



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

“DISEÑO DE COMPETENCIAS TÉCNICO FUNCIONALES DE
PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN
INSTITUCIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MOTUPE, 2016”

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

AUTOR:

LUIS ENRIQUE FERNANDEZ MONCADA

ASESOR:

Mag. CARLOS ANTONIO ANGULO CORCUERA

LINEA DE INVESTIGACIÓN:

PLANIFICACIÓN

CHICLAYO – PERU

2017

Página del Jurado

Mag. JAIME CASTAÑEDA GONZALES
PRESIDENTE

Mag. JULISSA REYNA GONZALEZ
SECRETARIA

Mag. RAFAEL MARTEL ACOSTA
VOCAL

DEDICATORIA

A quienes, de alguna manera forjaron mi existencia y fueron la fuente inspiradora y motivadora para el logro de esta meta en el perseverante aprendizaje de la vida:

Carmen Delfina (†) y *Juan Enrique*, mis padres;

María Naidú, la compañera de mis días;

Marisella, *Fiorella* y *Sandra*, mis hijas;

Así como a mis hermanos, *Julio*, *Yovanna*, *Silvia*, *Irma*, *Jaime* y *Lucinda*;

Y en particular a la memoria de *María Luisa* (†), cumpliendo con la promesa concertada en vida.

EL AUTOR

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento y reconocimiento a todas y cada una de las personas, profesores, colaboradores y amigos de la Universidad Cesar Vallejo, Chiclayo, que compartieron sus conocimientos, experiencias, y orientaciones para poder culminar con éxito mi formación académica en la carrera profesional que he aspirado toda mi vida.

Un agradecimiento especial a mi asesor docente Mag. Carlos Antonio Angulo Corcuera, que con sus significativos conocimientos y acertadas orientaciones sobre el tema de investigación elegido ha sido posible concluir el presente estudio.

Así mismo, deseo agradecer con mucho afecto a las autoridades, funcionarios y servidores de la Municipalidad Distrital de Motupe, por las facilidades y valiosa colaboración brindada para llevar a cabo la presente investigación.

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Luis Enrique Fernández Moncada, estudiante de la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Escuela Académico Profesional de Administración, de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 06012707, con la tesis titulada “DISEÑO DE COMPETENCIAS TECNICO FUNCIONALES DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO PARA MEJORAR LA GESTION INSTITUCIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MOTUPE, 2016”. Declaro bajo juramento que:

1. La tesis es de mi autoría, la misma que presento para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración.
2. He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
3. La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presentan en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la comisión de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Chiclayo, 10 de julio del 2017.

Firma:



Nombres y apellidos:

Luis Enrique Fernández Moncada

DNI:

06012707

PRESENTACION

Señores miembros del Jurado:

Cumpliendo con las normas y disposiciones de la Universidad César Vallejo para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración, presenta la tesis titulada *“Diseño de Competencias Técnico Funcionales de Planeamiento Estratégico para Mejorar la Gestión Institucional de la Municipalidad Distrital de Motupe, 2016”*.

El trabajo de investigación realizado es el resultado de una labor analítica y metodológica llevada a cabo de manera sistemática, aplicada al problema previamente determinado, referido a la dilación existente en el proceso de organización, implementación y aplicación integral del sistema nacional de planeamiento estratégico, particularmente en la formulación y actualización de los principales instrumentos estratégicos, de largo y mediano plazo, para asegurar prospectivamente el adecuado desarrollo de la gestión institucional en la Municipalidad Distrital de Motupe.

El presente documento consta de siete (7) capítulos, en los que se incluyen: I. Introducción, II. Metodología, III. Resultados, IV. Discusión de Resultados, V. Conclusiones, VI. Recomendaciones, y finalmente VII. Propuesta, que contiene una proposición de lineamientos para la implementación de competencias técnicas y funcionales en planificación estratégica, de acuerdo al Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico, específicamente para los gobiernos locales, con el propósito de propiciar mejoras en el desempeño de la gestión institucional de la entidad.

Manifiestamente, se trata de un esfuerzo reflexivo que se espera sirva como material de consulta para los estudiosos e investigadores de la gestión municipal y también para los ciudadanos en general, a fin de facilitar una mejor comprensión del proceso de planeamiento estratégico y apreciar su importancia en el desarrollo local de sus respectivas jurisdicciones.

EL AUTOR

INDICE GENERAL

Contenidos	Pág.
PÁGINAS PRELIMINARES	
Dedicatoria.	ii
Agradecimiento.	iii
Declaratoria de autenticidad	iv
Presentación.	v
Índice general	vi
Índice de tablas y figuras	viii
Resumen.	ix
Abstract.	x
CAPÍTULO I: INTRODUCCION	
1.1. Realidad problemática	12
1.2. Trabajos previos	17
1.3. Teorías relacionadas al estudio	
1.3.1. Con la variable gestión institucional	22
1.3.2. Con la variable competencias técnico funcionales en planeamiento estratégico	26
1.3.3. Enfoques conceptuales	31
1.4. Formulación del problema	32
1.5. Justificación del estudio	32
1.6. Hipótesis	33
1.7. Objetivos	
1.7.1. Objetivo general.	33
1.7.2. Objetivos específicos.	33
CAPÍTULO II: METODOLOGIA	
2.1. Diseño de la investigación	
2.1.1. Tipo y nivel de investigación	35
2.1.2. Diseño de la investigación	35
2.2. Variables y operacionalización	
2.2.1. Variables	36
2.2.2. Operacionalización de variables	36
2.3. Población y muestra	39
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	
2.4.1. Técnicas	39
2.4.2. Instrumentos	40

2.5.	Métodos de análisis de datos	41
2.6.	Aspectos éticos	41
CAPÍTULO III: RESULTADOS		
3.1.	Descripción de resultados por ítem	43
3.2.	Resultados generales por dimensión	46
CAPÍTULO IV: DISCUSION DE RESULTADOS		
4.1.	Discusión de resultados	50
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES		
5.1.	Conclusiones	58
CAPÍTULO VI: RECOMENDACIONES		
6.1.	Recomendaciones	60
CAPÍTULO VII: PROPUESTA		
	Lineamientos de competencias técnico funcionales para el desarrollo del proceso de planeamiento estratégico en la Municipalidad Distrital de Motupe, 2017.	62
	REFERENCIAS	77
	ANEXOS	

INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

	Denominación - Descripción	Pág.
I. Tablas		
1	Matriz de operacionalización de variables.	37
2	Personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Motupe.	39
3	Dimensión 1: Marco normativo de planeamiento estratégico. Municipalidad Distrital de Motupe.	43
4	Dimensión 2: Fundamentos de planeamiento estratégico. Municipalidad Distrital de Motupe.	44
5	Dimensión 3: Proceso de planeamiento estratégico. Municipalidad Distrital de Motupe.	45
6	Dimensión 4: Enfoque moderno de la gestión pública. Municipalidad Distrital de Motupe.	46
7	Dimensión 5: Gerencia pública estratégica. Municipalidad Distrital de Motupe.	47
8	Dimensión 6: Gestión de calidad. Municipalidad Distrital de Motupe.	48
II. Figuras		
1	Dimensión 1: Marco normativo de planeamiento estratégico. Municipalidad Distrital de Motupe.	43
2	Dimensión 2: Fundamentos de planeamiento estratégico. Municipalidad Distrital de Motupe.	44
3	Dimensión 3: Proceso de planeamiento estratégico. Municipalidad Distrital de Motupe.	45
4	Dimensión 4: Enfoque moderno de la gestión pública. Municipalidad Distrital de Motupe.	46
5	Dimensión 5: Gerencia pública estratégica. Municipalidad Distrital de Motupe.	47
6	Dimensión 6: Gestión de calidad. Municipalidad Distrital de Motupe.	48
7	Articulación de los planes estratégicos	72
8	Plantilla de articulación del PDC	73
9	Plantilla de articulación del PEI	74

RESUMEN

El presente trabajo de investigación, por su alcance y objetivos establecidos, es de tipo sustantivo – descriptivo, de nivel propositivo, con un enfoque cuantitativo. En primera instancia describe la situación determinada en el periodo 2016, respecto a la problemática advertida en cuanto a la organización, comprensión y operatividad del sistema de planeamiento estratégico, y su importancia para el normal y adecuado desarrollo de la gestión institucional de la Municipalidad Distrital de Motupe, de la provincia y departamento de Lambayeque.

En la fase siguiente, se ha comparado la realidad percibida y operacionalizado con las dimensiones teóricas científicas que fundamentan el proceso de planeamiento estratégico y su incidencia en la gestión institucional de los gobiernos locales. Configurándose ambas como las variables establecidas para la investigación.

La población de la unidad de análisis ha estado constituida por la totalidad de los trabajadores administrativos permanentes de la entidad, que suman cincuenta y nueve (59). Así mismo, el cuestionario, la guía de entrevista, y la hoja de cotejo y análisis, se constituyeron en los instrumentos utilizados en el estudio.

Finalmente, se exponen los resultados obtenidos con relación a cada una de las variables establecidas para el estudio, que han permitido advertir el nivel de organización y operatividad del sistema de planeamiento estratégico como una herramienta efectiva para el desarrollo de la gestión institucional. Así como, se plantea, a manera de propuesta, un conjunto de competencias técnico-funcionales en planeamiento estratégico para mejorar el desempeño de los trabajadores, y por ende la gestión estratégica institucional de la entidad.

Palabras clave: Planeamiento estratégico, competencias técnico-funcionales, gestión institucional.

ABSTRACT

The present research work, scope and objectives, substantive is - descriptive, proactive level, with a quantitative approach. In the first instance describes the situation in the period 2016, with respect to the problem warned the Organization, understanding and operation of the system of strategic planning, and its impact on the normal and proper development of the institutional management of the district municipality of Motupe, of the province and Department of Lambayeque.

In the next phase, compares the perceived reality and operationalizes the scientific theoretical dimensions that underlie the public administration, which includes management of local governments, and the strategic planning process. Is both as the variables set for research.

The population of the unit of analysis has been constituted by the totality of permanent administrative workers of the company, amounting to fifty-nine (59). Likewise, the questionnaire and the interview guide sheet collation and analysis, were constituted in the instruments used in the study.

Finally, presents the results obtained in relation to each of the variables set for study, which allowed to warn the level of organization and operation of the system of strategic planning as an effective tool for the development of institutional management. As well as, arises, a proposal, a set of functional competencies in strategic planning to improve the performance of workers, and thus the institutional strategic management of the entity.

Keywords: strategic planning, functional skills, institutional management.

CAPÍTULO I
INTRODUCCION

1.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA

En la historia de la humanidad la planificación siempre ha existido, desde la aparición del hombre sobre la faz de la tierra, empero de manera parcial y limitada. Muchas generaciones y sociedades con sus características propias, en cuanto a lenguaje, cultura y costumbres, nos han antecedido respecto a la creación y empleo de la planeación como una actividad instintiva de previsión, aunque no de manera estratégica ni sistematizada tal como se le conoce en estos tiempos, por cuanto dicha práctica estaba orientada a salvaguardar esencialmente los medios de subsistencia como los alimentos, vestido y otros bienes utilitarios, para asegurar su sobrevivencia ante la incertidumbre de afrontar lo desconocido a través del tiempo.

En la época contemporánea, en los Estados Unidos de Norteamérica, por el año 1911, con la publicación de la obra de Frederick W. Taylor, surge la planificación como un principio fundamental de la administración científica. Según, Chiavenato (2007), el Principio de Planificación propuesto por Taylor, venía a (...) “sustituir el criterio individual, la improvisación y la actuación empírico-práctica del operario en el trabajo por los métodos basados en procedimientos científicos”. Planteaba en sí [...] “cambiar la improvisación por la ciencia mediante la planeación del método de trabajo”. (p. 56)

En la misma década, en Francia, Henry Fayol creador de la Teoría Clásica de la Administración, en su famoso libro *Administration Industrielle Generale*, publicado en 1916, define el acto de administrar como “planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar”. Determinando como “Planeación: avizorar el futuro y trazar el programa de acción”, (Chiavenato, 2007, p. 70).

La planificación como disciplina que interviene en un espacio mayor, el de la conducción de la sociedad, nace a principios del siglo XX, a expensas del debate entre teleologistas y genetistas sobre la posibilidad -o no- de estructurar un proceso que ordene el sistema social, al punto de hacer viable la construcción de un modelo de sociedad óptima para todos. Es decir, nace a partir de la tesis o ilusión de que era posible, en una especie de ingeniería social, construir los patrones de

comunidades humanas “mejores” para todos, de acuerdo a lo que la sociedad definiera como mejor. (Martinez O, 2013, p. 16).

En ese escenario, se puede advertir que la planificación estratégica no ha sido un proceso ajeno a la administración pública, particularmente en nuestro subcontinente, respecto a lo cual, Pichardo-Muñiz (2013), destaca que:

En América Latina la discusión de este enfoque se inicia a finales de la década de 1960 y principios de la década de 1970, adquiriendo popularidad de mediados de la década de 1980 y más aún de finales de 1990 y principios del 2000, como un componente de los procesos de reforma del sector público y parte de las condicionalidades “atadas” a préstamos de organismos multilaterales. (p. 1)

En el Perú, en el contexto del Foro Acuerdo Nacional, el 22 de julio del 2002, se suscribió el Acta del Acuerdo Nacional que inicialmente contenía 29 políticas de Estado. Entre las que se encuentra la Quinta Política de Estado, denominada Gobierno en Función de Objetivos con Planeamiento Estratégico, Prospectiva Nacional y Procedimientos Transparentes.

En ese marco de cambios en la gestión del Estado, mediante el Decreto Legislativo N° 1088, promulgado el 27 de junio del 2008, se refundó el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN), como el conjunto articulado e integrado de órganos, subsistemas y relaciones funcionales cuyo fin es el de coordinar y viabilizar el proceso de planeamiento estratégico nacional para promover y orientar el desarrollo armónico y sostenido del país. Su ente rector es el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - CEPLAN.

Cabe resaltar, que entre los principales objetivos del SINAPLAN se encuentran el promover la formulación de planes estratégicos, programas y proyectos con visión prospectiva de mediano y largo plazo en los que se incluyen necesariamente las estrategias y metas a alcanzar; así como también promover y articular los programas de fortalecimiento de capacidades para el planeamiento estratégico.

Con el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, del 09 de enero del 2013, se aprobó la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP), que plantea 14 objetivos específicos, entre los que se encuentra el objetivo específico 1, que está relacionado con el desarrollo del proceso de planeamiento estratégico en el sector público, que determina: “Promover que las entidades públicas en los tres niveles de gobierno cuenten con objetivos claros, medibles, alcanzables y acordes con las Políticas Nacionales y Sectoriales”.

Como una de las acciones más importantes, referidas a la implementación y desarrollo del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico en el país; el CEPLAN, como órgano rector; formulo el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN), denominado “Plan Bicentenario: Perú hacia el 2021”, el mismo que fue aprobado mediante el Decreto Supremo N° 054-2011-PCM, del 22 de junio del 2011, y actualizado ulteriormente a través de la Resolución Ministerial N° 138-2016-PCM, del 28 de junio del 2016. Estableciéndose en el Artículo 2°, del dispositivo legal de aprobación, que las entidades conformantes del SINAPLAN deberán ajustar sus planes estratégicos a los objetivos estratégicos de desarrollo nacional previstos en el PEDN.

Posteriormente, se emitió la Directiva N° 001-2014-CEPLAN, “Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico”, aprobada con la Resolución de Presidencia del Consejo Directivo N° 26-2014-CEPLAN/PCD, publicada el 4 de abril del 2014, y modificada sucesivamente por la Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 107-2014-CEPLAN/PCD, del 30 de diciembre del 2014, y luego con la Resolución de Presidencia del Consejo Directivo N° 042-2016-CEPLAN/PCD, del 27 de julio del 2016. Directiva que, en los artículos 16, 17 y 18, haciendo referencia a los gobiernos locales, establece que deberán elaborar y formular el Plan de Desarrollo Local Concertado (PDLC), para un periodo de 8 años; el Plan Estratégico Institucional (PEI), por el lapso de 3 años; y, el Plan Operativo Institucional (POI), para 1 año de vigencia.

Sin embargo, a pesar de la existencia de un conjunto de normas y disposiciones técnicas, legales y administrativas establecidas desde la creación del SINAPLAN en el año 2008; se observa que, en nuestro país, aún no se puede materializar su implementación de manera integral a nivel de todos los actores e instancias del sector público nacional.

En la actualidad, se advierte un acentuado retraso en cuanto a la aplicación y cumplimiento a cabalidad del sistema de planeamiento estratégico, sobre todo en los gobiernos subnacionales, tanto a nivel regional como local. Restándole la importancia debida que, como una herramienta técnico-política excepcional, les permita abordar a futuro la solución de la problemática en cuanto a necesidades y la atención de las principales expectativas de inversión, para propiciar el desarrollo integral sostenible y el crecimiento económico-social en la jurisdicción de sus comunidades.

En el caso específico de la Municipalidad Distrital de Motupe, de la provincia y departamento de Lambayeque, la situación problemática no es ajena a lo expuesto en los párrafos anteriores. La estructura organizacional de la Unidad de Planeamiento Estratégico, recientemente ha sido definida e incorporada en el nuevo Reglamento de Organización y Funciones (ROF), aprobado mediante la Ordenanza N° 016-2016/MDM-CM, del 29 de diciembre del 2016; denotándose en tal sentido una limitada operatividad funcional, por cuanto aún no se consolida el proceso de implementación tanto en el aspecto físico-patrimonial (bienes muebles, equipos y materiales), como en la asignación de los recursos humanos especializados necesarios.

En cuanto a los principales documentos de planeamiento estratégico, se ha determinado que la entidad cuenta con un Plan de Desarrollo Concertado (PDC) para el Distrito de Motupe, periodo 2016-2021, aprobado por la Ordenanza Municipal N° 012-2015-MDM, del 24 de noviembre del 2015. Pero, sin embargo, el indicado documento estratégico no se encuentra alineado ni articulado a los ejes y objetivos estratégicos a nivel de país, determinados en el Plan Estratégico de

Desarrollo Nacional (PEDN): “Perú al 2021”, ni mucho menos a los propósitos o perspectivas estratégicas del ámbito provincial y regional.

De otra parte, no se cuenta con un Plan Estratégico Institucional (PEI), que debe ser formulado en base a los alcances del PDC, para un espacio de 3 años; ni con el Plan Operativo Institucional (POI), para desarrollar el proceso de planeamiento operativo de corto plazo (un año). Debiendo precisarse, que las carencias de los referidos documentos estratégicos no permiten evaluar de manera formal y transparente los avances o resultados alcanzados con relación a las metas y objetivos que puedan estar previstos por la municipalidad para el ejercicio fiscal vigente.

En consecuencia, se ha podido advertir que las limitaciones en la organización del sistema de planeamiento y la carencia de los principales documentos de planificación estratégica, debidamente formulados y actualizados, son factores que vienen restringiendo la capacidad de la entidad, en cuanto a desarrollar una gestión satisfactoria para el logro de sus objetivos y metas institucionales; así como, para la obtención de resultados efectivos en la prestación de los servicios públicos a los ciudadanos de su jurisdicción.

En el contexto de la situación sustantiva expuesta, se ha efectuado el presente estudio que ha permitido diseñar y formular, a manera de propuesta, lineamientos apropiados sobre competencias técnicas-funcionales de acuerdo a las directivas del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico, con la finalidad de propiciar mejoras en el proceso de planificación estratégica institucional, que a su vez coadyuven en optimizar la gestión corporativa de la Municipalidad Distrital de Motupe.

1.2. TRABAJOS PREVIOS

1.2.1. A nivel internacional:

García (2010), en su tesis “Modelo Participativo de Planificación Estratégica del Desarrollo Municipal, aplicado en el Municipio de Santa Cruz El Chol, Baja Verapaz, Guatemala, 2009”, para optar el grado de Maestra en Administración Pública, por la Universidad San Carlos de Guatemala; plantea como objetivo general contribuir a la validación de un modelo participativo de planificación del desarrollo municipal, destinado a incrementar el nivel de competitividad territorial y el fortalecimiento de su gobernanza, con indicación de los marcos estratégicos y operativos que permitan alcanzar acuerdos sobre el aprovechamiento de los recursos en armonía y con eficiencia. La metodología empleada implicó tres fases de trabajo: recopilación de la información, análisis de la información, y de planificación del desarrollo municipal participativo; utilizando para todas las fases la técnica de la entrevista colectiva. Los resultados, con relación a las variables de respuesta o salida fueron los siguientes: 55% de la población es pobre y 25% en extrema pobreza. 50% de indígenas son pobres y 45% de los no indígenas. 5 personas en hogares pobres y 4 no pobres; determinándose, en relación a las variables de salida, las siguientes necesidades básicas: servicios de agua potable limpia, educación para el trabajo en adultos y educación básica para los y las menores; gestión y administración de farmacias municipales; promoción y gestión ambiental. Concluyendo que la fase de planificación estratégica territorial participativa vino a fortalecer la comunicación e integración de los dirigentes comunitarios de Santa Cruz El Chol, en un proceso de construcción social que contribuyó a formar capital humano, capital social y tejido social gestado desde el nivel local, como se evidenció en los talleres de planificación colectiva del desarrollo municipal; estimándose, que si se logra la ejecución del programa de desarrollo municipal formulado, se obtendrán importantes avances en el desarrollo económico fortaleciendo la gobernabilidad de Santa Cruz El Chol, Baja Verapaz.

Aldunate, Bubniak, Piñones y Zuñiga (2010), en su tesis “Alineamiento estratégico y operativo: Un caso de gobierno local”, para optar el grado de Magister

en Control de Gestión, por la Universidad de Chile; planteándose como objetivo general diseñar una propuesta de Cuadro de Mando Integral (CMI) para la Municipalidad de Peñalolén a partir de las definiciones estratégicas que ya se han realizado a nivel institucional, de modo que se tenga una herramienta de control de gestión, que pueda ser implementada en la Municipalidad y que sirva de base para el proceso de cascada a diferentes unidades de la misma. La metodología aplicada se apoyó principalmente en la búsqueda de modelos teóricos que permitan, en primera instancia, realizar una comparación entre la teoría y la práctica institucional en el ámbito del control de gestión y específicamente la aplicación del Cuadro de Mando Integral. Concluyendo que el modelo que mejor responde a la particularidad pública (estatal) de la Municipalidad de Peñalolén es el del Cuadro de Mando Integral para los sectores públicos y sin fines de lucro de Niven (2002), considerando además el ajuste al modelo de Cuadro de Mando Integral para entidades públicas de Bastidas y Ripoli (2003).

Palacios (2013), en su tesis “La planificación estratégica en los gobiernos municipales y su incidencia en el desarrollo local sostenible”, para optar el grado de Magister en Desarrollo Local, por la Universidad Politécnica Salesiana de Quito, Ecuador; planteando como objetivo general evaluar la incidencia de la planificación estratégica municipal en el desarrollo local del Cantón Santa Ana durante el periodo 2004-2010. Metodológicamente utilizó la técnica de revisión documental, la observación y entrevistas informales a funcionarios claves de la entidad en estudio. Concluyendo que la planificación entendida como un sistema integral, incluye la fase de ejecución, lo que garantiza que se trascienda de la idealización a la realización; además, de que la falta de articulación de los planes locales al plan nacional, obstaculiza las coordinaciones de acciones y esfuerzos y la asignación de recursos que debe fluir entre los diferentes niveles de gobierno.

1.2.2. A nivel nacional:

Chilet (2010), en su tesis “La Interacción: Planificación-Gestión para el Desarrollo Urbano Local en los distritos consolidados del área Metropolitana / Caso: Distrito de la Molina y San Isidro”, para optar el grado de Maestría en Ciencias por

la Universidad Nacional de Ingeniería; plantea como objetivo general: analizar los efectos que trae consigo la planificación del desarrollo urbano local, que atraviesan problemas de planificación y gestión ineficiente, y de aplicación de los instrumentos teóricos y normativos. La metodología para la investigación de tipo descriptivo - explicativo, se ha basado en la percepción; utilizando como técnicas para la recolección de datos las entrevistas y las encuestas, además de la revisión y análisis documental. Los resultados determinaron que no existe concertación, cooperación y mecanismo de gestión consensuada en la Planificación del Desarrollo Urbano Local, por parte de quienes toman las decisiones claves en el Desarrollo Local a nivel provincial y distrital, dado que las autoridades no están dispuestas a compartir las decisiones con su comunidad, y esta última no está convencida de los beneficios que representan su involucramiento en la gestión local, conduciendo a una planificación técnica y no participativa. Concluyendo, en tal sentido, que la Planificación del Desarrollo Urbano Local atraviesa problemas de ineficiente gestión en su aplicación de los instrumentos teóricos y normativos, lo que genera una débil institucionalización, y de mecanismos de fortalecimiento de la base económica, limitados niveles de participación ciudadana y crecimiento urbano descontrolado.

Ramirez, Salgado y Huapaya, (2012), en su tesis “Factores que limitan la Gestión de las Políticas de Desarrollo Económico Local en la Municipalidad Provincial de Abancay, en el periodo 2007-2009”, para optar el grado de Magister Social por la Pontificia Universidad Católica del Perú; plantean como objetivo general: identificar los factores que limitan la gestión de la Municipalidad Provincial de Abancay para implementar de manera efectiva políticas de promoción del Desarrollo Económico Local, en el período 2007-2009, a través de la realización de un estudio de caso, con la finalidad de identificar y proponer alternativas para el desarrollo de capacidades y fortalecimiento de la institucionalidad local para la promoción DEL. Considerando el enfoque cualitativo de la investigación, se utilizó como metodología el Estudio de Caso, aplicando tres tipos de instrumentos para el levantamiento de información: entrevista no estructurada, grupo focal, y la revisión documental. Los resultados determinaron que el tema del desarrollo económico no está posicionado como una política prioritaria para la actual gestión

municipal, observándose distintos y contrapuestos enfoques y formas de tratar el tema, así como algunas inconsistencias en la propia actitud de las autoridades al no contar con los instrumentos de gestión mínimos para definir sus políticas. Entre las conclusiones más relevantes se establece que: no existe una política institucional única para promover el desarrollo económico, que podría estar expresada en programas o proyectos de inversión; la ejecución de las actividades de apoyo al desarrollo económico local se realiza de manera esporádica y desarticulada, respondiendo principalmente a demandas puntuales de actores económicos locales que no tienen muy claro los roles que debe cumplir el Estado y el sector privado en el desarrollo económico local.

Castro y Mancha (2016), en su tesis “Planeación Estratégica y la Recaudación del Impuesto Predial de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, Periodo 2013”, para optar el título profesional de Contador Público, por la Universidad Nacional de Huancavelica. Se establece como objetivo general: determinar la relación de la planeación estratégica y la recaudación del impuesto predial en la Municipalidad Provincial de Huancavelica. La investigación de tipo aplicada, de nivel descriptivo correlacional, utilizo el método científico general, y como técnicas de recojo de datos la encuesta y el análisis documental. Los resultados evidenciaron la presencia de una relación entre la planeación estratégica y la recaudación del impuesto predial. Concluyendo que la planeación estratégica se relaciona de forma positiva y significativa con la recaudación del impuesto predial de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, periodo 2013.

1.2.3. A nivel local / regional:

De Lama (2009), en su tesis “Plan Estratégico para mejorar la gestión en la Municipalidad Distrital de San Jacinto”, para optar el grado de Maestro en Ciencias Económicas por la Universidad Nacional de Trujillo; plantea como objetivo general: proponer la aplicación del Plan Estratégico de la Municipalidad Distrital de San Jacinto con el propósito de conocer sus fortalezas y debilidades de la entidad, para que la gestión municipal sea eficiente logrando sus objetivos deseados. El estudio es de tipo no experimental, descriptivo, transversal y de campo; como técnicas para

la recolección de datos utilizo la encuesta, la entrevista y la observación. Los resultados más relevantes determinaron que el personal de Municipalidad no tiene conocimiento de políticas, planes, programas y estrategias que son de su competencia ni que funciones tiene asignadas. Una de las conclusiones más importantes señala que la Municipalidad Distrital de San Jacinto no ofrece un buen servicio a la comunidad, porque no cuenta con herramientas que sean de ayuda para realizarlo, para acelerar sus procesos, no existe un banco de información donde poder consultar el estado situacional de cada contribuyente, no se realizan fiscalizaciones adecuada y oportunamente, convirtiéndola en una entidad muy ineficiente para captar y utilizar los recursos económicos.

Fernández (2014), en su tesis “Plan de Acción para la Mejora del Sistema de Planeamiento Estratégico en la Municipalidad Distrital de Reque, Provincia de Chiclayo, Región Lambayeque, Agosto 2013 – Mayo 2014”, para optar el grado de Magister en Gestión Pública por la Universidad Cesar Vallejo; plantea como objetivo general: formular un plan de acción para la mejora del sistema de planeamiento estratégico en la Municipalidad Distrital de Reque, de la provincia de Chiclayo, región Lambayeque, agosto 2013 - mayo 2014. Es una investigación de tipo descriptivo – explicativo, con un enfoque cuantitativo y con un diseño no experimental – transversal, que utilizo la encuesta, la entrevista y el análisis documental como técnicas para la recolección de datos. Los resultados determinaron que tanto el nivel de organización sistémica y de competencias técnicas en los trabajadores para el funcionamiento y desarrollo integral del sistema de planeamiento estratégico en la entidad es limitado. Concluyendo que al no contar con la unidad orgánica debidamente implementada ni con los principales instrumentos normativos de planeamiento estratégico interno, como son el Plan Estratégico Institucional y el Plan Operativo Institucional, no se ha podido establecer un nivel de eficiencia aceptable en la gestión del sistema de planeamiento estratégico en la Municipalidad Distrital de Reque.

Ganoza (2015), en su tesis “Aplicación de un Plan Estratégico para la mejora de la gestión pública de la Municipalidad de Puerto Éten, 2015-2020”, para optar el grado de Magister en Gestión Pública por la Universidad Peruana de Ciencias

Aplicadas; plantea como objetivo general: determinar qué la aplicación de un plan estratégico mejora la gestión pública de la Municipalidad de Puerto Éten- Chiclayo en el período 2015-2020. Es un estudio de tipo descriptivo no experimental, que utilizo la encuesta, la entrevista y reportes documentales como técnicas para la recolección de datos. Los resultados determinaron que la aplicación de un plan estratégico mejora significativamente la gestión pública de la municipalidad de puerto Éten-Chiclayo. Concluyendo, así mismo, que con la aplicación de un plan estratégico mejora la eficacia, la calidad y la productividad de la gestión pública de la Municipalidad de Puerto Éten- Chiclayo en el período 2015-2020.

1.3. TEORIAS RELACIONADAS CON EL ESTUDIO

1.3.1. Relacionadas con la Variable Gestión Institucional

Gestión institucional, conceptualización:

El termino gestión institucional es una acepción que, para el caso del presente estudio, está muy vinculada al concepto de gestión pública, respecto a lo cual, Alvarez (2012), la refiere como:

(...) el conjunto de acciones que desarrollan los funcionarios públicos mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas previamente definidos aplicando métodos, técnicas y procedimientos en los distintos procesos llevados a cabo por la Administración Pública, articulando estrategias y recursos basados en sistemas administrativos y funcionales, de acuerdo a prioridades establecidas en los planes y programas, los mismos que están direccionados por políticas públicas establecidas. (p.12)

El enfoque moderno de la gestión pública, y sus fundamentos:

Con la aparición y consolidación de la globalización como un proceso económico, tecnológico, social y cultural de orden mundial, se han generado nuevas y exigentes demandas en los servicios públicos por parte de los ciudadanos.

En este nuevo escenario, en el Perú, se han adoptado políticas y estrategias gubernamentales referidas a desarrollar un proceso de modernización de la gestión del Estado, bajo el enfoque y filosofía de la Nueva Gestión Pública (NGP), como modelo para la gestión institucional orientada a resultados. Respecto a lo cual, Altaba (2009), señala:

La OCDE (1995), define la nueva gestión pública como un nuevo paradigma para la gestión pública dirigido a fomentar una cultura orientada a resultados en un sector público menos centralizado y que está caracterizado por: 1) estar centrado en resultados por lo que respecta a eficiencia, efectividad y calidad del servicio; 2) sustituir estructuras centralizadas y jerárquicas por entornos de gestión descentralizados; 3) flexibilizar la explotación de alternativas a la prestación y regulación pública directa que pueden proporcionar una política de resultados eficientes en costes; 4) enfatizar la eficiencia de los servicios provistos directamente por el sector público, que incluye el establecimiento de objetivos de productividad y la creación de entornos de competencia con el sector privado y entre organizaciones del sector público; 5) reforzar las capacidades estratégicas en el centro para guiar la evolución del estado y permitir responder automáticamente a cambios del entorno y a intereses diversos con flexibilidad y el coste más bajo. (p. 72)

Con relación a las características más significativas de este nuevo paradigma de la administración pública, Andia (2011), reconoce las siguientes:

a. Adopción del principio del ciudadano cliente o usuario, con derechos claramente especificados y respetados; b. Definición de un nuevo perfil de administrador, ejecutivo o gerente público, guiado por la búsqueda de resultados y evaluado en consecuencia, sujeto a la rendición de cuentas y a la competencia no solo en el momento de la contratación; c. Establecimiento de contratos de gestión, que permiten explicar la visión, misión y objetivos de las entidades ejecutoras y, a su vez, sirven de base para la evaluación de estas, a través de la definición de indicadores de desempeño. (pág. 9)

A manera de conclusión, sobre los fundamentos y alcances doctrinales del enfoque de la nueva gestión pública, como una expresión innovadora en el proceso de modernización de la gestión de la administración pública, Barzelay (2001), afirma:

(...) la temprana formulación de la NGP como una corriente de pensamiento dominante relativa a aspectos organizacionales del gobierno, ha dado origen a dos tipos de planteamientos académicos que corresponden al campo de la investigación sobre las políticas públicas: la argumentación sobre temas de doctrina y de política, por un lado, y el análisis explicativo de las opciones de política y del cambio organizacional en sistemas complejos de gobierno, por el otro. Estos dos tipos de planteamientos son crecientemente reconocibles como tales en los trabajos académicos. El terreno está ahora preparado para una discusión más productiva sobre temas de doctrina y de políticas y para el uso de aproximaciones más sofisticadas para explicar las opciones de política y el cambio organizacional en el Estado. (p. 26)

La gerencia pública estratégica, y sus fundamentos:

Según, Arnoletto (2014), (...) “la sociedad tiene expectativas diferentes para sus directivos públicos [...] Frente a estas nuevas exigencias han surgido nuevas propuestas: una responde al nombre de gerencialismo, que es el intento de gestionar la administración pública “como si fuera una empresa””. (p.12). En una clara referencia a que, en esta época de cambios permanentes, el propósito de la gestión pública se debe orientar a mejorar e innovar de manera continua las actividades cotidianas, para aportarle valor público a los servicios que se brindan a la sociedad.

Ello se interpreta como, (...) “la nueva gerencia estratégica, además de priorizar la planificación, la programación y la ejecución de las estrategias, implica un rediseño de las organizaciones del Estado, abandonando un estilo de administración burocrática por otro estilo de gestión por resultados”. (Alvarez, 2012, p. 293).

Refiriéndose al ciclo de la gerencia pública estratégica para resultados, ya sea para crear nuevos procesos o para optimizar los existentes, Andia, (2011), lo resume en tres ambitos:

1. El punto de partida es colocar la mirada en los resultados que la institución quiere lograr. 2. A la consecución de los resultados institucionales concurren los objetivos de las gerencias de área y de los responsables por la operación de la entidad. Los objetivos de este ámbito están orientados a garantizar la entrega de los productos con los cuales se espera que la institución obtenga sus objetivos estratégicos. Estos productos son el fruto de los procesos que ejecuta la entidad. En este nivel se tipifica la gerencia de procesos. 3. Para la institucionalización de los procesos que entregan los productos encaminados al logro de los resultados estratégicos, la empresa debe ejecutar proyectos. Es decir los proyectos tienen como objetivo esencial dotar a la entidad de la capacidad necesaria para poner en funcionamiento los procesos. Esta preocupación está a cargo de una gerencia de proyectos. (p. 27)

La Gestión de Calidad y sus fundamentos:

A partir del año 2008, con la aprobación de la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, en nuestro país se ha venido adoptando e implementando, de manera progresiva, diversas estrategias de innovación, racionalización y mejora en la gestión pública, pero esencialmente orientadas por la calidad. Decisión que está permitiendo a las entidades de la administración pública reforzar sus capacidades y emprender el desarrollo organizativo para una gestión de cambio con procesos de mejora continua, con el propósito de cumplir al máximo las expectativas de la ciudadanía.

Según, CLAD (2008), la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, contiene, entre otras, las siguientes proposiciones esenciales:

La calidad en la gestión pública constituye una cultura transformadora que impulsa a la Administración Pública a su mejora permanente para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos. [...] La

calidad en la gestión pública puede y debe ser constantemente mejorada, buscando elevarla a niveles de excelencia, es decir obtener resultados sostenibles, con tendencias crecientes de mejora, y que tales resultados se comparen favorablemente con los más destacados referentes nacionales e internacionales. [...] La calidad en la gestión pública tiene sentido si su fin último es alcanzar una sociedad del bienestar, con justicia y equidad, garantizando el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad, la cohesión social y la garantía del cumplimiento efectivo e integral de los derechos humanos. En especial, asegurando a todas las personas, el acceso oportuno y universal al disfrute de información, prestaciones y servicios públicos de calidad. (pp. 7 y 8)

En ese contexto, mediante la Ley N° 30224, promulgada el 11 de julio del 2014, se creó el Sistema Nacional de Calidad (SNC), que tiene los siguientes objetivos: a. Armonizar políticas de calidad sectoriales, así como las de los diferentes niveles de gobierno, en función a la Política Nacional para la Calidad. b. Orientar y articular las actividades de normalización, acreditación, metrología y evaluación de la conformidad, acorde con normas, estándares y códigos internacionales reconocidos mundialmente por convenios y tratados de los que el Perú es parte. c. Promover el desarrollo de una cultura de la calidad que contribuya a la adopción de prácticas de gestión de la calidad y al uso de la infraestructura de la calidad. d. Promover y facilitar la adopción y certificación de normas de calidad exigidas en mercados locales y de exportación, actuales o potenciales.

1.3.2. Relacionadas con la Variable Competencias Técnico Funcionales de Planeamiento Estratégico:

Competencias Técnico Funcionales de Planeamiento Estratégico:

En términos generales, las competencias laborales se conciben como aquellas características cardinales, necesarias para el desempeño de las funciones propias de las ocupaciones en algún tipo de actividad productiva. Poseerlas significa tener el dominio de conocimientos, habilidades y actitudes que conllevan

al logro de resultados positivos en el cumplimiento de una ocupación y, por tanto, facilitan el alcance de las metas organizacionales o institucionales.

Con relación a las competencias específicas, que los individuos deben evidenciar, en planeación estratégica, Lerma y Barcena (2012), plantean las siguientes:

- (a) Describir en que consiste la planeación enfatizando su importancia dentro de las organizaciones;
- (b) Enumerar los diferentes tipos de planeación de acuerdo con: el plazo para el que se desarrollan, su contenido y su propósito;
- (c) Enunciar de manera ordenada todos los pasos requeridos para hacer un proceso general de la planeación;
- (d) En listar los requerimientos y las principales características de la planeación estratégica;
- (e) Manifestar los diferentes criterios de diferenciación para el estudio y aplicación de los planes de dirección;
- (f) Ilustrar el conjunto de planes que conforman la planeación estratégica de una organización. (p.2)

De otra parte, a nivel de los actores corporativos responsables del planeamiento estratégico en el sector público nacional, CEPLAN (2015), les confiere las siguientes competencias y atribuciones:

- a) Lograr que los planes estratégicos de las entidades de la Administración Pública estén articulados al Plan Estratégico de Desarrollo Nacional - PEDN;
- b) 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;
- c) Promover que las entidades de la Administración Pública mejoren la coordinación interinstitucional en sus procesos de planeamiento estratégico;
- d) Mejorar la capacidad de las entidades de la Administración Pública para identificar, priorizar y aprovechar las oportunidades y gestionar los riesgos del entorno;
- e) Contribuir a que las entidades de la Administración Pública mejoren sus procesos de seguimiento para el logro de los Objetivos Nacionales;
- f) Promover la eficiencia y eficacia en la Gestión Pública para la obtención de resultados al servicio de los ciudadanos. (pp. 15 y 16)

La Planificación Estratégica y sus fundamentos:

Es incuestionable que en los últimos años el planeamiento o planificación estratégica ha tomado suma importancia, particularmente en el sector público, estableciéndose como un pilar y herramienta fundamental de cambio, conducente a consolidar la nueva gestión pública basada en resultados y calidad.

En esa relación, se colige que la planeación estratégica tiene sus propias características, sobre lo cual, Alvarez (2011), precisa lo siguiente:

(...) es el punto de partida del proceso de planificación de la organización. En el proceso de planificación estratégica se identifican los objetivos, los ejes estratégicos, las políticas y estrategias, así como las orientaciones fundamentales que guiaran en el mediano y largo plazo el funcionamiento de una institución. [...] se refiere a una de las actividades y funciones más generales de los sistemas sociales, económicos e institucionales que comprende: a) la formulación de los valores – objetivo; b) el reconocimiento del Estado de hecho; c) el inventario de los recursos disponibles; d) la formulación de las estrategias racionales para distribuir los recursos de modo más eficiente y adecuado a la realización de los valores - objetivo. (p. 9)

De manera complementaria, con relación a la utilidad de la planificación estratégica en las organizaciones, Andrade (2010), plantea:

(...) la esencia de la aplicación de planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades de acción dinámica o inversión operativa y de los riesgos que conllevan dicha función, y de los factores que puedan surgir en el sistema de formulación, ejecución, evaluación y control, que combinando con otros antecedentes proporcionan la base de información fresca con las cuales el gerente de una empresa tome las mejores decisiones, a fin de explotar adecuadamente los costos de oportunidad y sus bondades que cada compañía en particular ofrece a fin de resolver o evitar los posibles peligros o riesgos existentes en el negocio. (p. 75)

En cuanto, a la aplicación de la planificación estratégica como un mecanismo institucionalizado por las instancias y organizaciones gubernamentales, Sánchez (2003), refiere que:

La planificación estratégica es el instrumento de gobierno, que disponen las sociedades civilizadas, para definir la “carta de navegación” de la nación. Ésta, precisa, jerarquiza y establece prioridades respecto de las razones de interés público, que los ciudadanos han invocado, para entregar atribuciones a los poderes públicos; y, por tanto, define, la estrategia, las políticas, las metas y los objetivos. El “sueño del buen gobierno” sólo es posible si existe un amplio respaldo al “proyecto nacional”; si existe planificación; una eficaz estrategia o “carta de navegación” con políticas explícitas; una gestión evaluada por objetivos y resultados y sobre todo” rendición de cuentas”. La planificación es un instrumento para dar coherencia a los diversos actos de gobierno que se explican por la manera en que han sido configuradas las razones de interés público, que los ciudadanos han incluido en la carta constitucional que los une y los afirma como nación. (p.16)

El proceso de planeamiento estratégico y sus características:

Se tiene entendido que el proceso de planeamiento estratégico tiene una concepción similar, tanto en el sector público como privado; sin embargo, en la práctica cada proceso tiene ciertas variaciones en cuanto a sus características y aplicaciones, ya sea de una organización a otra.

Con relación al proceso de planeamiento estratégico, aplicado generalmente en el medio organizacional privado, D’Alessio (2013), precisa lo siguiente:

Se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcanzar su visión establecida. [...] El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa, con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. [...] Posteriormente

se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. [...] En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir los fines supremos que esta intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados donde compite, [...] al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico por sí mismo. (pp. 10 y 12)

En lo que respecta, al proceso de planeamiento estratégico para el sector público, CEPLAN (2015), mediante la Directiva N° 001-2014-CEPLAN denominada “Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico – Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico”, establece lo siguiente:

El planeamiento estratégico es el proceso sistemático construido sobre el análisis continuo de la situación actual y del pensamiento orientado al futuro, el cual genera información para la toma de decisiones con el fin de lograr los objetivos estratégicos establecidos. [...] 1. Constituye el primer pilar de la Gestión Pública para resultados. 2. Orienta y brinda información para la programación presupuestal multianual. 3 Contribuye al desarrollo de una cultura de seguimiento en la Gestión Pública. 4 Incorpora el análisis prospectivo. 5 Instrumentaliza las políticas públicas considerando el contexto económico, social, territorial y político. 6 Produce planes estratégicos que se actualizan sobre la base del análisis continuo de la situación actual y del pensamiento orientado al futuro. [...] se desarrolla a través de las siguientes fases: 1 Fase de Análisis Prospectivo: Se diseña el modelo conceptual para comprender el sector o territorio, se identifican tendencias, se seleccionan variables, se construyen escenarios de futuro y se analizan riesgos y oportunidades. 2 Fase Estratégica: Se construye el escenario apuesta, se formula la Visión, los objetivos estratégicos, los indicadores y metas, se identifican las acciones estratégicas y la correspondiente ruta estratégica. 3 Fase Institucional: Se determina la Misión institucional, los objetivos estratégicos institucionales con sus correspondientes indicadores y metas;

asimismo, se identifican las acciones estratégicas institucionales y se construye una ruta estratégica institucional. Se desagregan las acciones estratégicas en actividades que aseguran su ejecución y se vincula con el Sistema de Presupuesto Público. 4 Fase de Seguimiento: Se realiza el seguimiento continuo a los objetivos estratégicos a través de los indicadores establecidos con el fin de retroalimentar el proceso de planeamiento estratégico, así como para la anticipación de riesgos y oportunidades. (pp. 23 y 24)

1.3.3. Enfoques conceptuales

Competencias:

El término *competencia* hace referencia a características de personalidad, devenidas de comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un proceso de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos. (Alles, 2008, p. 84).

Estrategias para el cambio:

Según *Mintzberg H. y Brian Quinn*, una estrategia es el patrón o plan que integran las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. (Andrade, 2010, p. 20)

Gestión pública:

La gestión pública es en esencia una gerencia del conocimiento, la cual busca superar problemas y facilitar acciones de los ciudadanos y de sus organizaciones, este proceso requiere contar con un calificado recurso humano, para anticiparse a los problemas y resolver situaciones difíciles, así como proyectarse a un futuro posible y diseñar los caminos necesarios que permitan su integración con la sociedad. (Andia, 2013, p. 11).

Gestión por resultados:

La gestión por resultados (también denominada administración por objetivos o dirección por resultados) es un enfoque de gestión que busca incrementar la

eficacia y el impacto de las políticas públicas a través de una mayor responsabilidad y transparencia de los funcionarios por los resultados de su gestión traducidos en procesos y productos. (Alvarez, 2011, p. 40)

1.4. FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las características de las competencias técnico funcionales de planeamiento estratégico para mejorar la gestión institucional de la Municipalidad Distrital de Motupe, 2016?

1.5. JUSTIFICACION DEL ESTUDIO

De acuerdo con (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, pp. 39, 40). La investigación se justifica considerando las siguientes razones:

a) Justificación teórica; a través de la aplicación de un conjunto de conocimientos y métodos concernientes a la teoría de la administración científica, en particular de la administración pública y el nuevo enfoque de gestión por resultados, la investigación busco encontrar explicaciones y contrastar conceptos respecto a la situación problemática en cuanto a las limitaciones en el desarrollo del sistema de planeamiento estratégico que afecta potencialmente la gestión institucional de la Municipalidad Distrital de Motupe.

b) Desde el punto de vista práctico; la investigación se justifica en cuanto que, a partir de los resultados obtenidos, se han diseñado y formulado, a manera de propuesta, las competencias técnicas y funcionales apropiadas, de acuerdo a las directrices del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico, que deberán ser implementadas con la finalidad de mejorar la gestión estratégica institucional en la Municipalidad Distrital de Motupe.

c) Desde una perspectiva metodológica; los resultados del estudio se apoyaron en la aplicación de procedimientos, técnicas e instrumentos de investigación, particularmente el cuestionario, que facilitaron la recolección y

procesamiento confiable, a través del software estadístico IBM SPSS, de la información, que finalmente permitió conocer el nivel de desarrollo organizacional del sistema de planeamiento estratégico en el gobierno local de Motupe.

1.6. HIPOTESIS

Hi: La propuesta de competencias técnico funcionales de planeamiento estratégico, mejorara la gestión institucional de la Municipalidad Distrital de Motupe, 2016.

Por tratarse de un estudio de alcance descriptivo, con pronóstico tentativo, no es posible demostrar la hipótesis planteada en la investigación. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 92).

1.7. OBJETIVOS

1.7.1. Objetivo General

Determinar las características de las competencias técnico funcionales de planeamiento estratégico para mejorar la gestión institucional de la Municipalidad Distrital de Motupe.

1.7.2. Objetivos Específicos

a) Analizar el desarrollo organizacional, de manera integral, del proceso de planeamiento estratégico en la gestión institucional de la Municipalidad Distrital de Motupe.

b) Comprobar la articulación y alineamiento de los planes estratégicos vigentes de la Municipalidad Distrital de Motupe con los objetivos estratégicos del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, Perú al 2021.

c) Identificar y determinar las competencias técnico-funcionales apropiadas del sistema de planeamiento estratégico, aplicables para mejorar la gestión institucional de la Municipalidad Distrital de Motupe.

CAPÍTULO II
METODOLOGÍA

2.1. DISEÑO DE INVESTIGACION

2.1.1. Tipo y Nivel de Investigación

Por su alcance y los objetivos establecidos, de acuerdo con Hernández Sampieri, et al.,(2010), las características de la presente investigación se determinan de la manera siguiente:

Tipo: Sustantiva – Descriptiva

Nivel: Propositivo.

Se fundamentó en la necesidad percibida al interior de la institución, respecto a las limitaciones en la implementación y operatividad del proceso de planeamiento estratégico y su incidencia en el desarrollo de la gestión institucional. De acuerdo a los resultados obtenidos se han diseñado y establecido las características de las competencias técnico-funcionales en planeamiento estratégico, que se plantean a manera de propuesta para superar la problemática inicialmente determinada.

Para tal efecto, se aplicaron métodos teóricos como el hipotético deductivo que permitió explicar desde la teoría existente hasta la realidad concreta establecida. El método estadístico para realizar las operaciones estadísticas respecto a la información obtenida; así como, el método analítico – sintético que sirvió para realizar el análisis de los resultados y la elaboración de las conclusiones.

2.1.2. Diseño de la investigación

El presente estudio, siguiendo la metodología de Hernández Sampieri, et al., (2010), se define como una investigación no experimental, transeccional descriptiva.

Es no experimental, por cuanto las variables no han sido manipuladas, observándose la situación existente en su propio ambiente institucional.

Así mismo, es transeccional descriptiva, por cuanto la información sujeta análisis, proveniente tanto de los archivos oficiales de la institución, como del personal administrativo (funcionarios y servidores) bajo la condición de empleados

permanentes, fue recolectada en un solo periodo de tiempo, en el mes de mayo 2017. Teniendo como propósito describir las variables de estudio y analizar su correspondencia en un momento definido.

2.2. VARIABLES Y OPERACIONALIZACION

2.2.1. Variables

a) Variable independiente:

Competencias técnico funcionales de planeamiento estratégico

b) Variable dependiente:

Gestión institucional

2.2.2. Operacionalización de Variables

Tabla 1
Matriz de Operacionalización de Variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS	ESCALA DE MEDICION
COMPETENCIAS TÉCNICO FUNCIONALES DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (Independiente)	Marco normativo del planeamiento estratégico	– Normas y dispositivos legales actualizados, del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico.	1,2,3	▪ Cuestionario.	Ordinal
	Fundamentos de la planificación estratégica	– Conocimiento y competencias compartidas, para la instrumentalización del planeamiento estratégico.	4,5,6a),6b)	▪ Cuestionario.	Ordinal
	Proceso del planeamiento estratégico	– Produce y ejecuta los planes estratégicos institucionales. – Actualizan los documentos estratégicos, en base a la evaluación permanente de la realidad y la reflexión prospectiva del futuro.	7,8,9	▪ Cuestionario.	Ordinal

GESTIÓN INSTITUCIONAL (Dependiente)	Enfoque moderno de la gestión pública	– Organización orientada y articulada a procesos de planificación estratégica territorial e institucional.	10,11	▪ Cuestionario.	Ordinal
	Gerencia pública estratégica	– Mejora en el desempeño de la gestión estratégica y operativa de la entidad.	12,13	▪ Cuestionario.	Ordinal
	Gestión de calidad	– Prestación de servicios públicos locales eficientes y eficaces a los ciudadanos-clientes.	14,15	▪ Cuestionario.	Ordinal

Fuente: Elaboración propia

2.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

Considerando el diseño y alcance del estudio, del universo de servidores que comprende la población laboral de la Municipalidad Distrital de Motupe, se seleccionó una muestra por conveniencia que incluyó en principio a la totalidad de los trabajadores administrativos de planta de la entidad, que suman cincuenta y nueve (59). Se exceptuó al personal obrero y a los trabajadores con Contrato Administrativo de Servicios (CAS), quienes prestan servicios complementarios de apoyo y carácter temporal. Determinándose, en tal sentido, una muestra no probabilística distribuida de la manera siguiente:

Tabla 2
Personal Administrativo de la Municipalidad Distrital de Motupe
Al 31 de marzo del 2017

GRUPO OCUPACIONAL	CARGO POLITICO	CARGO DE CONFIANZA	NOMBRADOS	CONTRATADOS PERMANENTES	TOTAL
Funcionarios	1	5			6
Profesionales			7	4	11
Técnicos			27	14	41
Auxiliares			1		1
TOTAL	1	5	35	18	59

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, al momento de la aplicación de la encuesta, debido a la ausencia por diversos factores, tanto de carácter particular como laboral, se contó con la participación de 37 colaboradores, entre funcionarios y servidores, que representan el 63% de la muestra prevista inicialmente.

2.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS, VALIDEZ Y CONFIABILIDAD

2.4.1. Técnicas

En el desarrollo del presente estudio se aplicaron las siguientes técnicas:

a) *Encuesta*: La cual fue aplicada a los servidores y funcionarios de la entidad previamente seleccionados para la muestra del estudio.

b) *Entrevista*: Se utilizó esta técnica con el propósito de profundizar la investigación sobre la problemática existente y conocer las expectativas surgidas ante una propuesta de solución.

c) *Análisis documental*: Fue utilizado para la recolección, revisión y verificación de la información conveniente, relacionada con la problemática establecida, el marco teórico y las variables de estudio.

2.4.2. Instrumentos

a) *Cuestionario*: Se aplicó a los funcionarios y servidores permanentes un cuestionario previamente estructurado, con dieciséis (16) preguntas o ítems relacionados con cada una de las dimensiones de las variables en estudio. (Ver Anexo 01)

El cuestionario elaborado, antes de su aplicación, fue sometido a juicio de expertos, siendo validado por tres (3) profesionales de reconocida capacidad y experiencia en el sistema de planeamiento estratégico, así como académico y de control interno del sector público. (Ver Anexo 02)

Para establecer la confiabilidad del instrumento, todos los ítems del cuestionario (16), medidos en escala Likert, fueron sometidos a la prueba de consistencia basada en el alfa Cronbach, cuyo resultado determinó un coeficiente de 0.841 considerado, según el criterio general de George y Mallery (2003, p. 231), como bueno. (Ver Anexo 03)

b) *Guía de entrevista*: A través de este instrumento, previamente estructurado, se entrevistó al Jefe de la Unidad de Planificación y Presupuesto, con el propósito de recabar información referencial que permitiera comprobar la situación preliminar percibida respecto a la organización y gestión del proceso de planeamiento estratégico en la entidad. (Ver Anexo 04)

c) *Hoja de Cotejo y Análisis*: Permitió recoger, registrar y evaluar la información pertinente en cuanto a la situación de los principales documentos estratégicos (planes de desarrollo local e institucional) y normativos (directivas, instructivos, etc.) del sistema de planeamiento estratégico en la entidad, en lo referente a su formulación, alcance, aplicación y vigencia.

2.5. MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS

El procesamiento y análisis de los datos se efectuó de manera ordenada y secuencial utilizando la estadística descriptiva por cada una de las variables y sus dimensiones establecidas. Para ello, se aplicaron los programas informáticos: IBM SPSS Statistics Versión, 22 y Excel Versión 2010.

2.6. ASPECTOS ÉTICOS

En el desarrollo del presente estudio, en todas sus etapas, se han considerado y acatado los principios y compromisos basados en la aplicación de una **ética de convicción**, que comprende el reconocimiento y respeto a la dignidad, libertad y autodeterminación de las personas, naturales y jurídicas, sujetos de la investigación; así como, la garantía de la confidencialidad de la información y del anonimato.

Asimismo, de una **ética de responsabilidad**, teniendo como obligación hacer las cosas bien, con base en el conocimiento científico, técnico y humanístico. Además, de conciencia por las propias acciones y omisiones; como del deber de responder ante alguien por lo actuado.

CAPÍTULO III
RESULTADOS

3.1. Resultados Generales por Dimensiones de la Variable Independiente: Competencias Técnico Funcionales de Planeamiento Estratégico

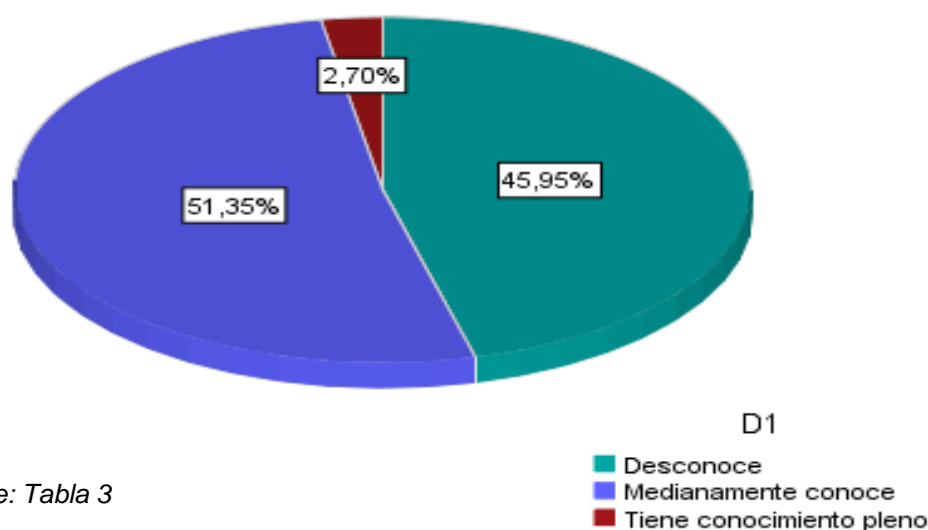
Tabla 3

Dimensión 1: Marco normativo del sistema de planeamiento estratégico. Municipalidad Distrital de Motupe, mayo 2017.

Categoría	Funcionario/Empleado	%
Desconoce	17	45.95
Medianamente conoce	19	51.35
Con conocimiento pleno	1	2.70
Total	37	100.00

Nota: Resultados relacionados con los ítems 1, 2 y 3 del cuestionario, concernientes con el nivel de conocimiento y comprensión de los servidores sobre las normas y dispositivos legales del sistema nacional de planeamiento estratégico.

Figura 1



Fuente: Tabla 3

Figura 1, muestra gráficamente el nivel de entendimiento y comprensión sobre el marco normativo del sistema de planeamiento estratégico; determinando que, el 51.35% de los funcionarios y servidores medianamente lo conoce, el 45.95% lo desconoce, y solo el 2.70% tiene conocimiento pleno.

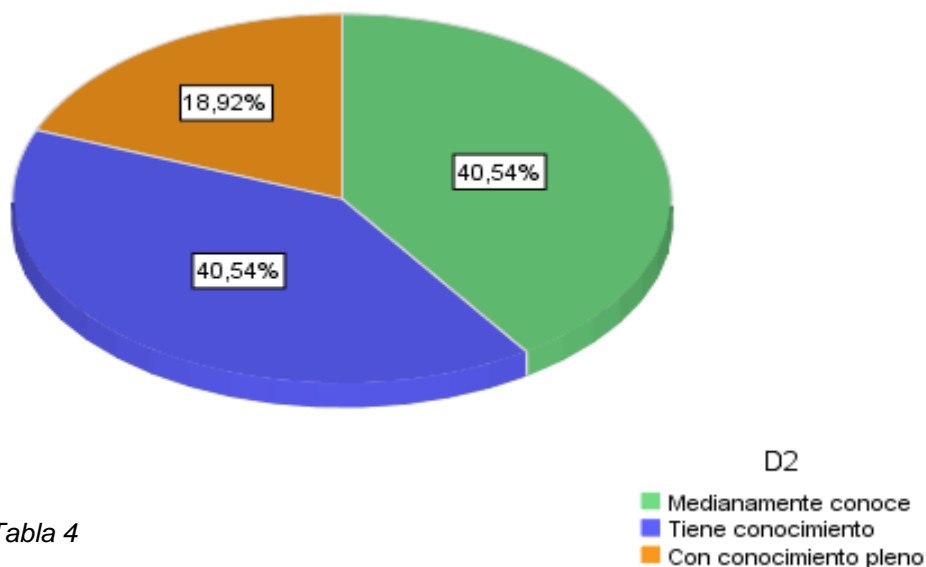
Tabla 4

Dimensión 2: Fundamentos de planeamiento estratégico. Municipalidad Distrital de Motupe, mayo 2017.

Categoría	Funcionario/Empleado	%
Medianamente conoce	15	40.54
Tiene conocimiento	15	40.54
Con conocimiento pleno	7	18.92
Total	37	100.00

Nota: Resultados relacionados con los ítems 4, 5, 6a y 6b del cuestionario, concernientes con el nivel de conocimiento y comprensión de los servidores sobre los fundamentos y competencias compartidas del planeamiento estratégico.

Figura 2



Fuente: Tabla 4

Figura 2, muestra gráficamente el nivel de entendimiento y comprensión de los fundamentos de planeamiento estratégico, en la Municipalidad Distrital de Motupe, mayo 2017; determinando que, el 40.54% de los funcionarios y servidores poco o medianamente lo conoce, el 40.54% tiene un mayor conocimiento, y solo un 18.92% tiene conocimiento pleno.

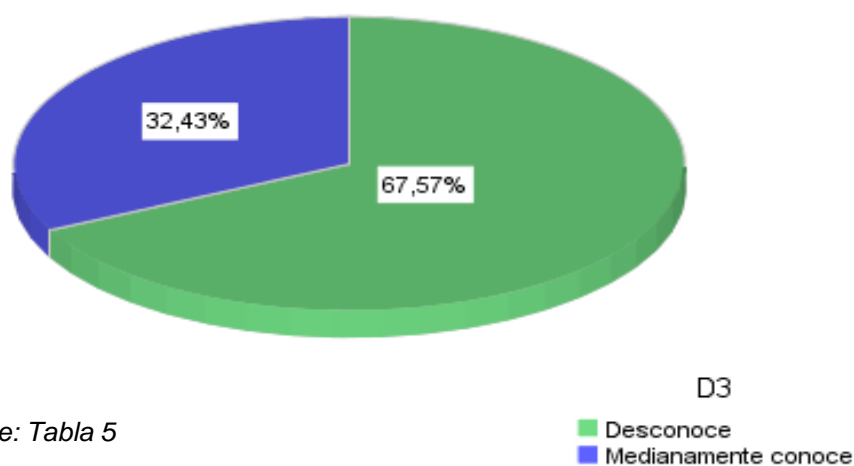
Tabla 5

Dimensión 3: Proceso de planeamiento estratégico. Municipalidad Distrital de Motupe, mayo 2017.

Categoría	Funcionario/Empleado	%
Desconoce	25	67.57
Medianamente conoce	15	32.43
Total	37	100.00

Nota: Resultados relacionados con los ítems 7, 8, 9 del cuestionario, concernientes con el nivel de conocimiento y comprensión de los servidores sobre el proceso integral de planeamiento estratégico en la institución.

Figura 3



Fuente: Tabla 5

Figura 3, muestra gráficamente el nivel de entendimiento y comprensión del proceso integral de planeamiento estratégico, en la Municipalidad Distrital de Motupe, mayo 2017; determinando que, el 67.57% de los funcionarios y servidores lo desconoce, de otra parte, solo el 32.43% medianamente lo conoce.

3.2. Resultados Generales por Dimensiones de la Variable Dependiente: Gestión Institucional

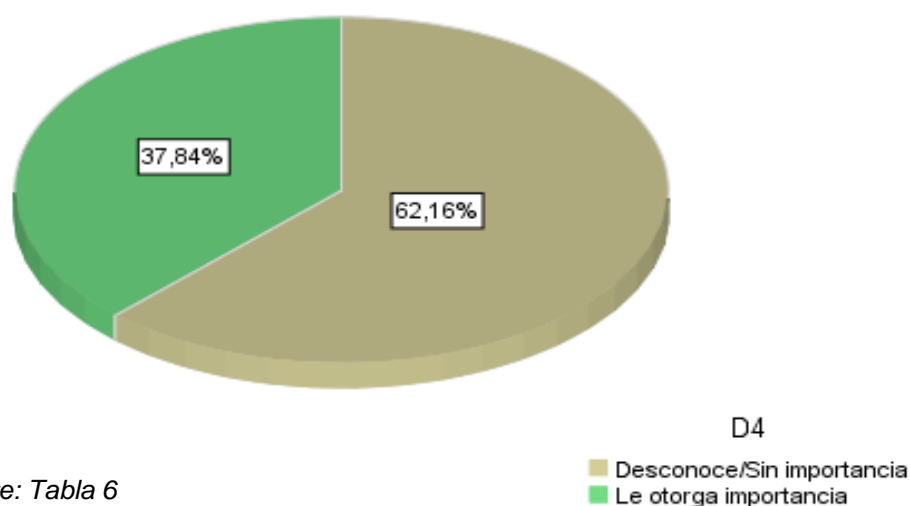
Tabla 6

Dimensión 4: Enfoque moderno de la gestión pública. Municipalidad Distrital de Motupe, mayo 2017.

Categoría	Funcionario/Empleado	%
Desconoce / Sin importancia	23	62.16
Le otorga importancia	14	37.84
Total	37	100.00

Nota: Resultados relacionados con los ítems 10 y 11 del cuestionario, concernientes con el nivel de conocimiento y comprensión de los servidores sobre el enfoque moderno de la gestión pública orientada a resultados.

Figura 4



Fuente: Tabla 6

Figura 4, muestra gráficamente el nivel de entendimiento y comprensión sobre el enfoque moderno de la gestión pública en la Municipalidad Distrital de Motupe, mayo 2017; determinando que, el 62.16% de los funcionarios y servidores lo desconoce o no le da la importancia debida, sin embargo, el 37.84% manifiesta otorgarle la importancia necesaria.

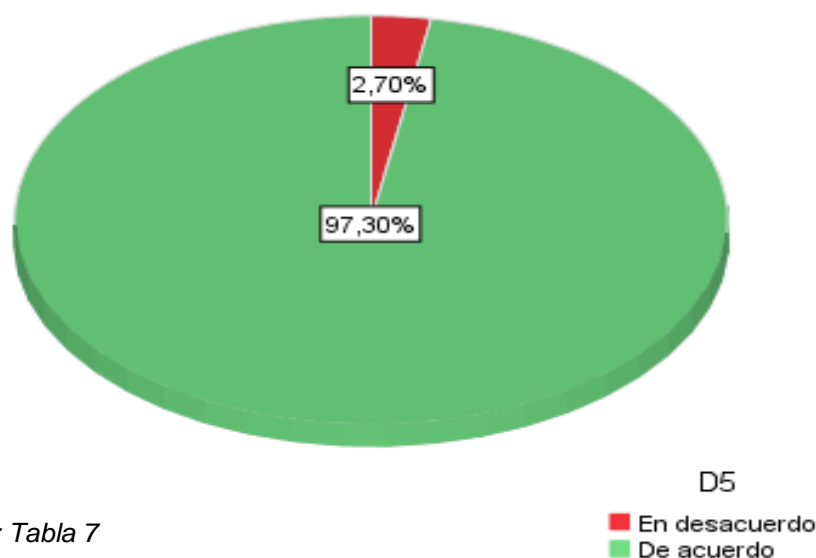
Tabla 7

Dimensión 5: Gerencia pública estratégica. Municipalidad Distrital de Motupe, mayo 2017.

Categoría	Funcionario/Empleado	%
En desacuerdo	1	2.70
De acuerdo	36	97.30
Total	37	100.00

Nota: Resultados relacionados con los ítems 12 y 13 del cuestionario, concernientes con el nivel de aprobación de los servidores respecto a la implementación del modelo de gerencia publica estratégica en la entidad.

Figura 5



Fuente: Tabla 7

Figura 5, muestra gráficamente el nivel de aprobación de los servidores respecto a la implementación del modelo de gerencia pública estratégica en la Municipalidad Distrital de Motupe, mayo 2017; determinando que, el 97.30% de los funcionarios y servidores está de acuerdo, y solo el 2.70% manifiesta desacuerdo con dicho planteamiento.

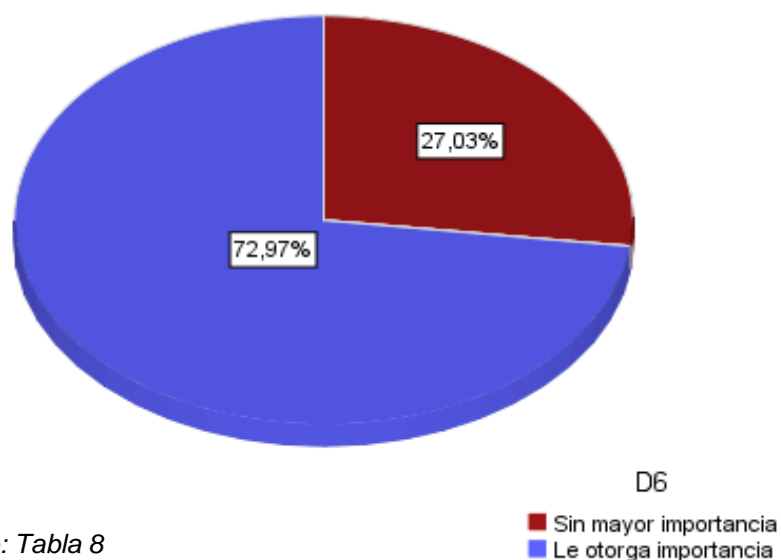
Tabla 8

Dimensión 6: Gestión de calidad. Municipalidad Distrital de Motupe, mayo 2017.

Categoría	Funcionario/Empleado	%
Sin mayor importancia	10	27.03
Le otorga importancia	27	72.97
Total	37	100.00

Nota: Resultados relacionados con los ítems 14 y 15 del cuestionario, concernientes con el nivel de importancia que otorgan los servidores a la gestión de calidad en la entidad.

Figura 6



Fuente: Tabla 8

Figura 6, muestra gráficamente el nivel de aprobación e importancia que otorgan los servidores respecto a la implementación de la gestión de calidad en la Municipalidad Distrital de Motupe, mayo 2017; determinando que, el 72.97% de los funcionarios y servidores le otorga la importancia debida, y un 27.03% no le confiere mayor importancia.

CAPÍTULO IV
DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo al diseño y alcance del presente estudio, los objetivos específicos establecidos se orientaron: a) Analizar el desarrollo organizacional, de manera integral, del proceso de planeamiento estratégico en la gestión institucional de la Municipalidad Distrital de Motupe; b) Comprobar la articulación y alineamiento de los planes estratégicos vigentes de la Municipalidad Distrital de Motupe con los objetivos estratégicos del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, Perú al 2021; y, c) Identificar y determinar las competencias técnico-funcionales apropiadas del sistema de planeamiento estratégico, para propiciar mejoras en la gestión institucional de la Municipalidad Distrital de Motupe, en el contexto de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

Para tal efecto, se procedió al análisis y discusión de los resultados obtenidos con relación a cada una de las variables a través de sus correspondientes dimensiones. Considerando para tal efecto, los antecedentes y fundamentos del marco teórico previamente expuestos.

En el caso, de la variable independiente **Competencias Técnico Funcionales de Planeamiento Estratégico**, ha comprendido las siguientes dimensiones: 1) Marco normativo de planeamiento estratégico; 2) Fundamentos de planeamiento estratégico; y, 3) Proceso de planeamiento estratégico.

Con relación a los resultados de la dimensión: 1) **Marco normativo de planeamiento estratégico**, tal como se aprecia en la Tabla 3 y Figura 1, se puede advertir que existe un nivel relativamente preocupante en cuanto al conocimiento y comprensión, por parte de los funcionarios y servidores de la entidad, del contexto técnico legal que sustenta y operativiza el proceso de planificación estratégica para el sector público nacional. Un 51.35% de los colaboradores de la entidad señalan medianamente conocerlo, y solo el 2.70% manifiesta tener conocimiento pleno de la normativa. Existiendo, de otra parte, un promedio alto, 45.95%, de trabajadores que admiten desconocerlo.

Este resultado, determina una posición de debilidad y limitaciones para la adecuada y eficaz gestión del gobierno local, generada esencialmente por la ausencia de capacidades y competencias en los trabajadores para la aplicación y manejo de un sistema integral y eficiente de planeamiento estratégico institucional, como una herramienta esencial, en las actividades y acciones que cotidianamente realizan en la prestación de los servicios públicos a la ciudadanía.

Al respecto, cabe precisar, que el Decreto Legislativo N° 1088, Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, en el Artículo 4. Objetivos del sistema nacional de planeamiento estratégico, numeral 3, establece: “Promover y articular los programas de fortalecimiento de capacidades para el planeamiento estratégico”.

En ese sentido, se debe estipular que, para asegurar un desempeño ético, ordenado, eficaz y eficiente, relacionado con el sistema de planeamiento estratégico, las competencias específicas incluyen, además del conocimiento apropiado sobre la materia, las capacidades y habilidades necesarias paralelas a un buen entendimiento de las responsabilidades personales que les atañe. Sobre lo cual, (Alles, 2002, p. 92) prescribe “las competencias cardinales, generales o genéricas son aquellas que todos los integrantes del personal de una empresa deberán tener”.

En referencia a la planificación municipal y sus competencias específicas, Matías (2001), la reseña como:

(...) una herramienta técnica universal que tiene elementos muy particulares para ser empleados por los gobiernos municipales. Los municipios representan colectividades humanas a las cuales tienen que brindarles servicios públicos como recogida de basura, alumbrado eléctrico de las calles, mantenimiento de áreas recreativas y deportivas, higiene, establecimiento de biblioteca, fomento del arte, etc. Cada punto de esto amerita una respuesta en el día a día que tiene necesariamente que organizarse técnicamente. La planificación se encarga de presentar un

retrato de dos caras, la primera expresa el cómo está el municipio en el presente y la segunda, el cómo estará en el futuro. (pp. 7 y 8)

En cuanto a la dimensión 2) **Fundamentos de planeamiento estratégico**; de acuerdo a los resultados obtenidos según la Tabla 4 y Figura 2, se determinó que un significativo 40.54% de los funcionarios y servidores poco o medianamente los conoce a cabalidad. En tanto, de manera similar otro 40.54% muestra tener un mayor conocimiento que el grupo anterior, y solo un 18.92% trasluce conocimiento pleno. Lo cual, no significa necesariamente contar una institución fuerte, en cuanto a recursos humanos especializados y expertos, para abordar y tratar con absoluta confianza los temas de planificación estratégica y desarrollo integral de la jurisdicción.

En este escenario, cabe precisar, que según la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, aprobada por el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, el planeamiento estratégico está considerado como el soporte principal de la gestión pública para resultados; el cual se emprende considerando las prioridades establecidas para el país en sus tres niveles de gobierno (central, regional, local). Por lo tanto, sus principales actores, ya sea internos (autoridades, funcionarios y servidores) como externos (ciudadano/sociedad), deben estar intensa y profundamente imbuidos y comprometidos con el proceso de planeación estratégica.

En ese sentido, refiriéndose al conocimiento de los principales fundamentos del proceso de planificación estratégica, Álvarez (2011), señala:

(...) se identifican los objetivos, los ejes estratégicos, las políticas y estrategias, así como las orientaciones fundamentales que guiarán en el mediano y largo plazo el funcionamiento de una institución; en tal sentido, cobra importancia poder dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Quiénes somos?, ¿Por qué existimos?, ¿Hacia dónde vamos?, ¿Cuál es la situación futura deseada para nuestros usuarios o beneficiarios? (p. 9)

En relación a la dimensión 3) **Proceso de planeamiento estratégico**; los resultados alcanzados, según la Tabla 5 y Figura 3, nos muestran en cuanto a su nivel de comprensión y aplicación, que la mayor parte, el 67.57%, de los funcionarios y servidores lo desconoce, y que tan solo el 32.43% manifiesta medianamente conocerlo. Situación problemática que, por el bajo nivel de competitividad declarada, no le garantiza a la entidad disponer de un proceso de planificación estratégica debidamente organizado, coordinado, dirigido y controlado para la ejecución de sus políticas, objetivos, metas y misión institucional.

Más aún, cuando para un gobierno subnacional, por mandato de la Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades (LOM), en el Artículo IX, se dispone que le compete desarrollar el proceso de planeación local de manera integral, permanente y participativo, articulando a las municipalidades con sus vecinos.

Cabe recordar, que el planeamiento estratégico, de acuerdo con la Directiva N° 001-2014-CEPLAN, aprobada con la Resolución de Presidencia del Consejo Directivo N° 26-2014-CEPLAN/PCD, y sus modificatorias, es el proceso sistemático construido sobre el análisis continuo de la situación actual y del pensamiento orientado al futuro, el cual genera información para la toma de decisiones con la finalidad de lograr oportunamente los objetivos estratégicos definidos.

Precisando, además, el indicado instructivo, que el proceso de planeamiento estratégico se desarrolla en las siguientes fases: 1. Fase de Análisis Prospectivo; 2. Fase Estratégica; 3. Fase Institucional; y, 4. Fase de Seguimiento.

Así mismo, la referida Directiva, para el caso de los gobiernos locales, establece que están obligados a formular y/o actualizar el Plan de Desarrollo Local Concertado (PDLC), por un periodo de 8 años; el Plan Estratégico Institucional (PEI), para el lapso de 3 años; y el Plan Operativo Institucional (POI) para el ejercicio anual.

En cuanto a la variable dependiente **Gestión Institucional**, la discusión de resultados ha comprendido las siguientes dimensiones: 4) Enfoque moderno de la gestión pública; 5) Gerencia pública estratégica; y, 6) Gestión de calidad.

Con relación a la dimensión 4) **Enfoque moderno de la gestión pública**, los resultados obtenidos, según la Tabla 6 y Figura 4, en cuanto al nivel de conocimiento y comprensión del referido proceso para su implementación en la entidad; determinan que el 62.16% de los funcionarios y servidores desconoce o no le da la importancia debida al tema; sin embargo, el 37.84% expresa interés y le otorga la importancia necesaria. Posición que, se interpreta como que en la entidad aún no existen concordancias y condiciones, ni mucho menos un alineamiento, tanto de política institucional como técnico-administrativa, definidas seriamente, para promover y lograr cambios sustanciales que conlleven a la modernización de la gestión municipal en el corto o mediano plazo.

Partiendo de la premisa establecida en el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, la modernización de la gestión pública es una política de Estado que alcanza a todas las entidades públicas que lo conforman, sin afectar los niveles de autonomía que les confiere la ley. Compromete al Poder Ejecutivo, organismos autónomos, gobiernos descentralizados, instituciones políticas y la sociedad civil, a través de sus distintas organizaciones.

El concepto de modernizar no solo implica adaptar, modificar, gestionar cambios, conocimiento, definir acciones, sino que, además requiere de algo más importante: “la decisión política, el tiempo necesario para que las organizaciones maduren, se adapten, modifiquen de forma adecuada sus estructuras, consoliden sus ideas y, finalmente, reciban el respaldo financiero necesario para que dichas iniciativas puedan materializarse en programas, proyectos estratégicos y otras actividades de fortalecimiento institucional” (Álvarez, 2012, p. 29).

En referencia a la dimensión 5) **Gerencia pública estratégica**, de acuerdo con la Tabla 7 y Figura 5, los resultados han determinado que la casi totalidad, 97.30%, de funcionarios y servidores están de acuerdo con la implementación de

dicho modelo en la institución. Esta determinación, implica priorizar en la entidad la planificación, la programación y la ejecución de estrategias, dejando de lado el viejo estilo de la administración burocrática por el nuevo modelo de gestión estratégica por resultados.

Considerando la trascendencia y significado de este resultado, se evoca a Álvarez (2012) quien, sobre el particular, señala:

Siendo la gerencia pública un tema relativamente nuevo, considerado en la nueva Ley Orgánica de Municipalidades, en las leyes orgánicas de los gobiernos subnacionales y en normas específicas del gobierno nacional. Muchas son las distorsiones que se producen cuando se trata de conceptualizar y definir el ámbito de acción de la gerencia, así como la metodología a emplear que sea eficaz, eficiente y transparente, siendo el desempeño de la gerencia importante y trascendente por cuanto a través de ella se tomarán las decisiones más importantes, y administrará el conocimiento y los procesos en función de resultados, direccionando y supervisando a través de ella el cumplimiento de las metas y objetivos previstos en el plan estratégico. (p. 295)

Por último, con relación a la dimensión 6) **Gestión de calidad**, según los resultados mostrados en la Tabla 8 y Figura N° 6, una considerable mayoría de funcionarios y servidores, 72.97%, le otorga singular importancia a su implementación en la entidad, Tomándosele en consecuencia, como una notable aspiración para consolidar un nuevo modelo de gestión institucional que permita ganar flexibilidad, y aumentar la productividad y competitividad, tanto en los procesos y productos, que se brindan en la prestación de los servicios públicos locales.

Al respecto, cabe destacar, que mediante la Ley N° 30224, promulgada el 11 de julio del 2014, se creó el Sistema Nacional para la Calidad y el Instituto Nacional de Calidad (INCAL), teniendo entre otros objetivos: Armonizar políticas de calidad sectoriales, así como las de los diferentes niveles de gobierno, en función a la Política Nacional para la Calidad; y además, Promover el desarrollo de una cultura

de la calidad que contribuya a la adopción de prácticas de gestión de la calidad y al uso de la infraestructura de la calidad.

En ese sentido, (Alvarez, 2012, p. 246) refiriéndose a la calidad en la gestión pública, considera que (...) “contribuirá a facilitar el desarrollo económico y crear condiciones adecuadas y sostenibles para la competitividad y productividad nacional [...] garantizando el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad, la cohesión social y del cumplimiento efectivo e integral de los derechos ciudadanos”.

En resumen, de acuerdo con los resultados alcanzados en las dimensiones antes descritas, se determina en primer lugar, que el nivel de competencias técnico funcionales, en los directivos y servidores de la Municipalidad Distrital de Motupe, para llevar a cabo la adecuada organización sistémica y el desarrollo integral del proceso de planeamiento estratégico en la entidad, está limitado al conocimiento impreciso y superficial de ciertas generalidades legales, técnicas y administrativas, pero que en la práctica, para el desenvolvimiento de la gestión institucional y el logro de sus objetivos, no se vienen aplicando.

Finalmente, con relación al cambio a un enfoque moderno de gerencia pública estratégica por resultados para mejorar la calidad de actual gestión institucional, en el marco de la política nacional de modernización de la gestión pública; aunque aún no comprenden muy bien las características y alcances de dicho proceso, sin embargo la gran mayoría de colaboradores de la entidad le otorga mucha importancia y expectativa, coincidiendo en que el nuevo modelo debe ser implementado progresivamente en la Municipalidad Distrital de Motupe.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES

5.1. CONCLUSIONES

De acuerdo al análisis riguroso de los resultados obtenidos en el estudio, surgen las conclusiones que a continuación se exponen:

- a. La Municipalidad Distrital de Motupe, no cuenta con un sistema de planificación estratégica institucional debidamente organizado e implementado, lo cual no le permite desarrollar de manera adecuada e integral las competencias y funciones propias que el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico – SINAPLAN, le asigna por ley. Así mismo, se aprecia un limitado nivel de capacidades y competencias técnico-funcionales en los colaboradores de la entidad, particularmente sobre los fundamentos, características, alcance y aplicación del proceso de planeamiento estratégico institucional, lo cual influye de manera negativa en el desarrollo de la gestión del gobierno local.
- b. Al no encontrarse debidamente implementado el proceso de planeamiento estratégico, no se cuentan con los principales instrumentos normativos estratégicos de la entidad, como son el Plan de Desarrollo Concertado Local (PDCL), el Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Plan Operativo Institucional (POI), apropiadamente articulados y actualizados con relación a los objetivos estratégicos nacionales establecidos en el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN) “Perú hacia el 2021”. En base a los cuales, se debe propiciar el desarrollo de la gestión institucional, así como el desarrollo integral de la jurisdicción distrital.
- c. Ante la situación establecida, se han formulado los correspondientes Lineamientos de Competencias Técnico Funcionales para el desarrollo del proceso de planeamiento estratégico institucional; con los que se propone fortalecer las capacidades y competencias de los trabajadores en planeamiento estratégico; así como, facilitar el desarrollo y mejora de la gestión estratégica en la Municipalidad Distrital de Motupe.

CAPÍTULO VI
CONCLUSIONES

6.1. RECOMENDACIONES

A su vez, sobre el conocimiento recogido y la reflexión lograda, se plantean las sugerencias, que se espera sirvan para el adecuado desenvolvimiento del proceso de planeamiento estratégico institucional y por ende propicien mejora en la gestión estratégica de la Municipalidad Distrital de Motupe, de la provincia de Lambayeque, región Lambayeque:

- a. Se sugiere al señor Alcalde, directivos y funcionarios de la Municipalidad Distrital de Motupe, la implementación adecuada y oportuna de los Lineamientos de Competencias Técnico Funcionales para el desarrollo del planeamiento estratégico institucional, propuestos para favorecer la mejora integral de la planificación estratégica en su entidad, en el contexto de la política nacional de modernización de la gestión del Estado.
- b. Se sugiere al señor Alcalde, a los directivos, y en particular al Jefe de la Unidad de Planificación y Presupuesto, o quien haga sus veces, para que tomando como referencia la propuesta planteada sobre Lineamientos de Competencias Técnico Funcionales para el desarrollo del proceso de planeamiento estratégico institucional, procedan a la formulación y/o actualización de los principales instrumentos normativos de planeamiento estratégico institucional, como son el Plan de Desarrollo Concertado Local (PDCL), el Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Plan Operativo Institucional (POI); los cuales necesariamente, de acuerdo a la normativa técnico-legal vigente, deben estar alineados y articulados a los objetivos estratégicos del país que se encuentran definidos en el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN) “Perú hacia el 2021”, con la finalidad de mejorar oportunamente la gestión estratégica de la Municipalidad Distrital de Motupe.

CAPÍTULO VII
PROPUESTA

LINEAMIENTOS DE COMPETENCIAS TECNICO FUNCIONALES PARA EL DESARROLLO DEL PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MOTUPE, 2017

I. INTRODUCCIÓN

De acuerdo con lo definido en el Decreto Legislativo 1088, el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico, “es 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”.

En la actualidad, se constituye en una herramienta técnica imprescindible que facilita el desarrollo de la gestión corporativa, esencialmente para los organismos del Estado. De acuerdo con Andrade Espinoza (2010), “La planeación estratégica, es un proceso sistemático y secuencial que se inicia con el establecimiento de metas, acciones y políticas que dan coherencia y racionalidad a la actividad conforme a la cobertura y temporalidad de los planes estratégicos” (p. 75).

A nivel institucional, el planeamiento estratégico, “Es un esfuerzo organizacional, definido y disciplinado que busca que las instituciones definan con mayor claridad posible sus acciones para el logro de sus objetivos en el futuro”. (Andia Valencia, 2011, p. 72)

II. FINALIDAD

2.1. Determinar los lineamientos y pautas técnico-administrativos y la metodología correspondiente para desarrollar el proceso de planeamiento estratégico institucional de la Municipalidad Distrital de Motupe, en el contexto del Decreto Legislativo 1088, Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, y la Política Nacional de Modernización de la Gestión del Estado, y sus normas complementarias aplicables sobre el particular.

- 2.2.** El proceso de planeamiento estratégico institucional deberá ser adoptado de acuerdo al nuevo enfoque de gestión por resultados, en el cual se debe advertir la transición desde el paradigma burocrático de la administración pública tradicional hacia la nueva perspectiva del paradigma gerencial por procesos, que determine los objetivos estratégicos institucionales, con una administración operativa estratégica, que mida los resultados y evalúe el impacto de los productos corrientes (bienes y servicios) y de la inversión pública que se generan para satisfacer los requerimientos o demandas del cliente-ciudadano o usuario final de la Municipalidad Distrital de Motupe.

III. OBJETIVOS

- 3.1.** Visualizar y comprender de manera holística las características, perspectiva y fines del proceso de planeamiento estratégico institucional, en concordancia con la Directiva N° 001-2014-CEPLAN “Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico, del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico”, establecida para tal fin.
- 3.2.** Establecer, las disposiciones, procedimientos y criterios técnicos, legales y administrativos, tanto generales como específicos, que posibiliten el adecuado desarrollo de cada una de las actividades y acciones previstas para las diferentes etapas, fases y pasos determinados para el proceso de planeamiento estratégico institucional.

IV. BASE LEGAL

- Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.
- Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades.
- Decreto Legislativo 1088, Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico.
- Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.
- Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.

- Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, Normas de Control Interno para las entidades del Estado.
- Resolución Ministerial N° 138-2016-PCM, aprueba el PEDN: “Plan Centenario; Perú hacia el 2021” - Actualizado.
- Norma específica: Directiva N° 001-2014-CEPLAN “Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico - Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico”; aprobada por la Resolución de Presidencia del Consejo Directivo N° 26-2014-CEPLAN/PCD.

V. ALCANCE

Los lineamientos contenidos en el presente instructivo son de aplicación y cumplimiento ineludible por parte de la Unidad de Planificación y Presupuesto, o la que haga sus veces, y la Comisión Especial de Planeamiento Estratégico, designada para el proceso de planeamiento estratégico institucional.

VI. DISPOSICIONES ESPECIFICAS PARA EL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO DEL GOBIERNO LOCAL DEL DISTRITO DE MOTUPE

6.1. Sobre Planeamiento Estratégico y Equilibrio Fiscal; en concordancia con lo establecido en el Artículo 12° de la Directiva N° 001-2014-CEPLAN, respecto a este propósito, se tendrán en cuenta las siguientes consideraciones:

1. Los instrumentos técnicos, componentes y contenidos, así como los documentos resultantes del proceso de planeamiento estratégico institucional, en absoluto constituyen causa o justificación de alteración del equilibrio fiscal presupuestario institucional.
2. Es determinante que, los objetivos estratégicos, las actividades y acciones, así como los riesgos y oportunidades, establecidos e identificados en el proceso de planeamiento estratégico, se deberán facilitar y ejecutar en el marco del presupuesto institucional asignado.

6.2. Sobre las Fases del proceso de planeamiento estratégico; de acuerdo con lo señalado, de manera concordante, en los Artículos 13°, del 25° al 30°, del 31° al 34°, del 35° al 38°, y del 39° al 42°, respectivamente,

contenidos en la Directiva N° 001-2014-CEPLAN, el proceso de planeamiento estratégico en las instituciones públicas, incluyendo los gobiernos locales, indefectiblemente se debe desarrollar a través de las siguientes fases:

1) La Fase de Análisis Prospectivo: En este espacio, se diseña el modelo conceptual para comprender el sector o territorio determinado; se identifican las tendencias; se eligen variables y se formulan los escenarios de futuro; así como, se estudian los riesgos y posibilidades.

Esta fase, en primera instancia, se desarrolla a nivel territorial de la región, ineludiblemente es realizada por el gobierno regional; opcionalmente, en base a los resultados contenidos en el correspondiente Informe Prospectivo emitido por la instancia regional, el gobierno local desarrollara el análisis prospectivo de su jurisdicción, para tal efecto se ha establecido como horizonte temporal el año 2030.

La finalidad de esta fase conlleva a: 1) Producir y organizar la información necesaria que permita definir las estrategias y los objetivos estratégicos, que servirán para el desarrollo del planeamiento en general en la institución; y, 2) Vislumbrar y comprender posibles realidades a futuro, que permitan provisionar y gestionar los presumibles riesgos y capitalizar potenciales oportunidades para la jurisdicción.

2) La Fase Estratégica: En este momento, teniendo en consideración los aspectos desarrollados en la fase anterior, se proyecta el Escenario Apuesta, se establece la Visión para el territorio jurisdiccional, se formulan los Objetivos Estratégicos, los Indicadores y Metas, igualmente se detallan las acciones estratégicas y se plantea la conveniente Ruta Estratégica a seguir.

Esta es la fase en la cual se efectúa la articulación de los objetivos estratégicos territoriales de la jurisdicción, contenidos en el Plan de

Desarrollo Concertado Local (PDCL) de la entidad, con los del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN) “Perú al 2021”.

La fase estratégica, permite la selección del escenario apuesta, teniendo como alusión el escenario optimo, que significa la aspiración a lograrse para la jurisdicción en un determinado tiempo, constituyéndose a la vez en la base de la Visión del territorio, la cual se formula de manera participativa y concertada.

Como resultado de esta fase se debe consolidar la selección de objetivos y metas estratégicas, las mismas que guiarán y promoverán la Fase Institucional.

3) La Fase Institucional: En ella, se establece la Misión institucional, los objetivos estratégicos institucionales con sus pertinentes indicadores y metas. Así mismo, se determinan las Acciones Estratégicas institucionales y se construye la Ruta Estratégica institucional. Además, se distribuyen las acciones estratégicas en actividades para garantizar su ejecución, las cuales, a su vez, deben estar vinculadas con el sistema de presupuesto público.

En esta fase, la entidad debe elaborar y formular el Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Plan Operativo Institucional (POI).

Como resultante, se tendrá el proceso de planeamiento estratégico de la entidad articulado con el presupuesto institucional; generando, a la vez, información continua para la toma de decisiones en el logro de los objetivos y metas estratégicas establecidas por el gobierno local.

4) La Fase de Seguimiento: A través de los indicadores establecidos previamente, se efectúa el seguimiento continuo a los objetivos estratégicos con el propósito de retroalimentar el proceso de planeamiento estratégico institucional. Además, en esta fase también

se considera la evaluación a los riesgos y oportunidades determinados en la primera fase, de Análisis Prospectivo.

En esta última fase, se formula el Informe de Análisis Estratégico que debe contener el avance logrado en cada uno de los objetivos estratégicos constituidos en el proceso de planeamiento institucional; así como la gestión de los riesgos y oportunidades identificados y previstos oportunamente.

El propósito final de esta fase, conlleva a la retroalimentación integral del proceso de planeamiento estratégico en la entidad; determinando los ajustes, cambios y actualizaciones que deban realizarse oportunamente a los planes estratégicos y operativos, a fin de propiciar la mejora permanente de la gestión institucional en el tiempo.

6.3. Tipología de Planes Estratégicos para el gobierno local distrital; según lo determinado por el Artículo 14º de la Directiva N° 001-2014-CEPLAN, se establecen los siguientes instrumentos estratégicos:

1. El Plan de Desarrollo Local Concertado (PDLC);
2. El Plan Estratégico Institucional (PEI); y
3. El Plan Operativo Institucional (POI).

6.4. El Plan de Desarrollo Concertado Local (PDCL); de acuerdo con lo determinado en el Artículo 16ª de la Directiva N° 001-2014-CEPLAN, debe reunir las siguientes características:

1. Es el documento esencial para la planeación estratégica de la jurisdicción distrital, que debe ser formulado de manera participativa por el gobierno local y aprobado por el Concejo de Coordinación Local (CCL).
2. Se debe redactar en la Fase Estratégica, para lo cual se utiliza esencialmente la información generada, de manera correlativa, en las Fases de Análisis Prospectivo y Estratégica realizadas y formalizadas tanto por el Gobierno Regional y las entidades multisectoriales, considerando y respetando sus competencias compartidas.

3. Debe plantear la estrategia de desarrollo integral concertada del territorio distrital, para el logro de los objetivos establecidos en el PEDN, así como los objetivos establecidos en los PESEM respecto a las competencias compartidas.
4. Debe contener la Visión del territorio distrital, los objetivos estratégicos, las acciones estratégicas y la ruta estratégica a seguirse.
5. Se deberá formular para un horizonte temporal de 8 años.
6. La formulación del PDCL, implica adoptar la siguiente estructura:

<u>Ítem</u>	<u>Contenido</u>	<u>Descripción</u>
I.	Visión:	Se construye de manera participativa en base al Escenario Apuesta y teniendo como referencia el Escenario Óptimo del PDLC.
II.	Objetivos Estratégicos:	Incluye la descripción de los propósitos a ser alcanzados, que son medidos a través de sus correspondientes indicadores y metas.
III.	Acciones Estratégicas:	Están referidas al conjunto de actividades ordenadas que contribuyen al logro de los objetivos estratégicos establecidos y que involucran el uso de recursos. Asimismo, cuentan con unidad de medida y meta física determinada.
IV.	Identificación de la Ruta Estratégica:	Es el conjunto secuencial de acciones estratégicas establecidas que permiten lograr los objetivos estratégicos
	- Anexos	
	- Plantilla de Articulación	

6.5. El Plan Estratégico Institucional (PEI), según lo determinado en el Artículo 17º de la Directiva N° 001-2014-CEPLAN, dicho documento implica las siguientes particularidades:

1. Se debe redactar en la Fase Institucional y para ello utiliza la información generada en la Fase Estratégica de la región y el territorio al que está vinculada la entidad. Contiene las acciones estratégicas que considera pertinentes la entidad para el logro de los objetivos establecidos en el PDLC.
2. Comprende la síntesis de la Fase Estratégica, la misión, los objetivos estratégicos institucionales, indicadores, metas anuales, las acciones estratégicas y la ruta estratégica.
3. Se formula para un periodo de 3 años y se actualiza anualmente.
4. La estructura establecida para la elaboración y formulación del PEI compendia las siguientes características:

<u>Ítem</u>	<u>Contenido</u>	<u>Descripción</u>
I.	Síntesis de la Fase Estratégica:	Se construye de manera participativa en base al Escenario Apuesta y teniendo como referencia el Escenario Óptimo del PDLC.
II.	Misión de la Institución:	Precisa el motivo de ser de la institución en el contexto de sus competencias y funciones establecidas en el dispositivo legal de su creación.
III.	Objetivos Estratégicos Institucionales, Indicadores y Metas Anuales:	Contiene la descripción de los propósitos a ser alcanzados, medidos a través de indicadores y sus correspondientes metas, establecidas de acuerdo al periodo del plan estratégico.
IV.	Acciones Estratégicas Institucionales:	Totalidad de actividades dispuestas al logro de los objetivos estratégicos determinados y que

implican la ejecución de recursos. Asimismo, cuentan con unidad de medida y meta física determinada.

- V. Identificación de la Ruta Estratégica: Es la concurrencia de acciones estratégicas encaminadas a lograr los objetivos estratégicos previstos.

- Plantilla de Articulación

6.6. EL Plan Operativo Institucional (POI), en correspondencia con el Artículo 18º de la Directiva N° 001-2014-CEPLAN, el referido instrumento estrategico debe contener los siguientes atributos:

1. Es elaborado y formulado tomando como base la información contenida en el PEI.
2. Disgrega en actividades las acciones estratégicas establecidas en el Plan Estratégico Institucional y que son programadas para un determinado periodo o ejercicio anual.
3. La información contenida y programada en el POI necesariamente deberá estar vinculada al presupuesto institucional para asegurar y propiciar el oportuno logro de los objetivos estratégicos institucionales de la entidad.
4. El Plan Operativo Institucional se formula para el lapso de 1 año.
5. El POI deberá presentar la siguiente estructura:

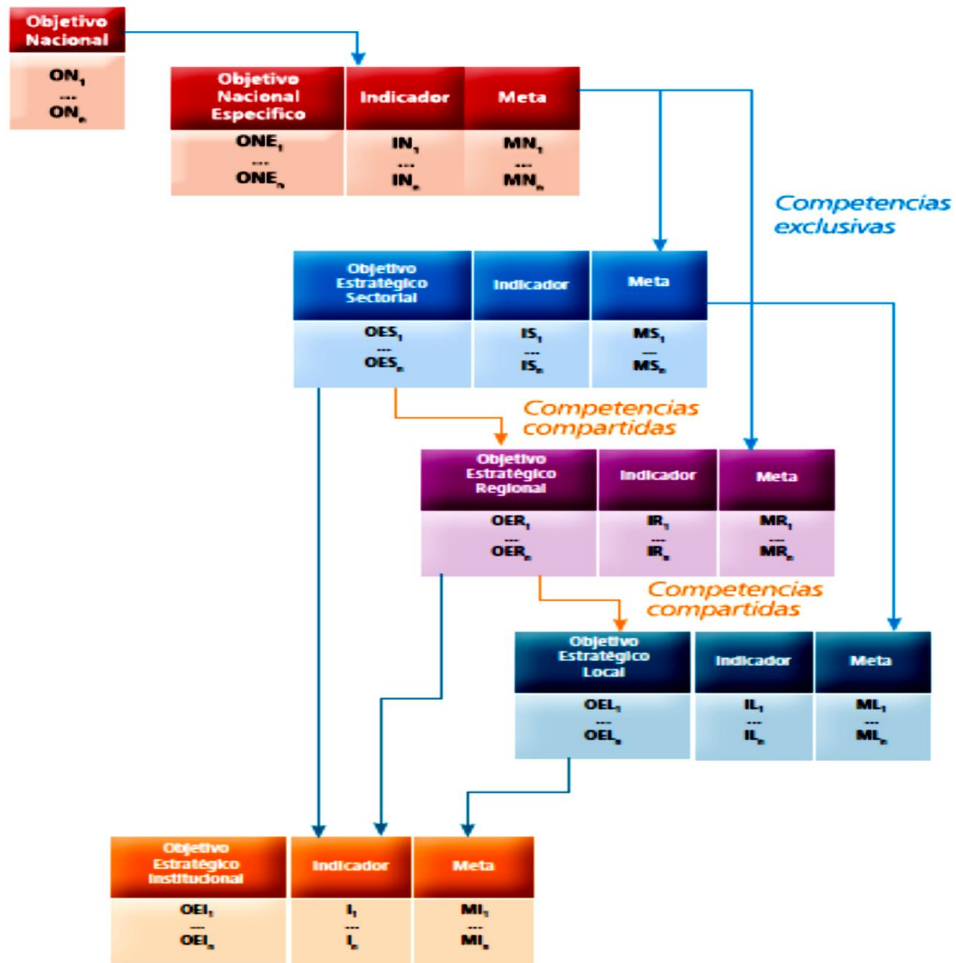
<u>Objetivo Estratégico</u>	<u>Acciones Estratégicas</u>	<u>Actividades</u>
Objetivo Estratégico 1	Acción Estratégica Institucional 1	Actividad 1
		Actividad 2
		Actividad 3
	Acción Estratégica Institucional 2	Actividad 1
		Actividad 2
		Actividad..n
Objetivo Estratégico 2		Actividad 1

Acción Estratégica Institucional 1	Actividad 2 Actividad 3
Acción Estratégica Institucional 2	Actividad 1 Actividad 2 Actividad..n

- 6.7. Cadena de planes estratégicos**, de acuerdo con lo determinado en el Artículo 19º de la Directiva N° 001-2014-CEPLAN, tanto para los Gobiernos Regionales y Locales, y sus correspondientes organismos públicos adscritos, la articulación del planeamiento estratégico con el presupuesto se materializa en la siguiente cadena de planes estratégicos: PEDN → PESEM → PDRC / PDLC → PEI → POI → Presupuesto.
- 6.8. Niveles de objetivos estratégicos**, según el Artículo 20º de la Directiva N° 001-2014-CEPLAN, se han establecido los siguientes niveles de objetivos estratégicos, indicadores y metas:
- Nivel 1:** Incluye los objetivos nacionales y los objetivos nacionales específicos establecidos en el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN). En este nivel, los objetivos nacionales específicos concurren al logro de los objetivos nacionales.
- Nivel 2:** Lo conforman los objetivos estratégicos sectoriales y los territoriales. Los primeros tienen alcance nacional en el contexto de su sector; por su parte el alcance de los objetivos estratégicos territoriales comprende el ámbito de la jurisdicción (regional/local), acorde a sus competencias y atribuciones funcionales.
- Nivel 3:** En este nivel se encuentran los objetivos estratégicos institucionales, que necesariamente para su logro deben estar alineados y articulados a los objetivos estratégicos sectoriales o territoriales, según concurrencia institucional.
- 6.9. Articulación de los planes estratégicos**, de acuerdo con lo que establece el Artículo 21º de la Directiva N° 001-2014-CEPLAN, los planes estratégicos se deben articular mediante sus correspondientes objetivos

estratégicos, sus indicadores y las metas establecidas. Tal como se muestra a continuación:

Figura 7



Fuente: Directiva N° 001-2014-CEPLAN

Figura 7. Proceso de articulación de los Planes Estratégicos

6.9.1. Articulación del PDC con el PESEM y el PEDN

1. Con relación a las competencias exclusivas, el indicador que atañe al objetivo estratégico territorial se debe articular al indicador del objetivo nacional específico, localizado a su territorio. Este acoplamiento se efectúa de dos formas:
 - i. Cuando el indicador que concierne al objetivo estratégico territorial es igual al indicador del objetivo nacional específico;

- ii. Cuando el indicador que incumbe al objetivo estratégico territorial tiene una correspondencia de causalidad con el indicador del objetivo nacional específico.
- 2. Respecto a las competencias compartidas, el indicador que pertenece al objetivo estratégico territorial debe ser igual al indicador del objetivo estratégico sectorial condicionado a su territorio.
- 3. Para las competencias compartidas, en el caso de los gobiernos locales, el indicador que compete al objetivo estratégico territorial debe ser similar al indicador del objetivo estratégico sectorial, regional o provincial, según la circunstancia.

Figura 8

Gobierno Local	
Órgano encargado del planeamiento estratégico	
Responsable del órgano de planeamiento estratégico	
Periodo del plan	

Para el caso de las competencias exclusivas de los Gobiernos Locales, se debe identificar los objetivos estratégicos sectoriales a los cuales están articulados los objetivos estratégicos locales.

Objetivo Estratégico PESEM	Indicador	Línea base	Meta	Objetivo Estratégico PDLC	Indicador	Línea Base	Meta

Nota: Los objetivos del PDLC pueden contribuir a más de un objetivo estratégico del PESEM.

Para el caso de las competencias compartidas de los Gobiernos Locales con el Gobierno Regional, se debe identificar los objetivos estratégicos regionales a los cuales están articulados los objetivos estratégicos locales.

Objetivo Estratégico PDRC	Indicador	Línea base	Meta	Objetivo Estratégico PDLC	Indicador	Línea Base	Meta

Nota: Los objetivos del PDLC pueden contribuir a más de un objetivo estratégico del PDRC

Fuente: Directiva N° 001-2014-CEPLAN

Figura 8, Plantilla de articulación del PDC

6.9.2. Articulación del PEI con el PDC/PESEM

La articulación se presenta de dos maneras:

- i. Cuando el indicador que pertenece al objetivo estratégico institucional es equivalente al indicador del objetivo estratégico sectorial o territorial; o
- ii. Cuando el indicador que concierne al objetivo estratégico institucional tiene una correlación de causa con el indicador del objetivo estratégico sectorial o territorial.

Figura 9

Entidad	
Sector / Gobierno Regional	
Órgano de planeamiento estratégico	
Responsable del órgano de planeamiento estratégico	
Periodo del plan	

Identificar los objetivos estratégicos del PESEM/Territorio a los cuales están articulados los objetivos estratégicos institucionales

Objetivo Estratégico PESEM / Territorio	Indicador	Línea base	Meta	Objetivo Estratégico Institucional	Indicador	Línea Base	Meta

Nota: Los objetivos del PEI pueden contribuir a más de un objetivo estratégico del PESEM/Territorio

Fuente: Directiva N° 001-2014-CEPLAN

Figura 9, Plantilla de articulación del PEI

6.10. Vinculación del proceso de Planeamiento Estratégico con el Presupuesto, al respecto el Artículo 22° de la Directiva N° 001-2014-CEPLAN, precisa lo siguiente:

1. Cuando los objetivos estratégicos establecidos como parte del proceso de planeamiento estratégico tengan proporcionalidad con los Programas Presupuestales se deben aplicar los indicadores del Programa Presupuestal. Además, las acciones estratégicas que se originan de los objetivos estratégicos, se deberán vincular a los productos o actividades del programa presupuestal determinado, según lo concerniente, de acuerdo a las competencias de la entidad.
2. Cuando los objetivos estratégicos no tienen correspondencia con un programa presupuestal, éstos no establecen por sí mismos, justificación para favorecer una propuesta de programa presupuestal.

6.11. El Proceso de planeamiento estratégico y la gestión institucional, en ese sentido el Artículo 23º de la Directiva N° 001-2014-CEPLAN, precisa, que para el logro de los objetivos estratégicos aprobados en el Plan Estratégico Institucional (PEI), todas las unidades orgánicas de la entidad, deberán implementar y ejecutar las acciones determinadas por la gestión institucional, teniendo como soporte para ello la normatividad técnica y legal establecida en los sistemas administrativos y funcionales vigentes para el sector público.

6.12. Articulación de los instrumentos de gestión del territorio con el PDCL, el Artículo 24º de la Directiva N° 001-2014-CEPLAN, determina que, para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y metas establecidas en el Plan de Desarrollo Concertado Local, los documentos de gestión institucional deberán elaborarse y formularse considerando principalmente el uso del territorio, conforme a lo siguiente:

- a) El Plan de Ordenamiento Territorial (POT) se debe alinear y articular al Plan de Desarrollo Regional Concertado (PDRC).
- b) El Plan de Acondicionamiento Territorial (PAT) debe alinearse y articularse al Plan de Desarrollo Concertado Provincial (PDPCP); y

- c) El Plan de Desarrollo Urbano y otros planes de gestión del territorio de alcance distrital, deben estar necesariamente articulados al Plan de Desarrollo Concertado Local (PDCL) del distrito.

VII. RESPONSABILIDADES

La Comisión Técnica Especial y Jefe de la Unidad de Planificación y Presupuesto, o quien haga sus veces, son responsables del cabal y oportuno cumplimiento de los lineamientos, objetivos, y procedimientos administrativos establecidos en el presente instructivo para la aplicación y desarrollo de las competencias técnico funcionales propuestas para el proceso de planeamiento estratégico en la Municipalidad Distrital de Motupe.

Chiclayo, junio del 2017.

REFERENCIAS

Bibliográficas:

- Aldunate, Andrea; Bubniak, Erika; Piñones, Miryam; Zuñiga, Karim;. (2010). *Alineamiento Estratégico y Operativo: Un caso de gobierno local*. Tesis de Maestría, Universidad de Chile - Escuela de Postgrado de la Facultad de Economía y Negocios, Santiago de Chile.
- Alles, M. (2009). *Construyendo Talento* (Primera ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica SA.
- Alles, M. A. (2002). *Gestión por Competencias: El Diccionario*. Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.
- Alles, M. A. (2008). *Desempeño por Competencias, Evaluación de 360°* (2da. ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.
- Altaba Dolz, E. (2009). *La Nueva Gestión Pública y la Gestión por Competencias*. Universitate Rovira y Virgili, Catalunya - España.
- Alvarez Illanes, J. F. (2011). *Planeamiento Estratégico, Plan de Desarrollo Concertado y Plan Operativo*. Lima: Pacífico Editores SAC.
- Alvarez Illanes, J. F. (2012). *Gestión por Resultados e Indicadores de Medición*. Lima: Instituto Pacifico SAC.
- Andia Valencia, W. (2011). *Planeamiento Estratégico en el Sector Público*. Lima, Peru: Librería El Saber.
- Andia Valencia, W. (2013). *Manual de Gestión Pública, pautas para la aplicación de los sistemas administrativos* (3era. Edición ed.). Lima, Peru: Librería Editorial El Saber.
- Andrade Espinoza, S. (2010). *Planeación Estratégica*. Lima: Editorial y Librería Andrade SAC.
- Arnoletto, E. (2014). *Hacia una gestión pública para un desarrollo sustentable*. Málaga , España: Eumed.
- Barzelay, M. (Febrero de 2001). *La Nueva Gerencia Pública, un ensayo bibliográfico para estudiosos latinoamericanos (y otros)*. . CLAD Reforma y Democracia, 1-35.

- Castro Paucar, Violeta; Mancha Abregu, Jhody Roxana;. (2016). *Planeación Estratégica y la recaudación del Impuesto Predial de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, Periodo 2013*. Tesis para optar el Titulo Profesional de Contador Publico, Universidad Nacional de Huancavelica, Facultad de Ciencias Empresariales, Huancavelica.
- CEPAL. (2014). *Panorama de la Gestión Pública en America Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Naciones Unidas - CEPAL.
- CEPLAN. (04 de Enero de 2015). Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico. Lima, Perú: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - CEPLAN.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc Graw - Hill Interamericana.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación Estratégica, Fundamentos y Aplicaciones* (Segunda ed.). (J. M. Chacon, Ed.) México, McGraw Hill/Interamericana Editores SA.
- Chilet Cama, S. (2010). *La interacción: Planificación-Gestión para el desarrollo urbano local en los distritos consolidados del Area Metropolitana / Caso: Distrito de la Molina y San Isidro*. Tesis para optar el grado de Magister en Planificación Urbana y Regional, Universidad Nacional de Ingeniería, Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Artes, Lima.
- CLAD. (2008). Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública. X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. San Salvador: CLAD.
- Congreso de la Republica, d. P. (27 de Mayo de 2003). Ley N° 27972, Ley Organica de Municipalidades. Lima, Perú.
- D'Alessio Ipinza, F. (2013). *El proceso estratégico, un enfoque de gerencia* (Segunda ed.). (M. R. Ulloa, Ed.) Mexico, Mexico: Pearson.
- De Lama Castillo, M. A. (27 de Noviembre de 2009). *Plan Estratégico para mejorar la gestion en la Municipalidad Distrital de San Jacinto*. Tesis para optar el grado de Maestro en Ciencias Economicas, Universidad Nacional de Trujillo, Escuela de Postgrado, Trujillo.
- Directiva N° 001-2014-CEPLAN. (04 de Abril de 2014). Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico. Lima, Peru: CEPLAN.
- Fernández Moncada, L. E. (2014). *Plan de Acción para la mejora del Sistema de Planeamiento Estratégico en la Municipalidad Distrital de Reque, Provincia de Chiclayo, Región Lambayeque, 2013-2014*. Tesis para optar el grado de

Magister en Gestión Pública, Universidad Cesar Vallejo, Escuela de Postgrado, Chiclayo.

Ganoza Ubillus, L. M. (2015). *Aplicación de un Plan Estratégico para la mejora de la gestión pública de la Municipalidad de Puerto Eten, 2015-2020*. Tesis de Maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas - UPC, Escuela de Postgrado, Lima.

García, S. A. (2010). *Modelo Participativo de Planificación Estratégica del Desarrollo Municipal, aplicado en el Municipio de Santa Cruz El Chol, Baja Verapaz, Guatemala, 2009*. Tesis para optar el grado de Maestría en Gestión Pública, Universidad San Carlos de Guatemala - Instituto de Administración Pública, Guatemala.

Hernández Sampieri, R; Fernández Collado, C; Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta Edición ed.). (J. M. Chacon, Ed.) México, México: McGraw-Hill Interamericana Editores SA.

Lerma y Kirchner, A., & Barcena Juárez, S. (2012). *Planeación Estratégica por Áreas Funcionales* (Primera ed.). (A. Herrera, Ed.) México, México: Alfaomega Grupo Editor SA.

Martínez O, L. M. (2013). *La Planificación en el Siglo XXI, desafíos institucionales y claves para un nuevo enfoque*. CLAD. Panamá: CLAD.

Palacios Alcívar, E. E. (2013). *La Planificación Estratégica en los gobiernos municipales y su incidencia en el desarrollo local sostenible*. Tesis para optar el grado de Magister en Desarrollo Local, Universidad Politécnica Salesiana, Quito - Ecuador.

PCM. (2013). Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. Diario El Peruano - DS 004-2013-PCM.

Pichardo-Muñiz, A. (2013). Planificación Estratégica en el Sector Público en América Latina y el Caribe, Balance y Perspectivas. *Quality Issues and Insights in the 21 St. Century*, 2(01).

Sánchez Albavera, F. (Marzo de 2003). Planificación Estratégica por Objetivos. (ILPES, Ed.) *Gestión Pública*(32), 15-22.

ANEXOS

- 1. Cuestionario aplicado**
- 2. Instrumento validado por expertos**
- 3. Confiabilidad del instrumento por ítem**
- 4. Entrevista realizada**
- 5. Matriz de consistencia**

ANEXO 01

CUESTIONARIO APLICADO

**CUESTIONARIO PARA EL DISEÑO DE COMPETENCIAS TECNICO FUNCIONALES
DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO PARA MEJORAR LA GESTION
INSTITUCIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MOTUPE**

Fecha de aplicación: ____/ Mayo /2017

Estimado (a) colaborador (a) de la entidad:

La presente encuesta tiene por finalidad recolectar información para el desarrollo del proyecto de investigación denominado: “*Diseño de competencias técnico-funcionales de planeamiento estratégico para mejorar la gestión institucional de la Municipalidad Distrital de Motupe*”, por lo que su opinión es de gran importancia para lograr el objetivo deseado. Las respuestas brindadas son opiniones basadas en su talento, percepción personal y experiencia laboral, por lo tanto no hay respuestas correctas ni incorrectas.

Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados y encierre en un círculo número de la respuesta que mejor describa su opinión.

I. Dimensión: marco normativo de planeamiento estratégico

1. Mediante el Decreto Legislativo N° 1088, del 28.Jun.2008, se creó el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN; ¿Qué importancia les atribuyes para el desarrollo de la planificación estratégica y el proceso de modernización de la gestión del Estado; así como, para garantizar en el tiempo el desarrollo armónico y sostenible del país?

1 (Sin importancia), **2** (De poca importancia), **3** (Moderadamente importante),
4 (Importante), **5** (Muy importante).

2. El Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN) “Perú hacia el 2021”, actualizado mediante la Resolución Ministerial N° 138-2016-PCM, del 28.Jun.2016, que contiene seis (6) ejes estratégicos para el desarrollo nacional; ¿Es el documento respecto al cual deben alinearse y articularse los planes estratégicos de las entidades del sector público nacional?

1 (Totalmente en desacuerdo), **2** (En desacuerdo), **3** (Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo), **4** (De acuerdo), **5** (Totalmente de acuerdo).

3. La Directiva N° 001-2014-CEPLAN, Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico, determina que los Planes de Desarrollo Concertado (PDC) de los gobiernos locales, se formulan y/o actualizan en la Fase Estratégica, utilizando para ello la información generada por los gobiernos regionales en la Fase de Análisis Prospectivo. ¿En el caso de la entidad se viene realizando este procedimiento?

1 (Aún No), **2** (Raramente), **3** (Desconozco), **4** (Frecuentemente), **5** (Muy Frecuentemente).

II. Dimensión: Fundamentos de planeamiento estratégico

4. ¿Concuerdas que el planeamiento estratégico es el proceso sistemático construido sobre el análisis de la situación actual y del pensamiento orientado al futuro, que genera información para la toma de decisiones, con el fin de lograr los objetivos estratégicos establecidos por la entidad?

1 (Totalmente en desacuerdo), 2 (En desacuerdo), 3 (Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo), 4 (De acuerdo), 5 (Totalmente de acuerdo).

5. El planeamiento estratégico: constituye el primer pilar de la gestión pública para resultados; orienta y brinda información para la programación presupuestal; instrumentaliza las políticas públicas considerando el contexto económico, social, territorial y político. ¿Consideras que son conformes estos fundamentos?

1 (Totalmente en desacuerdo), 2 (En desacuerdo), 3 (Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo), 4 (De acuerdo), 5 (Totalmente de acuerdo).

6. ¿Encuentras acordes los siguientes enunciados?:

a) La Visión: “Es la situación del sector o territorio que se espera alcanzar en el futuro. Se construye de manera participativa”

1 (Totalmente en desacuerdo), 2 (En desacuerdo), 3 (Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo), 4 (De acuerdo), 5 (Totalmente de acuerdo).

b) La Misión: “Define la razón de ser de la entidad en el marco de las competencias y funciones establecidas en la Ley de creación de la entidad, y de acuerdo a los criterios de la modernización del Estado”.

1 (Totalmente en desacuerdo), 2 (En desacuerdo), 3 (Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo), 4 (De acuerdo), 5 (Totalmente de acuerdo).

III. Dimensión: Proceso de planeamiento estratégico

7. Según, la Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico; los gobiernos locales deben elaborar y formular los siguientes instrumentos: a) El Plan de Desarrollo Local Concertado (PDCL), en la Fase Estratégica; b) El Plan Estratégico Institucional; y, c) El Plan Operativo Institucional (POI), en la Fase Institucional.

1 (Totalmente en desacuerdo), 2 (En desacuerdo), 3 (Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo), 4 (De acuerdo), 5 (Totalmente de acuerdo).

8. ¿Es fundamental que los objetivos estratégicos establecidos en los Planes Estratégicos del gobierno local distrital, se encuentren alineados y articulados a los objetivos estratégicos nacionales contenidos en el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN)?

1 (Sin importancia), 2 (De poca importancia), 3 (Moderadamente importante), 4 (Importante), 5 (Muy importante).

9. El Plan Operativo Institucional (POI), es el documento que tiene vigencia un (1) año, en el cual se desagregan las acciones estratégicas identificadas en el Plan Estratégico Institucional (PEI) y que además debe estar necesariamente vinculado al Presupuesto Institucional para su ejecución. ¿Dicho documento lo vienes aplicando en el desarrollo de las actividades y acciones de tu unidad orgánica?

1 (Aún No), 2 (Ocasionalmente), 3 (Desconozco), 4 (Frecuentemente), 5 (Muy Frecuentemente).

IV. Dimensión: Enfoque moderno de la gestión pública

10. La modernización de la gestión pública es una política de Estado, cuya implementación es responsabilidad de todas las autoridades, funcionarios y servidores de la administración pública; el propósito es elevar los niveles de desempeño a favor de los ciudadanos. ¿En tu unidad orgánica se han asumido esfuerzos y se le ha dado importancia a este proceso?

1 (Aún No), 2 (Ocasionalmente), 3 (Desconozco), 4 (Frecuentemente), 5 (Muy Frecuentemente).

11. ¿Qué trascendencia consideras que tienen los componentes de la nueva gestión pública orientada a resultados: a) Planeamiento de Estado; b) Políticas de Estado y de gobierno; c) Presupuesto para resultados; d) Gestión por procesos; e) Servicio civil meritocrático; f) Seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento?

1 (Sin importancia), 2 (De poca importancia), 3 (Moderadamente importante), 4 (Importante), 5 (Muy importante).

V. Dimensión: Gerencia pública estratégica

12. ¿Se puede considerar a la gerencia pública estratégica al conjunto de conocimientos, métodos, técnicas e instrumentos de planificación, dirección, gestión y otros elementos relacionados con la toma de decisiones, que contribuyen a elevar la eficiencia y eficacia, así como al cumplimiento de los objetivos estratégicos en una entidad?

1 (Totalmente en desacuerdo), 2 (En desacuerdo), 3 (Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo), 4 (De acuerdo), 5 (Totalmente de acuerdo).

13. Teniendo en cuenta la evolución de la gerencia pública en el tiempo. ¿Consideras oportuno que la entidad debe pasar del "Modelo de gerencia burocrática administrativa", que está dirigida a la optimización de la ejecución de los recursos públicos; al nuevo paradigma de la "Gerencia Pública Estratégica", orientada a alcanzar productos y resultados con valor agregado?

1 (Totalmente en desacuerdo), 2 (En desacuerdo), 3 (Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo), 4 (De acuerdo), 5 (Totalmente de acuerdo).

VI. Dimensión: Gestión de calidad

14. ¿Qué significación otorgas, a que todas las intervenciones que desarrolla la institución estén asociadas: a) la productividad y al valor agregado que se incorpora a los procesos; b) racionalización de costos; c) eficiencia y oportunidad de los servicios públicos; d) valor agregado a los actos administrativos; y e) alcanzar resultados e impacto en la población objetivo (ciudadanos)?

1 (Sin importancia), **2** (De poca importancia), **3** (Moderadamente importante), **4** (Importante), **5** (Muy importante).

15. En la entidad se están propiciando esfuerzos para promover un enfoque común sobre la calidad y excelencia en la gestión institucional, que integre las distintas perspectivas estratégicas, técnicas y operativas que desarrollan los distintos niveles y unidades orgánicas de la Municipalidad.

1 (Totalmente en desacuerdo), **2** (En desacuerdo), **3** (Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo), **4** (De acuerdo), **5** (Totalmente de acuerdo).

¡Muchas gracias por su participación y valiosa cooperación!

ANEXO 02

INSTRUMENTO VALIDADO POR EXPERTOS



**INFORME DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO
DE RECOLECCION DE INFORMACION**

TITULO DEL PROYECTO DE INVESTIGACION:

“DISEÑO DE COMPETENCIAS TECNICO FUNCIONALES DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO PARA MEJORAR LA GESTION INSTITUCIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MOTUPE, 2016”

NOMBRE DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE INFORMACION:

CUESTIONARIO PARA ESTABLECER EL DISEÑO DE COMPETENCIAS TECNICO FUNCIONALES DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO PARA MEJORAR LA GESTION INSTITUCIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MOTUPE, 2016

VARIABLES INVESTIGADAS:

Independiente: COMPETENCIAS TECNICO FUNCIONALES DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Dependiente: GESTION INSTITUCIONAL

DEL EXPERTO:

Apellidos y Nombres: RIOS VILLCORTA MAURO ADRIEL

Institución donde labora: UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

Cargo que desempeña: DIRECTOR DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACION

Grado académico que ostenta: DOCTOR EN GESTION UNIVERSITARIA

AUTOR DEL INSTRUMENTO:

Br. Luis Enrique Fernández Moncada

ANALISIS DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO:

DIMENSIONES		VARIABLE INDEPENDIENTE: COMPETENCIAS TECNICAS FUNCIONALES DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO		Preguntas		Congruente / Relevante con la investigación		Redactado en forma correcta		Tendencioso / Sesgado		Observación
		Ítem		SI	NO	SI	NO	SI	NO			
1. Marco normativo del planeamiento estratégico	1	Mediante el Decreto Legislativo N° 1088, del 28.Jun.2008, se creó el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN; ¿Qué importancia les atribuyes para el desarrollo de la planificación estratégica y el proceso de modernización de la gestión del Estado; así como, para garantizar en el tiempo el desarrollo armónico y sostenible del país?	✓		✓					✓		
	2	El Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN) "Perú hacia el 2021", actualizado mediante la Resolución Ministerial N° 138-2016-PCM, del 28.Jun.2016, que contiene seis (6) ejes estratégicos para el desarrollo nacional; ¿Es el documento respecto al cual deben alinearse y articularse los planes estratégicos de las entidades del sector público nacional?	✓		✓					✓		
	3	La Directiva N° 001-2014-CEPLAN, Directiva General del Proceso de	✓		✓					✓		

<p>a) La Visión: "Es la situación del sector o territorio que se espera alcanzar en el futuro. Se construye de manera participativa"</p>	<p>b) La Misión: "Define la razón de ser de la entidad en el marco de las competencias y funciones establecidas en la Ley de creación de la entidad, y de acuerdo a los criterios de la modernización del Estado".</p>								
7	<p>Según, la Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico; los gobiernos locales deben elaborar y formular los siguientes instrumentos: a) El Plan de Desarrollo Local Concertado (PDCL), en la Fase Estratégica; b) El Plan Estratégico Institucional; y, c) El Plan Operativo Institucional (POI), en la Fase Institucional.</p>								
8	<p>¿Es fundamental que los objetivos estratégicos establecidos en los Planes Estratégicos del gobierno local distrital, se encuentren alineados y articulados a los objetivos estratégicos nacionales contenidos en el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN)?</p>								
9	<p>El Plan Operativo Institucional (POI), es el documento que tiene vigencia</p>								

Proceso del planeamiento estratégico

	<p>resultados: a) Planeamiento de Estado; b) Políticas de Estado y de gobierno; c) Presupuesto para resultados; d) Gestión por procesos; e) Servicio civil meritocrático; f) Seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento?</p>								
<p>2. Gerencia publica estratégica</p>	<p>12</p> <p>¿Se puede considerar a la gerencia pública estratégica al conjunto de conocimientos, métodos, técnicas e instrumentos de planificación, dirección, gestión y otros elementos relacionados con la toma de decisiones, que contribuyen a elevar la eficiencia y eficacia, así como al cumplimiento de los objetivos estratégicos en una entidad?</p>	↙	↙	↙	↙	↙	↙		
	<p>13</p> <p>Teniendo en cuenta la evolución de la gerencia pública en el tiempo. ¿Consideras oportuno que la entidad debe pasar del "Modelo de gerencia burocrática administrativa", que está dirigida a la optimización de la ejecución de los recursos públicos; al nuevo paradigma de la "Gerencia Pública Estratégica", orientada a alcanzar productos y resultados con valor agregado?</p>	↙	↙	↙	↙	↙	↙		
<p>3. Gestión de calidad</p>	<p>14</p> <p>¿Qué significación otorgas, a que todas las intervenciones que desarrolla la institución estén asociadas: a) la productividad y al valor agregado que se incorpora a los</p>	↙	↙	↙	↙	↙	↙		

	15	<p>procesos; b) racionalización de costos; c) eficiencia y oportunidad de los servicios públicos; d) valor agregado a los actos administrativos; y e) alcanzar resultados e impacto en la población objetivo (ciudadanos)?</p> <p>En la entidad se están propiciando esfuerzos para promover un enfoque común sobre la calidad y excelencia en la gestión institucional, que integre las distintas perspectivas estratégicas, técnicas y operativas que desarrollan los distintos niveles y unidades orgánicas de la Municipalidad.</p>							
--	----	---	--	--	--	--	--	--	--

ANALISIS DEL INSTRUMENTO COMO UN TODO:

	De manera adecuada por completo	En su gran mayoría	En su gran minoría	De ninguna manera
Congruencia / Relevancia	Los ítems del instrumento representan el dominio o universo de contenido de la propiedad (variables) que se desea medir.	↘		
	El instrumento responde al propósito de la investigación (planteamiento del problema).	↘		
	El instrumento responde a la variable del estudio.	↘		
	Las dimensiones consideradas representan a la variable del estudio.	↘		
	Los indicadores definidos representan a las dimensiones.		↘	
	Los ítems especificados corresponden a los indicadores planteados	↘		
Claridad en la redacción	Los ítems están formulados con un lenguaje apropiado.		↘	
	Los ítems están redactados en forma precisa.		↘	
	Los ítems están redactados en forma clara.		↘	
	Los ítems se presentan de forma lógica.	↘		
Observaciones	La estructura que presenta el instrumento facilita la opción de respuesta.		↘	
	Las indicaciones son entendibles.	↘		
		↘		

SUGERENCIAS:

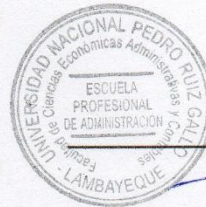
SE DEBE APLICAR.

Mediante el presente documento doy fe que he analizado el instrumento y cumple adecuadamente con producir un rango de respuestas que representan los universos respectivos de cada constructo mental o conceptual a ser medido según los objetivos propuestos y el proceso de operacionalización de las variables (este último desde la definición conceptual de las variables, su definición operacional y finalmente la elaboración de sus indicadores).

Expido el presente documento para los fines pertinentes.

Nombre y Apellidos del Experto:

DNI: 16500982
MAURO A. RIOS Villacosta.



(Firma)

Chiclayo; 18 de Mayo de 2017.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**INFORME DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO
DE RECOLECCION DE INFORMACION**

TITULO DEL PROYECTO DE INVESTIGACION:

"DISEÑO DE COMPETENCIAS TECNICO FUNCIONALES DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO PARA MEJORAR LA GESTION INSTITUCIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MOTUPE, 2016"

NOMBRE DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE INFORMACION:

CUESTIONARIO PARA ESTABLECER EL DISEÑO DE COMPETENCIAS TECNICO FUNCIONALES DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO PARA MEJORAR LA GESTION INSTITUCIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MOTUPE, 2016

VARIABLES INVESTIGADAS:

Independiente: COMPETENCIAS TECNICO FUNCIONALES DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Dependiente: GESTION INSTITUCIONAL

DEL EXPERTO:

Apellidos y Nombres: Espinosa Urbina Alfredo Julio.

Institución donde labora: Loma Registral N° II Sede Chiclayo

Cargo que desempeña: Jefe de la Unidad de Planeamiento y Presupuesto

Grado académico que ostenta: Magister en Gestion Publica

AUTOR DEL INSTRUMENTO:

Br. Luis Enrique Fernández Moncada

ANÁLISIS DE LOS ÍTEMS DEL INSTRUMENTO:

DIMENSIONES		VARIABLE INDEPENDIENTE: COMPETENCIAS TÉCNICO FUNCIONALES DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	Preguntas	Congruente / Relevante con la investigación		Redactado en forma correcta		Tendencioso / Sesgado		Observación
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1. Marco normativo del planeamiento estratégico	1		Mediante el Decreto Legislativo N° 1088, del 28.Jun.2008, se creó el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN; ¿Qué importancia les atribuyes para el desarrollo de la planificación estratégica y el proceso de modernización de la gestión del Estado; así como, para garantizar en el tiempo el desarrollo armónico y sostenible del país?	X		X		X		
	2		El Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN) "Perú hacia el 2021", actualizado mediante la Resolución Ministerial N° 138-2016-PCM, del 28.Jun.2016, que contiene seis (6) ejes estratégicos para el desarrollo nacional; ¿Es el documento respecto al cual deben alinearse y articularse los planes estratégicos de las entidades del sector público nacional?	X		X		X		
	3		La Directiva N° 001-2014-CEPLAN, Directiva General del Proceso de							

	<p>Planeamiento Estratégico, determina que los Planes de Desarrollo Concertado (PDC) de los gobiernos locales, se formulan y/o actualizan en la Fase Estratégica, utilizando para ello la información generada por los gobiernos regionales en la Fase de Análisis Prospectivo. ¿En el caso de la entidad se viene realizando este procedimiento?</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4	<p>¿Concuerdas que el planeamiento estratégico es el proceso sistemático construido sobre el análisis de la situación actual y del pensamiento orientado al futuro, que genera información para la toma de decisiones, con el fin de lograr los objetivos estratégicos establecidos por la entidad?</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
5	<p>El planeamiento estratégico: constituye el primer pilar de la gestión pública para resultados; orienta y brinda información para la programación presupuestal; instrumentaliza las políticas públicas considerando el contexto económico, social, territorial y político. ¿Consideras que son conformes estos fundamentos?</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
6	<p>¿Encuentras acordes los siguientes enunciados?:</p>									

2. Fundamentos del planeamiento estratégico

	<p>a) La Visión: "Es la situación del sector o territorio que se espera alcanzar en el futuro. Se construye de manera participativa"</p>	X	X	X	X	X	
	<p>b) La Misión: "Define la razón de ser de la entidad en el marco de las competencias y funciones establecidas en la Ley de creación de la entidad, y de acuerdo a los criterios de la modernización del Estado".</p>	X	X	X	X	X	
3. Proceso del planeamiento estratégico	7	<p>Según, la Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico; los gobiernos locales deben elaborar y formular los siguientes instrumentos: a) El Plan de Desarrollo Local Concertado (PDCL), en la Fase Estratégica; b) El Plan Estratégico Institucional; y, c) El Plan Operativo Institucional (POI), en la Fase Institucional.</p>	X	X	X	X	
	8	<p>¿Es fundamental que los objetivos estratégicos establecidos en los Planes Estratégicos del gobierno local distrital, se encuentren alineados y articulados a los objetivos estratégicos nacionales contenidos en el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN)?</p>	X	X	X	X	
	9	<p>El Plan Operativo Institucional (POI), es el documento que tiene vigencia</p>					

		un (1) año, en el cual se desagregan las acciones estratégicas identificadas en el Plan Estratégico Institucional (PEI) y que además debe estar necesariamente vinculado al Presupuesto Institucional para su ejecución. ¿Dicho documento lo vienes aplicando en el desarrollo de las actividades y acciones de tu unidad orgánica?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
--	--	---	-------------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------	--

DIMENSIONES		VARIABLE PENDIENTE GESTION INSTITUCIONAL		Congruente / Relevante con la investigación		Redactado en forma correcta		Tendencioso / Sesgado		Observación
ítem	Preguntas	SI	NO	SI	NO	SI	NO			
	Enfoque moderno de la gestión pública	10	La modernización de la gestión pública es una política de Estado, cuya implementación es responsabilidad de todas las autoridades, funcionarios y servidores de la administración pública; el propósito es elevar los niveles de desempeño a favor de los ciudadanos. ¿En tu unidad orgánica se han asumido esfuerzos y se le ha dado importancia a este proceso?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	
		11	¿Qué trascendencia consideras que tienen los componentes de la nueva gestión pública orientada a							

ANALISIS DEL INSTRUMENTO COMO UN TODO:

	De manera adecuada por completo	En su gran mayoría	En su gran minoría	De ninguna manera
Congruencia / Relevancia	Los ítems del instrumento representan el dominio o universo de contenido de la propiedad (variables) que se desea medir.	X		
	El instrumento responde al propósito de la investigación (planteamiento del problema).	X		
	El instrumento responde a la variable del estudio.	X		
	Las dimensiones consideradas representan a la variable del estudio.	X		
	Los indicadores definidos representan a las dimensiones.	X		
	Los ítems especificados corresponden a los indicadores planteados	X		
	Los ítems están formulados con un lenguaje apropiado.	X		
Claridad en la redacción	Los ítems están redactados en forma precisa.	X		
	Los ítems están redactados en forma clara.	X		
	Los ítems se presentan de forma lógica.	X		
	La estructura que presenta el instrumento facilita la opción de respuesta.	X		
Observaciones	Las indicaciones son entendibles.	X		
	<i>Ninguna</i>			

SUGERENCIAS:

Es aplicable el instrumento

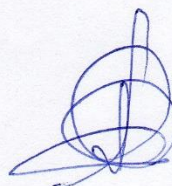
Mediante el presente documento doy fe que he analizado el instrumento y cumple adecuadamente con producir un rango de respuestas que representan los universos respectivos de cada constructo mental o conceptual a ser medido según los objetivos propuestos y el proceso de operacionalización de las variables (este último desde la definición conceptual de las variables, su definición operacional y finalmente la elaboración de sus indicadores).

Expido el presente documento para los fines pertinentes.

Nombre y Apellidos del Experto:

Alfredo J. Espinoza Urbina

DNI: 16753538



Alfredo J. Espinoza Urbina (Firma)
Jefe de la Unidad de Planeamiento
y Presupuesto
Zona Registral N° II Sede Chiclayo

Chiclayo; 19 de Mayo de 2017.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**INFORME DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO
DE RECOLECCION DE INFORMACION**

TITULO DEL PROYECTO DE INVESTIGACION:

“DISEÑO DE COMPETENCIAS TECNICO FUNCIONALES DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO PARA MEJORAR LA GESTION INSTITUCIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MOTUPE, 2016”

NOMBRE DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE INFORMACION:

CUESTIONARIO PARA ESTABLECER EL DISEÑO DE COMPETENCIAS TECNICO FUNCIONALES DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO PARA MEJORAR LA GESTION INSTITUCIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MOTUPE, 2016

VARIABLES INVESTIGADAS:

Independiente: COMPETENCIAS TECNICO FUNCIONALES DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Dependiente: GESTION INSTITUCIONAL

DEL EXPERTO:

Apellidos y Nombres: YOVERA VALENCIA LUIS ALBERTO

Institución donde labora: GERENCIA REGIONAL DE EDUCACIÓN LAMBAYEQUE

Cargo que desempeña: AUDITOR DEL ÓRGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL

Grado académico que ostenta: CONTADOR PUBLICO

AUTOR DEL INSTRUMENTO:

Br. Luis Enrique Fernández Moncada

ANÁLISIS DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO:

DIMENSIONES		VARIABLE INDEPENDIENTE: COMPETENCIAS TÉCNICO FUNCIONALES DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	Preguntas	Congruente / Relevante con la investigación		Redactado en forma correcta		Tendencioso / Sesgado		Observación
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Marco normativo del planeamiento estratégico	1		Mediante el Decreto Legislativo N° 1088, del 28.Jun.2008, se creó el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN; ¿Qué importancia les atribuyes para el desarrollo de la planificación estratégica y el proceso de modernización de la gestión del Estado; así como, para garantizar en el tiempo el desarrollo armónico y sostenible del país?	X		X			X	
	2		El Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN) "Perú hacia el 2021", actualizado mediante la Resolución Ministerial N° 138-2016-PCM, del 28.Jun.2016, que contiene seis (6) ejes estratégicos para el desarrollo nacional; ¿Es el documento respecto al cual deben alinearse y articularse los planes estratégicos de las entidades del sector público nacional?	X		X			X	
	3		La Directiva N° 001-2014-CEPLAN, Directiva General del Proceso de							

	un (1) año, en el cual se desagregan las acciones estratégicas identificadas en el Plan Estratégico Institucional (PEI) y que además debe estar necesariamente vinculado al Presupuesto Institucional para su ejecución. ¿Dicho documento lo vienes aplicando en el desarrollo de las actividades y acciones de tu unidad orgánica?	X	X				X	
--	---	---	---	--	--	--	---	--

DIMENSIONES	VARIABLE DEPENDIENTE GESTION INSTITUCIONAL	Preguntas	Congruente / Relevante con la investigación		Redactado en forma correcta		Tendencioso / Sesgado		Observación
			SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Enfoque moderno de la gestión pública	10	La modernización de la gestión pública es una política de Estado, cuya implementación es responsabilidad de todas las autoridades, funcionarios y servidores de la administración pública; el propósito es elevar los niveles de desempeño a favor de los ciudadanos. ¿En tu unidad orgánica se han asumido esfuerzos y se le ha dado importancia a este proceso?	X		X			X	
	11	¿Qué trascendencia consideras que tienen los componentes de la nueva gestión pública orientada a							

		resultados: a) Planeamiento de Estado; b) Políticas de Estado y de gobierno; c) Presupuesto para resultados; d) Gestión por procesos; e) Servicio civil meritocrático; f) Seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento?	X		X		X		
	12	¿Se puede considerar a la gerencia pública estratégica al conjunto de conocimientos, métodos, técnicas e instrumentos de planificación, dirección, gestión y otros elementos relacionados con la toma de decisiones, que contribuyen a elevar la eficiencia y eficacia, así como al cumplimiento de los objetivos estratégicos en una entidad?	X		X		X		
Gerencia pública estratégica	13	Teniendo en cuenta la evolución de la gerencia pública en el tiempo. ¿Consideras oportuno que la entidad debe pasar del "Modelo de gerencia burocrática administrativa", que está dirigida a la optimización de la ejecución de los recursos públicos; al nuevo paradigma de la "Gerencia Pública Estratégica", orientada a alcanzar productos y resultados con valor agregado?	X		X		X		
Gestión de calidad	14	¿Qué significación otorgas, a que todas las intervenciones que desarrolla la institución estén asociadas: a) la productividad y al valor agregado que se incorpora a los							

ANÁLISIS DEL INSTRUMENTO COMO UN TODO:

		De manera adecuada por completo	En su gran mayoría	En su gran minoría	De ninguna manera
Congruencia / Relevancia	Los ítems del instrumento representan el dominio o universo de contenido de la propiedad (variables) que se desea medir.	X			
	El instrumento responde al propósito de la investigación (planteamiento del problema).	X			
	El instrumento responde a la variable del estudio.	X			
	Las dimensiones consideradas representan a la variable del estudio.	X			
	Los indicadores definidos representan a las dimensiones.	X			
	Los ítems especificados corresponden a los indicadores planteados	X			
	Los ítems están formulados con un lenguaje apropiado.	X			
	Los ítems están redactados en forma precisa.	X			
	Los ítems están redactados en forma clara.	X			
	Los ítems se presentan de forma lógica.	X			
Claridad en la redacción	La estructura que presenta el instrumento facilita la opción de respuesta.	X			
	Las indicaciones son entendibles.	X			
Observaciones					

SUGERENCIAS:

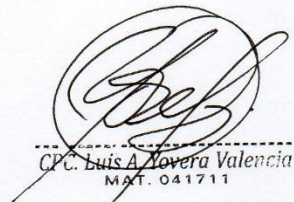
Mediante el presente documento doy fe que he analizado el instrumento y cumple adecuadamente con producir un rango de respuestas que representan los universos respectivos de cada constructo mental o conceptual a ser medido según los objetivos propuestos y el proceso de operacionalización de las variables (este último desde la definición conceptual de las variables, su definición operacional y finalmente la elaboración de sus indicadores).

Expido el presente documento para los fines pertinentes.

Nombre y Apellidos del Experto:

YOVERA VALENCIA LUIS ALBERTO

DNI: 16547490



CPC. Luis A. Yovera Valencia
M.A.T. 041711

(Firma)

Chiclayo; 19 de Mayo de 2017.

ANEXO 03

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO POR ITEM

La medida de la fiabilidad mediante el alfa de Cronbach asume que los ítems (determinados en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados (Welch & Comer, 1988).

```
RELIABILITY
/VARIABLES=P1 P2 P3 P4 P5 P6a P6b P7 P8 P9 P10 P11 P12 P13 P14
P15
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilidad

Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	37	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	37	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,841	16

Según criterio general, George y Mallery (2003, p. 231):

- Coeficiente alfa >.9 es excelente.
- **Coeficiente alfa >.8 es bueno.**
- Coeficiente alfa >.7 es aceptable.
- Coeficiente alfa >.6 es cuestionable.
- Coeficiente alfa >.5 es pobre.
- Coeficiente alfa <.5 es inaceptable.

ANEXO 04

ENTREVISTA REALIZADA

**DISEÑO DE COMPETENCIAS TÉCNICO FUNCIONALES DE PLANEAMIENTO
ESTRATEGICO PARA MEJORAR LA GESTION INSTITUCIONAL DE LA
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MOTUPE, 2016**

ENTREVISTA

Al señor Edwin Neil Ortiz Yrrazabal, Jefe de la Unidad de Planeamiento Estratégica y Presupuesto de la Municipalidad Distrital de Motupe.

Fecha; 30 de Mayo del 2017.

- 1. ¿Desde cuándo Usted viene ejerciendo el cargo de Jefe de la Unidad de Planificación y Presupuesto de la Municipalidad Distrital de Motupe?**
Mediante el Memorándum N° 04-2016-A/MDM, emitido por el despacho de Alcaldía, de fecha 22 de enero del 2016, se me designo como Jefe de la Unidad de Planificación y Presupuesto.
- 2. En el aspecto organizacional, ¿con que áreas o dependencias cuenta la Unidad orgánica a su cargo?**
De acuerdo al Reglamento de Organización y Funciones (ROF), aprobado mediante la Ordenanza Municipal N° 016-2016/MDM-CM, la Unidad de Planificación y Presupuesto cuenta con las siguientes áreas orgánicas:

 - 1. Área de Planeamiento Estratégico*
 - 2. Área de Programación y Evaluación Presupuestaria*
 - 3. Área de Programación de Inversiones y Cooperación Técnica*
 - 4. Área de Racionalización, Estadística e Informática*
- 3. ¿Las indicadas áreas se encuentran debidamente implementadas y vienen ejerciendo sus funciones, tal como lo establece el Reglamento de Organización y Funciones de la entidad?**
Lamentablemente a la fecha, aún no se ha podido implementar de manera integral todas las dependencias de la Unidad a mi cargo con el personal profesional y de apoyo administrativo para su cabal funcionamiento.
- 4. ¿Cuál cree Usted que es el motivo y/o factores que no han permitido o permiten la adecuada implementación de la Unidad a su cargo?**
La principal limitación se genera por la falta de recursos financiero-presupuestarios en la entidad, como para poder contar con el personal especializado, así como con el equipamiento mínimo necesario para el adecuado funcionamiento de la unidad orgánica.
- 5. ¿Con relación al sistema nacional de planeamiento estratégico, podría precisar con que documentos normativos de planificación, debidamente aprobados y actualizados, cuenta la entidad para el desarrollo de la gestión institucional?**
Contamos con el Plan de Desarrollo Local Concertado 2015 – 2021, que fue aprobado mediante la Ordenanza Municipal N° 12-2015-MDM, de fecha 24 de noviembre del 2015.

Aún se encuentra pendiente la formulación o actualización del Plan Estratégico Institucional (PEI), considerando lo establecido en el PDLC.

- 6. ¿El Plan de Desarrollo Concertado Local (PDCL) de la Municipalidad, en cuanto a los ejes y objetivos estratégicos, se encuentra alineado y articulado al Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN) Perú hacia el 2021?**

Al parecer dicho documento, que fue formulado antes que asumiera la jefatura de la Unidad de Planificación y Presupuesto, no se encuentra alineado y articulado a los objetivos estratégicos nacionales del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN) Perú hacia el 2021, tal como lo establece la Directiva N° 001-2014-CEPLAN "Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico".

- 7. ¿Cuál ha sido el motivo o razón esencial por lo que no se han podido formular los documentos de planeamiento estratégico aún pendientes en la entidad?**

Como ya lo he comentado por la falta de personal especializado, así como de recursos financieros. Además, considero que es necesario previamente efectuar un proceso de capacitación y fortalecimiento de capacidades sobre planeamiento estratégico para todo el personal de la institución.

- 8. ¿Cuál considera Usted que es el nivel de conocimientos o competencias sobre los principios, alcance y procedimientos del sistema nacional de planeamiento estratégico en el personal de la entidad?**

Considero que hay personal con trayectoria y experiencia en gestión municipal pero que no está actualizado con el nuevo proceso de modernización de la gestión pública, ni mucho menos con el proceso de planificación estratégica por resultados, por lo que es necesario y urgente desarrollar un programa de capacitación que incluya a directivos, funcionarios y servidores de toda la entidad.

- 9. ¿Qué medidas o acciones considera Usted que se deben aplicar o implementar en el corto plazo para mejorar el desarrollo del sistema de planeamiento estratégico en la entidad?**

Aparte del fortalecimiento de capacidades, se deberán asignar los recursos financieros presupuestarios para implementar progresivamente la Unidad de Planificación y Presupuesto, en especial el Área de Planeamiento Estratégico.

¡Muchas gracias por su aporte al estudio!

Entrevistador:

Entrevistado:

Luis E. Fernández Moncada
Responsable del estudio

UNIDAD INDUSTRIAL DE MARIPE
PLANEAMIENTO PRESUPUESTAL Y FINANCIERO
Eduin Keil Ortiz
JEFE

ANEXO 05

MATRIZ DE CONSISTENCIA

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Tema: Diseño de competencias técnico funcionales de planeamiento estratégico para mejorar la gestión institucional de la Municipalidad Distrital de Motupe, 2016.						
Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Metodología		
				Método	Técnica	Muestra
¿Cuáles son las características de las competencias técnico funcionales de planeamiento estratégico para mejorar la gestión institucional de la Municipalidad Distrital de Motupe, 2016?	<p>Objetivo General: Determinar cuáles son las características de las competencias técnico funcionales de planeamiento estratégico para mejorar la gestión institucional de la Municipalidad Distrital de Motupe.</p> <p>Objetivos Específicos: a) Analizar el desarrollo organizacional, de manera integral, del proceso de planeamiento estratégico en la gestión institucional de la Municipalidad Distrital de Motupe.</p>	<p>Hi: La propuesta de competencias técnico funcionales de planeamiento estratégico, mejorara la gestión institucional de la Municipalidad Distrital de Motupe, 2016.</p> <p>Ho: La propuesta de competencias técnico funcionales de planeamiento estratégico, no mejorara la gestión institucional de la Municipalidad Distrital de Motupe, 2016.</p> <p>Por tratarse de un estudio de alcance descriptivo, con</p>	<p>Independiente: Competencias Técnico- Funcionales de Planeamiento Estratégico.</p> <p>Dependiente: Gestión Institucional</p>	<p>Tipo de Investigación: - Sustantiva (Básica): Busca adquirir nuevos conocimientos con el propósito de establecer el marco teórico de la investigación a realizar.</p> <p>- Descriptiva: Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación del fenómeno del estudio, y la identificación de las relaciones que existen entre la variable independiente y la dependiente.</p>	<p>1) Técnicas e Instrumentos de análisis documental: a) Técnicas - Encuesta: Para la recolección de información sobre las variables de estudio. - Entrevista: Con el propósito de profundizar la investigación sobre la problemática existente y las expectativas surgidas de una propuesta de solución. - Análisis documental: Para la recolección de información válida sobre el planteamiento del problema, el</p>	<p>Considerando el diseño y alcance del estudio, se seleccionó una muestra no probabilística por conveniencia que incluyo a la totalidad de los trabajadores administrativos de planta de la entidad, que suman cincuenta y nueve (59) colaboradores.</p>

	<p>b) Comprobar la articulación y alineamiento de los planes estratégicos vigentes de la Municipalidad Distrital de Motupe con los objetivos estratégicos del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, Perú al 2021.</p> <p>c) Identificar y determinar las competencias técnico-funcionales apropiadas del sistema de planeamiento estratégico, aplicables para mejorar la gestión institucional de la Municipalidad Distrital de Motupe.</p>	<p>pronóstico tentativo, no es posible demostrar las hipótesis planteadas en la investigación</p>		<p><u>Enfoque de la Investigación:</u> Cuantitativo - Propositivo</p> <p><u>Diseño de la Investigación:</u> No Experimental – Transversal (investigación-acción)</p> <p><u>Método de la Investigación:</u> - Hipotético – Deductivo - Analítico.</p>	<p>marco teórico y las variables de estudio.</p> <p>b) <u>Instrumentos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Cuestionario:</i> Previamente estructurado con la validación de expertos. - <i>Guía de entrevista:</i> Aplicado al responsable del sistema de planificación en la unidad de estudio. - <i>Hoja de Cotejo y Análisis:</i> Para el registro y evaluación de la información pertinente, en cuanto a la situación de los principales documentos normativos y la información recolectada de fuentes secundarias. 	
--	--	---	--	---	---	--

					<p>2) <u>Técnicas de procesamiento de Datos:</u></p> <p>a) Procesamiento de los datos Cuantitativos: Para el procesamiento y análisis de los datos se utilizó la estadística descriptiva por cada una de las variables y sus dimensiones establecidas. Se aplicaron los programas informáticos: IBM SPSS Statistics Versión 22 y Excel Versión 2010.</p> <p>b) Presentación de datos: Se presentan en tablas y gráficos. (Frecuencias y porcentajes).</p>	
--	--	--	--	--	---	--