



ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Nivel de articulación de los planes estratégicos con el
enfoque prospectivo del CEPLAN en la Región
Lambayeque 2018**

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

AUTOR

Br. Guerrero Vílchez Ricardo Antonio

ASESOR:

M SC. Lindón Vela Meléndez

SECCIÓN:

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

GESTIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS Y DEL TERRITORIO

CHICLAYO-PERÚ

2018

Dictamen de Sustentación de Tesis



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

DICTAMEN DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL JURADO EVALUADOR DE LA TESIS TITULADA:

Nivel articulación de los planes estratégicos con el enfoque prospectivo de CERN en la Región Lambayeque 2018.

QUE HA SUSTENTADO DON (DOÑA):

Dr. Ricardo Antonio Guerrero Vilchez

NOMBRES Y APELLIDOS

ACUERDA:

Aprobar por unanimidad

RECOMIENDA:

Pimentel, 20 de enero de 2019.

MIEMBRO DEL JURADO

PRESIDENTE: *Dra. Betula Hernández Fernández*

SECRETARIO: *Dr. Pepe Suresaca Vigil*

VOCAL: *Dr. Luidou Vela Meléndez*

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo Ricardo Antonio Guerrero Vílchez, egresada del Programa Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo, identificado(a) con DNI 43780851

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

- 1) Soy autor de la tesis titulada "NIVEL DE ARTICULACIÓN DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS CON EL ENFOQUE PROSPECTIVO DEL CEPLAN EN LA REGIÓN LAMBAYEQUE 2018".
- 2) La misma que presento para obtener el grado de Maestro.
- 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 a 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 o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa de la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para la UNIVERSIDAD en favor a 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. Original y por lo tanto los resultados que se presentan en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

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 deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Cesar Vallejo S.A.C. Chiclayo, por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado o denunciar el hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Pimentel, Diciembre de 2018



.....
Ricardo Antonio Guerrero Vílchez
DNI 43780851

Dedicatoria

Dedico la presente investigación a Dios, mi Señor por darme la vida, una linda familia y grandes personas que merodean, por darme la fortaleza y e necesaria para cumplir mis objetivos.

A mi amada familia (mis padres, mi tía Rosa, mi hermana Fiorella y mis sobrinas Luciana y Sophia) por su apoyo incondicional y estar a mi lado siempre que lo he necesitado, por ser el motor y motivo que me impulsa a no rendirme y poder terminar mi maestría.

Ricardo.

Agradecimiento

A mis padres por su infinito amor, apoyo constante, consejos y motivarme a conseguir mis sueños.

A mi hermana Fiorella por su ayuda y motivación para estudiar esta maestría y no rendirme a pesar de las adversidades.

A mi tía Rosa por ser una segunda madre y apoyarme cada vez que la necesitaba.

A mi enamorada por estar a mi lado en momentos buenos y malos y alentarme conseguir mis sueños.

A mi gran amigo y jefe Marco, por brindarme su ayuda desinteresada en el momento que más lo necesitaba.

A todos mis profesores de la Maestría en Gestión Pública y en especial a mi asesor el Dr. Lindon Vela, por sus enseñanzas y consejos que siempre quedarán grabadas en mi mente y corazón.

Ricardo

Presentación

Señores miembros del jurado, les presento la tesis titulada NIVEL DE ARTICULACIÓN DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS CON EL ENFOQUE PROSPECTIVO DEL CEPLAN EN LA REGIÓN LAMBAYEQUE 2018, el objetivo de la tesis es Determinar el nivel de articulación de los planes estratégicos con el enfoque prospectivo del CEPLAN en la Región Lambayeque. En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo S.A.C para la obtención del Grado Académico de Maestro en Gestión Pública.

Esperando cumplir con todos los requisitos de aprobación y que el presente estudio de investigación colme sus expectativas, para obtener la aprobación correspondiente.

Índice

Dictamen de Sustentación de Tesis	ii
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Presentación.....	vi
Índice	vii
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
I. INTRODUCCIÓN	13
1.1 Realidad problemática	13
1.2 Trabajos previos	14
1.2.1 Internacional	14
1.2.2 Nacional.....	16
1.2.3 Regional.....	17
1.3 Teorías relacionadas al tema.....	19
1.3.1 Articulación de los planes	19
1.3.2 Enfoque perspectivo.	22
1.4 Formulación del problema	46
1.5 Justificación del estudio	46
1.6 Hipótesis.....	47
1.7 Objetivos	47
II. MÉTODO.....	49
2.1 Diseño de investigación.....	49
2.2 Variables, operacionalización.....	49
2.3 Población y muestra.....	51
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	51
2.4.1 Técnica.....	51
2.4.2 Instrumento.....	51
2.5 Métodos de análisis de datos.....	52
2.6 Aspectos éticos.....	53
III. RESULTADOS	54
3.1 Resultados de la información general.....	54

Objetivo general: Articulación de los planes estratégicos con el enfoque prospectivo de CEPLAN en la Región Lambayeque.....	54
Objetivo 1: Identificar el proceso del Plan Estratégico en la Región Lambayeque.....	55
Objetivo 2: Identificar el nivel de articulación del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional en los Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales.....	62
Objetivo 3: Identificar el nivel de articulación del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional en el Plan de Desarrollo Concertado de la Región Lambayeque.	62
Objetivo 4: Identificar el nivel de articulación del Plan de Desarrollo Concertado de la Región en el Plan de Desarrollo Concertado local de las tres provincias de la Región Lambayeque.	63
IV. DISCUSIÓN.....	65
V. CONCLUSIONES.....	68
VI. RECOMENDACIONES.....	70
REFERENCIAS.....	71
ANEXOS.....	77
ANEXO 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	77
ANEXO 02: INSTRUMENTO.....	80
ANEXO 03: VALIDACIÓN DE EXPERTOS.....	81
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV.....	99
ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS.....	100
REPORTE DE TURNITI.....	101
AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....	102

Índice de tablas

Tabla 1	Funciones de la Prospectiva y Tipos de Impactos Potenciales	31
Tabla 2	Porcentaje de personal que se entrevistó	55
Tabla 3	Experiencia laboral del personal entrevistado	56
Tabla 4	Porcentaje de condiciones laborales	57
Tabla 5	Entrevista a los administradores y jefe del área de planeamiento estratégico	58

Índice de figura

Figura 1. Marco para la evaluación de impactos de un sistema prospectivo.	30
Figura 2. Modelo de Gestión del Cambio para la Modernización de la Gestión Pública.	36
Figura 3. Fases del Proceso de Planeamiento Estratégico para el Sector Público Peruano.	41
Figura 4. Esquema del Proceso de Investigación	49
Figura 5. Método de análisis de datos	52
Figura 6. Porcentaje de personal entrevistado	55
Figura 7. Porcentaje de experiencia laboral	56
Figura 8. Condiciones Laborales del personal	57
Figura 9. Matriz de Articulación de planes estratégico.	54

RESUMEN

El presente estudio titulado nivel de articulación de los planes estratégicos con el enfoque prospectivo del CEPLAN en la Región Lambayeque 2018. Tuvo como objetivo Determinar el nivel de articulación de los planes estratégicos con el enfoque prospectivo de CEPLAN en la Región Lambayeque. Se realizó con un diseño de la investigación explicativo secuencial (DEXPLIS), con una muestra de 10 servidores públicos entre ellos 4 administradores y a 6 jefes de planeamiento estratégico de la región Lambayeque. Comprobando que el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional se encuentra articulado al Plan de Desarrollo Regional Concertado Lambayeque al 2021 respetando los objetivos de los Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales. Sin embargo, concluye que el plan sectorial multianual del sector educación presenta un error al articular el objetivo específico del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional “acceso equitativo a una educación integral que permita el desarrollo pleno de las capacidades humanas en sociedad” en su segundo indicador, con el tercer indicador del objetivo “Incrementar la equidad en la calidad de los aprendizajes y del talento de los niños y adolescentes. Caso que se hereda en la articulación del plan regional con el plan estratégico multianual del sector educación.

Palabras clave: Articulación, Planes estratégicos, CEPLAN, Región Lambayeque.

ABSTRACT

The present study entitled articulation level of the strategic plans with the prospective approach of the CEPLAN in the Lambayeque Region 2018. Its objective was to determine the articulation level of the strategic plans with the prospective approach of CEPLAN in the Lambayeque Region. It was carried out with a design of sequential explanatory research (DEXPLIS), with a sample of 10 public servants including 4 administrators and 6 heads of strategic planning of the Lambayeque region. Checking that the National Development Strategic Plan is articulated to the Lambayeque Regional Development Plan for 2021, respecting the objectives of the Multiannual Sectorial Strategic Plans. However, it concludes that the multiannual sector plan of the education sector presents an error when articulating the specific objective of the National Development Strategic Plan "equitable access to an integral education that allows the full development of human capacities in society" in its second indicator, with the third indicator of the objective "Increase equity in the quality of learning and talent of children and adolescents. Case that is inherited in the articulation of the regional plan with the multi-year strategic plan of the education sector.

Keywords: Articulation, strategic plans, CEPLAN, Lambayeque Region

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Realidad problemática

El Perú está próximo a cumplir 200 años de vida independiente en el 2021, para este año se tiene previsto lograr objetivos de Plan Bicentenario que es el resultado del Acuerdo Nacional (Dejo, 2013). El Acuerdo Nacional fue suscrito por los diferentes agentes de la Sociedad Civil y las diferentes organizaciones Políticas, firmado el 22 de julio del 2002 durante el Gobierno de Alejandro Toledo y cuyo “objetivo es definir un rumbo sostenible afirmando la gobernabilidad del país a través del diálogo y un proceso de consultas a nivel nacional” (RPP, 2016, párr. 4).

En septiembre del 2015 se llevó a cabo La Cumbre de Desarrollo Sostenible donde más de 150 Jefes de Estado y de Gobierno firmaron la Agenda 2030. Esta agenda cuenta con 17 objetivos de aplicación a nivel universal, que, desde inicio del 2016, se administran por el esfuerzo que se rigen todos los países a nivel mundial con el fin de lograr un mundo sostenible hasta el 2030 (Naciones Unidas [NU], 2018). Perú es uno de los países miembros que firmó este convenio.

Actualmente Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) como ente rector del planeamiento estratégico viene trabajando en la elaboración, actualización e implementación de planes estratégicos con una visión de país al 2030. Para ello ha elaborado diversas guías metodológicas y normas que sirvan de directrices para que las diferentes entidades del Estado en sus distintos niveles se alineen bajo estos parámetros, sin embargo, la realidad indica que no todas las instituciones del Estado en sus diferentes niveles tienen la capacidad para alinear su planeamiento estratégico con las guías y normas que proporciona CEPLAN (NU, 2018).

Esto se puede apreciar principalmente en los Gobiernos Locales Departamentales, pero sobretodo en los Gobiernos Locales Distritales, que al no tener dicha capacidad se ven obligados a contratar los servicios de terceros,

consultores, ONGs entre otros. Lo cual no permite formar las capacidades que permanezcan en las instituciones y garantice la implementación de dichos planes.

Sánchez (2003) demuestra que los planes anuales operativos frecuentemente no corresponden con los requisitos de la multianual programación. Se viene demostrando que el requerimiento de los recursos resultantes del planeamiento estratégico sectorial sobrepasa el monto que se presupuesta en el multianual marco macroeconómico.

A pesar de que la Directiva Nacional ofrezca un marco normativo para desplegar el planeamiento estratégico en los distintos niveles de gobernación, el cortoplacista enfoque de la gestión prima sobre el enfoque prospectivo. Reforzándose más en la práctica, ya que, no es muy estricta la asignación presupuestal, con respecto a la trascendencia de la vinculación estratégica de las actividades sobre las desarrolladas a nivel operativo. Debemos considerar, que las limitaciones más grandes es la escasa disponibilidad de información de calidad y actualizada para la debida toma de decisiones, tema que es de suma importancia y que necesita ser resuelta mediante un sistema de información integrada para una adecuada gestión estrategia del Estado. Puesto a que no es posible comprender la realidad y sus tendencias posibles a futuro sin la necesaria disposición de información a nivel de todos los usuarios de los servicios públicos (Del Carpio & Castro, 2016).

1.2 Trabajos previos

1.2.1 Internacional

Forigua (2018); en su estudio titulado “Construcción de escenarios prospectivos aplicados a la planificación estratégica territorial: una alternativa para el manejo de la incertidumbre en la toma de decisiones” (p. 1), tuvo como objetivo, “analizar el método de construcción de escenarios prospectivos y determinar su contribución en el manejo de la incertidumbre para la toma de decisiones, dentro del estudio de caso

del Plan Estratégico territorial Lobos 2020” (Forigua, 2018, p. 8). Tuvo como resultado, que es de suma importancia la comprensión de los líderes y de las autoridades territoriales sobre los beneficios y la importancia de fortalecer y adquirir la capacidad de pensamiento. Seguidamente se concluyó que, los diferentes métodos prospectivos como la construcción de escenarios prospectivos no son el eje de la ordenación estratégica del territorio ni deben considerados como como un fin de sí mismo. Finalmente se recomendó, que los procesos de planificación prospectiva territorial son complicados, sugiriendo que los equipos técnicos y metodológicos puedan conocer a profundidad los pilares de la planeación estratégica prospectiva.

Quintero, López y Rivero (2015) en su investigación denominada “Planeación estratégica con enfoque prospectivo para la editorial Universo Sur” (p. 1), cuyo como objetivo “diseñar un plan estratégico con enfoque prospectivo para la editorial Universo Sur” (Quintero et al, 2015, p. 160). Tuvo como resultado que, al momento de realizar el diagnostico se realizó a partir de la matriz DAFO la cual después de ello se logró evidenciar en el primer cuadrante una zona de poder donde es utilizado al máximo de las fortalezas. Seguidamente se concluyó que, el diseño de la formulación de la estrategia tuvo que definirse primeramente la visión, misión objetivo por proceso, los valores compartidos y acciones posibles para cumplir estos objetivos. Finalmente se recomendó, el uso del método SMIC con el fin de poder determinar la probabilidad de ocurrencia media.

Sarría y Becerra (2013) en su investigación titulada “Aplicación del enfoque prospectivo para la gestión del desarrollo local: estudio de caso” (p. 1), cuyo objetivo fue, “implementar una metodología que permita trazar estrategias, políticas y acciones que contribuyan a impulsar el desarrollo en las localidades” (Sarría & Becerra, 2013, p. 1). Tuvo como resultado, que al iniciar el estudio se logró fundamentar las concepciones teóricas de la prospectiva estratégica y del desarrollo local para establecer las bases de la misma y lograr alcanzar la interrelación. Seguidamente se concluyó que, a través de orientaciones metodológicas se logró realizar el

diagnóstico de la localidad en estudio. Finalmente se recomendó, la vigilancia prospectiva en el mediano plazo con el propósito de reevaluar el sistema para aminorar la incertidumbre frente el entorno cambiante.

1.2.2 Nacional

Sánchez (2017) en su investigación titulada “Planificación para el desarrollo con enfoque prospectivo en Bolivia, Ecuador, Guatemala y Perú” (p. 1), cuyo objetivo fue, “realizar una exploración respecto de algunos conceptos ligados al Planeamiento Estratégico de un país, y, la comparación de los Sistemas de Planeamiento y los Planes Estratégicos de Desarrollo de Bolivia, Ecuador, Guatemala y Perú” (Sánchez, 2017, p. 73). Tuvo como resultado, que Guatemala, Bolivia y Ecuador a diferencia de Perú hacen énfasis en la revalorización de la cultura ancestral. Seguidamente se concluyó que, los países mencionados con anterioridad poseen sistemas de planificación articuladas en distintos niveles y medidas, siendo el más participativo el de Guatemala. Finalmente se recomendó, la mejora del nivel de la participación de la sociedad civil al momento de formular los planes de gobernación ya que ello propiciara a la creación de los mismos por la sociedad.

Bujaico y Giron (2017) en su estudio denominado “El plan estratégico y la gestión de la municipalidad provincial de Huanta – Ayacucho – 2016”, cuyo objetivo fue “determinar de qué manera la ejecución del Plan Estratégico Institucional se relaciona con la Gestión de la Municipalidad Provincial de Huanta – Ayacucho” (Bujaico & Giron, 2017, p. 8). Tuvo como resultado, que al momento de dar inicio a la ejecución de los proyectos de inversión el mencionado plan tuvo una relación positiva en la gestión del municipio. Seguidamente se concluyó que, el plan estratégico cuenta con una relación eficaz y positiva con la gestión del municipio al momento de impulsar el desarrollo de la gestión moderna y eficaz de los recursos públicos en beneficio de la población. Finalmente se recomendó, realizar el control, la evaluación y la actualización del plan

estratégico con el propósito de mejorar la eficacia y la eficiencia de la gestión del municipio.

Torres (2017) en su estudio titulado “Los procesos del planeamiento estratégico y su incidencia en la gestión administrativa en los gobiernos locales de la provincia de Huánuco periodo 2015” (p. 1), cuyo objetivo fue “determinar si los procesos del planeamiento estratégico inciden en la gestión administrativa en los gobiernos locales de la provincia de Huánuco en el periodo 2015” (Torres, 2017, p. 13). Tuvo como resultado, que los municipios en estudio revelan serias deficiencias en los componentes que conforman el plan de desarrollo concertado repercutiéndolo en el desarrollo económico y social de la población. Seguidamente se concluyó que, el control estratégico posee un nivel bajo en los municipios en estudio razón por lo cual la ejecución de obras no se ejecuta de acuerdo a lo programado en el presupuesto. Finalmente se recomendó, mejorar la calidad de la gestión administrativa municipal, con el fin de poner énfasis a los elementos esenciales estratégicos como es la dirección, la planificación y el control.

1.2.3 Regional

Medina y Sánchez (2014) en su investigación titulada “Desarrollo del plan estratégico y su operacionalización con Balanced Score Card en el molino Sudamérica S.A.C ubicado en el distrito de Lambayeque en el periodo 2013 – 2014” (p. 1), tuvo como objetivo “desarrollar el plan estratégico con operacionalización del Balanced Score Card en el molino Sudamérica S.A.C (Medina & Sánchez, 2014, p. 5). Tuvo como resultado, que el Balanced Score Card permitió analizar y evaluar las áreas de desempeño permitiendo el alineamiento organizativo y considerando la estrategia en la planificación de las actividades. Se concluyó que, al momento de aplicar el modelo se pudo establecer un control adecuado de la gestión estratégica y operativa con el propósito de promover una adecuada ejecución participativa. Finalmente se recomendó, considerar que no es indispensable que todas las perspectivas estén definidas del

Balanced Score Card pero si es indispensable adecuarla según la información que cuenten.

Coronel y Mondragón (2018) en su estudio titulado “Análisis financiero prospectivo en la decisión de inversión para apertura una sucursal de estación de servicios en la ciudad de Chiclayo, departamento Lambayeque periodo 2016 – 2017” (p. 1), tuvo como objetivo “evaluar o realizar un análisis de factibilidad basado en un análisis financiero prospectivo de la empresa para la toma de decisión de implementar o apertura una sucursal en la ciudad de Chiclayo, departamento Lambayeque” (Coronel & Mondragón, 2018, p. 4). Tuvo como objetivo, que en la actualidad la empresa presenta una debilidad con la respuesta en la demanda de este sector por no cubrir los servicios requeridos. Seguidamente se concluyó que, al momento de llevar el diagnóstico para el 2017 surgió resultados favorables en la situación económica y financiera en donde se maneja de manera adecuada al crecimiento de la misma. Finalmente se recomendó, a la gerencia mantener un control constante y adecuado de los gastos fijos y los costos, realizar constantes análisis para determinar aquellos rubros con el fin de incrementar la utilidad operativa.

Bances (2014) en su investigación titulada “Modelo de planificación prospectiva en el área de gestión institucional de la UGEL Chiclayo en el marco de presupuesto por resultado” (p. 1), tuvo como objetivo “modelo de planificación prospectiva” (Bances, 2014, p. 3). Cuyo resultado fue, al momento de realizar la planificación prospectiva se logró identificar críticos escenarios donde el presupuesto como herramienta de control y planeación cumple un papel prepotente para combatir los problemas de la gestión institucional. Se concluyó que, la prospectiva es de suma importancia ya que permite la planificación de escenarios adecuados y futuros en el presupuesto de la UGEL. Finalmente se recomendó, el fortalecimiento de la gestión institucional en cuanto a la capacitación, organización y en los estudios de los escenarios más frágiles para una adecuada planificación en materia de gestión institucional.

1.3 Teorías relacionadas al tema

1.3.1 Articulación de los planes

1.3.1.1 Planeamiento estratégico

Burgwal y Cuellar (1999) precisa que la planificación estratégica es una herramienta poderosa para el análisis, el diagnóstico, la toma de decisiones y la reflexión colectivas, acerca del camino que debe recorrer en el futuro y el que hacer actual de las instituciones, comunidades y organizaciones. Por otra parte, Álvarez (2012) señala que la planificación estratégica se inicia como una manera de usar e interpretar la información conseguida en los estudios sociales con el fin de conseguir plataformas estratégicas de trabajo que sean eficaces.

Sainz (2015) nos muestra que el proceso reflexivo sistemático es aquel, mediante el cual la alta dirección determina la planificación de los recursos para lograr los objetivos de la organización, así mismo, Tassara (2014) se refiere a la planificación estratégica como el concepto de CEPAL.

Es aquella herramienta de gestión que posibilita avalar la toma de las decisiones en las organizaciones con respecto al camino que deben recorrer en el futuro y al entorno del quehacer actual para adecuarse a las demandas y a los cambios que les son impuestos por el entorno para lograr mayor eficacia, eficiencia y calidad en los servicios y bienes que son suministrados, que consta en ejercicios de formulación de objetivos con carácter prioritario, cuya principal característica es el establecimiento de las estrategias para lograr cumplir los objetivos mencionados. La planificación estratégica desde esta perspectiva es una herramienta clave para la toma de decisiones de todas las instituciones públicas (Armijo, 2005; Tassara, 2014).

Es fundamental, que en la planificación estratégica exista una elección sobre el futuro, y que ésta obligue a escoger diferentes alternativas la cual resulte más conveniente. No solo para responder a las demandas y a los cambios que les son impuestas por el entorno y poder alcanzar al máximo la calidad y la eficiencia de sus intervenciones, sino para plantear y concretar las transformaciones que el entorno requiera (Burgwal, Gerrit, & Cuéllar, 1999).

Para Ackoff (como es citado en Miklos & Tello, 1991), en el marco del planeamiento la toma de decisiones demanda una serie de requisitos: (a) Es una fase que se dirige hacia la producción de varios futuros deseados y que es poco probable que sucedan al menos que se procure hacer algo al respecto; (b) Es imprescindible cuando el hecho futuro que se desea, comprende una serie de independientes decisiones llamado también sistema de decisiones; (c) Es algo que es llevado a cabo antes de una toma de decisiones o de la realización de una función (Miklos & Tello, 1991).

Necesariamente implica que en el carácter anticipatorio la planeación deba realizarse antes de los sucesos. En tal sentido, por lo menos se plantea uno de los siguientes objetivos como son (Miklos, 1998): (a) Aprovechar las hipótesis futuras en beneficio; (b) Disminuir los efectos perjudiciales provenientes de lo indeseable, que puede ocurrir en el futuro.

Por su parte, Contreras (2013), planteó diversas conjeturas para un adecuado proceso del planeamiento estratégico de cualquier clase de organización:

En primer lugar, el planteamiento de una estrategia viable, es el primer aspecto que comprende el pleno conocimiento de la actividad del negocio, la cual inicia brindando la capacidad de

realizar un análisis prospectivo de calidad para alcanzar el logro de los objetivos planteados (Contreras, 2013).

En segundo lugar, se necesita tener muy claro hacia donde uno quiere ir, hacia donde llegar y con qué recursos contamos para conseguir dichos objetivos, teniendo en cuenta siempre la continuidad del negocio, esta estrategia es base para comprender el mencionado concepto de negocio en marcha (Contreras, 2013).

En tercer lugar, el compromiso de cada uno de los actores en el proceso y del resto, da a conocer que cada miembro y funcionario que pertenezca a la organización se debe encontrar compenetrado en las estrategias planteadas dando lo mejor de sí para alcanzar tales objetivos (Contreras, 2013).

En cuarto lugar, se da el adecuado uso de los recursos para alcanzar todo lo que se haya planteado, ya que, si se cuenta con una estrategia aceptable, pero si no se llega a contar o tener con que para poder ejecutarla por ende se perderá tiempo (Contreras, 2013).

Como quinto lugar, es de suma importancia que al momento de establecer las estrategias se deba contar con un conocimiento amplio de los riesgos en donde la organización pueda verse abocada, tanto a nivel externo como interno. Este estudio, es una parte esencial en la toma de decisiones ya que desde este punto se podrá establecer la prolongación o no del negocio (Contreras, 2013).

Como un penúltimo aspecto, se encuentra relacionado con el tiempo, ya que, no predomina un tiempo mínimo y tampoco un tiempo máximo para que las estrategias logren funcionar, todo esto dependerá de la forma como la estrategia llegue a plantear el

direccionamiento que se va seguir y dependiendo de la actividad o el tipo de negocio que se desarrolle (Contreras, 2013).

Como último aspecto, predomina uno preponderante y que al trazar las estrategias se debe considerar la capacidad de la organización para cambiar y transformar en el menor tiempo posible (Contreras, 2013).

1.3.2 Enfoque perspectivo.

1.3.2.1 Planificación Prospectiva.

Godet (como se citó en Mera, 2014), hace referencia que el planeamiento estratégico prospectivo con un enfoque nuevo de planeamiento consta en dirigir a todos los planeamientos estratégicos de la organización hacia un futuro, estableciendo escenarios a futuros que desea lograr la organización, considerando medidas correctivas para un presente más deseado con el propósito de alcanzar un escenario posible, deseable y sobre todo probable.

Por otra parte, Ramírez (2012) hizo mención a una publicación de Godet, en donde la prospectiva es un instrumento a largo plazo que implementa una investigación para la anticipación del futuro, propiciando la preparación a esperados cambios posibles.

Lucena (2014), por su parte, se refiere al planteamiento prospectivo como un instrumento gerencial que faculta la toma de decisiones mediante opciones idóneas y el análisis de alternativas a los posibles escenarios, sin perder de vista los objetivos organizacionales y previendo las consecuencias. De la misma manera, Morales (como se citó en Sánchez, 2017) señala que la

planeación prospectiva es el énfasis que se realiza en los futuros deseados y la búsqueda de los medios para poder lograrlos, teniendo en cuenta que desde el primer planteamiento de los ideales tanto económicos como sociales, la manera en que deberán acogerse las decisiones de manera individual por parte de los comprendidos en el mencionado proceso.

Por ende, debemos señalar que el planteamiento prospectivo es una planificación estratégica dirigida a alcanzar cualquier clase de escenario de futuro que resulte de una investigación prospectiva y que se escoja como apuesta para su obtención. En conclusión, se llega a desarrollar un plan estratégico que pueda comprender variantes dependiendo del escenario futuro establecido (Sánchez, 2017).

Por su parte, Balbi (2010) señala que la prospectiva consta en concentrar y atraer la atención sobre el futuro, imaginándolo a partir del presente y no del futuro. El propósito de esta prospectiva es contribuir a las decisiones más afectivas, oportunas e inteligentes y no a conocer el futuro. En consecuencia, se encuentra en la misma que la estrategia, la inteligencia estratégica, la planeación estratégica y otras diferentes propuestas y su teórico objetivo es el proceso decisional.

Según la Comisión Europea (2002) la prospectiva es comprendida como un proceso participativo y sistemático que es empleado para construir visiones a medio y a largo plazo y para recopilar distintos conocimientos del futuro, con el propósito de comunicar las decisiones que movilicen las acciones conjuntas y las que se han de tomar. Para Harper (como se citó en Cuervo & Guerrero, 2018) señala que también lo es ya que implica periodos intensos e iterativos de reflexiones libres, consultas y discusiones, trabajos en redes, orientadas a la refinación de las estrategias comunes de direccionamiento y de la visión a futuro, con el

propósito de explotar las oportunidades a un largo plazo, abriéndose paso mediante el impacto de la tecnología, de la ciencia e innovación en la sociedad.

Es la manifestación del espacio común para el pensamiento sobre la incubación de estrategias de acercamiento y abierto sobre el futuro (Popper, 2008a).

Popper (2008b), recomienda cinco fases complementarias e interconectadas que serían parte de este y fortalece la idea prospectiva como un proceso sistemático:

La fase de alcance o previa a la prospectiva es en donde se toman las decisiones de principios del proceso y de las decisiones estratégicas. Las decisiones de proceso se encuentran vinculadas con el desarrollo local y con el contexto de investigación, el horizonte del tiempo, la cobertura temática, la escala territorial y los auspiciadores, mientras que las decisiones estratégicas están vinculadas con los elementos relacionados con las aspiraciones de un ejercicio tales como los objetivos generales, el plan específico, los fundamentos, los resultados esperados, entre otros. Estos factores son potenciales en la influencia de la selección de los métodos (Popper, 2008b).

La etapa de reclutamiento trata de la inscripción de las principales partes interesadas como la de los individuos para que puedan aportar con su experiencia y conocimientos en particulares cuestiones y en el impulso del proceso de investigación dentro de las propias redes. Por tal motivo y por razones prácticas se presenta como la segunda etapa del proceso, pero la interacción y la participación de las partes interesadas se deben realizar mediante todo el estudio (Popper, 2008b).

El corazón de un proceso de prospectiva es la fase de generación, ya que desde esta etapa se llega a generar visiones compartidas y el conocimiento. Por ende, es la etapa en la que el conocimiento es, fusionado, codificado, analizado y sintetizado, este conocimiento se junta y se compara con el conocimiento codificado y se crean conocimientos nuevos tales como las imágenes y las visiones de futuros compartidos (Popper, 2008b).

En esta etapa de la acción, es donde se procura alcanzar los compromisos por parte de actores principales que están preparados a embarcarse en la configuración del futuro y la del negocio de transformación mediante de la aplicación de las decisiones y las políticas que se originan en la etapa de generación (Popper, 2008b).

En esta etapa, es donde el proceso de prospectiva debe relacionar con los tradicionales procesos de planificación estratégica con el objetivo de definir a mediano y a largo plazo reales planes de acción (Popper, 2008b).

La renovación es una combinación de sabiduría e inteligencia. Consta en comprender las amenazas y las oportunidades y de obtener conocimientos previamente identificados y en el proceso de sí mismo (Popper, 2008b).

1.3.2.2 El rol de la prospectiva en el planeamiento y la gestión estratégica.

La planificación al igual que la prospectiva tiene como fin dirigir la acción del gobierno, como también del resto de los actores comprendidos en la gestión de las políticas públicas, por tal motivo el involucramiento y la participación debe estar garantizada en la etapa de la construcción del futuro. La prospectiva es útil para conformar un dialogo social constante a través se impulse la

integración del mercado, del Estado y el de la sociedad del alrededor en los procesos estructurados para modelar el futuro, debatir, pensar y ejercer una estratégica vigilancia de los hechos que tiene resultados sobre las decisiones estratégicas de la sociedad (Medina, 2014).

Por lo tanto, la importancia esta resaltada por la intervención durante el proceso, así como el propósito de comunicar los procesos en la toma de decisiones y de la movilización de las acciones colectivas. Ello comprende que de manera simultánea busca contribuir a la representación de políticas públicas, a la coordinación interinstitucional y a la implementación de planes y políticas. No obstante, a menudo se encuentra una desconexión entre los expertos en prospectiva y los que influyen en las políticas, lo que implica a una falta de interés en el desenvolvimiento de las actividades (Medina, 2014).

Para Dreyer y Stang (2013), la labor de los expertos en la prospectiva es constantemente percibida por los políticos profesionales como irrelevantes y prospectivos para su labor. La cual puede ser resuelto, considerando su perspectiva a partir de la etapa del diseño del estudio prospectivo, para permitir la articulación entre los expertos en la prospectiva, los tomadores de decisiones y los planificadores.

Entonces, la prospectiva demanda a elaborar espacios de encuentro entre los diversos actores, el cual no debe perderse de vista ya que varios de los impactos que se pretende alcanzar con la prospectiva están relacionados con los cambios en las actitudes de los mismos, por lo que es fundamental la creación de espacios de interacción. A menudo esta práctica, consiste en juntar a diversas perspectivas del conocimiento, con el fin de impulsar el intercambio de saberes y vincular los resultados de los ejercicios

prospectivos con la representación de las políticas (Dreyer & Stang, 2013).

Comprender la prospectiva en el proceso de la política no es una tarea fácil. Uno de los fundamentales objetivos de la prospectiva es dar respuesta al hecho de que la percepción del liderazgo político se encuentre bastante concentrado a corto plazo y muy sensible al ciclo electoral, lo que desgasta la capacidad de tomar decisiones que son imprescindibles para todos en el mediano y largo plazo (Dreyer & Stang, 2013).

La responsabilidad de la toma de decisiones recae en los sistemas políticos y en última instancia en los dirigentes, la prospectiva puede ser un puente comunicacional e intelectual que contribuya a la disminución de la polarización en el ámbito ideológico y político de los países y a las conversaciones estratégicas con la ciudadanía (Medina, 2014).

Otro elemento imprescindible, es la continuación de estudios prospectivos. Esto se inclina sobre la necesidad del diseño de programas más que de los ejercicios aislados. En tal sentido, para la creación de adecuados programas de prospectiva Dreyer y Stang (2013), indican los criterios siguientes que deben cumplir con la satisfacción al momento de elaborarlas:

Reconocer al público objetivo con una adecuada precisión, en donde no debe ser la comunidad política ni menos un tipo de personas, sino más bien una relación específica y definible de los individuos y organizaciones (Dreyer & Stang, 2013).

Considerar la participación del público objetivo en las diversas etapas del proceso prospectivo y en el establecimiento de la agenda, debiendo estar seguros en que los productos estén dirigido a ellos (Dreyer & Stang, 2013).

Informar de manera directa y clara mediante un lenguaje entendible para el público objetivo (Dreyer & Stang, 2013).

Prolongar vínculos estrechos con los responsables políticos y el de la toma de decisiones (Dreyer & Stang, 2013).

Implementar una clara relación entre la agenda política del momento y los temas de prospectiva (Dreyer & Stang, 2013).

A nivel nacional e internacional cooperar con el resto de organismos (Dreyer & Stang, 2013).

A lo largo del plazo impulsar el desarrollo de fuentes consistentes de financiación (Dreyer & Stang, 2013).

Laborar de manera constante, como en trabajos de prospectiva a menudo comprende un grupo amplio de integrantes y la transformación de los insumos en productos imprescindibles sin bucles de retroalimentación (Dreyer & Stang, 2013).

Fundar programas en sitios de proyectos apartados. Existe una curva de enseñanza para realizar trabajos de prospectiva. Los programas facilitan la continuidad del personal y el proceso de aprendizaje (Dreyer & Stang, 2013).

Elaborar escenarios, emplearlos y crear escenarios nuevos basados en la verificación y en la retroalimentación. Es muy evidente, que la prospectiva posee una afinidad teórica con la gestión y la planificación estratégica en medida que llegue a funcionar como una medida de apoyo para la toma de decisiones, en una sociedad de cambio continuo que comprende nuevas oportunidades y riesgos. Será imprescindible comprender cuáles serán los posibles impactos de la aplicación de la prospectiva en la gestión pública (Dreyer & Stang, 2013).

Amanatidou (2014) propuso dos definiciones que posibilitan realizar una genérica evaluación de los impactos de la prospectiva de la comunidad: la gobernanza participativa y la sociedad del conocimiento. A partir de ello se podrá identificar tres grupos distintos de impacto en la prospectiva: (a) Con la promoción de la participación pública en la toma de decisiones; (b) Los relacionados con el conocimiento; (c) Con la creación de redes y tejido social.

Como podemos apreciar en la (figura 1) el modelo lógico para la evaluación de los impactos en los programas de prospectiva, en el marco desarrollo de capacidades para enfrentar los desafíos de las sociedades en riesgo y del desarrollo de sociedades del conocimiento. Este marco será capaz de explicar las interrelaciones y las interdependencias entre los elementos del sistema como los procesos, productos, actores, insumos e impactos, así como la interacción del sistema como los factores externos del entorno más amplio (Amanatidou & Guy, 2008).

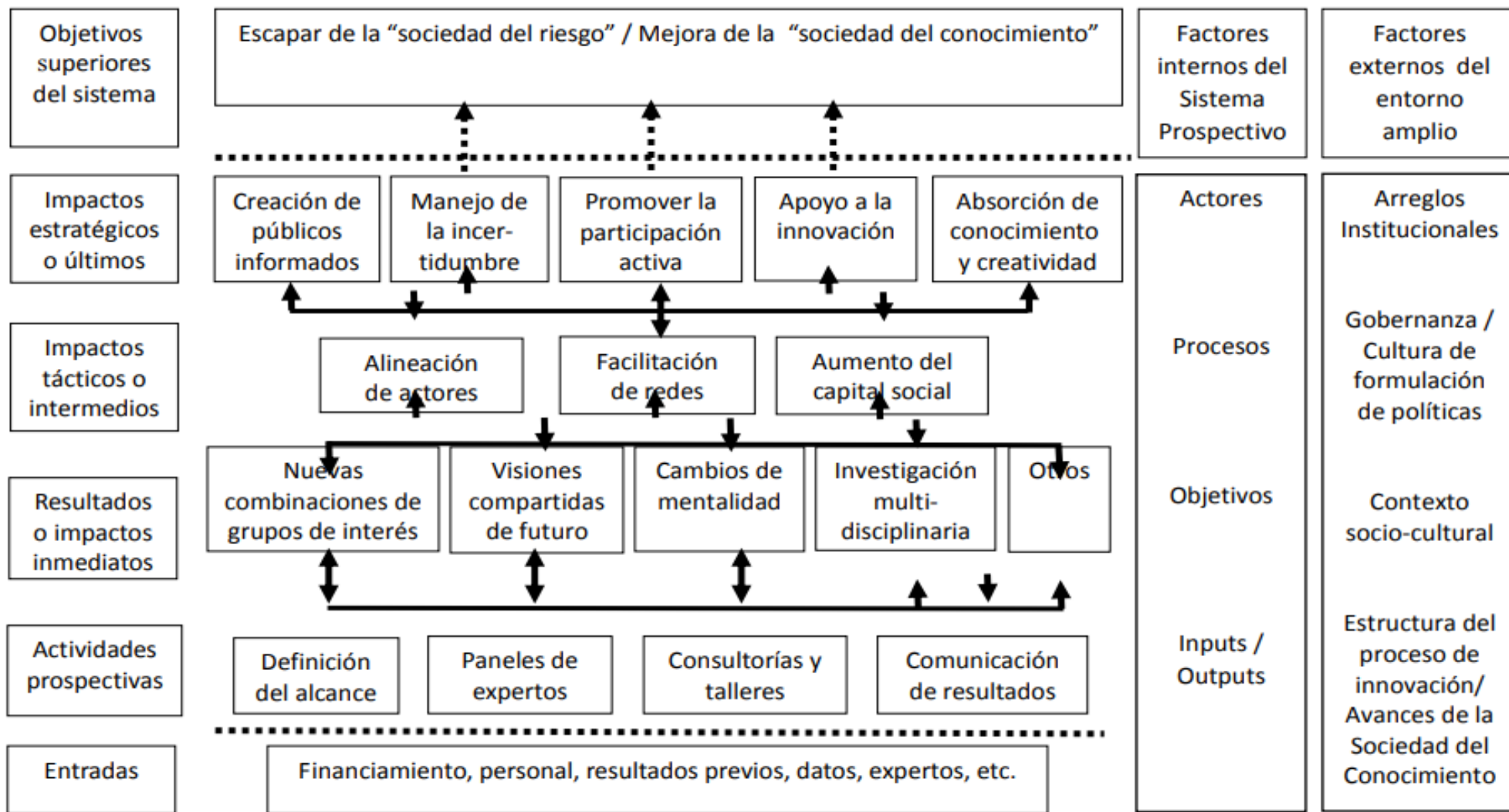


Figura 1. Marco para la evaluación de impactos de un sistema prospectivo.
Fuente: Amanatidou y Guy (2008), p. 552

La importancia de la prospectiva radica principalmente en su capacidad para comunicar a los organismos responsables de la toma de decisiones en la política y en la distribución al desarrollo del capital social y al impulso de las capacidades, todos estos elementos son transversales para una adecuada gestión estratégica en el sector público. Las relaciones entre la prospectiva y la gestión estratégica son bastantes estrechos, pero solo se puede dar en el marco de dialogo interdisciplinario (Amanatidou & Guy, 2008).

Según Fidler (2011), en una evaluación de la lógica prospectiva y el de los objetivos desde el punto de vista de la gestión estratégica, en el campo llega a brindar una nueva prospectiva, destacando su trascendencia en el procesamiento de la información, ya que, comunica formas nuevas en las ideas y en los pensamientos. Esto último es muy imprescindible, si se considera que las escuelas de gestión estratégica suelen poseer un sistema retrospectivo y sistémico que pueden ser desfavorables en los tiempos de cambios, donde sea relevante poseer una mirada más disruptiva de la realidad que si se otorga la prospectiva

Tabla 1

Funciones de la Prospectiva y Tipos de Impactos Potenciales

Funciones de la prospectiva	Tipos de impacto
Informar y orientar	Relacionados a la creación de conocimiento, absorción y difusión: 1. Mayor creación, absorción y difusión de conocimiento en/a través de individuos 2. Mayor creación, absorción y difusión de conocimiento en/a través de organizaciones 3. Desarrollo de habilidades (trabajo en equipo multidisciplinario, habilidades sociales y pensamiento estratégico, etc.) 4. Desarrollo de capacidades para intercambiar y generar conocimientos a nivel de individuo/organización 5. Desarrollo del capital humano en general
Facilitar	Relacionado con redes y aprendizaje colectivo: 1. Creación de redes sostenibles para el intercambio y creación de conocimiento 2. Expansión/diversificación del capital social de individuos y organizaciones 3. Inicio de "derrames" de conocimiento (spillovers) 4. Mayor creatividad y generación de innovación en individuos/redes
Integrar	Relacionados con la mejora de la participación pública en la toma de decisiones: 1. Ampliación del espacio cognitivo de los individuos 2. Mejoramiento de la toma de riesgos e incertidumbres 3. Mayor variedad de fuentes de información 4. Más gente informada e interesada 5. Mayor confianza pública 6. Mayor confianza en las personas 7. Mejorar los procesos de participación pública e institucionalización de los procesos participativos 8. Colaboración/alineación de actores para hacer frente a los riesgos

Fuente: Amanatidou (2014), p. 281.

1.3.2.3 Contexto de la gestión pública en el Perú.

Según la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública 2013-2016, el proceso de modernización fue aprobado a través del Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, considerando que el Estado debe haberse modernizado cuando este sea capaz de respaldar a todos los habitantes una creciente y elevada entrega de bienes y servicios que sean de calidad, de manera pertinente, equitativa y oportuna posibilitando la reducción de brechas económicas y sociales existentes, asumiendo con suma responsabilidad su rol promotor del desarrollo del país. La mencionada política cuenta con una razón de ser en la resolución de problemas de gestión y en el abordaje en el aparato público peruano que obstaculizan su capacidad para proveer servicios y bienes de calidad en la actualidad, resumiéndose en ocho puntos elementales (Resolución Ministerial N° 125-2013-PCM, 2013):

(a) La débil coordinación y la articulación entre las entidades de los diversos niveles y sectores de gobierno; (b) Las dificultades para realizar buenos planes que se articulen con el presupuesto; (c) Las ineficiencias que se encuentran en los procesos de producción servicios y bienes públicos; (d) El ineficiente diseño de las funciones y organización de las instituciones públicas; (e) La inadecuada política y gestión de recursos humanos; (f) La escasez de la evaluación y el seguimiento de los impactos y los resultados esperados; (g) Las carencias en logística, el equipamiento y de la infraestructura en todas las entidades públicas; (h) La inexistencia de un sistema que permita gestionar y compartir información y conocimiento (Resolución Ministerial N° 125-2013-PCM, 2013).

Según la política en cuestión, tanto los ciudadanos como su finalidad son los protagonistas en donde ellos reciben bienes y servicios aptos y de calidad a un costo menor de lo que se ofrezca. Por tal motivo, el objetivo principal ha sido definido en los términos

siguientes como son: la orientación, la articulación y el impulso en todas las entidades públicas la fase de modernización hacia una gestión pública por resultados que impacte de manera positiva en el desarrollo del país y también en el bien de la sociedad (Resolución Ministerial N° 125-2013-PCM, 2013):

Claramente se identifica una relación entre las funciones de su potencial y la de su prospectiva para dar solución a las identificadas limitaciones en la provisión de servicios y bienes de calidad, como las relacionadas a la coordinación gubernamental como las relacionadas a la gestión del conocimiento. La gestión del cambio cuenta con ejes transversales y pilares centrales comprendidos por seis principios orientadores que la política de modernización contempla, cuya finalidad es alcanzar una gestión pública dirigida a resultados al servicio de la población. Los principios mencionados dan lugar a cinco pilares importantes sobre los cuales se encuentran sustentadas por el modelo propuesto de gestión pública, los mismos que se encuentran complementados con tres ejes transversales tal como se puede observar en la (Figura 1) (Resolución Ministerial N° 125-2013-PCM, 2013):

Los pilares principales con los que se encuentra conformada la Política de Modernización son los que se detallan a continuación (Resolución Ministerial N° 125-2013-PCM, 2013):

Los planes operativos, las políticas públicas y los planes estratégicos. Para que actúe el Estado de manera articulada y coherente debe iniciarse definiendo los objetivos claros que reflejen las prioridades de la Nación. A partir de ello, se deben promulgar políticas públicas que resguarden coherencia con los objetivos mencionados. Por su parte, las entidades públicas, deben recoger los lineamientos y principios establecidos en las mencionadas políticas y reflejados en sus planes con el propósito de dirigir su actuación a la realización de los resultados que benefician a los

pobladores. De esta manera el Estado en conjunto se podrán enfocar mejor sus coordinaciones y esfuerzos para servir de mejor manera a la población (Resolución Ministerial N° 125-2013-PCM, 2013):

El presupuesto por resultados. La política de modernización consigue que se mantenga mejor la eficiencia en la distribución de recursos, la disciplina fiscal y una buena calidad en el gasto público, asegurando en las entidades públicas las eficacias en las operaciones. Por tal motivo, se busca el apoyo de adopción, progresiva del Programa Presupuestal con Enfoque de Resultados promovido por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) para todo el gasto que se haya programado (Resolución Ministerial N° 125-2013-PCM, 2013):

Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional. La gestión por procesos, debe ser adoptada de manera paulatina por las entidades públicas. Esto facilitará mejorar la calidad de los procesos de producción con el propósito de que las entidades brinden los servicios de manera eficaz y eficiente y que los pobladores se sientan satisfechos por la atención. Por ultimo las entidades deben encontrarse organizadas adecuadamente para llevar los procesos de la manera correcta y conseguir los resultados ofrecidos en la entrega de servicios y bienes de su obligación (Resolución Ministerial N° 125-2013-PCM, 2013).

Servicio civil meritocrático. La Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir) y la reforma iniciada por el mismo se encuentra dirigida a mejorar la calidad del desempeño de los servidores públicos en beneficios de la población, justificándose en principios de igualdad y de mérito de oportunidades (Secretaría de Gestión Pública [SGP] (2013).

La idea es lograr la profesionalización de la función pública “en todos los niveles de gobierno, de modo que se atraiga a personas calificadas para los puestos clave de cada institución y se priorice la meritocracia en el acceso, promoción, evaluación y permanencia en el sector público” (SGP, 2013, p. 44).

Sistema de información, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento. Para asegurar “una gestión pública eficiente se debe contar con un sistema que recoja, organice y analice datos para convertirlos en información útil y oportuna para la toma de decisiones” (SGP, 2013, p. 34). El mencionado sistema debe poseer indicadores dirigidos a plazos y resultados establecidos previamente y validados mediante criterios que aseguren su transparencia y confiabilidad (SGP, 2013). Además, se debe de contar con un proceso de seguimiento “que verifique que las actividades programadas estén ocurriendo conforme a lo previsto y que muestre datos que permitan saber cuán cerca estamos de alcanzar un objetivo y qué se debe ajustar en el camino para conseguir tal objetivo” (SGP, 2013, p. 34). Así mismo, se puede incluir una fase de evaluación, en el cual pueda verse determinados cambios que generen una actividad, desde la comparación entre el estado actual de la gestión y el estado inicial. Por último, la gestión del conocimiento debe permitir “identificar, analizar y compartir el conocimiento disponible y requerido sobre la gestión y su relación con los resultados. De esta manera, lo que se busca es facilitar, a través de la información pertinente, el trabajo de todos los funcionarios públicos” (SGP, 2013, p. 34).

Asimismo, “tal como se muestra en la Figura 1, los cinco pilares de la Política de Modernización previamente descritos, se complementan con los siguientes tres ejes transversales” (SGP, 2013a: 12):



Figura 2. Modelo de Gestión del Cambio para la Modernización de la Gestión Pública.
Fuente: Secretaría de Gestión Pública [SGP] (2013), p. 35.

1. Gobierno Abierto. - Es el que rinde cuenta de sus acciones y resultados, es el que se muestra transparente y brinda canales de participación ciudadana que promueven a la población a no estar en las decisiones que el gobierno decida, sino también en la participación del escrutinio público sobre las decisiones tomadas (SGP, 2013).

2. Gobierno Electrónico. - Comprende un uso constante de Tecnologías de la Información y Comunicación más conocidas como (TIC) en las entidades públicas para mejorar los servicios y la información que es brindado a los habitantes, es un instrumento muy importante para que la gestión pública se pueda modernizar ya que acompaña y complementa la gestión por procesos, afianzando a la evaluación y al seguimiento como al impulso del gobierno abierto (SGP, 2013).

3. Articulación Interinstitucional. En un Estado descentralizado y unitario se necesita el aseguramiento para poder alcanzar los objetivos mediante la colaboración y la acción conjunta

de las entidades públicas entre los tres niveles de gobernación. Por tal motivo el Estado necesita crear diversos mecanismos de cooperación, colaboración y coordinación que permitan a que las entidades puedan sumar capacidades y recursos para poder atender la demanda de la población de manera oportuna, eficiente y sobre todo adecuada (SGP, 2013).

En este marco, el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) debe ofrecer a los tres niveles de gobierno lineamientos requeridos y políticas priorizadas para una adecuada articulación entre el planeamiento operativo, las políticas públicas, y el planeamiento estratégico tanto a nivel territorial como sectorial, en calidad de rector del sistema de planeamiento estratégico en el Estado (SGP, 2013).

1.3.2.4 Planeamiento estratégico en el Perú.

En el caso de nuestro país, el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN) es lo más contiguo a un sistema de gestión, se originó en el año de 1962 con la creación del Instituto Nacional de Planificación (INP) como organismo técnico central y del Sistema Nacional de Planificación del Desarrollo Económico y Social. Lo anecdótico fue que en el mismo año de su creación fue también el cese ya que en 1992 se dieron diversos golpes de estado llevadas a cabo por gobiernos civiles y militares (Del Carpio, 2016).

Con todo, lo destacable “es que existía una conciencia de que el sistema debía ser institucionalizado dentro de la administración pública para funcionar de forma permanente, de modo que se permitiera un proceso continuo de formulación, ejecución y evaluación de los planes (INP)” (Del Carpio, 2016, p. 10). Si bien de manera imprecisa, esto último forma parte del acercamiento conceptual de lo que fuese un acercamiento con un

enfoque básico de gestión estratégica. En el 2002 según el acuerdo nacional se planteó la necesidad de rescatar la planificación estratégica como una política del mismo Estado, dando lugar en el 2008 a la creación del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), aunque se haya dado con poca asignación de recursos y de manera deficiente (Del Carpio, 2016).

Este desfase de 6 años para el “Acuerdo Nacional es el conjunto de políticas de Estado elaboradas y aprobadas desde el 2002 sobre la base del diálogo y del consenso por parte de los principales representantes de las organizaciones políticas y de la sociedad civil peruana” (Del Carpio, 2016, p. 10). El desfase de estos años en la implementación del CEPLAN se debió estrictamente por un conflicto de intereses con el Ministerio de Economía y Finanzas que asumió responsabilidades en la práctica de planificación que eran del Estado, esto sucedió cuando la dictadura del ex presidente Fujimori cerro la INP (Del Carpio, 2016). Con todo, en la actual ley del SINAPLAN, creada en el contexto del apoyo a la competitividad económica para el aprovechamiento del Acuerdo de Promoción Comercial Perú - Estados Unidos, “se define al SINAPLAN como el conjunto articulado e integrado de órganos, subsistemas y relaciones funcionales cuya finalidad es coordinar y viabilizar el proceso de planeamiento estratégico nacional para promover y orientar el desarrollo armónico y sostenido del país” (Del Carpio, 2016, p. 10).

Directiva Nacional del Proceso de Planeamiento Estratégico. - De manera estratégica, “el CEPLAN vio la oportunidad de establecer una directiva con el objetivo de establecer los principios, normas, procedimientos e instrumentos del Proceso de Planeamiento Estratégico en el marco del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico – SINAPLAN” (Directiva N° 001-2014 CEPLAN, 2014, p. 3).

En el artículo 3 de la Directiva se establece como finalidad lo siguiente (Directiva N° 001-2014 CEPLAN, 2014):

Conseguir que los planes estratégicos de las entidades públicas se encuentren vinculados con el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional – PEDN (Directiva N° 001-2014 CEPLAN, 2014).

Promover la “eficiencia y eficacia en la Gestión Pública para la obtención de resultados al servicio de los ciudadanos (Directiva N° 001-2014” CEPLAN, 2014, p. 3).

Impulsar a que las entidades públicas mejoren el nivel de la coordinación interinstitucional en todas las fases (Directiva N° 001-2014 CEPLAN, 2014).

Contribuir a “que los recursos públicos se asignen y gestionen con eficiencia y eficacia y contribuyan al desarrollo nacional, en función a prioridades establecidas en los procesos de planeamiento estratégico” (Directiva N° 001-2014 CEPLAN, 2014, p. 3).

Desarrollar la capacidad de las instituciones públicas para aprovechar, identificar y priorizar las gestiones y oportunidades de los riesgos que existen en el entorno. Contribuir a “que las entidades de la Administración Pública mejoren sus procesos de seguimiento para el logro de los Objetivos Nacionales” (Directiva N° 001-2014 CEPLAN, 2014, p. 3).

Directiva N°001-2014-CEPLAN (2014) y el proceso que planteó la misma como se encuentra descrita en la (figura 3), el enfoque metodológico según el presente grafico implementa el proceso en 4 etapas, una de ellas es adicional de carácter transversal y los 3 restantes son secuenciales.

La fase estratégica y la fase de análisis prospectivo son aplicadas a nivel territorial y sectorial y los oficios de gestión que son generados son el Plan de Desarrollo Concertado (PDC) y el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM). El fin del análisis prospectivo es la anticipación de oportunidades y de riesgos, para facilitar la promoción y la gestión del pensamiento estratégico prospectivo en los servidores públicos con el fin de mejorar el proceso en la toma de decisiones (Directiva N° 001-2014 CEPLAN, 2014

El análisis prospectivo es muy novedoso con respecto al sector público de nuestro país, a pesar de contar con análisis estratégicos como el análisis externo e interno, ya que posee un énfasis en la identificación de variables estratégicas que es usado como base para la elaboración de futuros escenarios (Directiva N° 001-2014 CEPLAN, 2014).

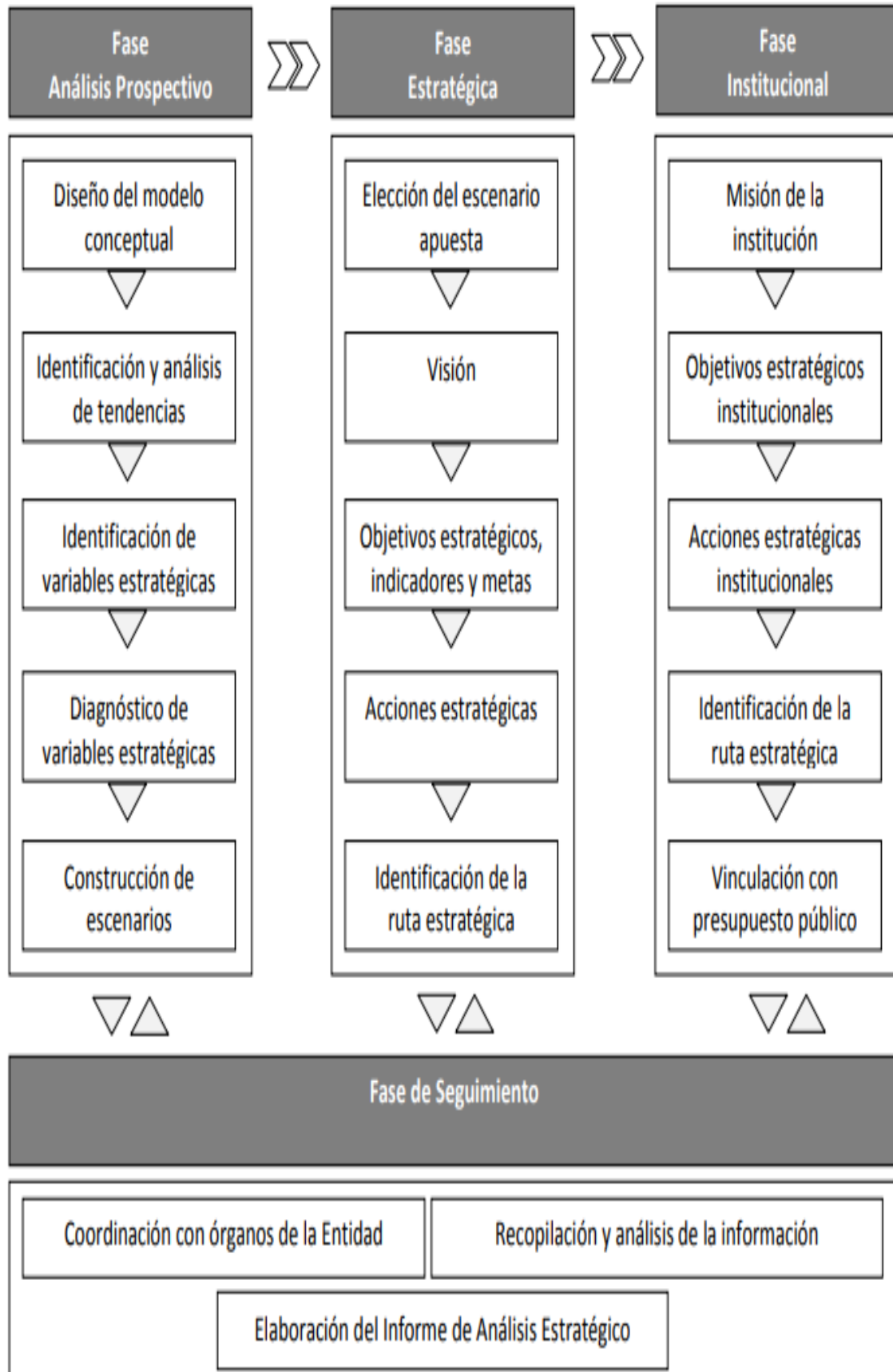


Figura 3. Fases del Proceso de Planeamiento Estratégico para el Sector Público Peruano.
Fuente: Directiva N° 001-2014 CEPLAN (2014).

En la fase estratégica se construye, los objetivos, los escenarios, la visión y las metas, identificándose las acciones estratégicas y sus organizaciones secuenciales mediante una ruta estratégica. Se trabaja, además, en el estrechamiento de los objetivos territorial y sectorial con el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN). Una vez que se encuentren implementadas estas etapas en todas las regiones y sectores, se considerará un gran marco prospectivo y estratégico, con el propósito de que las instituciones públicas puedan reconocer cuál será su rol en la construcción del futuro territorial, sectorial y a nivel nacional y es aquí donde se da inicio a la fase institucional (Directiva N° 001-2014 CEPLAN, 2014).

En la fase institucional, podemos llegar a determinar la misión de la institución a través de la articulación de los objetivos territoriales y sectoriales junto a las acciones estratégicas a nivel institucional. A consecuencia de esta etapa se llegan a conseguir planes operativos institucionales (POI) y los planes estratégicos institucionales (PEI). Una de las modificaciones más relevantes en esta etapa, es en donde las instituciones ya no podrán desarrollar una visión de tipo organizacional ya que existe una visión de tipo organizacional, que es distribuido por todas las instituciones públicas que interviene en la fase territorial o sectorial (Directiva N° 001-2014 CEPLAN, 2014).

La siguiente fase que es la de seguimiento, es en donde se llega aplicar la evaluación y el control constante de las metas con el propósito de retroalimentar el mencionado proceso y con el fin de tomar decisiones operativas y estratégicas y se mantiene en el sistema de vigilancia anticipada a las oportunidades y a los riesgos evidenciadas en la Fase de Análisis Prospectivo. Las herramientas de gestión en la etapa de seguimiento son los informes de análisis estratégico, que deben elaborarse cada tres meses básicamente sobre la base del seguimiento POI y de manera anual sobre la base

del seguimiento PESEM, PEI y PDC, según este corresponda (Directiva N° 001-2014 CEPLAN, 2014).

Lo novedoso de esta directiva fue el establecimiento de una fase de análisis prospectivo, ya que este no se desarrollaba en los procesos de planeamiento estratégico en el sector público peruano. El CEPLAN introduce la prospectiva a través de la directiva, y brindando asistencia técnica a los sectores en sus Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales (PESEM) y a los Gobiernos Regionales en la elaboración de sus Planes Regionales de Desarrollo Concertado (PDRC) (Directiva N° 001-2014 CEPLAN, 2014).

Avances en la implementación de la Directiva

En la actualidad de los 19 sectores del Estado peruano, solo 17 han podido concluir la fase de análisis prospectivo, 15 han concluido en la fase estratégica y 9 han aprobado su Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM). Así mismo 42 instituciones, entre los órganos adscritos y ministerios, dan inicio a la fase institucional, 9 instituciones cuentan con Plan Estratégico Institucional (PEI) ya aprobados. Esto es un gran triunfo, considerando que la directiva fue publicada a mediados del 2014 (Del Carpio, 2016).

Por otro parte, las 26 regiones político-administrativas han comenzado con el proceso de implementar la directiva. De las cuales, 18 han concluido la fase de análisis prospectivo, 11 han concluido en la fase estratégica con la conformidad de acuerdo a su Plan de Desarrollo Regional Concertado (PDRC), y 11 regiones han empezado la fase institucional, de las cuales 6 ya fueron aprobadas por el PEI.

A nivel de gobiernos locales, 30 municipalidades distritales de Lima y 6 municipalidades provinciales han formulado su Plan de Desarrollo Local Concertado, tomando en cuenta el proceso de aprobación (Del Carpio, 2016).

Las instituciones son quienes lideran el proceso de implementación, y el desarrollo de las actividades con la colaboración técnica del CEPLAN. Velezmoro (como se citó en Del Carpio, 2016), señaló que en promedio “ha participativo 1045 profesionales de los sectores y 650 profesionales de las regiones en los equipos técnicos y comisiones de planeamiento estratégico que son integradas por las instituciones del sector público” (p. 12). Así mismo, se han desarrollado capacidades de asistencia técnica de los especialistas del CEPLAN, dado que por lo menos cada profesional ha participado entre 2 y 4 procesos de asistencia técnica.

Los aprendizajes preliminares “durante la asistencia técnica han servido para desarrollar guías metodológicas para cada una de las fases del proceso de planeamiento estratégico descritas en la directiva” (Del Carpio, 2016, p. 12).

El día de hoy, la guía metodológica de la fase de análisis prospectivo para sectores se ha aprobado al igual que la guía metodológica de etapa institucional que es aplicable a nivel territorial como sectorial al igual que la guía para la formulación del Plan de Desarrollo Local Concertado (PDLC) (Del Carpio, 2016). Este último plan fue desarrollado con el Ministerio de Economía y Finanzas con el fin de facilitar el cumplimiento de la meta del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal del año 2016, que un importante requisito para la adecuada asignación de los recursos. Estas además se encuentran pre - publicadas para su respectiva discusión, la fase estratégica para territorios, la guía de

la fase estratégica para sectores y la guía de la fase de análisis prospectivo (Del Carpio, 2016).

Si bien, “desde una perspectiva cuantitativa las cifras son muy alentadoras debido al rápido avance en el corto tiempo de implementación, es aún necesario el desarrollo de una comprensión de carácter más cualitativo de las capacidades desarrolladas durante el proceso” (Del Carpio, 2016, p. 12).

Las entidades no obstante inician su análisis de manera prospectiva hacia el futuro para la elaboración de políticas y es en esta situación donde se hace explícito los planes para la necesidad de poseer una mirada más articulada hacia el futuro (Del Carpio, 2016).

El CEPLAN de manera complementaria ha logrado adaptar el modelo global de proyecciones de largo plazo International Futures de la Universidad de Denver a las condiciones de nuestro país. Esto permitirá el desenvolvimiento de los tendenciales escenarios basados principalmente en datos cuantitativos, que es uno de los casos que deben llevarse a cabo para dar cumplimiento con lo que requiere la directiva y que puede ser de vital importancia para la etapa prospectiva a nivel sectorial (Del Carpio, 2016).

1.3.2.5 Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN)

CEPLAN es una entidad técnica especializada la cual ejerce la rectoría efectiva del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico, y que se da de forma participativa, concertada y transparente, así mismo contribuye al mejoramiento de la calidad de los ciudadanos y el crecimiento sostenible del país (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2018).

1.4 Formulación del problema

Problema General

¿Cuál es el nivel de articulación de los planes estratégicos con el enfoque prospectivo del CEPLAN en la Región Lambayeque?

Problemas específicos

¿Cuál es el proceso del Plan Estratégico en la Región Lambayeque?

¿Cuál es el nivel de articulación del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional en los Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales?

¿Cuál es el nivel de articulación del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional en el Plan de Desarrollo Concertado de la Región Lambayeque?

¿Cuál es el nivel de articulación del Plan de Desarrollo Concertado de la Región en el Plan de Desarrollo Concertado local de las tres provincias de la Región Lambayeque?

1.5 Justificación del estudio

Justificación práctica. – En la presente investigación se pretende usar e interpretar la información conseguida en los planes estratégicos con el enfoque prospectivo del CEPLAN para conseguir el proceso reflexivo sistemático que permitirá lograr los objetivos del Perú y de la Región Lambayeque de forma articulada. No solo para responder a las demandas de la población y de los cambios o fenómenos naturales sino para poder alcanzar al máximo la calidad y la eficiencia de sus intervenciones en la sociedad.

Justificación teórica. - La planificación estratégica desde esta perspectiva es una herramienta clave para la toma de decisiones de todas las

instituciones públicas (Armijo, 2005; Tassara, 2014). Cuya principal característica es el establecimiento de las estrategias para lograr cumplir los objetivos mencionados. Por eso es fundamental, que la planificación estratégica exista como una elección sobre el futuro, y que esta obligue a escoger entre diferentes alternativas la cual resulte más conveniente (Burgwal, Gerrit, & Cuéllar, 1999).

Justificación metodológica. – La presente investigación pretende determinar el nivel de articulación de los planes estratégicos con el enfoque prospectivo de CEPLAN en la Región Lambayeque. Debido a que en la primera fase de estudio se realizó el análisis cuantitativo exploratorio de la muestra y en la siguiente fase se evalúan los datos cualitativos de la identificación del proceso del plan estratégico en la región Lambayeque 2018. Logrando así el análisis mediante el cual se asegura que los objetivos estratégicos y sus correspondientes indicadores y metas, identificados en los diferentes procesos de planeamiento estratégico, sean coherentes entre sí, no se contrapongan y contribuyan al logro de los objetivos estratégicos establecidos en el sector o territorio, así como en el PEDN (CEPLAN).

1.6 Hipótesis

Existe un bajo nivel de articulación de los planes estratégico con el enfoque prospectivo del CEPLAN en la Región Lambayeque

1.7 Objetivos

Objetivo general

Determinar el nivel de articulación de los planes estratégicos con el enfoque prospectivo de CEPLAN en la Región Lambayeque.

Objetivos específicos

Identificar el proceso del Plan Estratégico en la Región Lambayeque.

Identificar el nivel de articulación del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional en los Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales.

Identificar el nivel de articulación del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional en el Plan de Desarrollo Concertado de la Región Lambayeque.

Identificar el nivel de articulación del Plan de Desarrollo Concertado de la Región en el Plan de Desarrollo Concertado local de las tres provincias de la Región Lambayeque.

II. MÉTODO

2.1 Diseño de investigación

El diseño de la investigación fue explicativo secuencial (DEXPLIS) según Hernández, Baptista y Fernández (2014) debido a que en la primera fase de estudio se realizó el análisis cuantitativo exploratorio de la muestra y en la siguiente fase se evalúan los datos cualitativos de la identificación del proceso del plan estratégico en la región Lambayeque 2018.



Figura 4. Esquema del Proceso de Investigación

2.2 Variables, operacionalización

Articulación de los planes estratégicos. - Es el análisis mediante el cual se asegura que los objetivos estratégicos y sus correspondientes indicadores y metas, identificados en los diferentes procesos de planeamiento estratégico, sean coherentes entre sí, no se contrapongan y contribuyan al logro de los objetivos estratégicos establecidos en el sector o territorio, así como en el PEDN (CEPLAN)

Matriz de operacionalización

VARIABLE	CONCEPTO	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICA(S)	INSTRUMENTOS
V1. Articulación de los planes estratégicos	Es el análisis mediante el cual se asegura que los objetivos estratégicos y sus correspondientes indicadores y metas, identificados en los diferentes procesos de planeamiento estratégico, sean coherentes entre sí, no se contrapongan y contribuyan al logro de los objetivos estratégicos establecidos en el sector o territorio, así como en el PEDN (CEPLAN)	Articulación de los planes estratégicos	Plan Estratégico de Desarrollo Nacional.	Objetivo estratégico nacional	Análisis documental	Documentos (Ficha de sistematización de articulación de planes Estratégicos) Guía de entrevista
				Objetivo específico		
				Indicador		
				Formula		
				Línea base		
			Meta al 2021			
			Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales.	Sector		
				Objetivo estratégico multianual		
				Indicador		
				Línea base		
			Plan de Desarrollo Concertado de la Región Lambayeque.	Meta al 2021		
				Objetivo estratégico regional	Entrevista a profundidad	
				Indicador		
				Línea base		
			Meta al 2021			
			Desarrollo Concertado local de las tres provincias de la Región Lambayeque.	Meta al 2025		
Objetivo estratégico provincial						
Indicador						
Línea base						
				Meta al 2021		

2.3 Población y muestra

La población se encuentra conformada por todos los servidores públicos que involucran en el proceso del planeamiento estratégico de la región Lambayeque.

Se tomó una muestra de casos conformada por 10 servidores públicos entre ellos 4 administradores y a 6 jefes de planeamiento estratégico de la región Lambayeque.

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

2.4.1 Técnica

Entrevista: es la técnica empleada donde el personal investigador calificado realiza una serie de preguntas abiertas que se encuentran orientadas a obtener perspectivas, experiencias y opiniones de los servidores públicos (Bernal, 2010).

Análisis documental: es el análisis de documentos de gestión del gobierno central, gobiernos regionales y el de los gobiernos locales (Bernal, 2010).

2.4.2 Instrumento

Guía de entrevista: se elaboró un instrumento para conocer las funciones principales que se realiza la institución, los elementos de planificación y el enfoque que se considera en la lineación de los objetivos y metas de los diversos niveles de gobierno (Bernal, 2010).

Documentos: los planes estratégicos del gobierno central, gobierno regional y provincias de Lambayeque fueron fuentes de datos cualitativos valiosos (Bernal, 2010).

Se realizó un procedimiento de concepción emergente que busca ante todo enfocarse en los significados provistos por los servidores públicos participantes del estudio, así mismo se critica el uso de ciertas herramientas y términos apoyando los resultados por medio de narraciones (es decir apoya la codificación en primer plano abierto y la posterior agrupación y vinculación de categorías, pero no en esquemas) para que podamos establecer conexiones entre categorías. Como se presenta en el esquema anterior.

2.6 Aspectos éticos

Aspectos Éticos. - Los aspectos éticos respecto a los servidores públicos, se aplicaron de la siguiente manera:

Voluntariedad. - Es el acuerdo al que se llegó con los servidores públicos de participar en un experimento que constituye un consentimiento válido y voluntario (Observatori de Bioètica i Dret [OBD], 1979).

Comprensión. - La información es tan importante como el contexto y el modo con el que fue comunicado (OBD, 1979).

III. RESULTADOS

3.1 Resultados de la información general

Objetivo general: Articulación de los planes estratégicos con el enfoque prospectivo de CEPLAN en la Región Lambayeque

Objetivo 1: Identificar el proceso del Plan Estratégico en la Región Lambayeque.

Tabla 2

Porcentaje de personal que se entrevistó

Personal entrevistado	n	%
Alcalde	0	0
Administrador	4	40
Otro	6	60
Total	10	100

Fuente: entrevista aplicada a los administradores y jefes del área de planeamiento de las municipalidades y Gobierno Regional de Lambayeque

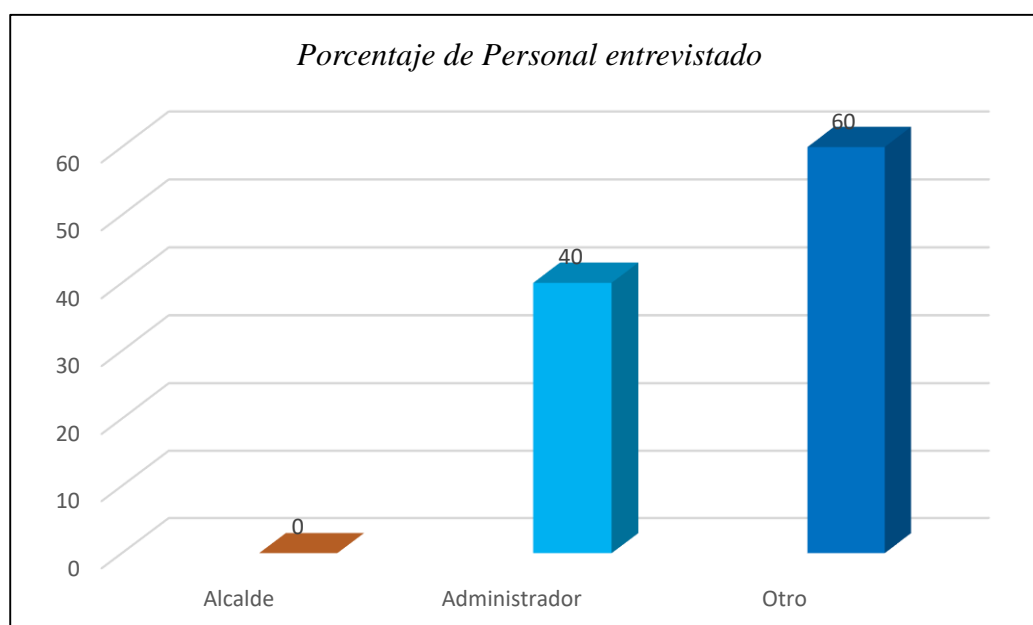


Figura 7. Porcentaje de personal entrevistado

Fuente: Entrevista aplicada a los administradores y jefes del área de planeamiento de las municipalidades y Gobierno Regional de Lambayeque

En la figura se observa que se entrevistó al 40% (4) de administradores de municipalidades y al 60% (6) de jefes de planeamiento estratégico; todas estos pertenecientes a la región Lambayeque.

Tabla 3

Experiencia laboral del personal entrevistado

Tiempo de experiencia laboral	n	%
Menos de dos años	0	0
Entre 2 y 10 años	7	70
Más de 10 años	3	30
Total	10	100

Fuente: entrevista aplicada a los administradores y jefes del área de planeamiento de las municipalidades y Gobierno Regional de Lambayeque

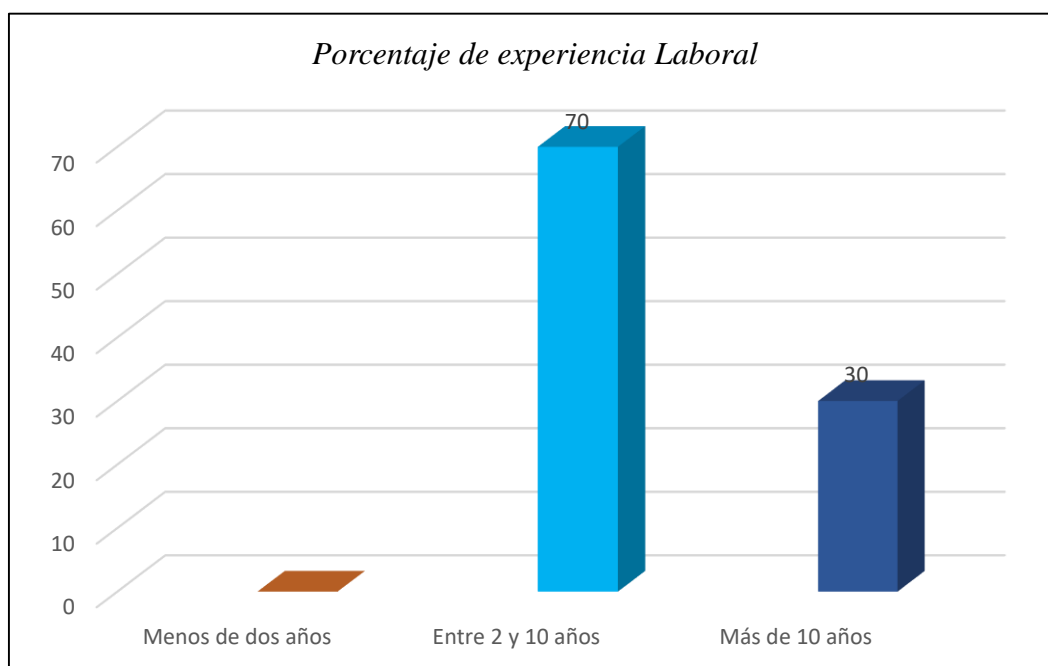


Figura 8. Porcentaje de experiencia laboral

Fuente: entrevista aplicada a los administradores y jefes del área de planeamiento de las municipalidades y Gobierno Regional de Lambayeque

En la figura se observa que el 70% del personal (7) es personal que laboran entre los 2 y 10 años, mientras que el 30%(3) son personas que laboran más de 10 años; en las municipalidades y el Gobierno Regional de Lambayeque.

Tabla 4

Porcentaje de condiciones laborales

Condiciones laborales	n	%
D.L. 276	0	0
Plazo Indeterminado	3	30
CAS	2	20
D.L.276 - 278 Indeterminado	3	30
Plazo Fijo	2	20
Total	10	100

Fuente: entrevista aplicada a los administradores y jefes del área de planeamiento de las municipalidades y Gobierno Regional de Lambayeque

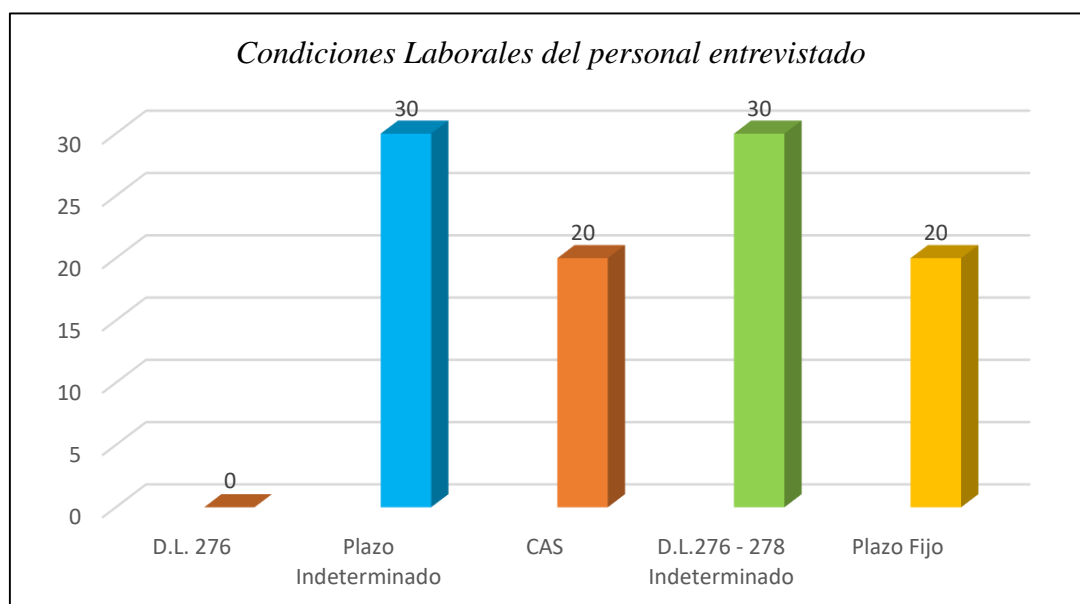


Figura 9. Condiciones Laborales del personal

Fuente: entrevista aplicada a los administradores y jefes del área de planeamiento de las municipalidades y Gobierno Regional de Lambayeque

En la figura se observa que el 30% (3) de los entrevistados es personal en condiciones laborales a plazo indeterminado, asimismo el 20%(2) indican que son CAS, mientras que el 30% (3) opinan que son personal con D.L. 276 – 278 indeterminado finalmente el 20% (2) opina que son personal a Plazo Fijo.

Tabla 5

Entrevista a los administradores y jefe del área de planeamiento estratégico

	MPCH	MPL	MPF	MPLV	MPJLO	M. Reque	INTERPRETACIÓN FINAL
	JEFE PEI	JEFE PEI	JEFE PEI	JEFE PEI	JEFE PEI	JEFE PEI	Resumen
1. ¿Cuáles son las principales funciones que realiza en la Institución?	Mis principales funciones en el municipio son coordinar la elaboración de los planes operativos institucionales municipales, monitorear la realización de las actividades estratégicas, verificar las transferencias que se realizan a la municipalidad, transferencias económicas del estado, y finalmente coordinar con las otras unidades del municipio	Las funciones asignadas son elaborar el PEI y otros planes que la municipalidad lo requiera, realizar el seguimiento al cumplimiento de PEI, verificar con las otras unidades del municipio si se están aplicando estrategias planteadas.	Diseñar el PEI Verificar si da el cumplimiento correctivo del PEI. Analizarlo si va de la mano con el del gobierno regional. Verificar las transferencias económicas, etc.	Actualizar el PEI. Verificar si está alineado con el planeamiento prospectivo del Gobierno Regional. Capacitar al personal con respecto planes institucionales. Explicarles cuales son nuestras metas al 2012.	Elaboración de PEI y otros planes que la municipalidad lo requiera. Verificar si todas las áreas cumplen en aplicar el planeamiento. Realizar seguimiento al destino asignado de las transferencias económicas.	Verificar las transferencias económicas, etc. Diseñar el PEI Verificar si da el cumplimiento correctivo del PEI. Elaborar los otros planes institucionales. Alinearlo al plan estratégico del Gobierno Regional.	Elaboración de PEI Coordinar la elaboración de los planes operativos institucionales municipales Monitorear la realización de las actividades estratégicas. Verificar las transferencias económicas que se realizan a la municipalidad.

	con las estrategias planteadas.							
2. En materia de los instrumentos de planificación. Su trabajo está en el marco del Sistema Nacional de Planeamiento	Los instrumentos son muy variables y falta una capacitación personal de planeamiento por el órgano central CEPLAN, se realiza de manera operativa y poca estratégica	Falta una capacitación del CEPLAN, porque la municipalidad toma información histórica desde el 2008.	Ei, está enmarcado.	Se realiza de manera operativa el trabajo, por lo que el CEPLAN debería capacitarnos para poder realizar un planeamiento estratégico acorde a la realidad territorial.	No, la municipalidad no se alinea al CEPLAN	Si, está enmarcado.	En su mayoría los jefes del PEI indican que falta capacitación a su área por parte del CEPLAN.	
3. ¿Qué tan importante considera usted que es el alineamiento de los objetivos y metas entre los niveles de Gobierno?	Como gerente de planificación, considero que los objetivos no están alineados con el planeamiento central, constituye un verdadero cuello de botella poder hacerlos cumplir eficazmente en el municipio. Considero que falta personal que realmente tenga el interés de llevar adelante el	Es de suma importancia debido a que se genera mucha confusión para cumplir de manera efectiva dentro de la municipalidad.	Es importante porque así podemos seguir un alineamiento tanto a nivel local como regional y poder mejorar los indicadores y metas trazadas a nivel organizacional	Es muy importante ya que se busca que el sistema gubernamental tanto local como regional mejore y cumpla con sus metas y objetivos trazados en el PEI.	Es importante para poder reorganizar las áreas del municipio y beneficiar a la población.	Es importantísimo ya que se busca organizar institucionalmente y de manera territorial cumpliendo con los objetivos y metas al 2021.	La mayoría de jefes indica que son de suma importancia el alineamiento porque se busca cumplir con los objetivos y metas institucionales yendo de la mano con el planeamiento estratégico del gobierno regional.	

	cumplimiento de los planes.						
4. ¿Cuál es el procedimiento que ustedes han seguido para garantizar la articulación de los planes en los diferentes niveles de Gobierno?	Nosotros tomamos como referente el alineamiento con los objetivos del plan estratégico institucional del Gobierno Regional, a partir el planeamiento prospectivo del gobierno regional articulamos los objetivos municipales más relevantes.	El Planeamiento prospectivo del Gobierno Regional, documentación que existe en la página web del organismo CEPLAN.	El planeamiento prospectivo del gobierno Regional de Lambayeque, el POI, etc.	El planeamiento prospectivo del gobierno Regional.	El planeamiento estratégico del Gobierno Regional.	El planeamiento prospectivo del gobierno Regional.	El Planeamiento prospectivo del Gobierno Regional, El PI de las municipalidades y documentación que existe en la página web del organismo CEPLAN.
5. ¿Cuáles son los mecanismos de seguimiento y monitoreo relacionados al planeamiento estratégico, que usted considera, se está implementando actualmente.	El seguimiento control o monitoreo de los proceso estratégicos es casi inexistente, porque desde el punto de visto técnico se debería emplear estrategias de balanced score card, etc.	Los controles son operativos y directos para el cumplimiento de los objetivos es casi inexistente el control y solo se cumple con la emisión de órdenes o el check de planes de acción.	Control mensual de los logros de los objetivos a alcanzar, verificación de los presupuestos como se va gastando y a que obras han sido destinadas.	Se llevaría de manera adecuada un monitoreo si el personal es capacitado en herramientas como balanced score card, verificación de planes de acción, cumplimientos de objetivos.	Ninguno	Verificación de objetivos logrados, seguimiento de planes de acción, verificación del logro de los indicadores, etc.	El seguimiento control o monitoreo de los proceso estratégicos es casi inexistente, porque desde el punto de visto técnico se debería emplear estrategias de balanced score card, sin embargo los controles son operativos y directos para el cumplimiento de los objetivos es casi inexistente el control y solo se

cumple con la emisión de órdenes o el check de planes de acción.

6. Considera usted que el CEPLAN está contribuyendo o al fortalecimiento de capacidades en materia prospectiva.	Allí está la principal debilidad del sistema de planificación nacional, el órgano rector necesita fortalecer los seguidores públicos en temas de manejo de PEI, POI, elementos de control como el balanced score card entre otros.	El CEPLAN debe llegar a cada municipalidad como ente verificador y capacitar al personal en temas de enfoque prospectivo, elaboración de PEI, POI, etc.	Si está contribuyendo porque en dos ocasiones nos han capacitado vía online y telefónica.	Si, está contribuyendo, su página la mantiene actualizada cuando se necesita bajar una información, etc.	Sí, pero en esta municipalidad no se está ejecutando de la manera adecuada.	No, está contribuyendo.	La principal debilidad del sistema de planificación nacional, el órgano rector necesita fortalecer los seguidores públicos en temas de manejo de PEI, POI, elementos de control como el balanced score card entre otros.
---	--	---	---	--	---	-------------------------	--

Fuente: entrevista aplicada a los administradores y jefes del área de planeamiento de las municipalidades y Gobierno Regional de Lambayeque

Objetivo 2: Identificar el nivel de articulación del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional en los Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales.

Se puede observar que el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional se encuentra articulado al Plan de Desarrollo Regional Concertado Lambayeque al 2021 respetando los objetivos de los Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales

Sin embargo, el plan sectorial multianual del sector educación presenta un error al articular el objetivo específico del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional “acceso equitativo a una educación integral que permita el desarrollo pleno de las capacidades humanas en sociedad” en su segundo indicador, con el tercer indicador del objetivo “Incrementar la equidad en la calidad de los aprendizajes y del talento de los niños y adolescentes”. Caso que se hereda en la articulación del plan regional.

Objetivo 3: Identificar el nivel de articulación del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional en el Plan de Desarrollo Concertado de la Región Lambayeque.

El Plan de Desarrollo Regional Concertado Lambayeque al 2021 presenta once objetivos estratégicos articulados a los seis objetivos generales del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, no obstante, la educación superior no presenta acciones estratégicas regionales dejando el desarrollo y colaboración institucional de las universidades de Lambayeque fuera del proceso. La Agilidad, transparencia y eficacia de la administración pública en todos sus niveles, al servicio de los derechos de las personas en general y de los emprendedores e inversionistas en particular, con revaloración de los servidores y funcionarios públicos del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional no se encuentra articulado a los objetivos específicos del plan de desarrollo regional concertado Lambayeque al 2021. Además se encuentra desarticulado del Fortalecimiento de la paz y la seguridad internacional, la integración y la cooperación fronteriza, subregional, regional y hemisférica, así como la asistencia y protección a los

peruanos en el exterior, así como del objetivo de mantener la Plena operatividad del sistema de seguridad y defensa nacional orientado a la protección de nuestro territorio para prevenir y/o enfrentar cualquier amenaza, preocupación y desafío que ponga en peligro la seguridad nacional. Asimismo, se observa su desarticulación con respecto al incremento de los empleos adecuados para la modernización inclusiva, el crecimiento sostenido de las exportaciones sobre la base de una oferta exportable diversificada, actividades sostenibles y el acceso a nuevos mercados, la innovación, el desarrollo tecnológico y la aplicación del conocimiento científico contribuyen constantemente al desarrollo de las actividades productivas y a su sostenibilidad ambiental, Marco institucional y jurídico que garantiza la seguridad de las inversiones y de los Mercados financieros transparentes y eficientes, con instituciones sólidas que facilitan el financiamiento y la inversión. Por otro lado, el objetivo estratégico del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional “Desarrollo regional equilibrado e infraestructura adecuada” solo está articulado en infraestructura vial. Finalmente, el Manejo integrado y eficiente del agua y las cuencas a nivel nacional y el Sistema Nacional de Gestión Ambiental implementado en los tres niveles de gobierno, con activa participación ciudadana no se encuentran articulados al plan de desarrollo regional concertado Lambayeque al 2021.

Objetivo 4: Identificar el nivel de articulación del Plan de Desarrollo Concertado de la Región en el Plan de Desarrollo Concertado local de las tres provincias de la Región Lambayeque.

El Plan de Desarrollo Regional Concertado Lambayeque al 2021 presenta una articulación mínima con respecto al Plan de Desarrollo Local Concertado Provincia de Chiclayo 2021, solo respeta cuatro objetivos específicos. Dejando fuera del proceso la promoción de la igualdad de oportunidades y la vigencia de los derechos para mujeres, hombres y poblaciones vulnerables del departamento, ampliar la cobertura y calidad de los servicios de conectividad de banda ancha, su compromiso de mejorar la conectividad vial y más preocupante es la desarticulación con el objetivo de la mejora de la calidad educativa de la población estudiantil del departamento de Lambayeque. Por otro lado, presenta

2 objetivos alineados al 3° y 5° objetivo nacional que lo comprometen en la mejora del grado de institucionalidad del estado y al desarrollo de la multifuncionalidad de los espacios públicos.

El Plan de Desarrollo Local Concertado Provincia de Lambayeque 2021 se encuentra totalmente articulado al Plan de Desarrollo Regional Concertado Lambayeque al 2021. Además, su articulación es mucho mayor con el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional abarcando los seis objetivos estratégicos y también abarca objetivos de los planes estratégicos sectoriales que le han permitido enfocar mejor sus indicadores y fortalecer sus objetivos. Teniendo como punto de apoyo la identidad cultural y la conservación del medio ambiente enfocado a la naturaleza de su región.

El Plan de Desarrollo Local Concertado Provincia de Ferreñafe 2021 solo se ha enfocado en el diagnóstico, evaluación y determinación de sus objetivos estratégicos. Sin embargo, solo seis de sus objetivos se articulan con el Plan de Desarrollo Regional Concertado Lambayeque al 2021

IV. DISCUSIÓN

El planeamiento prospectivo del Gobierno Regional, el PI de las municipalidades y documentación son de suma importancia el alineamiento porque se busca cumplir con los objetivos y metas institucionales yendo de la mano con el planeamiento estratégico del gobierno regional. Seguidamente, Godet (como se citó en Mera, 2014), hace referencia que el planeamiento estratégico prospectivo con un enfoque nuevo de planeamiento consta en dirigir a todos los planeamientos estratégicos de la organización hacia un futuro, estableciendo escenarios a futuros que desea lograr la organización, considerando medidas correctivas para un presente más deseado con el propósito de alcanzar un escenario posible, deseable y sobre todo probable. Por su parte, Forigua (2018); en su estudio titulado “Construcción de escenarios prospectivos aplicados a la planificación estratégica territorial: una alternativa para el manejo de la incertidumbre en la toma de decisiones” (p. 1), concluyó que, los diferentes métodos prospectivos como la construcción de escenarios prospectivos no son el eje de la ordenación estratégica del territorio ni deben considerados como como un fin de sí mismo.

Existe un bajo nivel de articulación entre el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional y el Plan de Desarrollo Concertado de la Región Lambayeque, destacando que la educación superior no presenta acciones estratégicas regionales, dejando el desarrollo y colaboración institucional de las universidades de la Región Lambayeque fuera del proceso de gestión. Seguidamente Burgwal, Gerrit y Cuéllar (1999) mencionó que es fundamental, que en la planificación estratégica exista una elección sobre el futuro, y que esta obligue a escoger entre diferentes alternativas la cual resulte más conveniente. No solo para responder a las demandas y a los cambios que les son impuestas por el entorno y poder alcanzar al máximo la calidad y la eficiencia de sus intervenciones, sino para plantear y concretar las transformaciones que el entorno requiera. Por su parte, Quintero, López y Rivero (2015) en su investigación denominada “Planeación estratégica con enfoque prospectivo para la editorial Universo Sur” (p. 1), concluyó que, el diseño de la formulación de la

estrategia tuvo que definirse primeramente la visión, misión objetivo por proceso, los valores compartidos y acciones posibles para cumplir estos objetivos.

El plan sectorial multianual del sector educación presenta un error al articular el objetivo específico “acceso equitativo a una educación integral que permita el desarrollo pleno de las capacidades humanas en sociedad” del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional en su segundo indicador Caso que se hereda en la articulación del plan regional. Por su parte, Bujaico y Giron (2017) en su estudio denominado “El plan estratégico y la gestión de la municipalidad provincial de Huanta – Ayacucho – 2016”, concluyó que, el plan estratégico cuenta con una relación eficaz y positiva con la gestión del municipio al momento de impulsar el desarrollo de la gestión moderna y eficaz de los recursos públicos en beneficio de la población.

Existe un nivel muy bajo de articulación entre el Plan de Desarrollo Concertado de la Región en el Plan de Desarrollo Concertado local de las tres provincias de la Región Lambayeque. Plan de Desarrollo Local Concertado Provincia de Chiclayo 2021, no se articula con el objetivo de mejorar la conectividad vial y más preocupante es la desarticulación con el objetivo de mejora de la calidad educativa de la población estudiantil del departamento de Lambayeque. Además, el Plan de Desarrollo Local Concertado Provincia de Ferreñafe 2021 solo seis de sus objetivos se articulan con el Plan de Desarrollo Regional Concertado Lambayeque al 2021. Sin embargo, cabe destacar que el Plan de Desarrollo Local Concertado Provincia de Lambayeque 2021, presenta una articulación mayor con el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional abarcando los seis objetivos estratégicos y también los objetivos de los planes estratégicos sectoriales que le han permitido enfocar mejor sus indicadores y fortalecer sus objetivos. Seguidamente Burgwal, Gerrit y Cuéllar (1999) es fundamental, que en la planificación estratégica exista una elección sobre el futuro, y que esta obligue a escoger entre diferentes alternativas la que resulte más conveniente. No solo para responder a las demandas y a los cambios que les son impuestas por el entorno y poder alcanzar al máximo la calidad y la eficiencia de sus intervenciones, sino para plantear y concretar las transformaciones que el entorno requiera. Por su parte, Medina y Sánchez (2014) en su investigación

titulada “Desarrollo del plan estratégico y su operacionalización con Balanced Scored Card en el molino Sudamérica S.A.C ubicado en el distrito de Lambayeque en el periodo 2013 – 2014” (p. 1), concluyó que, al momento de aplicar el modelo se pudo establecer un control adecuado de la gestión estratégica y operativa con el propósito de promover una adecuada ejecución participativa.

Existe un bajo nivel de articulación de los planes estratégico con el enfoque prospectivo del CEPLAN en la Región Lambayeque. Por su parte, Coronel y Mondragón (2018) en su estudio titulado “Análisis financiero prospectivo en la decisión de inversión para apertura una sucursal de estación de servicios en la ciudad de Chiclayo, departamento Lambayeque periodo 2016 – 2017” (p. 1), concluyó que, al momento de llevar el diagnóstico para el 2017 surgió resultados favorables en la situación económica y financiera en donde se maneja de manera adecuada al crecimiento de la misma.

V. CONCLUSIONES

Se concluye que, en el Planeamiento prospectivo del Gobierno Regional, El PI de las municipalidades y documentación son de suma importancia el alineamiento porque se busca cumplir con los objetivos y metas institucionales yendo de la mano con el planeamiento estratégico del gobierno regional.

El plan sectorial multianual del sector educación presenta un error al articular el objetivo específico “acceso equitativo a una educación integral que permita el desarrollo pleno de las capacidades humanas en sociedad” del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional en su segundo indicador Caso que se hereda en la articulación del plan regional.

Se concluye que existe un bajo nivel de articulación entre el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional y el Plan de Desarrollo Concertado de la Región Lambayeque, destacando que la educación superior no presenta acciones estratégicas regionales, dejando el desarrollo y colaboración institucional de las universidades de la Región Lambayeque fuera del proceso de gestión.

Se concluye que existe un nivel muy bajo de articulación entre el Plan de Desarrollo Concertado de la Región en el Plan de Desarrollo Concertado local de las tres provincias de la Región Lambayeque. Plan de Desarrollo Local Concertado Provincia de Chiclayo 2021, no se articula con el objetivo de mejorar la conectividad vial y más preocupante es la desarticulación con el objetivo de mejora de la calidad educativa de la población estudiantil del departamento de Lambayeque. Además, el Plan de Desarrollo Local Concertado Provincia de Ferreñafe 2021 solo seis de sus objetivos se articulan con el Plan de Desarrollo Regional Concertado Lambayeque al 2021. Sin embargo, cabe destacar que el Plan de Desarrollo Local Concertado Provincia de Lambayeque 2021, presenta una articulación mayor con el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional abarcando los seis objetivos estratégicos y también los objetivos de los planes estratégicos sectoriales que le han permitido enfocar mejor sus indicadores y fortalecer sus objetivos.

Finalmente se concluye que existe un bajo nivel de articulación de los planes estratégico con el enfoque prospectivo del CEPLAN en la Región Lambayeque.

VI. RECOMENDACIONES

Al CEPLAN como organismo técnico especializado promover mecanismos de control y monitoreo a partir de una entidad de apoyo que permita la capacitación, orientación y supervisión constante del avance de los planes de cada institución a nivel nacional.

Al Gobierno regional dar seguimiento control o monitoreo del proceso estratégico porque desde el punto de vista técnico se busca cumplir con los objetivos y metas institucionales yendo de la mano con el planeamiento estratégico del gobierno regional. Sin embargo, los controles son operativos y directos y para el cumplimiento de los objetivos es casi inexistente el control y solo se cumple con la emisión de órdenes o el check de planes de acción.

A los gobiernos provinciales de Lambayeque, Chiclayo y Ferreñafe se les recomienda la evaluación de todos los objetivos estratégicos nacionales de cada sector para la selección de los indicadores y fórmulas de evaluación que permitan la articulación de los objetivos apoyando el cumplimiento de las metas al 2021.

REFERENCIAS

- Álvarez, R. (2012). *Planificación estratégica*. Colombia.
- Amanatidou, E. (2014). "Beyond the veil - The real value of Foresight. *Technological Forecasting & Social Change*(87), 274-291. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162514000110>
- Amanatidou, E., & Guy, K. (2008). Interpreting foresight process impacts: Steps toward the development of a framework conceptualising the dynamics of foresight systems. *Technological Forecasting & Social Change*(75), 539–557. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/248497875_Interpreting_foresight_process_impacts_Steps_towards_the_development_of_a_framework_conceptualising_the_dynamics_of_'foresight_systems'
- Armijo, M. (2005). *Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Recuperado de <https://docplayer.es/13352714-Manuales-planificacion-estrategica-e-indicadores-de-desempeno-en-el-sector-publico.html>
- Balbi, E. (2010). *Metodología prospectiva, método MEYEP de Prospectiva Manual Básico del Método Oficial de Prospectiva de la Red EyE (Escenarios y Estrategia) en América Latina*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <http://www.centropaz.com.ar/publicaciones/futuro/futuro32.pdf>
- Bances, C. (2014). Modelo de planificación prospectiva en el área de gestión institucional de la UGEL Chiclayo en el marco de presupuesto por resultado. *Universidad Señor de Sipán*, 1 - 11. Recuperado de <http://revistas.uss.edu.pe/index.php/EMP/article/download/148/147/>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3 ed.). Colombia: Pearson Educación. Recuperado de <https://docs.google.com/file/d/0B7qpQvDV3vxvUFpFdUh1eEFCSU0/edit>

- Bujaico, S., & Giron, A. (2017). *El plan estratégico y la gestión de la municipalidad provincial de Huanta – Ayacucho – 2016*. (Tesis de pregrado, Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima, Perú). Recuperado de <http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1429/TESIS%20BUJAICO%20Y%20GIRON%20FLORES.pdf?sequence=1>
- Burgwal, Gerrit, & Cuéllar, J. (1999). *Planificación estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales: Manual de facilitación*. Quito, Ecuador: Servicio Holnades de Cooperación. ISBN: 9978-04-558-9
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2018). *¿Quiénes somos?* Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/nosotros-3/quienes-somos/>
- Comisión Europea. (2002). *Guía práctica de prospectiva regional en España*. España: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/257943428_Guia_practica_de_prospectiva_regional_en_Espana
- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & gestión* (35), 152-181. ISSN: 1657-6276
- Coronel, J., & Mondragón, H. (2018). *Análisis financiero prospectivo en la decisión de inversión para apertura una sucursal de estación de servicios en la ciudad de Chiclayo, departamento Lambayeque periodo 2016 - 2017*. (Tesis de pregrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú). Recuperado de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/1423/1/TL_CoronelNeiraJuan_MondragonAguilarHeyner.pdf
- Cuervo, L., & Guerrero, F. (2018). *Prospectiva en América Latina: aprendizajes a partir de la práctica*. Naciones Unidas: CEPAL. ISSN: 1680-9041
- Dejo, F. (6 de marzo de 2013). *Plan Bicentenario "El Perú hacia el 2021": Una propuesta que se debe mejorar*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2013/03/06/plan-bicentenario-peru-2021/>

- Del Carpio, O. (2016). Avances de la incorporación de la prospectiva en el proceso de planeamiento estratégico en el sector público peruano. *XXI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, 1-20. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/974CAEED24E86576052580C700753A78/\\$FILE/carpio.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/974CAEED24E86576052580C700753A78/$FILE/carpio.pdf)
- Del Carpio, O., & Castro, R. (2016). *Estado y administración pública: Paradojas en América Latina*. Buenos Aires- Argentina: Universidad de Buenos Aires. Recuperado de <https://www.horacioao.com.ar/wp-content/uploads/2016/10/estado-y-administracion-publica-paradojas-de-al.pdf>
- Directiva N° 001-2014 CEPLAN. (2014). *Directiva General del proceso de Planeamiento Estratégico - Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico*. Lima. Recuperado de https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2016/06/RS_PCD_0262014.pdf
- Dreyer, I., & Stang, G. (2013). Foresight in governments – practices and trends around the world. *Yearbook of European Security*, 7-32. Recuperado de <https://www.wfsf.org/resources/leala-pedagogical-resources/reports-by-un-and-other-international-organisations/113-foresight-in-governments-eu-2013/file>
- Fidler, D. (2011). Foresight defined as a component of Strategic Management. *Future*(43), 540–544. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0016328711000486>
- Forigua, L. (2018). *Construcción de escenarios prospectivos aplicados a la planificación estratégica territorial: una alternativa para el manejo de la incertidumbre en la toma de decisiones*. (Tesis de postgrado, Universidad Nacional de La Plata, Argentina). Recuperado de <http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.1578/te.1578.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mcgraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. Recuperado de <https://metodologiaecs.wordpress.com/2016/01/31/libro-metodologia-de-la-investigacion-6ta-edicion-sampieri-pdf/>

- Lucena, Y. (2014). Visión analítica de la planificación prospectiva en las universidades públicas venezolanas. *Cuadernos de Administración*, 30(52), 105-114. ISSN: 0120-4645
- Medina, F., & Sánchez, M. (2014). *Desarrollo del plan estratégico y su operacionalización con Balanced Scored Card en el molino Sudamérica S.A.C ubicado en el distrito de Lambayeque en el periodo 2013 - 2014*. (Tesis de pregrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú). Recuperado de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/80/1/TL_MedinaAraucoFrida_SanchezTantaleanMaribel.pdf
- Medina, J. (2014). El avance de la prospectiva en América Latina y el Caribe: factor esencial para un nuevo paradigma de planificación para el desarrollo en el siglo XXI. En J. P. Máttar, *Planificación prospectiva y gestión pública: Reflexiones para la agenda de desarrollo* (págs. 173-201). Santiago de Chile: CEPAL. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36762/S20131070_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mera, C. (2014). Pensamiento prospectivo: visión sistémica de la construcción del futuro. *Análisis. Revista Colombiana de Humanidades*, 46(84), 89-104. ISSN: 0120-8454
- Miklos, T. (1998). *Cuadernos de orientación metodológica: Criterio básicos de planeación* (1 ed.). México: Instituto Federal Electoral. ISBN: 968-6581-92-8
- Miklos, T., & Tello, M. (1991). *Planeación prospectiva: Una estrategia para el diseño del futuro*. México: Editorial Limusa. ISBN: 9789681838485
- Naciones Unidas. (18 de diciembre de 2018). *La agenda de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>
- Observatori de Bioètica i Dret. (1979). *El Informe Belmont*. Barcelona, España: Universidad de Barcelona. Recuperado de <http://www.bioeticayderecho.ub.edu/archivos/norm/InformeBelmont.pdf>
- Popper, R. (2008a). *Foresight Methodology*. Edward Elgar Publishing Limited.

- Popper, R. (2008b). How are foresight methods selected? *Foresight*, 62-89. Recuperado de [http://projects.mcrit.com/esponfutures/documents/Foresight%20methodology/Popper%20R.%20\(2008\)%20How%20are%20oforesight%20methods%20selected.pdf](http://projects.mcrit.com/esponfutures/documents/Foresight%20methodology/Popper%20R.%20(2008)%20How%20are%20oforesight%20methods%20selected.pdf)
- Quintero, J., López, E., & Rivero, A. (2015). Planeación estratégica con enfoque prospectivo para la editorial "Universo Sur". *Revista multidisciplinar de la Universidad de Cienfuegos*, 7(3), 160 - 167. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v7n3/rus23315.pdf>
- Ramírez, G. (2012). *Los problemas y desafíos en la integración de la Planificación Prospectiva con la planificación estratégica situacional: el caso del plan decenal de educación del municipio de Guarujá- Brasil*. (Tesis de Maestría, Universidad del Valle, Santiago de Calí, Colombia). Recuperado de <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/xmlui/bitstream/handle/10893/8833/CB-0494471-%20LOS%20PROBLEMA%20SY%20DESAFIOS%20EN%20LA%20INTEGRACION.pdf?sequence=1>
- Resolución Ministerial N° 125-2013-PCM. (2013). *Plan de implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión 2013-2016*. Lima-Perú.
- RPP. (27 de septiembre de 2016). Así de Claro: ¿Qué es el Acuerdo Nacional y cuál es el objetivo de sus reuniones? Recuperado de <https://rpp.pe/politica/estado/asi-de-claro-que-es-el-acuerdo-nacional-y-cual-es-el-objetivo-de-sus-reuniones-noticia-1019381>
- Sainz, J. (2012). *Plan estratégico en la práctica*. Madrid, España: ESIC Editorial. ISBN: 9788473568814
- Sánchez, Á. (2017). Planificación para el desarrollo con enfoque prospectivo en Bolivia Ecuador, Guatemala y Perú. *Pensamiento Crítico*, 22(2), 73-96. ISSN: 1728 - 502X
- Sánchez, F. (2003). *Constitución Política, Acuerdo Nacional y Planeamiento Estratégico en el Perú*. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). ISBN: 92-1-322144-4

- Sarría, Y., & Becerra, F. (2013). Aplicación del enfoque prospectivo para la gestión del desarrollo local: estudio de caso. *Revista Desarrollo Local Sostenible*, 1(2), 1 - 17. Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/delos/02/spbl.pdf>
- Secretaría de Gestión Pública. (2013). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021*. Lima-Perú. Recuperado de http://sgp.pcm.gob.pe/web/images/documentos/Cartilla_Modernizacion.pdf
- Tassara, C. (2014). Planificación estratégica, administraciones locales y desarrollo territorial: una experiencia de la cooperación eurolatinoamericana en Colombia. *Revista Iberoamericana de Estudios de Desarrollo / Iberoamerican Journal of Development Studies*, 3(2), 50 - 79. Recuperado de <http://ried.unizar.es/index.php/revista/article/view/124>
- Torres, M. (2017). *Los procesos del planeamiento estratégico y su incidencia en la gestión administrativa en los gobiernos locales de la provincia de Huánuco periodo 2015*. (Tesis de postgrado, Universidad de Huánuco, Huánuco-Perú). Recuperado de http://distancia.udh.edu.pe/bitstream/handle/123456789/802/T047_22418385M.pdf?sequence=1&isAllowed=y

ANEXOS

ANEXO 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

MATRIZ DE CONSISTENCIA PARA PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN

AUTOR: Ricardo Antonio Guerrero Vílchez

TITULO	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN
"Articulación de los planes estratégicos con el enfoque prospectivo de CEPLAN en la Región Lambayeque"	¿Cuál es el nivel de articulación de los planes estratégicos con el enfoque prospectivo del CEPLAN en la Región Lambayeque?	OBJETIVO GENERAL:	Existe un bajo nivel de articulación de los planes estratégicos con el enfoque prospectivo del CEPLAN en la Región Lambayeque	— Articulación de los planes estratégicos	Plan Estratégico de Desarrollo Nacional	Objetivo estratégico nacional	El diseño de la investigación fue explicativo secuencial (DEXPLIS) según Hernández, Baptista y Fernández (2014) debido a que en la primera fase de estudio se realizó el análisis cuantitativo exploratorio de la muestra y en la siguiente fase se evalúan los datos
						Objetivo específico	
						Indicador	
						Formula	
						Línea base	
						Meta al 2021	
						Sector	
						Objetivo estratégico multianual	
						Indicador	
						Línea base	
		Determinar el nivel de articulación de los planes estratégicos con el enfoque prospectivo de CEPLAN en la Región Lambayeque			Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales		

					Meta al 2021	cualitativos de la identificación del proceso del plan estratégico en la región Lambayeque 2018.
				Plan de Desarrollo Concertado de la Región Lambayeque.	Objetivo estratégico regional	
PROBLEMAS ESPECÍFICOS:	OBJETIVOS ESPECÍFICOS:				Indicador	
¿Cuál es el proceso del Plan Estratégico en la Región Lambayeque?	Identificar el proceso del Plan Estratégico en la Región Lambayeque				Línea base	
¿Cuál es el nivel de articulación del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional en los Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales?	Identificar el nivel de articulación del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional en los Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales				Meta al 2021	
¿Cuál es el nivel de articulación del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional en el Plan de Desarrollo Concertado de la Región Lambayeque?	Identificar el nivel de articulación del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional en el				Meta al 2025	

<p>¿Cuál es el nivel de articulación del Plan de Desarrollo Concertado de la Región en el Plan de Desarrollo Concertado local de las tres provincias de la Región Lambayeque?</p>	Plan de Desarrollo Concertado de la Región Lambayeque.				
	Identificar el nivel de articulación del Plan de Desarrollo Concertado de la Región en el Plan de Desarrollo Concertado local de las tres provincias de la Región Lambayeque.			Desarrollo Concertado local de las tres provincias de la Región Lambayeque.	Objetivo estratégico provincial
					Indicador
					Línea base
					Meta al 2021

ANEXO 02: INSTRUMENTO

GUIÓN DE ENTREVISTA PARA IDENTIFICAR EL NIVEL DE ARTICULACIÓN DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS CON EL ENFOQUE PROSPÉCTIVO DEL CEPLAN EN LA REGIÓN LAMBAYEQUE - 2018

Instrucciones: El presente guion de entrevista es para determinar el nivel articulación de los planes estratégicos con el enfoque prospectivo del CEPLAN en la Región Lambayeque – 2018.

INFORMACIÓN GENERAL.

Cargo Funcional					Experiencia Laboral	
					Menos de 2 años	
Alcalde		Administrador		Otro	Entre 2 y 10 años	
					Más de 10 años	

Condiciones Laborales			
Decreto Legislativo 276		Decreto Legislativo 276- 728	
		Indeterminado	
Plazo Indeterminado		Plazo Fijo	
Cas			

Guión de Entrevista:

1. ¿Cuáles son las principales funciones que realiza en la Institución?
2. En materia de los instrumentos de planificación. ¿Su trabajo está en el marco del Sistema Nacional de Planeamiento?
3. ¿Qué tan importante considera usted que es el alineamiento de los objetivos y metas entre los niveles de Gobierno?
4. ¿Cuáles el procedimiento que ustedes han seguido para garantizar la articulación de los planes en los diferentes niveles de Gobierno?
5. ¿Cuáles son los mecanismos de seguimiento y monitoreo relacionados al planeamiento estratégico, que usted considera, se está implementando actualmente?
6. Considera usted que el CEPLAN está contribuyendo al fortalecimiento de capacidades en materia prospectivo.

ANEXO 03: VALIDACIÓN DE EXPERTOS



MAESTRIA EN GESTION PÚBLICA

Pimentel, 26 de Noviembre del 2018

Señor:

Mg. Luis Anthony Bryan Burgo Ramirez

Ciudad.-

De mi consideración

Reciba el saludo institucional y personal y al mismo tiempo para manifestarle lo siguiente:

El suscrito está en la etapa del diseño del Proyecto de Investigación para el posterior desarrollo del mismo con el fin de obtener el grado de Maestro en Gestión Pública.

Como parte del proceso de elaboración del proyecto se ha elaborado un instrumento de recolección de datos, el mismo que por el rigor que nos exige en necesario validar el contenido de dicho instrumento; por lo que reconociendo su formación y experiencia en el campo profesional y de la investigación recurro a Usted para en su condición de EXPERTO emita su juicio de valor sobre la validez del instrumento.

Para efectos de su análisis adjunto a usted los siguientes documentos:

- Instrumento detallado con fecha técnica.
- Ficha de evaluación de validación.
- Matriz de consistencia de la investigación.
- Cuadro de operacionalización de variables

Sin otro particular quedo de usted.

Atentamente,

Br. RICARDO ANTONIO GUERRERO VILCHEZ

Firma

MAESTRIA EN GESTION PÚBLICA

INSTRUMENTO.

1. Nombre del instrumento:

Entrevista para identificar el nivel de articulación de los planes estratégicos con el enfoque prospectivo del CEPLAN en la Región Lambayeque- 2018.

2. Autor(a):

Br. Ricardo Antonio Guerrero Vilchez

3. Objetivo:

Obtener información complementaria que apoye en la evaluación del nivel de articulación de los Planes Estratégicos con el enfoque prospectivo del CEPLAN en la región Lambayeque – 2018.

4. Estructura y aplicación:

Entrevista de Nivel de articulación está estructurado en base a 6 ítems, los cuales tienen relación con los indicadores de las dimensiones.

Este instrumento será aplicado a una muestra de 13 funcionarios encargados del área de planificación del Gobierno Regional, las 3 Municipalidades provinciales y 9 Municipalidades Distritales más representativas, elegidos por conveniencia del investigador.

CUESTIONARIO

Estimado: Los instrumentos tienen por objetivo recoger información sobre el Nivel de articulación de los planes estratégicos con el enfoque prospectivo del CEPLAN en la Región Lambayeque – 2018, agradeceremos proceder según la instrucción para dar respuesta

En esta sección presentar el guion de entrevista en toda su extensión, con la forma como serán contestadas las cuestiones por los entrevistados.

FICHA TÉCNICA INSTRUMENTAL

1. Nombre del instrumento:

Entrevista para determinar el Nivel de articulación de los planes estratégicos con el enfoque prospectivo del CEPLAN en la Región Lambayeque – 2018.

2. Estructura detallada:

Nivel de Articulación

Guión de Entrevista:

1. ¿Cuáles son las principales funciones que realiza en la Institución?
2. En materia de los instrumentos de planificación. Su trabajo está en el marco del Sistema Nacional de Planeamiento.
3. ¿Qué tan importante considera usted que es el alineamiento de los objetivos y metas entre los niveles de Gobierno?
4. ¿Cuáles el procedimiento que ustedes han seguido para garantizar la articulación de los planes en los diferentes niveles de Gobierno?
5. ¿Cuáles son los mecanismos de seguimiento y monitoreo relacionados al planeamiento estratégico, que usted considera, se está implementando actualmente?
6. Considera usted que el CEPLAN está contribuyendo al fortalecimiento de capacidades en materia prospectivo.

FICHA DE VALIDACIÓN A JUICIO DE EXPERTOS.

TÍTULO DE LA TESIS: NIVEL DE ARTICULACIÓN DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS CON EL ENFOQUE PROSPECTIVO DEL CEPLAN EN LA REGIÓN LAMBAYEQUE – 2018.

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES			
				RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA (Ver instrumento detallado adjunto)					
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO				
NIVEL DE ARTICULACIÓN DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, INDICADORES Y METAS.	Nivel de articulación de los objetivos estratégicos, indicadores y metas y entre planes de diferentes niveles	1. ¿Cuáles son las principales funciones que realiza en la Institución? 2. En materia de los instrumentos de planificación. Su trabajo está en el marco del Sistema Nacional de Planeamiento. 3. ¿Qué tan importante considera usted que es el alineamiento de los objetivos y metas entre los niveles de Gobierno? 4. ¿Cuáles el procedimiento que ustedes han seguido para garantizar la articulación de los planes en los diferentes niveles de Gobierno?	X		X		X		X					
				X		X		X		X		X			
				X		X		X		X		X			
				X		X		X		X		X			

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL, PLAN DE DESARROLLO CONCERTADO Y PLAN ESTRATÉGICO SECTORIAL Multianual	5. ¿Cuáles son los mecanismos de seguimiento y monitoreo relacionados al planeamiento estratégico, que usted considera, se está implementando actualmente?	X	X	X	X	X	X	X
	6. Considera usted que el CEPLAN está contribuyendo al fortalecimiento de capacidades en materia prospectiva.	X	X	X	X	X	X	X

Observación Importante: El presente instrumento es adicional a las fichas de sistematización de la revisión documental de los diversos planes de las Instituciones públicas y permite triangular desde la óptica de la perspectiva de los funcionarios el nivel de articulación entre los planes

Grado y Nombre del Experto:

Mg. Luis ANTHONY Bryan Barga Romirez

Firma del experto


 Econ. Luis Barga Romirez
 CONSULTOR
 CEL. 1339

EXPERTO EVALUADOR

INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Nivel de articulación de los planes estratégicos con el enfoque prospectivo del CEPLAN en la región Lambayeque – 2018.

II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Entrevista para determinar el Nivel de articulación de los planes estratégicos con el enfoque prospectivo del CEPLAN en la región Lambayeque – 2018.

TESISTAS:

Br. Ricardo Antonio Guerrero Vilchez

III. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES:.....
.....
.....

APROBADO: SI

NO

Pimentel, 28 de Noviembre del 2018

Firma


Econ. Luis Burga Ramirez

CONSULTOR
CEL. 1339

EXPERTO

4366479



ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

MAESTRIA EN GESTION PÚBLICA

Pimentel, 26 de Noviembre del 2018

Señor:
MGTR. KARIM VIOLETA HERRERA RUESTA

Ciudad.-

De mi consideración

Reciba el saludo institucional y personal y al mismo tiempo para manifestarle lo siguiente:

El suscrito está en la etapa del diseño del Proyecto de Investigación para el posterior desarrollo del mismo con el fin de obtener el grado de Maestro en Gestión Pública.

Como parte del proceso de elaboración del proyecto se ha elaborado un instrumento de recolección de datos, el mismo que por el rigor que nos exige en necesario validar el contenido de dicho instrumento; por lo que reconociendo su formación y experiencia en el campo profesional y de la investigación recurro a Usted para en su condición de EXPERTO emita su juicio de valor sobre la validez del instrumento.

Para efectos de su análisis adjunto a usted los siguientes documentos:

- Instrumento detallado con fecha técnica.
- Ficha de evaluación de validación.
- Matriz de consistencia de la investigación.
- Cuadro de operacionalización de variables

Sin otro particular quedo de usted.

Atentamente,

Br. RICARDO ANTONIO GUERRERO VILCHEZ

Firma



ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

MAESTRIA EN GESTION PÚBLICA

INSTRUMENTO.

1. Nombre del instrumento:

Entrevista para identificar el nivel de articulación de los planes estratégicos con el enfoque prospectivo del CEPLAN en la Región Lambayeque- 2018.

2. Autor(a):

Br. Ricardo Antonio Guerrero Vilchez

3. Objetivo:

Obtener información complementaria que apoye en la evaluación del nivel de articulación de los Planes Estratégicos con el enfoque prospectivo del CEPLAN en la región Lambayeque – 2018.

4. Estructura y aplicación:

Entrevista de Nivel de articulación está estructurado en base a 6 ítems, los cuales tienen relación con los indicadores de las dimensiones.

Este instrumento será aplicado a una muestra de 13 funcionarios encargados del área de planificación del Gobierno Regional, las 3 Municipalidades provinciales y 9 Municipalidades Distritales más representativas, elegidos por conveniencia del investigador.

CUESTIONARIO

Estimada Mgtr. Karim Violeta Herrera Ruesta: Los instrumentos tienen por objetivo recoger información sobre el Nivel de articulación de los planes estratégicos con el enfoque prospectivo del CEPLAN en la Región Lambayeque – 2018, agradeceremos proceder según la instrucción para dar respuesta

En esta sección presentar el guion de entrevista en toda su extensión, con la forma como serán contestadas las cuestiones por los entrevistados.

FICHA TÉCNICA INSTRUMENTAL

1. Nombre del instrumento:

Entrevista para determinar el Nivel de articulación de los planes estratégicos con el enfoque prospectivo del CEPLAN en la Región Lambayeque – 2018.

2. Estructura detallada:

Nivel de Articulación

Guión de Entrevista:

1. ¿Cuáles son las principales funciones que realiza en la Institución?
2. En materia de los instrumentos de planificación. Su trabajo está en el marco del Sistema Nacional de Planeamiento.
3. ¿Qué tan importante considera usted que es el alineamiento de los objetivos y metas entre los niveles de Gobierno?
4. ¿Cuáles el procedimiento que ustedes han seguido para garantizar la articulación de los planes en los diferentes niveles de Gobierno?
5. ¿Cuáles son los mecanismos de seguimiento y monitoreo relacionados al planeamiento estratégico, que usted considera, se está implementando actualmente?
6. Considera usted que el CEPLAN está contribuyendo al fortalecimiento de capacidades en materia prospectivo.

INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Nivel de articulación de los planes estratégicos con el enfoque prospectivo del CEPLAN en la región Lambayeque – 2018.

II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Entrevista para determinar el Nivel de articulación de los planes estratégicos con el enfoque prospectivo del CEPLAN en la región Lambayeque – 2018.

TESISTAS:

Br. Ricardo Antonio Guerrero Vilchez

III. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES:

APROBADO: SI

NO

Pimentel, 26 de Noviembre del 2018

Mgtr. Karim Violeta Herrera Ruesta

Firma

 UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Mg. CPC Karim Violeta Herrera Ruesta
Coordinadora Escuela Contabilidad

EXPERTO

FICHA DE VALIDACIÓN A JUICIO DE EXPERTOS.

TÍTULO DE LA TESIS: NIVEL DE ARTICULACIÓN DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS CON EL ENFOQUE PROSPECTIVO DEL CEPLAN EN LA REGIÓN LAMBAYEQUE - 2018.

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES		
				RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA (Ver instrumento detallado adjunto)				
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO			
NIVEL DE ARTICULACIÓN DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, INDICADORES Y METAS.	Nivel de articulación de los objetivos estratégicos, indicadores y metas y entre planes de diferentes niveles	1. ¿Cuáles son las principales funciones que realiza en la Institución?	/		/		/		/				
			2. En materia de los instrumentos de planificación. Su trabajo está en el marco del Sistema Nacional de Planeamiento.	/		/		/		/				
	3. ¿Qué tan importante considera usted que es el alineamiento de los objetivos y metas entre los niveles de Gobierno?		/		/		/		/		/			
	4. ¿Cuáles el procedimiento que ustedes han seguido para garantizar la articulación de los planes en los diferentes niveles de Gobierno?		/		/		/		/		/			
PLAN DE DESARROLLO CONCERTADO. PLAN ESTRATÉGICO														

	PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL, PLAN DE DESARROLLO CONCERTADO Y PLAN ESTRATÉGICO SECTORIAL Multianual	5. ¿Cuáles son los mecanismos de seguimiento y monitoreo relacionados al planeamiento estratégico, que usted considera, se está implementando actualmente?	/	/	/	/	/	/	/	
		6. Considera usted que el CEPLAN está contribuyendo al fortalecimiento de capacidades en materia prospectivo.	/	/	/	/	/	/	/	

Observación Importante: El presente instrumento es adicional a las fichas de sistematización de la revisión documental de los diversos planes de las Instituciones públicas y permite triangular desde la óptica de la perspectiva de los funcionarios el nivel de articulación entre los planes

Grado y Nombre del Experto: *Mgtr. Karim Violeta Herrera Ruesta*



Firma del experto
EXPERTO EVALUADOR



ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

MAESTRIA EN GESTION PÚBLICA

Pimentel, 26 de Noviembre del 2018

Señor:
DR. MARCO ANTONIO CARRASCO CHAVEZ

Ciudad.-

De mi consideración

Reciba el saludo institucional y personal y al mismo tiempo para manifestarle lo siguiente:

El suscrito está en la etapa del diseño del Proyecto de Investigación para el posterior desarrollo del mismo con el fin de obtener el grado de Maestro en Gestión Pública.

Como parte del proceso de elaboración del proyecto se ha elaborado un instrumento de recolección de datos, el mismo que por el rigor que nos exige en necesario validar el contenido de dicho instrumento; por lo que reconociendo su formación y experiencia en el campo profesional y de la investigación recurro a Usted para en su condición de EXPERTO emita su juicio de valor sobre la validez del instrumento.

Para efectos de su análisis adjunto a usted los siguientes documentos:

- Instrumento detallado con fecha técnica.
- Ficha de evaluación de validación.
- Matriz de consistencia de la investigación.
- Cuadro de operacionalización de variables

Sin otro particular quedo de usted.

Atentamente,

Br. RICARDO ANTANIO GUERRERO VILCHEZ

Firma



MAESTRIA EN GESTION PÚBLICA

INSTRUMENTO.

1. Nombre del instrumento:

Entrevista para identificar el nivel de articulación de los planes estratégicos con el enfoque prospectivo del CEPLAN en la Región Lambayeque- 2018.

2. Autor(a):

Br. Ricardo Antonio Guerrero Vilchez

3. Objetivo:

Obtener información complementaria que apoye en la evaluación del nivel de articulación de los Planes Estratégicos con el enfoque prospectivo del CEPLAN en la región Lambayeque – 2018.

4. Estructura y aplicación:

Entrevista de Nivel de articulación está estructurado en base a 6 ítems, los cuales tienen relación con los indicadores de las dimensiones.

Este instrumento será aplicado a una muestra de 13 funcionarios encargados del área de planificación del Gobierno Regional, las 3 Municipalidades provinciales y 9 Municipalidades Distritales más representativas, elegidos por conveniencia del investigador.

CUESTIONARIO

Estimado Dr. Marco Antonio Carrasco Chávez: Los instrumentos tienen por objetivo recoger información sobre el Nivel de articulación de los planes estratégicos con el enfoque prospectivo del CEPLAN en la Región Lambayeque – 2018, agradeceremos proceder según la instrucción para dar respuesta

En esta sección presentar el guion de entrevista en toda su extensión, con la forma como serán contestadas las cuestiones por los entrevistados.

FICHA TÉCNICA INSTRUMENTAL

1. Nombre del instrumento:

Entrevista para determinar el Nivel de articulación de los planes estratégicos con el enfoque prospectivo del CEPLAN en la Región Lambayeque – 2018.

2. Estructura detallada:

Nivel de Articulación

Guión de Entrevista:

1. ¿Cuáles son las principales funciones que realiza en la Institución?
2. En materia de los instrumentos de planificación. Su trabajo está en el marco del Sistema Nacional de Planeamiento.
3. ¿Qué tan importante considera usted que es el alineamiento de los objetivos y metas entre los niveles de Gobierno?
4. ¿Cuáles el procedimiento que ustedes han seguido para garantizar la articulación de los planes en los diferentes niveles de Gobierno?
5. ¿Cuáles son los mecanismos de seguimiento y monitoreo relacionados al planeamiento estratégico, que usted considera, se está implementando actualmente?
6. Considera usted que el CEPLAN está contribuyendo al fortalecimiento de capacidades en materia prospectivo.

FICHA DE VALIDACIÓN A JUICIO DE EXPERTOS.

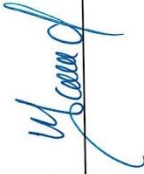
TÍTULO DE LA TESIS: NIVEL DE ARTICULACIÓN DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS CON EL ENFOQUE PROSPECTIVO DEL CEPLAN EN LA REGIÓN LAMBAYEQUE – 2018.

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMES	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES
				RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA (Ver instrumento detallado adjunto)		
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
NIVEL DE ARTICULACIÓN DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, INDICADORES Y METAS.	Nivel de articulación de los objetivos estratégicos, indicadores y metas y entre planes de diferentes niveles	1. ¿Cuáles son las principales funciones que realiza en la Institución?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
			2. En materia de los instrumentos de planificación. Su trabajo está en el marco del Sistema Nacional de Planeamiento.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
			3. ¿Qué tan importante considera usted que es el alineamiento de los objetivos y metas entre los niveles de Gobierno?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
			4. ¿Cuáles el procedimiento que ustedes han seguido para garantizar la articulación de los planes en los diferentes niveles de Gobierno?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL, PLAN DE DESARROLLO CONCERTADO Y PLAN ESTRATÉGICO SECTORIAL Multianual		5. ¿Cuáles son los mecanismos de seguimiento y monitoreo relacionados al planeamiento estratégico, que usted considera, se está implementando actualmente?	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
		6. Considera usted que el CEPLAN está contribuyendo al fortalecimiento de capacidades en materia prospectiva.	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/

Observación Importante: El presente instrumento es adicional a las fichas de sistematización de la revisión documental de los diversos planes de las Instituciones públicas y permite triangular desde la óptica de la perspectiva de los funcionarios el nivel de articulación entre los planes

Grado y Nombre del Experto: *Dr. Marco Antonio Carrasco Chávez*

Firma del experto :  _____
 EXPERTO EVALUADOR

INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Nivel de articulación de los planes estratégicos con el enfoque prospectivo del CEPLAN en la región Lambayeque – 2018.

II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Entrevista para determinar el Nivel de articulación de los planes estratégicos con el enfoque prospectivo del CEPLAN en la región Lambayeque – 2018.

TESISTAS:

Br. Ricardo Antonio Guerrero Vilchez

III. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES:.....
.....
.....

APROBADO: SI

NO

Pimentel, 26 de Noviembre del 2018

Dr. Marco Antonio Carrasco Chávez

Firma

EXPERTO

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV

 UCV UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV	Código : F08-PP-PR-02.02 Versión : 07 Fecha : 31-03-2017 Página : 1 de 1
--	--	---

Yo Ricardo Antonio Guerrero Vilchez, identificado con DNI N° 43780851, egresado de la Escuela Profesional de Post Grado de la Universidad César Vallejo, autorizo () , No autorizo () la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado "Nivel de Articulación de los planes estratégicos con el enfoque prospectivo del Ceplan en la Región Lambayeque 2018".

....."; 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

Fundamentación en caso de no autorización:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....


 FIRMA

DNI: 43780851.....

FECHA: 03 de Mayo..... del 2019.

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

ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

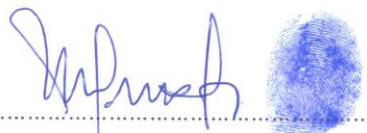


ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, LINDON VELA MELENDEZ, Asesor del curso de Diseño y Desarrollo del Trabajo de investigación y revisor de la tesis del/la estudiante, GUERRERO VILCHEZ, RICARDO ANTONIO titulada: NIVEL ARTICULACIÓN DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS CON EL ENFOQUE PROSPECTIVO DE CEPLAN EN LA REGIÓN LAMBAYEQUE 2018., constato que la misma tiene un índice de similitud de 24% 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, 08 de Enero del 2019



Dr. LINDON VELA MELENDEZ
DNI: 33812802

CAMPUS CHICLAYO
Carretera Pimentel km. 3.5.

REPORTE DE TURNITI

Nivel de articulación de los planes estratégicos con el enfoque prospectivo del CEPLAN en la Región Lambayeque 2018

INFORME DE ORIGINALIDAD <i>Ricardo Antonio Guerrero Vilchez</i>			
24%	21%	3%	9%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	www.slideshare.net Fuente de Internet	8%
2	repositorio.cepal.org Fuente de Internet	3%
3	Álvaro Cristian Sánchez Mercado. "Planificación para el desarrollo con enfoque prospectivo en Bolivia, Ecuador, Guatemala y Perú", Pensamiento Crítico, 2018 Publicación	2%
4	www.scribd.com Fuente de Internet	2%
5	ot.regionlambayeque.gob.pe Fuente de Internet	1%
6	www.grearequipa.gob.pe Fuente de Internet	1%
7	Submitted to Colegio Champagnat Trabajo del estudiante	1%


Dr. Lindon Vela Meléndez
DNI 33812802

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN



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
E DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

RICARDO ANTONIO GUERRERO VILCHEZ

INFORME TÍTULADO:

**Nivel de articulación de los planes estratégicos con el
enfoque prospectivo del CEPLAN en la Región
Lambayeque 2018**

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA

SUSTENTADO EN FECHA: 19/01/2019

NOTA O MENCIÓN: APROBADO POR UNANIMIDAD



[Handwritten signature]

FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN