con los responsables de cada área.

- Diseñar sistemas que incluyen el estudio de los recursos de tecnología de la información necesaria para su correcto funcionamiento, es la actividad de los funcionarios E y F, los cuales, durante las sesiones realizadas los días 9 y 16 de febrero del 2019, realizaron actividades de gestión del conocimiento con enfoque al análisis los procesos y tareas incluidas en ellos, entrevistan a los implicados en los procesos y consultan a los expedientes del personal, currículo de los mismos y similares.

- Para los funcionarios G y H, encargados de Elaborar manuales administrativos para los sistemas aprobados y controlan su aplicación y mantenimiento, gestionan el conocimiento a partir de la entrevista a los implicados en los procesos, Consulta a los expedientes del personal, currículo de los mismos y similares y se contacta con quien tienen relación con agentes del entorno. Esta evidencia se levantaron el día 23 de febrero del 2019.

- El día 23 de febrero del 2019, los funcionarios encargados del proceso de Adecuar la estructura organizacional y las funciones a las disposiciones legales vigentes en coordinación con las áreas u órganos jurídicos, gestionan el conocimiento promoviendo entrevistas con los responsables de cada área.

- Los funcionarios encargados de asesorar a las áreas o unidades de la organización en la interpretación y aplicación de técnicas administrativas, a través de la consulta de campo los días 28 de febrero y 06 de marzo del 2019, fundamentaron que en su gestión utilizan el conocimiento analizando los procesos y las tareas incluidas en ellas contactándose con los agentes que tienen relación con entorno.

Tomaremos de manera proporcional la propuesta de ecuaciones de aprendizaje de Brooks en función a las actividades de gestión del conocimiento, teniendo en cuenta el siguiente cuadro:

Sin embargo se especifica la “diferencia” abstracta como un proceso de transformación que resulta en la siguiente ecuación:

$$K[S] + \Delta I = K[S + \Delta S]$$

Donde:

$K[S]$ , Es equivalente a la estructura del conocimiento.

$\Delta I$ , es equivalente a la cantidad de información.

Finalmente,

$K[S + \Delta S]$ , es equivalente la estructura del conocimiento modificado.

Para estos casos, identificaremos a continuación la estructura del conocimiento útil para los procesos que se realizan en el área de GERENCIA, teniéndose en cuenta el aspecto medular de del decreto legislativo 728; del cual se han tomado 10 objetivos de la presente Ley para dinamizar el modelo de la ecuación propuesta.

<b><i>K (conocimiento)</i></b>	<b><i>S (estructura)</i></b>
“Garantizar la seguridad en el empleo y los ingresos de los trabajadores, respetando las normas constitucionales de estabilidad laboral.”	CAPÍTULO I: Objetivos de Ley: artículo I
“Fomentar la capacitación y formación laboral de los trabajadores como un mecanismo de mejoramiento de sus ingresos y la productividad del trabajo”	
Unificar las normas sobre contratación laboral y consolidar los beneficios sociales existentes	
Proporcionar la dirección técnica y los medios necesarios para la formación laboral sistemática e integral en la ocupación materia del convenio.	CAPÍTULO I: Artículo I3: Son obligaciones de la Entidad
Contratar un seguro que cubra los riesgos de enfermedad y accidentes o asumir directamente el costo de estas contingencias.	
Otorgar el respectivo Certificado de Capacitación Laboral.	
Brindar orientación y capacitación técnica y profesional al practicante.	CAPÍTULO II: De las prácticas pre - profesionales
Dirigir, supervisar y evaluar las prácticas.	

Emitir los informes que requiera el Centro de Estudios en relación a las prácticas del estudiante;	
No cobrar suma alguna por la formación pre-profesional	

Por lo tanto tenemos que en esta parte de la ecuación, dentro del contexto de la gestión del conocimiento, estaría valorada como sigue a continuación:

- K[1], Corresponde al artículo 1 del Capítulo I, “Garantizar la seguridad en el empleo y los ingresos de los trabajadores, respetando las normas constitucionales de estabilidad laboral”.

- K[2], Corresponde al artículo 1 del Capítulo I, “Fomentar la capacitación y formación laboral de los trabajadores como un mecanismo de mejoramiento de sus ingresos y la productividad del trabajo”.

- K[3], Corresponde al artículo 1 del Capítulo I, “Unificar las normas sobre contratación laboral y consolidar los beneficios sociales existentes”

- K[4], Corresponde al artículo 13 del Capítulo II, Proporcionar la dirección técnica y los medios necesarios para la formación laboral sistemática e integral en la ocupación materia del convenio.

- K[5], Corresponde al artículo 13 del Capítulo II, Contratar un seguro que cubra los riesgos de enfermedad y accidentes o asumir directamente el costo de estas contingencias.

- K[6], Corresponde al artículo 13 del capítulo II, Otorgar el respectivo significado de capacitación laboral.

- K[7], Corresponde al Capítulo II, Brindar orientación y capacitación técnica y profesional al practicante.

- K[8], Corresponde al Capítulo II, Emitir los informes que requiere el Centro de estudios en relación a las prácticas del estudiante.

- K[9], Corresponde al Capítulo II, No cobrar suma alguna por la formación profesional.

- K[10], Corresponde al Capítulo II, Dirigir, supervisar y evaluar las prácticas.

Por otro lado delta de  $I$ , corresponde a la forma  $\Delta I$ , equivalente a la cantidad de información, es decir:

$\Delta$	/
Seguridad en el empleo	Revistas
Capacitación y formación laboral	Libros
Beneficios sociales	Monografías
Formación laboral	Artículos científicos
Análisis de contingencias	Tesis
Monitoreo laboral	Vademécum
Prácticas de contexto	Noticias de interés
Formación pre - profesional.	Resúmenes científicos

Por lo tanto tenemos que en esta parte de la ecuación, dentro del contexto de la gestión del conocimiento, estaría valorada como sigue a continuación:

- $\Delta I_1$ , corresponde a la relación de temas encontrados en revistas de seguridad en el empleo.
- $\Delta I_2$ , corresponde a la relación de temas encontrados en libros acerca de capacitación y formación laboral.
- $\Delta I_3$ , corresponde a la relación de temas encontrados en monografías acerca de beneficios sociales.
- $\Delta I_4$ , corresponde a la relación de temas encontrados en artículos científicos acerca de formación laboral.
- $\Delta I_5$ , corresponde a la relación de temas encontrados en tesis acerca de análisis de contingencias.
- $\Delta I_6$ , corresponde a la relación de temas encontrados en vademécum acerca de monitoreo laboral.
- $\Delta I_7$ , corresponde a la relación de temas encontrados en noticias de interés acerca de prácticas de contexto.
- $\Delta I_8$ , corresponde a la relación de temas encontrados en resúmenes científicos acerca de formación pre - profesional.

Las modificaciones concernientes a la implantación del conocimiento se debe a diversos hechos fortuitos, de la forma  $K[S + \Delta S]$  tal y como se aprecia en el siguiente cuadro:

S
Judiciales
Políticos
Omisión a la norma
Desconocimiento de la norma

Donde, la interpretación total del modelo es:

Si,  $K[S] + \Delta I = K[S + \Delta S]$ , entonces para cada caso se tendría la siguiente interpretación:

- “La garantía sobre seguridad en el empleo y los ingresos de los trabajadores, respetando las normas constitucionales de estabilidad laboral, **además** de corresponder a la relación de temas encontrados en revistas de seguridad en el empleo, son determinados por el artículo 1 del Capítulo I del decreto legislativo 728; sin embargo, también son susceptibles a excepciones Judiciales o políticas o por omisión a la norma o por desconocimiento a la norma”.
- “La actividad de fomentar la capacitación y formación laboral de los trabajadores como un mecanismo de mejoramiento de sus ingresos y la productividad del trabajo, **además** de corresponder a la relación de temas encontrados en libros acerca de capacitación y formación laboral, son determinados por el artículo 1 del Capítulo I del decreto Legislativo 728; sin embargo, son susceptibles a excepciones Judiciales o políticas o por omisión a la norma o por desconocimiento a la norma”.
- La unificación de las normas sobre contratación laboral y consolidación de los beneficios sociales existentes, **además** de corresponder a la relación de temas encontrados en monografías acerca de beneficios sociales, son determinados por el artículo 1 del Capítulo I del decreto Legislativo 728; sin embargo, son susceptibles a excepciones Judiciales o políticas o por omisión a la norma o por desconocimiento a la norma.

- Proporcionar la dirección técnica y los medios necesarios para la formación laboral sistemática e integral en la ocupación materia del convenio, **además** de corresponder a la relación de temas encontrados en artículos científicos acerca de formación laboral. Son determinados por el artículo 13 del Capítulo II del decreto Legislativo 728; sin embargo, son susceptibles a excepciones Judiciales o políticas o por omisión a la norma o por desconocimiento a la norma.
- Contratar un seguro que cubra los riesgos de enfermedad y accidentes o asumir directamente el costo de estas contingencias, **además** de corresponder otorgamiento al significado de capacitación laboral. Son determinados por el artículo 13 del Capítulo II del decreto Legislativo 728; sin embargo, son susceptibles a excepciones Judiciales o políticas o por omisión a la norma o por desconocimiento a la norma.
- Brindar orientación y capacitación técnica y profesional al practicante, **además** de corresponder a la relación de temas encontrados en vademécum acerca de monitoreo laboral, son determinados por el Capítulo II del decreto Legislativo 728; sin embargo, son susceptibles a excepciones Judiciales o políticas o por omisión a la norma o por desconocimiento a la norma.
- Emitir los informes que requiere el Centro de estudios en relación a las prácticas del estudiante, **además** de corresponder a la relación de temas encontrados en noticias de interés acerca de prácticas de contexto, son determinados por el Capítulo II del decreto Legislativo 728; sin embargo, son susceptibles a excepciones Judiciales o políticas o por omisión a la norma o por desconocimiento a la norma.
- No cobrar suma alguna por la formación profesional, **además** de corresponder a la relación de temas encontrados en resúmenes científicos acerca de formación pre – profesional, son determinados por el Capítulo II del decreto Legislativo 728; sin embargo, son susceptibles a

excepciones Judiciales o políticas o por omisión a la norma o por desconocimiento a la norma.

**Tabla 1:** Problemática de la gestión municipal en **la eficacia** en la ejecución del gasto público en la Municipalidad Provincial de Hualgayoc.

Cobertura de la población	Siempre		Casi siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Los recursos programados se invierten en proyecto de educación.	8	8.9%	12	13.3%	56	62.2%	4	15.6%
2. Los recursos programados se invierten en proyecto de salud.	11	12.2%	5	16.7%	49	54.4%	5	16.7%
3. Los recursos programados se invierten en proyectos de Seguridad ciudadana.	6	6.7%	0	11.1%	44	48.9%	0	33.3%
<b>Focalización de los recursos.</b>								
4. La ejecución del gasto es priorizado.	13	14.4%	8	20.0%	39	43.3%	0	22.2%
5. El gasto atiende la población vulnerable.	15	16.7%	0	22.2%	38	42.2%	7	18.9%
<b>Capacidad para cubrir la demanda actual.</b>								
6. La ejecución del gasto se mide por resultados	18	20.0%	2	24.4%	34	37.8%	6	17.8%
7. La inversión cubre la demanda insatisfecha.	10	11.1%	5	16.7%	45	50.0%	0	22.2%
8. Los proyectos ejecutados están considerados en el Plan de Desarrollo	16	17.8%	1	23.3%	40	44.4%	3	14.4%

Concertado.

---

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 1; se observa que, los trabajadores pertenecientes de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, manifestaron en su mayoría que la problemática de la gestión municipal en la dimensión eficacia de la ejecución del gasto público, se da a veces de manera de correcta, como:

En la dimensión de la cobertura de la población; a veces los recursos programados se invierten en proyecto de educación en 62.2%, a veces los recursos programados se invierten en proyecto de salud en 54.4%, a veces los recursos programados se invierten en proyectos de seguridad ciudadana en un 48.9%.

Por otro lado, en la dimensión sobre focalización de los recursos; a veces la ejecución del gasto es priorizado en un 43.3%, y a veces el gasto atiende la población vulnerable en un 42.2%.

Y por último en la dimensión capacidad para cubrir la demanda actual; a veces la ejecución del gasto se mide por resultados en un 37.8%, a veces la inversión cubre la demanda insatisfecha en un 50% y por ultimo a veces los proyectos ejecutados están considerados en el Plan de Desarrollo Concertado se da en un 44.4%

Tabla 2: Problemática de la gestión municipal en la **eficiencia** en la ejecución del gasto público en la Municipalidad Provincial de Hualgayoc.

Los recursos económicos son utilizados adecuadamente.	<u>Siempre</u>		<u>Casi siempre</u>		<u>A veces</u>		<u>Nunca</u>	
	f	%	f	%	f	%	f	%
	9. Los proyectos o inversiones se dan en el momento oportuno.	17	18.9 %	23	25.6 %	40	44.4 %	10
10. Las obras son ejecutadas con el menor costo posible.	8	8.9 %	11	12.2 %	37	41.1 %	34	37.8 %

11. Los recursos se utilizan para financiar gasto corriente priorizado.	21	23.3 %	23	25.6 %	30	33.3 %	16	17.8 %
<b>Optimización del gasto público</b>								
12. Los recursos económicos son utilizados como contrapartida para ejecutar otros proyectos.	25	27.8 %	21	23.3%	32	35.6%	12	13.3%
13. La ejecución del gasto se mide a través de indicadores.	16	17.8 %	25	27.8%	35	38.9%	14	15.6%
14. La evaluación presupuestal se orienta a la disminución de brechas.	19	21.1 %	17	18.9%	42	46.7%	12	13.3%
15. Las obras o proyectos planificados consideran el enfoque territorial.	11	12.2 %	15	16.7%	45	50.0%	19	21.1%
<b>La inversión resuelve los problemas de la comunidad</b>								
16. En la ejecución del gasto se considera las políticas de Estado (disminución de la desnutrición, muerte materno infantil, disminución de la pobreza)	8	8.9 %	10	11.1%	46	51.1%	26	28.9%
17. Las obras son ejecutadas teniendo en cuenta el presupuesto participativo.	12	13.3 %	20	22.2%	40	44.4%	18	20.0%
18. Los recursos invertidos promueven el desarrollo rural.	11	12.2 %	18	20.0%	38	42.2%	23	25.6%
<b>Estándares de calidad de proyectos u obras</b>								
19. Las obras o proyectos son de calidad aceptable.	25	27.8 %	24	26.7%	30	33.3%	11	12.2%
20. Las obras o proyectos cumplen con los estándares de calidad.	15	16.7 %	21	23.3%	39	43.3%	15	16.7%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 2; se observa que, los trabajadores pertenecientes a la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, manifestaron en su mayoría que la problemática de la gestión municipal en la dimensión eficiencia de la ejecución del gasto público, se da a veces de manera de correcta, como:

En la dimensión los recursos económicos son utilizados adecuadamente; a veces los proyectos o inversiones se dan en el momento oportuno en un 44.4%, a veces las obras son ejecutadas con el menor costo posible en un

41.1% y los recursos se utilizan para financiar gasto corriente priorizado en un 33.3%.

Asimismo, en la dimensión optimización del gasto público; revelaron que a veces los recursos económicos son utilizados como contrapartida para ejecutar otros proyectos se da en un 35.6%, la ejecución del gasto se mide a través de indicadores se da en un 38.9%, la evaluación presupuestal se orienta a la disminución de brechas se da en un 46.7% y las obras o proyectos planificados consideran el enfoque territorial se da en un 50%.

Por otro lado en la dimensión la inversión resuelve los problemas de la comunidad, declararon que a veces se da en la ejecución del gasto se considera las políticas de Estado (disminución de la desnutrición, muerte materno infantil, disminución de la pobreza) en un 51.1%, a veces las obras son ejecutadas teniendo en cuenta el presupuesto participativo se da en un 44.4% y a veces los recursos invertidos promueven el desarrollo rural se da en un 42.2%.

Con respecto a la dimensión Estándares de calidad de los proyectos u obras, manifestaron que a veces las obras o proyectos son de calidad aceptable se da en un 33.3% y a veces las obras o proyectos cumplen con los estándares de calidad se da en un 43.3%

Tabla 3: Nivel de ejecución del gasto público en la Municipalidad Provincial de Hualgayoc – Cajamarca en los últimos 5 años.

Nivel		Frecuencia	Porcentaje
Gasto Público deficiente	1	22	24.4%
Gasto Público Medio	2	43	47.8%
Gasto Público Eficiente	3	16	17.8%

Gasto Público óptimo	4	9	10.0%
Total		9	100%
		0	

Fuente: Elaboración propia

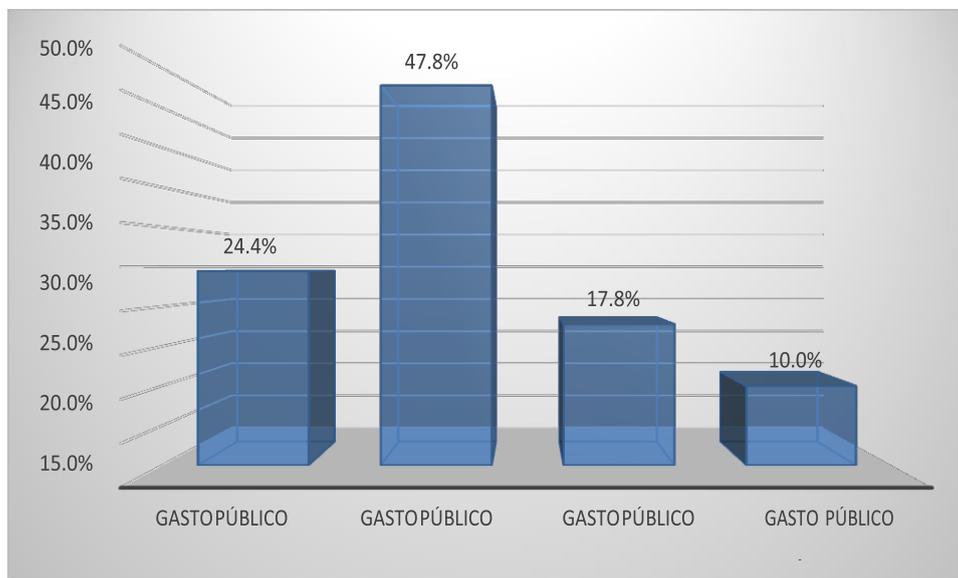


Figura 3: Nivel de ejecución del gasto público

En la tabla y/o figura, se observa que, 47.8% de los trabajadores pertenecientes de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, manifestaron que el gasto público encuentra en el nivel de ejecución medio, el 24.4% en gasto público deficiente, el 17.8% en gasto público eficiente y solo el 10% en gasto público óptimo.

Tabla 4: Nivel de ejecución del gasto público en la dimensión **eficacia** Municipalidad Provincial de Hualgayoc en los últimos 5 años.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	
Gasto Público deficiente	1	18	20.0%
Gasto Público Medio	2	45	50.0%
Gasto Público Eficiente	3	17	18.9%

Gasto Público óptimo	<b>4</b>	10	11.1%
Total		90	100%

Fuente: Elaboración propia

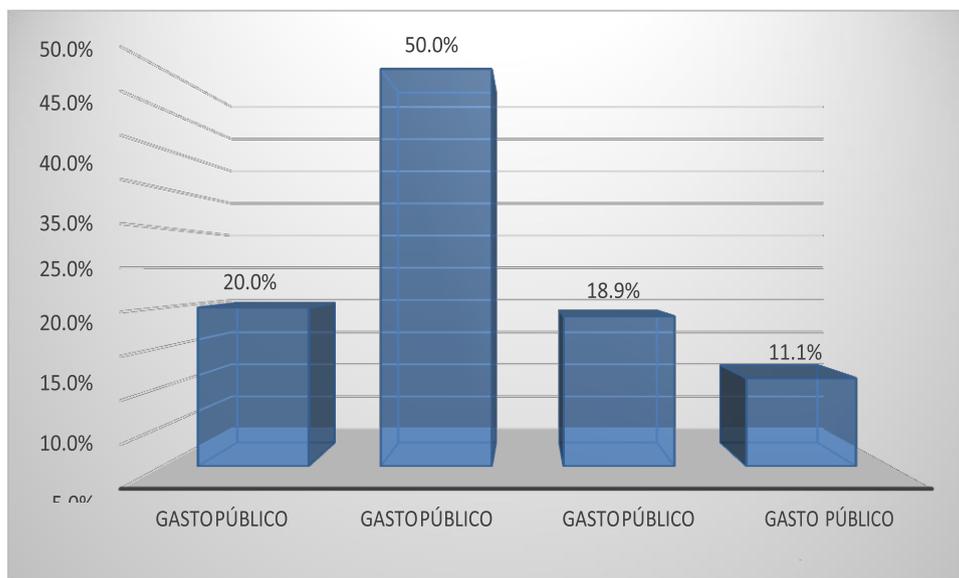


Figura 4: Nivel de ejecución del gasto público en la dimensión eficacia

En la tabla y/o figura, se observa que, 50% de los trabajadores pertenecientes de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, manifestaron que el gasto público en la dimensión **eficacia** se encuentra en el nivel de ejecución medio, el 20% en gasto público deficiente, el 18.9% en gasto público eficiente y solo el 11.1% en gasto público óptimo.

**Tabla 5:** Nivel de ejecución del gasto público en la dimensión **eficiencia** Municipalidad Provincial de Hualgayoc en los últimos 5 años.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Gasto Público deficiente	23	25.6%
Gasto Público Medio	41	45.6%
Gasto Público Eficiente	15	16.7%
Gasto Público óptimo	11	12.2%

Total	90	100%
-------	----	------

Fuente: Elaboración propia

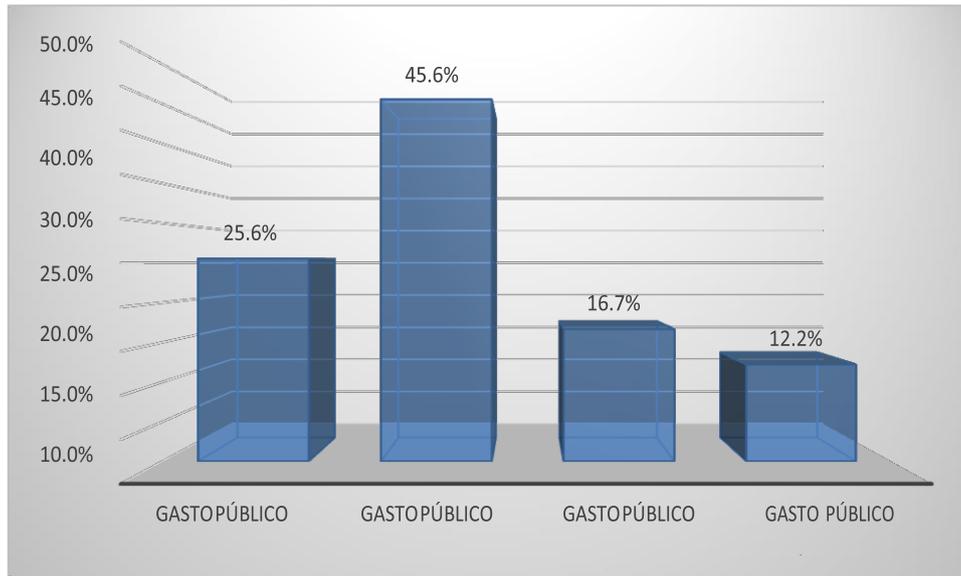


Figura 5: Nivel de ejecución del gasto público en la dimensión eficiencia

En la tabla y/o figura, se observa que, 45.6% de los trabajadores pertenecientes de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, manifestaron que el gasto público en la dimensión eficiencia se encuentra en el nivel de ejecución medio, el 25.6% en gasto público deficiente, el 16.7% en gasto público eficiente y solo el 12.2% en gasto público óptimo.

Se Diseñó el las Acciones Estratégicas Institucionales para optimizar la Gestión Administrativa y Presupuestal de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc. Con el siguiente esquema:

## **CAPITULO IV: PROPUESTA**

# **PROPUESTA ACCIONES ESTRATEGICAS INSTITUCIONALES PARA OPTIMIZAR LA GESTION ADMINISTRATIVA Y PRESUPUESTAL**

## **I. DATOS INFORMATIVOS**

- |                            |   |
|----------------------------|---|
| 1.1. Institución Formadora | : Universidad César Vallejo             |
| 1.2. Escuela               | : Post-grado                            |
| 1.3. Área de desarrollo    | : Reforma y Modernización del Estado    |
| 1.4. Unidad de análisis    | : Municipalidad Provincial de Hualgayoc |
| 1.5. Responsable           | : Br. Edwin Aliz Peña Huamán            |

## **II. PRESENTACIÓN**

**La presente propuesta de Acciones Estratégicas**, viene hacer Herramientas fundamentales que toda organización debe tener, ya que consiste en estrategias teóricas, técnicas y operativas, para mejorar, ordenar, dinamizar y efectivizar los procesos administrativos y presupuestales, y con ello, brindar un servicio de calidad a los ciudadanos.

Las presentes acciones estratégicas han sido diseñadas a partir del diagnóstico real en que se encuentra la MPH, y tomando como base teórica los enfoques de la nueva gestión pública, para luego plantear su aplicación e implementación mediante la proyección de actividades y cronogramas de trabajo internos, que permitan lograr el principal objetivo que es la de mejorar la gestión administrativa y presupuestal de la Municipalidad.

## **III. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA PROPUESTA**

Descripción de la propuesta: La propuesta de acciones estratégicas institucionales, tiene como finalidad lograr mejorar y optimizar la gestión administrativa y presupuestal de la MPH, las cuales, se sustentan teóricamente en la Teoría de Administración Pública, y los enfoques de la Nueva Gestión Pública, que tiene por objeto la actividades administrativas y presupuestales de la Municipalidad.

Esta propuesta se centra en mejorar la gestión administrativa y presupuestal, bajo los enfoques de Gestión para Resultados, Gestión por procesos y la Gestión Estratégica; cuya mayor incidencia será en mejorar los procesos administrativos y presupuestales de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc. Esta propuesta tendrá como líneas de acción, el trabajo en equipo a nivel interno en la Municipalidad, y la participación activa de la sociedad civil organizada con la finalidad de tener resultados positivos en beneficio de la población.

Otro aspecto fundamental de esta Propuesta, es la simplicidad, inmediatez y eficacia de los procedimientos administrativos y presupuestales de la Municipalidad, proponiendo para ello el proyecto de gobierno electrónico y digital, y la implementación de la gestión por procesos, que comprende el establecimiento de flujo gramas de los procesos administrativos y presupuestarios.

#### **IV. FINALIDAD**

La presente propuesta de acciones estratégicas institucionales, tienen como finalidad, primero de lograr mejorar y optimizar la gestión administrativa y presupuestal de la MPH, y segundo, uniformizar y estandarizar los procesos administrativos y presupuestales de la Municipalidad; y tercero hacer una gestión interna efectiva, dinámica e inmediata, que este enfocado en brindar un una atención y servicios de calidad al ciudadano.

#### **V. METAS A LOGRARSE**

- Lograr mejorar la gestión administrativa y presupuestal de la MPH.
- Lograr fomentar e incorporar la prospectiva del planeamiento estratégico, y el pensamiento administrativo científico.

## VI. ACTIVIDADES Y ESTRATEGIAS

Estrategias: basado en los enfoques de la Nueva Gestión Pública, se propone a continuación las acciones estratégicas en las cuales se tiene que intervenir.

N°	Enfoques	Finalidad	Acciones Estratégicas
01	Gestión por Resultados	Tiene como finalidad la toma de decisiones sobre la base de información confiable acerca de los efectos que la acción gubernamental tiene en la sociedad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Implementar el sistema de control interno</li> </ul>
02	Gestión por procesos	Tiene como finalidad brindar a los ciudadanos servicios de manera más eficiente y eficaz y logren resultados que los beneficien.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Implementación de la Gestión por Procesos y Simplificación Administrativa.</li> <li>✓ Elaboración de proyecto de Inversión Pública de Gobierno Electrónico.</li> <li>✓ Implementación e implantación del sistema Gestor SIGA.</li> </ul>
03	Gestión estratégica	Tiene como finalidad fusionar el pensamiento futurista, análisis objetivo y una evaluación subjetiva de valores, objetivos y prioridades para definir una dirección futura y cursos de acción para asegurar la vitalidad, efectividad y la habilidad para añadir valor público.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Actualización del Plan de Desarrollo Concertado Local (PDCL), elaboración del Plan Estratégico Institucional (PEI), formulación del Plan Operativo Institucional (POI), Plan Anual de Contrataciones (PAC), y el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA), respetando los plazos de Ley.</li> <li>✓ Realizar el monitoreo, seguimiento, ejecución y evaluación del Plan Operativo Institucional.</li> <li>✓ Comunicar el avance de la ejecución presupuestal de manera quincenal a fin de mantener informados a las Unidades Orgánicas sobre el avance de su ejecución presupuestal.</li> <li>✓ Implementar en cada unidad orgánica Gestores Administrativos.</li> <li>✓ Inicio del proceso de transito al SERVIR.</li> <li>✓ Elaborar y aprobar el Plan de integridad y lucha contra la corrupción.</li> </ul>

### Elaboración propia

**Actividades:** teniendo en cuenta el cuadro de propuesta de acciones estratégicas, es necesario que ello se aplique de manera progresiva y en algunos casos paralela entre los tres enfoques, por lo que para presente propuesta es recomendable que se inicie con el Enfoque de Gestión Estratégica, ya que primero se tiene que tener los documentos de gestión bien elaborados y actualizados que plasmen la realidad problemática, tanto a nivel interno de la institución como al nivel externo de la sociedad.

En este contexto iniciamos a desarrollar las actividades del Enfoque de la Gestión Estratégica, el cual para ello, se va a considerar los lineamientos de la Guía para el Planeamiento Institucional del CEPLAN, tomado en cuenta su última modificación por la Resolución de Presidencia del Consejo Directivo N° 0016-2019/CEPLAN/PCD.

## **ENFOQUE DE GESTION ESTRATEGICA**

### **PLAN DE DESARROLLO CONCERTADO LOCAL (PDCL)**

La municipalidad Provincial de Hualgayoc, actualmente cuenta con un Plan de Desarrollo Concertado Local, sin embargo, al ser aprobado en el año 2010, por un periodo de 10 años (2011-2021), éste se encuentra desfasado y desactualizado, si bien cuenta con un valioso estudio de diagnóstico de la realidad problemática de la Provincia, pero no cuenta con objetivos y acciones estratégicas bien definidos, tampoco cuenta con metas a lograrse ni mucho menos con indicadores de seguimiento y evaluación, aunado a ello no se observa la ruta estratégica para seguir el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Asimismo, al haber pasado ya más de 8 años sin ser actualizado, éste ya no refleja la problemática actual de la provincia, por lo que, teniendo en cuenta dichos aspectos, es necesario que se actualice a la brevedad posible. El cual para ello se propone el desarrollo de las siguientes actividades y cronograma de trabajo.

## Propuesta de actividades y cronograma de trabajo para actualizar el PDCL

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	PASOS	RESPONSABLE	CRONOGRAMA																			
				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto			
				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>Actividad 1: Etapa preparatoria</b>	Resolución de Alcaldía designando a la Comisión de Planeamiento y Equipo Técnico.	<b>Paso 1:</b> Informe de la Oficina de Planeamiento	OPP	■																			
		<b>Paso 2:</b> Inicio del procedimiento mediante Resolución de Alcaldía	OPP /Alcaldía		■																		
		<b>Paso 3:</b> Comunicación al Consejo de Coordinación Local y Concejo Municipal	OPP		■																		
	Acta de la Comisión de Planeamiento de Instalación y Aprobación del Plan de Trabajo	<b>Paso 1:</b> Instalación de la comisión de planeamiento estratégico	CPE			■																	
		<b>Paso 2:</b> Revisión y aprobación del Plan de Trabajo propuesto por la OPP en sesión de comisión de planeamiento estratégico	CPE			■																	
<b>Actividad 2. Actualización del Plan de Desarrollo Local Concertado – PDLC mediante talleres participativos con actores del territorio</b>	Análisis situacional del territorio	<b>Paso 1:</b> Revisión de documentos	CPE/ETP				■																
		<b>Paso 2:</b> Caracterización del territorio local	CPE/ETP				■																
		<b>Paso 3:</b> Identificación de variables estratégicas	CPE/ETP					■	■														
		<b>Paso 4:</b> Identificación de indicadores y línea base	CPE/ETP						■	■													
		<b>Paso 5:</b> Identificación de actores	CPE/ETP								■												
		<b>Paso 6:</b> Redacción del análisis situacional del territorio	CPE/ETP									■											
		<b>Paso 1:</b> Formulación del escenario apuesta	CPE/ETP									■											

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	PASOS	RESPONSABLE	CRONOGRAMA																			
				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto			
				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Elaboración de la propuesta de la fase estratégica		<b>Paso 2.</b> Formular la visión	CPE/ETP																				
		<b>Paso 3:</b> Identificación de objetivos estratégicos	CPE/ETP																				
		<b>Paso 4.</b> Identificación de indicadores para los objetivos estratégicos	CPE/ETP																				
		<i>Realización de Taller (s) Participativo (s) con los actores de territorio</i>	CPE/ETP																				
		<b>Paso 5:</b> Establecimiento de acciones estratégicas	CPE/ETP																				
		<b>Paso 6:</b> Identificación de la ruta estratégica	CPE/ETP																				
		<b>Paso 7:</b> Establecimiento de metas	CPE/ETP																				
		<i>Realización de Taller (s) Participativo (s) con los actores de territorio</i>	CPE/ETP																				
		<i>Revisión y sistematización de los productos de talleres y retroalimentación a la propuesta presentada por el ETP</i>	CPE/ETP																				
<b>Actividad 3.</b> Articulación y vinculación del PDLC	-	<b>Paso 1.</b> Completar la plantilla de articulación entre planes	CPE/ETP																				
		<b>Paso 2.</b> Completar la plantilla de vinculación con los programas presupuestales	CPE/ETP																				
		<b>Paso 3.</b> Completar la plantilla de vinculación con las metas del Programa de Incentivos a la mejora de la Gestión Municipal	CPE/ETP																				
<b>Actividad 4.</b> Redacción y	-	<b>Paso 1.</b> Redacción del proyecto final del PDLC	CPE/ETP																				

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	PASOS	RESPONSABLE	CRONOGRAMA																			
				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto			
				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
aprobación del proyecto final del PDLC.		Paso 2. Aprobación del proyecto del PDLC por la Comisión de Planeamiento Estratégico	CPE																				
		Paso 3. Remisión al CCL	OPP																				
		Paso 4. Remisión al CEPLAN	OPP																				
Actividad 5. Aprobación del PDLC	-	Paso 1. La Comisión de Planeamiento Estratégico envía el proyecto de PDLC y el Informe técnico del CEPLAN al Concejo Municipal.	CPE/OPP																				
		Paso 2. El Concejo Municipal aprueba el Plan de Desarrollo Local Concertado mediante Ordenanza.	OPP /Alcaldía																				
Actividad 6. Difusión y publicación del PDLC		Paso 1. Difusión documento	OPP																				
		Paso 2. Presentación pública del PDLC	OPP /Alcaldía																				
		Paso 3. Envío del PDLC a los actores del territorio	CPE/OPP																				

Elaboración propia

## **PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL (PEI)**

La MPH, cuenta con el Plan Estratégico Institucional, pero ya no se encuentra vigente, dado que, ha sido elaborado y aprobado el año 2015, por un periodo de 03 años (2016-2018), si bien dicho Plan ha sido elaborado teniendo en cuenta las directrices del CEPLAN, pero su consistencia de fondo tampoco está articulado a las realidad problemática actual de la institución, ya que en ese entonces, hubiesen primero actualizado el PDCL, para con ello articularlo a los objetivos reales de la institución.

En ese sentido, es pertinente, realizar su elaboración, para lo cual se propone que se inicie en el mes de agosto, ya que hasta ahí, se proyecta contar con el PDCL actualizado y aprobado sin observaciones, e incluso publicado y difundido entre los actores local del territorio de la Provincia de Hualgayoc; dado que el PDCL, sirve de insumo para formular el PEI, y también para realizar una efectiva articulación. La propuesta para su elaboración, se detalla en el siguiente cuadro que se muestra en la siguiente página.

## **PLAN OPERATIVO INSTITUCIONA (POI)**

El Plan Operativo institucional, es un instrumento de gestión que según el CEPLAN es de obligatorio cumplimiento de todas las entidades públicas de los tres niveles de gobierno, se elabora todos los años fiscales para su cumplimiento y ejecución para el consiguiente año, según la normativa del CEPLAN las entidades de los tres niveles de gobierno tienen que elaborar dicho Plan, a más tardar hasta el fin de mes de marzo del año fiscal que se está elaborando.

Es decir, por ejemplo la MPH, tiene como plazo máximo de elaborar, aprobar y publicar su POI del año 2020, hasta fin del marzo de del 2019, el cual, también tiene que estar actualizado a las objetivos estratégicos institucionales del PEI.

La MPH, si bien tiene elaborado un POI para este año fiscal, pero éste no tiene nada de relación y congruencia con los Planes antes descritos, y tampoco con el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA), el cual se supone que los ex servidores públicos lo hayan elaborado por cumplir con la norma, mas no teniendo en cuenta las reales actividades que realizan las unidades orgánicas de la MPH.

En ese aspecto, al estar realizando el presente estudio de investigación, se identificó dicha problemática y se recomendó a la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Modernización, que para que ordene su PIA, era necesario que realice el POI lo más antes posible, dado que al no tener dicho instrumento, le conllevaría un desorden administrativo y presupuestal general.

La GPPM, de inmediato en el mes de enero del presente año fiscal, tomo la decisión de modificar el POI que había dejado la Gestión anterior, el cual en el mes de marzo del año 2019, también ya culminando el presente estudio, se aprobó la referida modificación con Resolución de **Alcaldía N° 120-2019-A-MPH**. Es así, que para su elaboración se tuvo en cuenta el siguiente cronograma de trabajo:

Actividad	Cronograma		
	Enero	Febrero	Marzo
Realización de Informe técnico justificando la necesidad de modificar el POI 2019	X		
Comunicación escrita a todas las unidades orgánicas, de inicio de la modificación del POI 2019	X		
Taller de presentación de la metodología para modificar el POI 2019	X		
Propuesta de Gestores Administrativos para cada unidad orgánica, y sean ellos los encargados y responsables de realizar la modificación del POI 2019		X	
Capacitación del uso de metodologías técnicas para la modificación del POI a los Gestores Administrativos		X	
Inicio del trabajo de modificación de los POIs de cada unidad orgánica por parte de los Gestores Administrativos		X	
Presentación y revisión de los POIs, presentados por los GA			X
Corrección de observaciones realizadas a los POIs			X
Aprobación y difusión interna de la modificación del POI 2019			X

Elaboración propia

Sin embargo, para que el POI este articulado al PEI y PDCL, es necesario que después de aprobar el PEI, que se proyecta hacerlo en el mes de octubre, validar el POI con los objetivos estratégicos institucionales.

Asimismo para su monitoreo, seguimiento y evaluación, se recomendó elaborar una directiva interna, que permita realizar trimestralmente la evaluación del cumplimiento de las metas físicas y presupuestarias del POI 2019, por lo que teniendo en cuenta dicha sugerencia; la GPPM, elaboro y aprobó la Directiva N° 002-2019-MPH/A, denominada "*Lineamientos para la programación, formulación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación del Plan Operativo Institucional (POI) y el Presupuesto Institucional de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc - Bambamarca*"; la referida Directiva fue aprobada con Resolución de Alcaldía N° 074-2019-A-MPH.

### Propuesta de actividades y cronograma de trabajo para elaborar el PEI

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	PASOS	RESPONSABLE	CRONOGRAMA														
				Agosto				Setiembre				Octubre						
				Semana				Semana				Semana						
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
<b>Actividad 1: Formular la Misión Institucional</b>	La misión es la razón de ser de la entidad, en el marco de las competencias y funciones establecidas en su ley de creación.	<b>Paso 1:</b> Formular la declaración de la política institucional	CPE/ETP	■														
		<b>Paso 2:</b> Formular y redactar la misión	CPE/ETP		■													
		<b>Paso 3:</b> Validación y aprobación de la misión institucional mediante la realización de talleres internos	CPE/ETP		■													
<b>Actividad 2. Formular los objetivos estratégicos institucionales con indicadores</b>	Los OEI definen los resultados que la entidad espera lograr en las condiciones de vida de la población	<b>Paso 1:</b> Formular y redactar OEI de tipo I, con sus indicadores	CPE/ETP				■											
		<b>Paso 2:</b> Formular y redactar OEI de tipo II, con sus indicadores	CPE/ETP				■											
		<b>Paso 3:</b> Validación y aprobación de los OEI con sus indicadores, mediante la realización de talleres internos	CPE/ETP				■	■										
<b>Actividad 3. Formular las acciones estratégicas con sus indicadores</b>	Las AEI son iniciativas que contribuyen a implementar la estrategia establecida por los OEI	<b>Paso 1:</b> Formular y redactar las AEI de los OEI tipo I, con sus indicadores	CPE/ETP							■	■							
		<b>Paso 2:</b> Formular y redactar las AEI de los OEI de tipo II, con sus indicadores	CPE/ETP							■	■							
		<b>Paso 3:</b> Validación y aprobación de las AEI con sus indicadores, mediante la realización de talleres internos	CPE/ETP								■	■						
	La entidad establece un	<b>Paso 1.</b> Realizar el análisis de priorización para identificar la Ruta Estratégica	CPE/ETP											■	■			

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	PASOS	RESPONSABLE	CRONOGRAMA											
				Agosto				Setiembre				Octubre			
				Semana				Semana				Semana			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>Actividad 4. Formular la ruta estratégica</b>	orden de prioridad único y ascendente para los OEI y AEI y así facilita la asignación de recursos (que se realiza luego, en el POI).	<b>Paso 2.</b> Propuesta de la Ruta Estratégica	CPE/ETP												
		<b>Paso 3.</b> Validación y aprobación de la ruta estratégica	CPE/ETP												
<b>Actividad 5. Aprobación del PPEI</b>	-	<b>Paso 1.</b> Redacción final del PEI	CPE/OPP												
		<b>Paso 2.</b> Aprobación del proyecto del PEI por la Comisión de Planeamiento Estratégico	CPE												
		<b>Paso 2.</b> Remisión al CEPLAN	OPP/Alcaldía												
		<b>Paso 2.</b> La Comisión de Planeamiento Estratégico envía el proyecto de PEI y el Informe técnico del CEPLAN a Alcaldía, para su aprobación	CPE/OPP												
<b>Actividad 6. Difusión y publicación del PDLC</b>		<b>Paso 1.</b> Difusión documento	OPP												
		<b>Paso 2.</b> Publicación del documento	OPP /Alcaldía												

## TEXTO UNICO DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS (TUPA)

El Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA), es un documento de gestión institucional que compendia y sistematiza de manera comprensible y clara la información de todos los procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad, incluyendo aquellos que son estandarizados, que deben tramitar los ciudadanos y empresas en las entidades de la administración pública.

La MPH, actualmente cuenta con un TUPA, aprobado el año 2014; pero durante ese tiempo no ha sido actualizado, teniendo procedimientos que por la normativa nacional ya no deben existir, toda vez que implican barreras burocráticas para los administrados, además, en relación a la Unidad Impositiva Tributaria (UIT), que se actualiza cada año fiscal; es muy necesario realizar su actualización, pero al no ser requisito necesario contar con la aprobación de los documentos estratégicos antes descritos, es que se puede de manera paralela realizar su actualización de forma inmediata.

En ese contexto, en base a los Lineamientos para la elaboración y aprobación del texto único de procedimientos (TUPA), y de la normativa de simplificación administrativa, es que se propone el siguiente cuadro de actividades de cronograma de trabajo.

Etapas	Actividad	Cronograma		
		Abril	Mayo	Junio
Etapa Preparatoria	Identificación y conformación de los equipos	X		
	Capacitación y sensibilización de los equipos	X		
	Identificación y priorización de los procedimientos administrativos a simplificar	X		
	Identificación de los actores involucrados	X		
	Plan de Trabajo del Proceso de Simplificación	X		
Etapa de diagnostico	Caracterización del Procedimiento Administrativo y herramientas a utilizar	X		

	Diagnóstico Legal	X		
	Diagnóstico de Equipamiento e Infraestructura	X		
	Mapeo de las capacidades de los RRHH	X		
	Presentación de los Resultados al Comité de Dirección del Proceso de Simplificación	X		
Etapa de Rediseño	Análisis del Procedimiento Administrativo		X	
	Rediseño		X	
	Modificación o elaboración del marco normativo que regule el procedimiento administrativo rediseñado		X	
	Propuesta de acondicionamiento de la infraestructura y el equipamiento		X	
	Propuesta de nuevo costeo		X	
	Propuesta de fortalecimiento de capacidades		X	
	Presentación al Comité del Proceso de Simplificación		X	
	Elaboración de la propuesta final		X	
Etapa de aprobación	Redacción del nuevo TUPA			X
	Remisión al Consejo Municipal para su aprobación			X
	Sustentación ante el Consejo Municipal el nuevo TUPA			X
	Aprobación del nuevo TUPA por parte del Consejo Municipal			X
	Publicación y difusión de la Ordenanza Municipal que aprobó el nuevo TUPA			X
	Implementación del nuevo TUPA			X

Elaboración Propia

En líneas generales, con lo propuesto anteriormente, se estaría implementando y aplicando todo lo referente al enfoque de la Gestión Estratégica, ya los resultados se tendrían al culminar el presente año fiscal, toda vez, que ya se habló también de la propuesta de los Gestores Administrativos, quienes en cada unidad orgánica cumplirán en sentido amplio la función de Administradores,

Planificadores y Presupuestólogos, ya que serán los responsables de apoyar a la unidad Orgánica, en todo lo referente a la gestión administrativa y presupuestal. Con ello, se propone dinamizar, agilizar y uniformizar criterios en el seguimiento y en la ejecución del POI, además de apoyar en todo los procesos administrativos de la unidad orgánica. Dicha acción va a permitir verticalizar los procedimientos administrativos y presupuestales, es decir hacerlo más eficiente y eficaz, y no estar centralizando dichos temas en una sola unidad orgánica.

## **ENFOQUE DE GESTIÓN POR PROCESOS**

Para implementar el enfoque de Gestión por Procesos, hay que tener en cuenta la Visión de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, ya que ello, va a permitir tener un Gestión moderna al servicio de las personas, siendo una de sus características la orientación al ciudadano, es decir una Municipalidad que asigna sus recursos, diseña sus procesos y define sus productos y resultados en función de las necesidades de los ciudadanos.

En ese marco, un objetivo de la Política de Modernización de la Gestión Pública, es implementar la gestión por procesos y promover la simplificación administrativa en todas las entidades públicas a fin de generar resultados positivos en la mejora de los procedimientos y servicios orientados a los ciudadanos y empresas.

Por otro lado, un componente de la gestión pública orientada a resultados, es la gestión por procesos, que presupone que una gestión al servicio del ciudadano debe cambiar el tradicional modelo de organización funcional y migrar hacia una organización por procesos contenidos en las “cadenas de valor” de cada entidad, que aseguren que los bienes y servicios públicos de su responsabilidad generen resultados e impactos positivos para el ciudadano.

Esto se coincide con lo que se señala sobre la gestión por procesos, como tercer pilar de la Política: La optimización de los procesos de la cadena productiva y el alineamiento correspondiente de los procesos de soporte debe comenzar tomando las definiciones de la estrategia en relación con cuál es el bien o servicio que se tiene que producir y cuáles son las características o atributos de ese producto que más valora el ciudadano al cual está dirigido; luego se deben

identificar todas y cada una de las operaciones necesarias para producir ese bien o servicio.

En ese marco, la Secretaría de Gestión Pública de la PCM, aprueba la Norma Técnica N° 001-2018-SGP, Norma Técnica “Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración pública”, mediante la RSGP N° 006-2018-PCM-SGP.

La mencionada Norma Técnica define a los procesos como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas y que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en productos o servicios, luego de la asignación de recursos.

Asimismo, la Norma Técnica señala que la implementación de la gestión por procesos es progresiva y parte de la necesidad de incorporar en el funcionamiento de la entidad la información que resulta del análisis realizado con un enfoque de procesos, de acuerdo a las siguientes fases:



**Fuente: Secretaría de Gestión Pública de la PCM**

De lo mencionado en los párrafos precedentes, se tiene que el enfoque de la Gestión por Procesos, al igual del Enfoque de la Gestión Estratégica, se tiene que implementar gradualmente, es por ello que para esta propuesta es conveniente que se implemente de forma paralela con la Gestión Estratégica.

En ese contexto, como propuesta principal es la de implementar las famosas tecnologías de la información y de la comunicación TICs, proponiendo para ello la formulación y ejecución un Proyecto de Gobierno Digital, ya que con ello se va a simplificar los procesos administrativos y presupuestales, dándoles más rapidez en su atención, para de esa manera hacer la gestión administrativa y presupuestal más eficiente y óptima. Dichos proyectos se detallan a continuación:

**Proyecto de Gestor SIGA:** Este proyecto se enmarca en las exitosas experiencias que algunas instituciones del Gobierno Nacional, como el OEFA, la SUNARP, INDECOPI, Banco Central de Reserva del Perú, el SENACE, el Ministerio de Energía y Minas, entre otros; han logrado con dicho sistema mejorar y optimizar los procesos administrativos y presupuestales, logrando reducir los tiempos, es decir dichos procesos más eficientes; además de ello, minimizando al máximo el uso de papel físico.

Hay que diferenciar el Sistema Integrado de Gestión Administrativa (SIGA), que lo administra el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), el cual, es parecido al Gestor SIGA, pero es más tradicional, no es tan flexible ni amigable, es decir es un poco difícil aprender cuando no se conoce el sistema, asimismo, tiene muchos aplicativos que hace también que el proceso sea burocrático al igual que el procedimiento tradicional. Además que de igual forma de imprime los documentos de requerimientos y otros.

No obstante, el Gestor SIGA, es un sistema interno que las entidades públicas pueden implantar en su Entidad, ya que como se mencionó anteriormente, con dicho sistema se va a reducir los tiempos, los procesos van hacer más eficientes, y además ya no se va a firmar físicamente sino digitalmente con el DNI electrónico.

**Proyecto de Marcha Blanca:** De igual forma al igual del Sistema Gestor SIGA, este proyecto busca que las entidades públicas, usen cero papel, es decir que ya no se tenga aglomeraciones de documentos en las oficinas, que hacen que la Gestión Administrativa sea burocrática y lenta. Con este proyecto se pretende mejorar también la Gestión Documental, al implementar una ventanilla única de atención al usuario, donde los diferentes documentos presentados por los ciudadanos sean recepcionados de manera física, pero derivados y atendidos de forma digital, utilizando también para ello los DNI electrónicos donde las contestaciones y respuestas que se realicen a los administrados, se realicen con firma digital, teniendo solo que imprimir el documento final que sería entregado al ciudadano y/o administrado.

**Cronograma de formulación y ejecución del Proyecto de Gobierno Digital:**

Proyecto	Actividad	Cronograma					
		Abril	Mayo	Junio	Julio	Ag-Dic	En-2020
Gobierno Digital	Requerimiento de creación de idea de Proyecto - GPPM	X					
	Creación de la idea de Proyecto en el banco de inversiones - GDUR	X					
	Requerimiento de elaboración de Perfil técnico del Proyecto - GPPM	X					
	Contratación del Consultor para la elaboración del Perfil técnico del Proyecto - GAF		X				
	Aprobación del perfil técnico del proyecto – GDUR, Alcaldía.			X			
	Requerimiento de elaboración de expediente técnico del proyecto			X			
	Contratación del servicio de consultoría				X		

	para elaborar el expediente técnico definitivo						
	Aprobación del expediente técnico definitivo				X		
	Ejecución e implantación del Gestor SIGA y Marcha Blanca cero papel					X	
	Inicio y uso del gestor SIGA y marcha blanca cero papel						X

Fuente: Elaboración propia

En resumen, la gestión por procesos debe ser entendida como una herramienta orientada a identificar y suministrar información para el análisis de la entidad con un enfoque en sus procesos, con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos, en el marco de los objetivos institucionales, lo que requiere del compromiso de la Alta Dirección y del involucramiento de las unidades de organización que participan en los procesos.

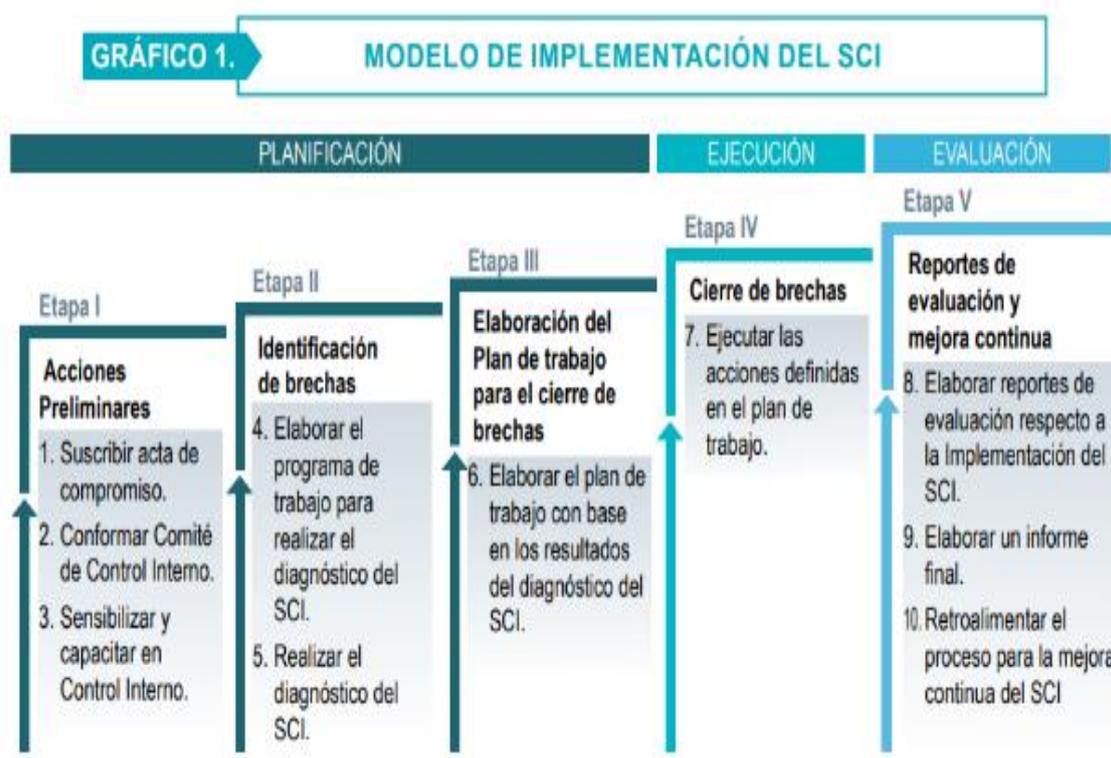
## **ENFOQUE DE GESTIÓN PARA RESULTADOS**

La Gestión basada en Resultados (GpR), es un enfoque de gestión del sector público cuya función es facilitar a las organizaciones públicas, la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público a fin de optimizarlo, asegurando la máxima eficacia, eficiencia y efectividad de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones.

Este enfoque, se concatena con los dos enfoques ya propuestos, es decir esta implícitamente relacionado y unido al enfoque de gestión estrategia y la gestión por procesos, ya que su funcionalidad depende de la funcionalidad de los enfoques antes descritos, dado que, se relaciona mucho con los procesos, la cadena de valor, la eficiencia y eficacia; y claro con la calidad de los resultados obtenidos.

Para completar, y garantizar el éxito del modelo de la nueva gestión pública, se propone implementar como parte de este enfoque, el sistema de control interno, ya que con ello, se proyecta a contribuir a que la MPH logre sus objetivos institucionales mediante una gestión eficiente, eficaz y transparente de los recursos públicos, en beneficio de la ciudadanía. Para esta propuesta, se ha tomado en cuenta la guía para la implementación y fortalecimiento del sistema de control interno en las entidades del estado, aprobada con Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG.

Para tal efecto, se ha tomado en cuenta el modelo de implementación del sistema de control interno, diseñado por la Contraloría General de la Republica.



Fuente: Directiva N° 013-2016-CG/GPROD.

Es empero mencionar que la MPH, actualmente no ha iniciado ni tiene conocimiento exacto de la implementación del SCI, pese a que es de obligatorio cumplimiento. Por lo que teniendo en cuenta, el modelo de la figura anterior, y para lograr con éxito su implementación, se propone el siguiente cronograma de trabajo:

Etapas	Actividad	Cronograma					
		Abril	Mayo	Junio	Julio	Ag-Dic	En-2020
Acciones preliminares	Suscribir acta de compromiso	X					
	Conformar comité de Control Interno	X					
	Sensibilizar y capacitar en Control Interno	X					
Identificación de brechas	Elaborar el programa de trabajo para realizar el diagnóstico del SCI		X				
	Realizar el diagnóstico del SCI		X				
Elaboración del Plan de trabajo para el cierre de brechas	Elaborar el plan de trabajo con base en los resultados del diagnóstico			X			
Cierre de brechas	Ejecutar las acciones definidas en el plan de trabajo			X	X	X	
Reporte y evaluación y mejora continua	Elaborar reportes de evaluación respecto a la implementación del SCI						X
	Elaborar un informe final						X
	Retroalimentar el proceso para la mejora continua del SCI						X

Elaboración propia

Para este enfoque, también se puede desarrollar de manera paralela junto con los otros enfoques antes propuestos, es por ello, que se sugiere que se inicie su implementación lo más pronto posible y se tome en cuenta el cronograma de trabajo descrito en el párrafo anterior.

Con ello, se culmina con la propuesta de los tres enfoques de la nueva gestión pública, el cual implica que la MPH el presente año fiscal, lo deben trabajar y

desarrollar las actividades sugeridas, para que el próximo año fiscal inicie con un nuevo sistema de Gestión Pública.

## **VII. RECURSOS**

### **Recursos Humanos**

La propuesta de acciones estratégicas institucionales está liderado por el responsable del trabajo de investigación y tiene como actores a los siguientes:

El Alcalde de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, Regidores ediles, la Estructura Gerencial está encabezada por: la Gerencia Municipal, Gerencia de Administración y Finanzas, Gerencia de Administración Tributaria, Gerencia de Planeamiento Presupuesto y Modernización, Gerencia de Asesoría Jurídica, Gerencia de Desarrollo Urbano-Rural, la Gerencia de Servicios Municipales, Gerencia de Desarrollo Social, Gerencia de Desarrollo Económico y la Gerencia de Ambiente y Saneamiento, las Gerencias mencionadas lideran subgerencias que conjuntamente a las anteriores forman las unidades orgánicas de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc.

### **Recursos materiales**

- Materiales de escritorio, Proyector Multimedia, Computadora y Ambientes físicos

## **VIII. FINANCIAMIENTO**

Las Leyes anuales del Sistema Nacional de Presupuesto Público, aprueba el Presupuesto Anual de Gastos e ingresos para el Año Fiscal 2019, en el cual se ha establecido en el trabajo de investigación. Dentro de ello, se ha previsto que la implementación de las referidas acciones estratégicas institucionales de manera progresiva, asegurando su eficacia y confiabilidad por parte de Alta Dirección.

## **IX. EVALUACIÓN**

La evaluación de las acciones estratégicas se hará al inicio, durante y al finalizar el mismo y estará a cargo de la gerencia de planeamiento, presupuesto

y modernización con la finalidad de retroalimentar algunos puntos débiles en la propuesta.

## **CAPITULO VI. DISCUSIÓN**

## **Discusión de Resultados**

Las Acciones Estratégicas Institucionales, son herramientas internas importantes que tiene la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, el cual a partir de estas herramientas la municipalidad tiene que realizar una gestión administrativa y presupuestal eficiente y eficaz con la finalidad de optimizar el gasto publico dentro de su jurisdicción, para ello se debe orientar a la capacidad productiva, infraestructura vial, desarrollo de capacidades, programas sociales, entre otros.

Los trabajadores pertenecientes a la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, manifestaron en su mayoría que la problemática de la gestión administrativa y presupuestal en la dimensión eficacia de la ejecución del gasto público, se da a veces de manera de correcta, como:

Con respecto a la dimensión de la cobertura de la población; a veces los recursos programados se invierten en proyecto de educación en 62.2%, a veces los recursos programados se invierten en proyecto de salud en 54.4%, a veces los recursos programados se invierten en proyectos de seguridad ciudadana en un 48.9%.

Por otro lado, en la dimensión sobre focalización de los recursos; a veces la ejecución del gasto es priorizada en un 43.3%, y a veces el gasto atiende la población vulnerable en un 42.2%.

Asimismo, en la dimensión capacidad para cubrir la demanda actual; a veces la ejecución del gasto se mide por resultados en un 37.8%, a veces la inversión cubre la demanda insatisfecha en un 50% y por último a veces los proyectos ejecutados están considerados en el Plan de Desarrollo Concertado se da en un 44.4%

Con respecto a la problemática de la gestión administrativa y presupuestal en la dimensión eficiencia de la ejecución del gasto público, se da a veces de manera de correcta, como:

En la dimensión los recursos económicos son utilizados adecuadamente; a veces los proyectos o inversiones se dan en el momento oportuno en un 44.4%, a veces las obras son ejecutadas con el menor costo posible en un 41.1% y los recursos se utilizan para financiar gasto corriente priorizado en un 33.3%.

Asimismo, en la dimensión optimización del gasto público; revelaron que a veces los recursos económicos son utilizados como contrapartida para ejecutar otros proyectos se da en un 35.6%, la ejecución del gasto se mide a través de indicadores se da en un 38.9%, la evaluación presupuestal se orienta a la disminución de brechas se da en un 46.7% y las obras o proyectos planificados consideran el enfoque territorial se da en un 50%.

Por otro lado en la dimensión la inversión resuelve los problemas de la comunidad, declararon que a veces se da en la ejecución del gasto se considera las políticas de Estado (disminución de la desnutrición, muerte materno infantil, disminución de la pobreza) en un 51.1%, a veces las obras son ejecutadas teniendo en cuenta el presupuesto participativo se da en un 44.4% y a veces los recursos invertidos promueven el desarrollo rural se da en un 42.2%.

También en la dimensión Estándares de calidad de los proyectos u obras, manifestaron que a veces las obras o proyectos son de calidad aceptable se da en un 33.3% y a veces las obras o proyectos cumplen con los estándares de calidad se da en un 43.3%

Por otro lado, el 47.8% de los trabajadores pertenecientes de la Municipalidad Distrital Baños del Inca de Cajamarca, manifestaron que el gasto público del FONCOMUN se encuentra en el nivel de ejecución medio, el 24.4% en gasto público deficiente, el 17.8% en gasto público eficiente y solo el 10% en gasto público óptimo.

Asimismo, el 50% de los trabajadores pertenecientes de la Municipalidad Distrital Baños del Inca de Cajamarca, manifestaron que el gasto público del

FONCOMUN en la dimensión eficacia se encuentra en el nivel de ejecución medio, el 20% en gasto público deficiente, el 18.9% en gasto público eficiente y solo el 11.1% en gasto público óptimo.

Por último, el 45.6% de los trabajadores pertenecientes de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, manifestaron que el gasto público del FONCOMUN en la dimensión eficiencia se encuentra en el nivel de ejecución medio, el 25.6% en gasto público deficiente, el 16.7% en gasto público eficiente y solo el 12.2% en gasto público óptimo.

Estos resultados se comparan con, Zegarra, (2001) Informe de investigación titulado: **“Indicadores de eficiencia y eficacia en la inversión pública e impacto en el desarrollo local en la gestión municipal la Paz – Bolivia – 2011”** concluye afirmando que las variables que determinan la eficiencia y eficacia de la gestión pública, son importantes para tomarlas en cuenta, ya que los bajos sueldos, cargas de trabajo, falta de capacitación a los recursos humanos, determinan el incumplimiento de plazos, improvisaciones, más prácticas, etc., y actúan como desincentivos en los funcionarios de la institución pública para desenvolverse de forma más eficiente y eficaz. Y si los indicadores de eficiencia y eficacia son negativos, también lo será el desarrollo económico y social de los municipios en este caso.

Las instituciones públicas pueden desenvolverse de manera eficaz y eficiente siempre y cuando la organización cuente con un plan estratégico donde se plasme la visión institucional y a partir de ello se logre el compromiso de todos los actores involucrados en la gestión que conlleven a un óptimo manejo de los recursos con que cuenta el municipio.

La teoría que corrobora el presente trabajo de investigación es la **Teoría del comportamiento humano** (Elton MAYO); es conocida también “Teoría administrativa”, “Teoría de las relaciones humanas” o “Teoría sociológica en la administración” y se desarrolla alrededor de los actores educativos: alumnos, docentes, directivos, padres de familia, entre otros.

Y la Teoría general del sistema no busca solucionar problemas ni proponer soluciones prácticas, pero si producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación en la realidad empírica. Los supuestos básicos de la teoría general de sistemas son: Existe una nítida tendencia hacia la integración en las diversas ciencias naturales y sociales, esta integración parece orientarse hacia una teoría de los sistemas. (Von, L. 1968).

## **CAPITULO VI. CONCLUSIONES**

## CONCLUSIÓN

Del diagnóstico realizado a la problemática de la gestión administrativa y presupuestal de la MPH, se concluye que, la principal debilidad es el desconocimiento teórico, técnico y práctico de la planificación estratégica, y de los procesos administrativos y presupuestales de los servidores públicos; ya que se evidencia, que tienen una costumbre tradicional empírica en realizar las labores administrativas y presupuestas, en algunos casos muchos de ellos, lo hacen por hacer, sin saber técnicamente y teóricamente porque lo realizan, sino lo hacen porque tienen la percepción y la costumbre de que lo que realizan es lo correcto.

Se describieron las principales bases teóricas de la administración pública, como la teoría clásica de la administración de Henry Fayol, la teórica científica de la administración de Frederick Taylor, la teoría burocrática de Max Weber. Asimismo, se estudiaron los enfoques de la nueva gestión pública, como es la de Gestión para Resultados, Gestión por Procesos y Gestión Estratégica, los cuales han sido la base fundamental para el desarrollo del presente estudio de investigación.

Habiendo determinado la problemática interna de la actual gestión administrativa y presupuestal, y teniendo como base fundamental los modelos de los enfoques mencionados en el párrafo precedente, se logró diseñar y proponer acciones estratégicas para que sea implementado a la brevedad posible de forma gradual y paralela en la MPH, para con ello, lograr mejorar, efectivizar y optimizar la gestión administrativa y presupuestal de la Municipalidad.

La presente propuesta de acciones estratégicas institucionales, se validaron a través de criterio de expertos (validez interna) y validez del constructo (validez externa), el cual se puede garantizar su aplicación e implementación, ya sea en la MPH, como en otro Gobierno Local.

## **CAPITULO VII. RECOMENDACIONES**

## **RECOMENDACIONES**

Sugerir a la Municipalidad Provincial de Hualgayoc, en base a los enfoques del modelo de la Nueva Gestión Pública, implementar la Propuesta de Acciones Estratégicas Institucionales para con ello mejorar y optimizar la Gestión Administrativa y Presupuestal, y lograr un servicio de calidad al ciudadano.

Se recomienda además de las propuestas antes descritas, formular una propuesta de capacitación al personal con poder de decisión de todas las unidades orgánicas de la MPH, la cual sea constante y especializada, sobre los conceptos teóricos, técnicos y operativos de la administración pública, y sobre la técnica operativa de la Planificación estratégica; así como, el proceso dinámico teórico práctico de los enfoques de la nueva gestión pública.

Deben promover una transformación de la cultura organizacional de los trabajadores municipales, mejorar el servicio al ciudadano con un trabajo de calidad y mejora continua, y racionalizar los procesos, integrando las diferentes áreas funcionales vía sistemas de información gerencial.

## **CAPITULO VIII. REFERENCIAS**

## REFERENCIAS

CEPLAN (2014), Directiva general del proceso de planeamiento estratégico - sistema nacional de planeamiento estratégico. Perú

Serna H. (1994) Planeación y gestión estratégica. Bogotá Legis Editores

Sielinski, H. (2007). Strategic planning is key to family business success. Grandm rapids business journal. Recuperado de: <http://www.grbj.com/GRBJ/ArticleArchive/Article+Archive.htm?Channel={A38B0C96-9FB7-4A69-A3CA-B1F93BB8F8F7}>

CIAS. (2007). Inventario de programas sociales. Perú. Secretaría Técnica

Zegarra, B. (2001). *Indicadores de eficiencia y eficacia en la inversión pública e impacto en el desarrollo local en la gestión municipal la paz – Bolivia - 2011*. La Paz - Bolivia: s.e.

Pinto, P. (17 de Setiembre de 2013). Gobiernos Locales y ejecución del canon. *La República*, pág. 10.

MEF. (04 de Abril de 2014). *Foncomun: Metodología de distribución*. Obtenido de

[http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2297%3Afoncomun-metodologia-de-distribucion&catid=150&Itemid=100848&lang=es](http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=2297%3Afoncomun-metodologia-de-distribucion&catid=150&Itemid=100848&lang=es)

MEF. (13 de Diciembre de 2013). *Ministerio de Economía y Finanzas*.

Obtenido de [www.mef.gob.pe](http://www.mef.gob.pe)

Grupo OBZ Desarrollo Local. (2002). *Propuestas para una nueva gestión municipal*. Andalucía - España: Grupo OBZ.

Chiavenato I. (2007) Introducción a la teoría General de la Administración. (Sétima edición) México: McGRAW-HILL - Interamericana Editores

AECI. (2002). Propuestas para una nueva gestión municipal. En J. Varona, *Dossier de buenas prácticas: Propuestas para una nueva gestión municipal* (pág. 08). España: ERIKA.

Castillo, J. (2004). *Reingeniería y Gestión Municipal*. Lima: UNMSM.

Defensoría del Pueblo. (05 de Octubre de 2013). *Descentralización y*

*Gobiernos Locales*. Obtenido de

<http://www.defensoria.gob.pe/temas.php?des=14>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1997). *Metodología de la investigación*. Colombia: Panamericana Formas e Impresos S.A.

Herrera, P. (2006). *Administración Pública en el ámbito municipal*. México: Universidad Michoacana.

## **ANEXOS**

## Anexo 01

Escala valorativa para medir el nivel de ejecución del gasto público en la Municipalidad Provincial de Hualgayoc

**Estimados(as) funcionarios(as):** Esta Escala Valorativa tiene como objetivo conocer tu nivel de ejecución del gasto público en sus dimensiones eficacia y eficiencia con la finalidad de proponer una propuesta de modelo de gestión municipal que ayude a utilizar adecuadamente los recursos económicos, por lo que te pedimos responder con sinceridad ya que los resultados servirán únicamente para esta investigación. Agradecemos su colaboración y honestidad al responder. Recuerde que no hay respuesta buena o mala, sino diferentes formas de pensar, sentir y actuar, es lo que se pide que se conteste. El tiempo de duración es de 20 minutos. Lee cuidadosamente las siguientes afirmaciones y elije la opción que más se aproxime a tu aprendizaje, marcando con un X. Gracias, por su colaboración.

Variable: Gestión presupuestal			VALORACIÓN			
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
Eficacia	Nivel de cobertura de la población	1. Los recursos programados se invierten en proyecto de educación.				
		2. Los recursos programados se invierten en proyecto de salud.				
		3. Los recursos programados se invierten en proyectos de seguridad ciudadana.				
	Focalización de los recursos.	4. La ejecución del gasto es priorizado.				
		5. El gasto atiende la Población vulnerable.				
	Capacidad para cubrir la demanda actual.	6. La ejecución del gasto se mide por resultados				

		7. La inversión cubre la demanda insatisfecha.				
		8. Los proyectos ejecutados están considerados en el Plan de Desarrollo Concertado.				
Eficiencia	Los recursos económicos son utilizados adecuadamente	9. Los proyectos o inversiones se dan en el momento oportuno.				
		10. Las obras son ejecutadas con el menor costo posible.				
		11. Los recursos se utilizan para financiar gasto corriente priorizado.				
	Optimización del gasto público	12. Los recursos económicos son utilizados como contrapartida para ejecutar otros proyectos.				
		13. La ejecución del gasto se mide a través de indicadores.				
		14. La evaluación presupuestal se orienta a la disminución de brechas.				
		15. Las obras o proyectos planificados consideran el enfoque territorial.				
	La inversión resuelve los problemas de la comunidad.	16. En la ejecución del gasto se considera las políticas de Estado (disminución de la desnutrición, muerte materno infantil, disminución de la pobreza)				
		17. Las obras son ejecutadas teniendo en cuenta el presupuesto participativo.				
		18. Los recursos invertidos promueven el desarrollo rural.				
	Estándares de calidad de los proyectos u obras.	19. Las obras o proyectos son de calidad aceptable.				
		20. Las obras o proyectos cumplen con los estándares de calidad.				

Fuente: Tomado de Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), publicado por la CEPAL – Nacionales Unidas y adaptado por los investigadores.

## **Anexo 02:**

### **FICHA TECNICA**

#### **1. Nombre del instrumento:**

**ESCALA VALORATIVA PARA MEDIR EL NIVEL DE EJECUCIÓN DEL GASTO PÚBLICO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUALGAYOC**

#### **2. Autores del instrumento**

Tomado de Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), publicado por la CEPAL – Naciones Unidas y adaptado por los investigadores.

#### **3. Objetivo instrumento**

Conocer el nivel de ejecución del gasto público en la Municipalidad Provincial de Hualgayoc

#### **4. Usuarios.**

Se recogerá información de 16 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc

#### **5. Características y modo de aplicación.**

1º La escala valorativa está diseñada en 20 ítems, (08 preguntas se relaciona con la dimensión eficacia y 12 preguntas con la dimensión eficiencia); con criterios de valoración: Siempre, Casi siempre, A veces y Nunca para medir la ejecución del gasto público en la Municipalidad Provincial de Hualgayoc.

2º Los trabajadores deberán desarrollar la escala valorativa en forma individual, consignando los datos solicitados de acuerdo a las indicaciones para el desarrollo del instrumento de evaluación.

3º Su aplicación tendrá como duración 20 minutos aproximadamente, y los materiales que emplearan serán: un lápiz y un borrador.

## 6. Estructura del instrumento.

### ESCALA VALORATIVA PARA MEDIR EL NIVEL DE EJECUCIÓN DEL GASTO PÚBLICO DEL FONCOMUN EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUALGAYOC.

Dimensiones	Indicadores	Ítems
EFICACIA	Nivel de cobertura de la población	01, 02, 03
	Focalización de los recursos.	04, 05
	Capacidad para cubrir la demanda actual.	06, 07, 08
EFICIENCIA	Los recursos económicos son utilizados adecuadamente.	09, 10, 11
	Optimización del gasto público	12, 13, 14, 15
	La inversión resuelve los problemas de la comunidad.	16, 17, 18
	Estándares de calidad de los proyectos u obras.	19, 20

### Tabla de puntuación

Ítems	VALORACIÓN			
	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
01. Los recursos programados se invierten en proyecto de educación.	4	3	2	1
02. Los recursos programados se invierten en proyecto de salud.	4	3	2	1
03. Los recursos programados se invierten en proyectos de seguridad ciudadana.	4	3	2	1
04. La ejecución del gasto es priorizado.	4	3	2	1
05. El gasto atiende la población vulnerable.	4	3	2	1
06. La ejecución del gasto se mide por resultados	4	3	2	1
07. La inversión cubre la demanda insatisfecha.	4	3	2	1
08. Los proyectos ejecutados están considerados en el Plan de Desarrollo Concertado.	4	3	2	1
09. Los proyectos o inversiones se dan en el momento oportuno.	4	3	2	1
10. Las obras son ejecutadas con el menor costo posible	4	3	2	1
11. Los recursos se utilizan para financiar gasto corriente priorizado.	4	3	2	1

12. Los recursos económicos son utilizados como contrapartida para ejecutar otros proyectos.	4	3	2	1
13. La ejecución del gasto se mide a través de indicadores.	4	3	2	1
14. La evaluación presupuestal se orienta a la disminución de brechas.	4	3	2	1
15. Las obras o proyectos planificados consideran el enfoque territorial.	4	3	2	1
16. En la ejecución del gasto se considera las políticas de Estado (disminución de la desnutrición, muerte materno infantil, disminución de la pobreza)	4	3	2	1
17. Las obras son ejecutadas teniendo en cuenta el presupuesto participativo.	4	3	2	1
18. Los recursos invertidos promueven el desarrollo rural.	4	3	2	1
19. Las obras o proyectos son de calidad aceptable.	4	3	2	1
20. Las obras o proyectos cumplen con los estándares de calidad.	4	3	2	1

## 7. Escala.

### a. Escala general.

ESCALA GENERAL		ESCALA ESPECÍFICA	
Escala	Intervalo	EFICIENCIA	EFICACIA
Gasto Público óptimo	[60 - 80]	[25 - 32]	[37 - 48]
Gasto Público Eficiente	[41 - 60)	[17 - 24)	[25 - 36)
Gasto Público Medio	[21 - 40)	[09 - 16)	[13 - 24)
Gasto Público deficiente	[ - 20]	[ - 08]	[ - 12]

## Validación de experto 01

### Anexo 5

#### CRITERIO DE EXPERTO

Estimado Econ. **Jorge Alberto Luzquiñoz Rodríguez**

Solicito su apoyo profesional para que emita juicios sobre la **Propuesta de acciones estratégicas institucionales para optimizar la gestión administrativa y presupuestal de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc**, para alcanzar este objetivo usted ha sido seleccionado como experto en la materia y necesito su valiosa opinión. Para ello debe marcar con una (X) en la columna que considere para cada indicador.

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

**MA** : Muy adecuado.

**BA** : Bastante adecuado.

**A** : Adecuado

**PA** : Poco adecuado

**NA** : No Adecuado

N°	Aspectos que deben ser evaluados	MA	BA	A	PA	NA
<b>I.</b>	<b>Redacción Científica</b>					
1.1	La redacción empleada es clara, precisas, concisa y debidamente organizada	X				
1.2	Los términos utilizados son propios de la investigación científica	X				
<b>II.</b>	<b>Lógica de la Investigación</b>					
<b>2.1</b>	<b>Problema de Estudio</b>					
2.2.1	Describe de forma clara y precisa la realidad problemática tratada	X				
2.2.2	El problema se ha definido según estándares internacionales de la investigación científica	X				
<b>2.2</b>	<b>Objetivos de la Investigación</b>	X				
2.2.1	Expresan con claridad la intencionalidad de la investigación	X				
2.2.2	Guardan coherencia con el título, el problema, objeto campo de acción, supuestos y metodologías e instrumentos utilizados.	X				
<b>2.3</b>	<b>Previsiones metodológicas</b>					
2.3.1	Se ha caracterizado la investigación según criterios pertinentes	X				
2.3.2	Los escenarios y los participantes seleccionados son apropiados para los propósitos de la investigación	X				
2.3.3	La selección de la muestra se enmarca dentro de los cánones de la investigación cualitativa.	X				
2.3.4	Presenta instrumentos apropiados para recolectar datos	X				
2.3.5	Los métodos y técnicas empleadas en el tratamiento de la información son propios de la investigación cualitativa	X				
<b>2.4</b>	<b>Fundamentación teórica y epistemológica</b>					
2.4.1	Proporciona antecedentes relevantes a la investigación, como producto de la revisión de la bibliografía referida al modelo.	X				
2.4.2	Proporciona sólidas bases teóricas y epistemológicas, sistematizadas en función de los objetivos de la investigación	X				
<b>2.5</b>	<b>Bibliografía</b>					

95

2.5.1	Presenta la bibliografía pertinente al tema y la correspondiente a la metodología a la investigación con correcto y completo asiento de la investigación	X				
<b>2.6</b>	<b>Anexos</b>					
2.6.1	Los anexos presentados son consistentes y contienen los datos más relevantes de la investigación	X				
<b>III</b>	<b>Fundamentación y viabilidad del Modelo</b>					
3.1.	La fundamentación teórica y epistemológica del modelo guarda coherencia con el enfoque de Gestión por resultados.	X				
3.2.	El modelo propuesto es coherente, pertinente y trascendente	X				
3.3.	El modelo propuesto es factible de aplicarse a otras organizaciones o instituciones.	X				

Mucho le voy a agradecer cualquier observación, sugerencia, propósito o recomendación sobre cualquiera de los propuestos. Por favor, refiéralas a continuación:


Validado por el Econ. **Jorge Alberto Luzquiñoz Rodríguez**

Especializado: **Presupuesto y Planeamiento Público**

Categoría Docente:

Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria:

Cargo Actual: **Sub Gerente de Planeamiento y Modernización de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc**



Econ. **Jorge Alberto Luzquiñoz Rodríguez**

**MUCHAS GRACIAS**





2.6.1	Los anexos presentados son consistentes y contienen los datos más relevantes de la investigación	X			
<b>III Fundamentación y viabilidad del Modelo</b>					
3.1.	La fundamentación teórica y epistemológica del modelo guarda coherencia con el enfoque de Gestión por resultados.	X			
3.2.	El modelo propuesto es coherente, pertinente y trascendente.	X			
3.3.	El modelo propuesto es factible de aplicarse a otras organizaciones o instituciones.	X			

Mucho le voy a agradecer cualquier observación, sugerencia, propósito o recomendación sobre cualquiera de los propuestos. Por favor, refiéralas a continuación:


Validado por el Mg. Wilmer Herrera Bueno

Especializado: **Gestión por Procesos públicos**

Categoría Docente:

Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria:

Cargo Actual: **Jefe de la Oficina de Programación Multianual de Inversiones de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc**



Mg. Wilmer Herrera Bueno

**MUCHAS GRACIAS**



## Confiabilidad de los instrumentos

### Confiabilidad por dimensiones según variable

Tabla 17: Confiabilidad por dimensiones según variable

**Crombach**, para determinar el nivel de aplicabilidad del instrumento

<u>Estadísticas de fiabilidad</u>	
<u>Alfa de Cronbach</u>	<u>N de elementos</u>
<u>,971</u>	<u>20</u>

Dimensiones	Correlación total de	
	elementos	Alfa de Cronbach
P1	,782	,970
P2	,797	,970
P3	,801	,969
P4	,661	,971
P5	,838	,969
P6	,781	,970
P7	,727	,970
P8	,836	,969
P9	,844	,970
P10	,890	,969
P11	,874	,969
P12	,921	,968
P13	,824	,969
P14	,836	,969
P15	,950	,968
P16	,720	,970
P17	,854	,969
P18	,889	,969
P19	,885	,968
P20	-,272	,975

<b>ANOVA</b>					
		Suma de	Media		
		cuadrados	gl	cuadrática	F
					Sig
Inter sujetos		77,205	9	8,578	
Intra sujetos	Entre elementos	10,455	19	,550	2,214
	Residuo	42,495	171	,249	,004
	Total	52,950	190	,279	
Total		130,155	199	,654	

Fuente: Elaboración propia

Es válido (correlaciones Pearson mayores a 0.30 y corroboradas por ANOVA (p < 0.01)) Es confiable (alfa de Cronbach mayor a 0.70)



**AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE  
TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
UCV**

Código : F08-PP-PR-02.02  
Versión : 07  
Fecha : 30-03-2019  
Página : 1 de 2

**Autorización de publicación**

Yo Edwin Aliz Peña Huamán, identificado con DNI N° 43636415, egresado de la Escuela Profesional de Posgrado, del programa de maestría de Gestión Pública de la Universidad César Vallejo, autorizo (x) , No autorizo ( ) la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado "PROPUESTA DE ACCIONES ESTRATEGICAS INSTITUCIONALES PARA OPTIMIZAR LA GESTION ADMINISTRATIVA Y PRESUPUESTAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUALGAYO"; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

FIRMA

DNI: 43636415

FECHA: 30 de marzo del 2019

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado 1
---------	----------------------------	--------	---	--------	----------------

## Acta de originalidad



### ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, **JUAN PEDRO SOPLAPUCO MONTALVO**, Asesor del taller de asesoría para actualización y elaboración de tesis y revisor de la tesis del estudiante, Br. PEÑA HUAMAN EDWIN ALIZ, titulada: PROPUESTA DE ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y PRESUPUESTAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUALGAYOC, constato que la misma tiene un índice de similitud de 22 % verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Chiclayo, 16 Marzo del 2019

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Soplapuco".

Dr. **JUAN PEDRO SOPLAPUCO MONTALVO**  
DNI: 17404624



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE  
ESCUELA DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

**EDWIN ALIZ PEÑA HUAMAN**

INFORME TÍTULADO: **Propuesta de Acciones Estratégicas Institucionales para optimizar la  
Gestión Administrativa y Presupuestal de la Municipalidad Provincial de Hualgayoc.**

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

MAESTRO EN GESTION PÚBLICA

---

SUSTENTADO EN FECHA: 30-03-2019

NOTA O MENCIÓN: APROBADO POR UNANIMIDAD



FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN