

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO
ESCUELA DE POSTGRADO

TESIS

**PLAN DE ACCION PARA LA MEJORA DEL SISTEMA DE
PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA MUNICIPALIDAD
DISTRITAL DE SALLIQUE, JAEN.**

PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO
EN GESTIÓN PÚBLICA

AUTOR

Br. JOSÉ FRANCISCO DELGADO RIVERA

ASESOR

DR. HUGO ENRIQUE HUIMAN TARRILLO

LINEA DE INVESTIGACIÓN

DIRECCIÓN

CHICLAYO – PERÚ

2018

PÁGINA DEL JURADO

Dr. Henry Mera Alarcón
Presidente

Mg. Limberg Zuñe Chero
Secretario

Dr. Hugo Enrique Huiman Tarrillo
Vocal

DECLARACIÓN JURADA

Yo, JOSÉ FRANCISCO DELGADO RIVERA egresado (a) del Programa de Maestría (x) Doctorado () Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo, identificado con DNI N° 42155332

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor (a) de la tesis titulada: **PLAN DE ACCION PARA LA MEJORA DEL SISTEMA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SALLIQUE, JAEN.**
2. La misma que presento para optar el grado de: Maestría en Gestión Pública.
3. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
4. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
5. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
6. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

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

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

Chiclayo, 05 de Febrero de 2018

Firma

Nombres y apellidos: JOSÉ FRANCISCO DELGADO RIVERA

DNI 42155332

DEDICATORIA:

A quienes forjaron mi existencia y fueron la fuente inspiradora y motivadora para arribar a esta meta en el permanente aprendizaje de la vida, mis padres JOSIDEL y GLAMARA; a la compañera de mis días MERCEDES, mis hijos: SANDRA, CAMILA y JERIMY; Así como a mis hermanos: SANDRO y AMELIA.

José Francisco

AGRADECIMIENTO:

Mi agradecimiento y reconocimiento a todas y cada una de las personas, profesores, compañeros de aula, colaboradores y amigos de la Universidad Cesar Vallejo, Chiclayo, que durante el tiempo de mi formación académica compartieron sus conocimientos, experiencias, pláticas y orientaciones que coadyuvaron a culminar con éxito mi Maestría en Gestión Pública.

Un agradecimiento muy especial a mi asesor docente Dr. Hugo Enrique Huiman Tarrillo, 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 afecto y sinceridad a las autoridades, funcionarios y trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sallique, por las facilidades y valiosa colaboración brindada para llevar a cabo esta investigación.

EL AUTOR

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado:

Cumpliendo con las normas y disposiciones de la Universidad Cesar Vallejo para obtener el grado académico de Maestro en Gestión Pública, presenta la tesis titulada ***Plan de acción para la mejora del sistema de planeamiento estratégico en la Municipalidad Distrital de Sallique, Jaén.***

El trabajo de investigación realizado es el resultado de una labor analítica y metodológica, basado en las enseñanzas recibidas a lo largo de la maestría, aplicadas al estudio del problema determinado sobre la ausencia del sistema de planeamiento estratégico en el desarrollo de la gestión del gobierno local de la Municipalidad Distrital de Sallique.

Es propósito que el presente documento que consta de cinco capítulos, en los que se incluyen: problema de investigación, marco teórico, marco metodológico, resultados, y conclusiones y sugerencias, sirva como material de consulta para los estudiosos e investigadores de la gestión municipal y también para los ciudadanos en general, a fin de propiciar una mejor comprensión y participación en el desarrollo local de sus respectivas jurisdicciones.

EL AUTOR

ÍNDICE

Página del Jurado.....	ii
Declaración jurada.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Presentación.....	vi
Índice.....	vii
Resumen.....	ix
Abstract.....	x
I. INTRODUCCIÓN	
1.1. Realidad Problemática.....	11
1.2. Trabajos previos.....	16
1.3. Teorías relacionadas al tema.....	19
1.3.1. La administración pública y la gestión municipal.....	19
1.3.2. La planeación y el sistema nacional de planeamiento estratégico.....	22
1.3.3. El proceso estratégico y las competencias laborales en planeamiento.....	27
1.3.4. El Plan de Acción, formulación y aplicación.....	30
1.3.5. Marco conceptual.....	32
1.4. Formulación del problema.....	35
1.5. Justificación del estudio.....	35
1.6. Hipótesis.....	36
1.7. Objetivos.....	36
1.7.1. Objetivo general.....	36
1.7.2. Objetivos específicos.....	36
II. MÉTODO	
2.1. Diseño de investigación.....	38
2.2. Variables, operacionalización.....	39
2.3. Población y muestra.....	42
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y	43

confiabilidad.....	
2.5. Métodos de análisis de datos.....	45
2.6. Aspectos éticos.....	45
III. RESULTADOS.....	46
IV. DISCUSIÓN.....	79
V. CONCLUSIONES.....	83
VI. RECOMENDACIONES.....	84
VII. PROPUESTA.....	85
VIII. REFERENCIAS.....	116
ANEXOS	

RESUMEN

Este es un trabajo de investigación de tipo descriptivo – explicativa, que en primera instancia describe la situación determinada referente a las limitaciones existentes en la implementación, organización, comprensión y operatividad del sistema de planeamiento estratégico, que inciden en el normal y adecuado desarrollo de la gestión institucional de la Municipalidad Distrital de Sallique, de la provincia de Jaén, región Cajamarca.

En la fase siguiente, se compara la realidad percibida y se operacionaliza con las dimensiones teóricas científicas comprendidas en los conceptos de: la administración pública y la gestión municipal; la planeación y el sistema nacional de planeamiento estratégico; el proceso estratégico y las competencias laborales en planeamiento. Que se configuran como las variables establecidas para la investigación.

Así mismo, se exponen los resultados obtenidos con relación a cada una de las variables definidas 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 el nivel de competencias técnicas de los trabajadores para el desempeño del planeamiento estratégico en la entidad.

Finalmente, al término del trabajo de investigación realizado utilizando los principales métodos científicos, los resultados y conclusiones determinaron, en correspondencia al objetivo general y objetivos específicos, la propuesta de un *Plan de acción para la mejora del sistema de planeamiento estratégico en la Municipalidad Distrital de Sallique*, que incluye lineamientos estratégicos y un programa de actividades y procedimientos, con el propósito de superar la situación encontrada y propiciar el fortalecimiento y optimización de la gestión institucional en la prestación de los servicios públicos locales de la jurisdicción.

Palabras claves: plan, plan de acción, planeamiento y planeamiento estratégico.

ABSTRACT

This research is a descriptive - purposeful, in the first instance that describes the specific situation regarding the limitations on the implementation, organization, realization and operation of the strategic planning system, affecting the normal and proper development of the institutional management Reque district Municipality, in the province of Chiclayo, Lambayeque region.

In the next phase, the perceived reality is operationalized and compared with theoretical scientific dimensions included the concepts of public administration and municipal management, planning and national strategic planning system, the process Strategic and labor skills planning. They are set as variables established for research.

Also, the results obtained with respect to each of the variables defined for the study, which allowed warn the level of organization and operation of the system of strategic planning as an effective tool for the development of institutional management are discussed. And the level of technical skills of workers to perform strategic planning in the state.

Finally, at the end of the research work carried out using the main scientific methods, results and conclusions determined, corresponding to the general objective and specific objectives, a proposed plan of action for improving the system of strategic planning in the District Municipality of Reque, including strategic guidelines and a program of activities and procedures, in order to overcome the situation and found foster the strengthening and optimization of corporate management in the provision of local public services in the jurisdiction.

Keywords: plan, action plan, planning and strategic planning.

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad Problemática

En el nuevo orden mundial, los gobiernos locales, se vienen desarrollando bajo el esquema de redes de ciudades emergentes, para ello se han creado espacios de jerarquización caracterizados por su conectividad, su nivel de desarrollo humano, su movilidad económica, sus espacios de inversión y negocios, su orden urbanístico y seguridad para sus habitantes. Es decir, los gobiernos locales, como entidades básicas de la organización territorial de un Estado deben propiciar el crecimiento de sus jurisdicciones de manera ordenada, saludable y fundamentalmente responsable.

En ese sentido, los gobiernos locales en casi todos los países del orbe, y particularmente en el nuestro, se han convertido en uno de los medios más importantes e indispensables con que cuentan los Estados para propiciar directamente el desarrollo sostenible en sus jurisdicciones, así como en la solución gradual de los problemas generados por las crisis económicas de los últimos tiempos; “a través de sus propias estrategias y políticas sectoriales, la articulación de capacidades locales en materia de producción y gestión, la formulación de políticas económicas de creación de empleo, un mejor y más eficiente uso de los recursos y la generación de un clima de estabilidad social que atraiga la inversión privada”. (Anónimo, 2017)

En el Perú, Congreso (2003), el artículo IX, del Título Preliminar de la Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, promulgada el 27 de mayo del 2003, señala que: “el proceso de planeación local es integral, permanente y participativo, articulando a las municipalidades con sus vecinos. En dicho proceso se establecen las políticas públicas de nivel local, teniendo en cuenta las competencias y funciones específicas exclusivas y compartidas establecidas para las municipalidades provinciales y distritales”. “Así mismo, precisa, que el sistema de planificación tiene como principios la participación ciudadana a través de sus vecinos y organizaciones vecinales, transparencia, gestión moderna y rendición de cuentas, inclusión, eficiencia, eficacia, equidad, imparcialidad y neutralidad, subsidiariedad, consistencia con las políticas nacionales, especialización de las funciones, competitividad e integración”. (Congreso de la Republica, 2003)

En ese contexto, se entiende que el desarrollo local es un proceso que está muy ligado a la planificación estratégica. Al respecto, (Andia, 2011) señala que el planeamiento del desarrollo local sirve para construir una visión sobre el tipo de desarrollo que se quiere alcanzar en una determinada localidad; para contar con una “lógica de conjunto” que dirija, ordene y potencie - en modo y tiempo – el proceso de desarrollo local; para que todos los actores del territorio asuman el proceso de desarrollo como parte de sus expectativas; y para generar consensos, compromisos y formalizar acuerdos entre los diferentes actores del territorio; enfocados a alcanzar la “imagen colectiva” de desarrollo local.

El año 2008, mediante el Decreto Legislativo N° 1088, del 27 de Junio del 2008, “se creó para el sector público el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico, que es 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”.

Entre los principales objetivos del sistema nacional de planeamiento estratégico 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.

En ese contexto, “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”. (Sanchez Albavera, 2003)

“En un proceso de planificación destaca, por su carácter crítico, la denominada fase de análisis y diagnóstico; es la primera a emprender por los técnicos municipales y probablemente constituya la inversión más importante en un proceso de mejora”. (Cuenca Cervera, 2010)

“El Plan Estratégico es el plan de acción para lograr las metas concretas y sus resultados tangibles, son los servicios que recibe el ciudadano. Para tener una estrategia, que recoja metas concretas, en un plan de acción, debe haber una función planificadora de extraordinaria calidad profesional” (Fahsbender, 2007). Además, “debe recordarse que se define a nivel corporativo (gobierno local), a nivel funcional (unidades orgánicas que prestan servicios agrupadas por temáticas) y a nivel de negocio (servicios específicos)”. (Fahsbender, 2007)

“En ese sentido, la formulación del plan estratégico institucional es liderada por el responsable de la Oficina de Planeamiento y Programación o la que haga sus veces e involucra a las unidades ejecutoras que conforman el pliego presupuestario” (Andrade, 2010). “Para la formulación del plan estratégico institucional, se deberán convocar a reuniones de trabajo del pliego con sus unidades ejecutoras que, por la labor que realizan, son actores fundamentales en el desempeño de la institución, estando todos los convocados obligados a participar en dichas reuniones”. (Andrade, 2010).

Sin embargo, en la actualidad se puede observar una notoria ausencia del sistema de planeamiento estratégico en los gobiernos locales, como un proceso continuo y articulado en las actividades y acciones esenciales que atañen directamente a la gestión institucional, por lo que los resultados son poco favorables, particularmente en la prestación adecuada de los principales servicios públicos a los ciudadanos; así como, propiciar a futuro los escenarios deseables que permitan mejorar las condiciones y calidad de vida en la población de sus circunscripciones. La carencia señalada viene constituyéndose un factor limitante en la gestión de los gobiernos locales que viene retrasando, en pleno siglo XXI, el anhelado desarrollo integral de sus jurisdicciones y por ende del país.

La situación expuesta no es ajena a la Municipalidad Distrital de Sallique, Jaén., región Cajamarca, entidad que si bien en su renovada estructura orgánica institucional, aprobada el año 2015 dentro del marco de modernización de la gestión del Estado, cuenta con la Unidad de Planificación y Presupuesto, en la que se incluye el Área de Planeamiento Estratégico, sin embargo en la actualidad el sistema administrativo de planeamiento estratégico no ha sido implementado a cabalidad ni mucho menos cumple plenamente con sus funciones como una

herramienta indispensable para propiciar realmente el desarrollo local en la jurisdicción.

De acuerdo a su Reglamento de Organización y Funciones (ROF), aprobado mediante la Ordenanza N°05-2015/MDS/CM del 08 de Junio del 2015, la Unidad de Planificación y Presupuesto de la Municipalidad Distrital de Sallique, es un órgano de asesoramiento encargado de coordinar, elaborar, formular y proponer políticas, estrategias, planes, programas y documentos de gestión institucional, que permitan establecer y definir metas y objetivos en el corto, mediano y largo plazo; así como, organizar, racionalizar y programar adecuadamente los recursos de la entidad, y registrar y ejecutar la producción de la información estadística institucional.

Empero, la referida Unidad de Planificación y Presupuesto solo cuenta con un funcionario, que ejerce el cargo de jefe de la unidad, que la totalidad de su tiempo laboral lo dedica a atender las actividades relacionadas con la programación, control y evaluación presupuestal; quedando relegadas, mejor dicho no se les presta la debida atención, las funciones relacionadas con el planeamiento estratégico institucional.

En el caso de las municipalidades, según lo señalado Del Castillo (2007), “la función de planeamiento se expresa a través de distintos instrumentos de gestión, los que deben orientar el accionar de sus distintas dependencias e involucrar, algunos de ellos, a la población”. “Entre estos instrumentos tenemos el Plan de Desarrollo Municipal Concertado; Programación Multianual, el Plan de Desarrollo Económico Local Sostenible, el Plan de Acondicionamiento Territorial, el Plan de Desarrollo Urbano Distrital, el Plan de Desarrollo Rural, el Plan Estratégico Institucional, y el Plan Operativo”. (Del Castillo, 2007)

La Municipalidad Distrital de Sallique, con relación a los principales instrumentos de planificación establecidos por el sistema nacional de planeamiento estratégico, solo cuenta con el Plan de Desarrollo Concertado Local (PDC), que fue formulado en el año 2004 y no ha sido actualizado, esta fue elaborada con participación de personal externo, con una proyección al año 2014. Apreciándose la carencia de los demás documentos normativos de planeamiento, esencialmente el Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Plan Operativo

Institucional (POI), que son instrumentos normativos estratégicos necesarios para preveer, orientar y sincronizar los esfuerzos de las distintas unidades orgánicas de la entidad, así como de los recursos financiero presupuestarios necesarios para el mediano y corto plazo, respectivamente.

Por otro lado, también se aprecia un manifiesto desconocimiento por parte de los directivos, funcionarios y trabajadores de la municipalidad, respecto a la magnitud e importancia del sistema de planeamiento estratégico como una herramienta efectiva para programar y establecer los objetivos, metas, actividades y proyectos de la entidad en el corto, mediano y largo plazo; así como su incidencia para la adecuada y racional asignación y aplicación de los recursos económico-financieros en el presupuesto institucional. Habiéndose limitado, tanto autoridades como trabajadores, tan solo a ejecutar actividades y acciones operativas de carácter rutinario sin una visión y objetivos claramente definidos, ni mucho menos con resultados prospectivamente proyectados.

En definitiva, la planificación estratégica en la actualidad, tanto para las organizaciones privadas como públicas, viene a constituirse en una herramienta efectiva que produce óptimos beneficios estrechamente relacionados con la capacidad de las instituciones para realizar una gestión más eficiente, utilizando adecuadamente los recursos humanos y materiales para el logro de sus objetivos. Por otra parte, dicho proceso debe comprender a la mayoría, por no decir la totalidad, de los miembros de la institución como actores debidamente capacitados o entrenados en planeamiento estratégico ya que su participación implica un mayor grado de aporte y compromiso en la implementación y desarrollo de las actividades y acciones programadas para alcanzar las metas y objetivos propuestos.

Por las consideraciones expuestas, se seleccionó el problema observado en la Municipalidad Distrital de Sallique, respecto al cual se ha efectuado el estudio pertinente que permite brindar, a través de una propuesta denominada plan de acción, el marco referencial de acciones para la apropiada implementación del sistema de planificación estratégica en la entidad. Así como, propiciar los mecanismos necesarios para elevar el nivel de capacidades y competencias de los trabajadores en lo concerniente al planeamiento estratégico, con el propósito

de mejorar la gestión institucional del referido gobierno local.

1.2. Trabajos Previos

Avilez, Benavides & Beoutis (2011), estudiantes de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, en su tesis titulada *“Planeamiento Estratégico del Distrito de San Isidro”*, en lo referente a la implementación estratégica de objetivos de corto plazo (OCP) de los objetivos de largo plazo (OLP), concluyen que: “para que la organización pueda implementar los cambios y proyectos que se están planteando debe contar con el personal idóneo y calificado, (numeral 7.6), por lo que los empleados deben tener las siguientes competencias: 1) Manejo de información, 2) Gestión de tareas, 3) Dirigir y liderar, 4) Relaciones interpersonales, y 5) Efectividad personal”. (Avilez, Benavides & Beoutis, 2011)

“Así mismo, en lo concerniente a Gestión del Cambio (numeral 7.7), se deben desarrollar las siguientes acciones: 1) Planear la estrategia del cambio, 2) Establecer el sentido de la urgencia, 3) Conformar un grupo director facultado, 4) Crear una visión para el cambio, 5) Comunicar esta visión del cambio, 6) Facultar a otros para lograr la visión del cambio, 7) Usar las tecnologías de la información y comunicación, 8) Usar permanentemente la referenciación, 9) Tercerizar cuando sea posible, 10) Planear resultados y crear éxitos temprano, 11) Consolidar mejoramientos y producir mas cambios, y 12) Institucionalizar los nuevos enfoques”. (Avilez, Benavides & Beoutis, 2011, p. 148 - 151)

Martínez (2010), de la Universidad de Alicante, España, en su tesis doctoral titulada: *“El desarrollo local en un contexto globalizado, cohesión territorial, gobernanza, políticas públicas e instrumentos de innovación. Estudios de casos en el corredor industrial del Vinalopó (Alicante)”*, plantea: “el análisis, evaluación y evolución de las políticas de desarrollo local, desde el plano teórico como aplicado, precisando que se advierte un cambio en el modo de planificar el desarrollo en América Latina”. (Martínez, 2010)

“La planificación regional solía ser una réplica de la nacional, que no permitía que los líderes locales dispusieran autonomía en la asignación de fondos públicos” (Martínez, 2010). “Hoy ya existe una pequeña pero progresiva

descentralización, que es preciso acelerar ya que propicia que algunas decisiones se tomen en el ámbito local”. (Martínez, 2010)

“En las últimas décadas se introdujo el concepto de planificación estratégica para definir lineamientos y metas, con la finalidad de logara el desarrollo territorial. Gracias a esta herramienta se incorporaron a la planificación elementos de participación de los actores locales, lo que se ve reflejado en los planes de desarrollo regional de varios países”. (Martínez, 2010, p. 69)

De Lama (2009), estudiante de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de Trujillo, Perú, en su tesis: *“Plan Estratégico para mejorar la gestión en la Municipalidad Distrital de San Jacinto”*, en una de sus conclusiones sobre los resultados obtenidos en la investigación señala que: “el escaso conocimiento de una política, plan, norma, programas y estrategia hacen muy débil la gestión de cualquier institución, sin importar los recursos que tenga o no, así mismo la institución se llenaría de ocurrencias cortoplacistas y sin ningún beneficio a mediano y largo plazo, es decir que muchos de sus productos logrados se irán reemplazando por otros que aparentan ser mejores”. (De Lama, 2009, p. 53)

Altaba (2009), estudiante de la Universitate Rovira y Virgili de Catalunya, España; en su tesis doctoral: *“La Nueva Gestión Pública y la Gestión por Competencias”*, dentro de la temática planteada propone: “Especificar la influencia de la Gestión de la Calidad Total y la Gestión por Competencias en la dinámica de las reformas educativas, lo que supone familiarizarse con la economía del conocimiento y con el modelo de gestión del conocimiento y de las competencias y su influencia en la gestión de trabajadores y empleados”. (Altaba, 2009)

“Así mismo, en la parte pertinente a la Calidad Total y Administración Pública (numeral 10), la autora de la tesis plantea apropiadamente que el ciudadano cliente percibe un servicio de calidad cuando se siente bien atendido y esto significa, entre otros atributos del servidor público, la Competencia, es decir que el personal debe poseer los conocimientos, habilidades y capacidades que se necesitan para ofrecer un buen servicio”. (Altaba, 2009, p. 168)

Damian (2006), estudiante de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque; en su Tesis de Grado *“Gestión Municipal y Calidad de Servicios en la Municipalidad Distrital de Picsi:*

Alternativas de Solución”; “propone un nuevo estilo de gestión municipal que asegure el futuro de la comunidad fomentando el desarrollo económico y social, para mejorar la calidad de vida, logrando una eficiente prestación de servicios con una moderna administración municipal”. (Damian, 2006)

En su Conclusión 5, se determina que: “las autoridades y servidores municipales para un mejor desempeño de sus funciones están en la obligación de capacitarse permanentemente de acuerdo a las áreas operativas de la municipalidad”. (Damian, 2006, p. 95)

Mendoza (2005), estudiante de la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, Perú; en su Tesis para optar el Grado Académico de Maestro: “*La Administración del Dinero en los Gobiernos Locales de la Provincia de Chiclayo – Lineamientos para Mejorar su Eficiencia*”, propone los siguientes lineamientos: “para mejorar la eficiencia en la administración del dinero en los gobiernos locales de la provincia de Chiclayo, departamento de Lambayeque: a) Implementación de los planes y programas de desarrollo a través de los presupuestos institucionales sin perder la coherencia entre la Visión y lo que se hace en el día a día, b) Implementar un sistema nervioso digital” como actitud para elaborar información estratégica en tiempo real”. (Mendoza, 2005)

“c) El Alcalde debe contribuir en el desarrollo transformador de su institución ejecutando una ética ejemplar, haciendo de la política *el arte de lo viable*, d) El empleado público municipal debe explotar su riqueza espiritual la cual debe ser de alta realización, para dar consistencia al cambio y la adaptación” (Mendoza, 2005); y “e) Implementar archivos electrónicos y físicos de la normatividad pública en forma clasificada, entendiendo, que la administración del dinero debe ser regulado por uno mismo, dentro de un marco de mejoramiento continuo, soportando en la capacitación permanente del intangible”. (Mendoza, 2005, p. 123 - 125)

Los estudios antes referidos constituyeron un referente muy importante para el trabajo de investigación que se realizó por cuanto aportan lineamientos básicos y experiencias valiosas respecto a cómo lograr la aplicación adecuada de planes y programas estratégicos de carácter local, para inducir a una cultura de planeamiento institucional coherente y articulada con el sistema nacional de

planeamiento estratégico que conlleve a la Municipalidad Distrital de Sallique lograr, en futuro cercano, un modelo de gestión municipal por competencias y resultados.

1.3. Teorías Relacionadas con el Terma

1.3.1. La administración pública y la gestión municipal

a. Administración pública

“La administración 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, 2011). “Es así, que la administración pública es responsable por la instrumentación de las políticas del gobierno, la manera como ella funciona determina la eficiencia, eficacia y la calidad de los resultados obtenidos con las intervenciones gubernamentales”. (Andia, 2011)

“Con esto, ni las políticas mejor formuladas y diseñadas pueden alcanzar resultados satisfactorios si el modelo de administración pública que las pone en marcha no está sustentado en un sistema de incentivos, control y evaluación adecuada para los fines propuestos”. (Andia, 2011)

“La función administrativa del aparato administrador del Estado presenta dos orientaciones en su aplicación: a) Orientación Interna.- No obstante la vigencia de normas legales adjetivas, el Estado se ha visto ineficaz para prestar servicios en condiciones de calidad, obligando a la ciudadanía acumular horas de trabajo por demás costosas en tiempo y dinero, desperdiciadas en la acumulación de documentos, sin ningún beneficio para ellos y de consecuencia irreparable para elevar la productividad del país” (Quispe, 2004); y, “b) Orientación Externa.- Se objetiva cuando en el ejercicio de la facultad o potestad del imperio la entidad ha establecido con el administrado la relación jurídica y administrativa por petición expresa o verbal de este”. (Quispe, 2004)

“Es sustantivo por ser consecuencia de la función elemental de la entidad de prestar servicios a la sociedad, ya que la entidad está presente por ella y no para sí”. (Quispe, 2004)

“El diseño y estructura de la Administración Pública, sus dependencias, entidades y organismos, se rigen por los siguientes criterios: a) Las funciones y actividades que realice la Administración Pública, a través de sus dependencias, entidades y organismos, deben estar plenamente justificadas y amparadas en sus normas, b) Las dependencias, entidades, organismos e instancias de la Administración Pública no deben duplicar funciones o proveer servicios brindados por otras entidades ya existentes” (Andia, 2013); y “c) En el diseño de la estructura orgánica pública prevalece el principio de especialidad, debiéndose integrar las funciones y competencias afines. Toda dependencia, entidad u organismo de la Administración Pública debe tener claramente asignadas sus competencias de modo tal que pueda determinarse la calidad de su desempeño y el grado de cumplimiento de sus funciones, en base a una pluralidad de criterios de medición”. (Andia, 2013)

b. Gestión pública municipal.

“Se puede entender como la capacidad de los actores gubernamentales para ejecutar los lineamientos programáticos propios de su misión. Esta capacidad debe ser ejercida hoy en día tomando en cuenta dos elementos fundamentales: racionalidad y consenso” (Jefatura del Gabinete de Ministros, 2011). “Son estos dos elementos los pilares fundamentales del enfoque de las políticas públicas, cuyo principal objetivo es que las prácticas gubernamentales sean ejercidas con legitimidad y eficacia”. (Jefatura del Gabinete de Ministros, 2011).

“El concepto de **gestión**, tal como se lo utiliza actualmente, proviene del mundo de la empresa y atañe a la gerencia. La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución” (Vilcherrez, 2013). Por consiguiente, “implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas”. (Vilcherrez, 2013)

“Lo esencial de los conceptos administración, gestión y gerencia está en que los tres se refieren a un proceso de *planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar*, como lo planteara H. Fayol al principio del siglo XX”. (Koontz & Weihrich, 1998)

“En cuanto a la gestión municipal, esta comprende las acciones que realizan las dependencias y organismos municipales, encaminadas al logro de objetivos y cumplimiento de metas establecidas en los planes y programas de trabajo, mediante las interrelaciones e integración de recursos humanos, materiales y financieros” (Koontz & Weihrich, 1998). “En este sentido, los Municipios cuentan sin duda con un agregado de capacidades y potencialidades técnicas, humanas y organizacionales para avanzar en la materialización de estas opciones estratégicas (lo que se conoce como capacidad local), pero también es cierto que, junto a éstas, coexiste un conjunto de factores limitantes que es preciso enfrentar y superar”. (Koontz & Weihrich, 1998)

“Tradicionalmente se ha considerado a los gobiernos locales como empresas de servicios (orientadas a la ejecución de obras e infraestructuras), limitando las posibilidades de actuación de los alcaldes y funcionarios públicos en la promoción e impulso de un desarrollo integral de sus territorios” (Rojas, 2006). “Afortunadamente, esta visión está siendo superada en la mayoría de nuestros países que están inmersos en un proceso de descentralización territorial que, entre otros, provee a las municipalidades y gobiernos regionales de las herramientas formales necesarias para asumir adecuadamente un mayor grado de autonomía en la gestión y distribución de los recursos”. (Rojas, 2006)

“El rol de los gobiernos locales como proveedor de servicios públicos está en el centro de la mayoría de los programas actuales de fortalecimiento municipal y constituye la preocupación central de las teorías de la administración pública local basadas en el llamado New Public Management” (Puentes, 2008). “Así también, esta función fundamenta una segunda fuente de legitimidad del gobierno local: su capacidad para producir resultados positivos para la población”. (Puentes, 2008)

“En este contexto, los municipios modernos se mueven entre la competencia y la colaboración con otras localidades del mismo país y de otros países” (Puentes, 2008). “Competencia porque compiten por inversiones, turistas y otros recursos; cooperación porque necesitan alianzas estratégicas con otras localidades para explotar en forma conjunta los potenciales de desarrollo económico”. (Puentes, 2008)

“Además, dado que los recursos municipales para un fomento adecuado del desarrollo económico local son extraordinariamente limitados, la tarea del gobierno local consiste, ante todo, en reunir a los actores locales y concertar con ellos medidas de desarrollo, negociar con el gobierno central recursos de apoyo a la concertación local y generar confianza en los inversionistas nacionales y extranjeros mediante una política local estable, transparente y eficiente así como mediante el involucramiento de los actores locales en la toma de decisiones”. (Puentes, 2008)

“Así mismo, otro factor esencial es, el fortalecimiento de su capacidad gerencial, técnica y administrativa: los gobiernos locales requieren una mayor capacidad para administrar la prestación de los servicios sociales bajo su propia responsabilidad y mejorar su capacidad para planificar el desarrollo municipal; identificar, planificar, ejecutar y supervisar proyectos” (Puentes, 2008); “coordinar programas multisectoriales; intermediar programas y servicios desde el gobierno central e instancias intermedias hacia la comunidad; y concertar medidas de desarrollo económico local con actores privados”. (Puentes, 2008)

“Por lo general, esto incluye también la reducción del personal auxiliar y de servicios menores en beneficio del personal técnico y gerencial y la reclasificación de las plazas técnicas”. (Puentes, 2008)

1.3.2. La planeación y el sistema nacional de planeamiento estratégico.

a. La planeación estratégica.

“La planeación es una tarea fundamental para el funcionamiento y desenvolvimiento de cualquier tipo de organización, tanto pública como privada, con o sin fines de lucro. Al planear se esboza cual es la razón de

ser y los propósitos de una persona, institución u organización” (Lerna & Barcena, 2012). “Planeando se puede saber en dónde se está y a donde se quiere llegar, cuales son los objetivos y metas (personales o institucionales, cuales son los riesgos y las oportunidades previsibles, que circunstancias (de mercado o medio ambiente) es probable que se presenten; todo ello con el fin de diseñar y decidir alternativas y formas de acción, que aseguren hasta donde sea posible nuestro adecuado desenvolvimiento, y con ello la obtención de lo que se desea”. (Lerma & Barcena, 2012).

Para Peter Drucker, la planificación estratégica, *“es el proceso continuo que consiste en adoptar decisiones (asunción de riesgos) empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar éstas decisiones, y en medir los resultados de éstas decisiones comparándolos con las expectativas mediante la retroacción sistemática organizada”*. (Guerra & Aguilar, 2002)

De acuerdo con Hellriegel, Jackson & Slocum (2005), “la planificación estratégica se conceptúa como el proceso de 1) diagnosticar los ambientes externo e interno de la organización, 2) decidir una Visión y una Misión, 3) desarrollar metas generales, 4) crear y seleccionar estrategias generales a seguir, y 5) asignar recursos para lograr las metas de la organización”.

Según Andrade (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”. “El proceso de formulación se inicia con la determinación de los objetivos y metas de la empresa, las cuales definen las acciones, políticas y estrategias que permiten la ejecución oportuna de programas, presupuestos y proyectos de inversión productivo, con el fin de lograr las metas propuestas, mediante la materialización de los planes de largo y mediano y corto alcance que son adecuadamente detallados, y que asegura la implantación de los presupuestos de costos, y los créditos de

financiamiento de capital mediante las estrategias propuestas, a fin de obtener los beneficios esperados por los accionistas”. (Andrade, 2010)

“Un proceso de planeación estratégica no debe ser formal y burocrático, sino que debe iniciar con preguntas tan simples como estas: 1. ¿Cuál es la situación presente de la organización? ¿Cuál es su desempeño con los clientes y frente a los competidores?” (Chiavenato & Sapiro, 2011); “2. Si no se aplicara cambio alguno, ¿Cómo será la organización dentro de un año? ¿Dentro de dos, cinco o diez años?, 3. Si las respuestas a las preguntas anteriores no fueran aceptables, ¿Qué decisiones deberían tomar los administradores? ¿Qué riesgos entrañarían?”. (Chiavenato & Sapiro, 2011)

“En tal sentido, se puede colegir que la planificación estratégica es una metodología que permite identificar los objetivos prioritarios de una organización y las metas que se compromete a lograr en un cierto período de tiempo” (Tavares & Berreta, 2006). “Sobre la base del plan estratégico se redefinirán las actividades y en consecuencia, las prioridades presupuestarias de los organismos. Los recursos estarán asignados al logro de resultados”. (Tavares & Berreta, 2006)

b. El sistema nacional de planeamiento estratégico.

En el ámbito de la administración pública, según Andia (2013), “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 el Informe denominado *Sistemas de Planificación Estratégica e Innovaciones Presupuestarias* preparado para el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Tavares y Berreta (2006), “precisan que en la década de los 60, a nivel gubernamental, surgieron los sistemas de planificación, programación y presupuesto con el objetivo de promover el desarrollo en los países de América Latina”. “Fue una concepción vinculada a la de estado de bienestar que daba al Estado, un rol central en el crecimiento y el desarrollo económico. La implantación de presupuestos por programas

fue la expresión técnica de estas ideas que buscaba integrar la planificación de políticas en el proceso presupuestario”. (Tavares & Berreta, 2006)

“Junto con la declinación de las concepciones vinculadas al estado de bienestar, a partir de la segunda mitad de la década de los 70 hasta fines de los 90 van a predominar concepciones que consideran que el eje dinámico del crecimiento económico es el sector privado y que asignan al Estado el rol de estabilizar las economías asegurando un marco de equilibrio macroeconómico” (Tavares & Berreta, 2006). “El bienestar de la población se derivaría naturalmente del crecimiento económico que generaría empleos genuinos para amplios sectores, habilitándose en todo caso, la posibilidad de desarrollar políticas sociales focalizadas para los grupos indigentes”. (Tavares & Berreta, 2006)

“A la luz del Consenso de Washington, en los 90, se promueven políticas de *downsizing* y traspaso a manos privadas de las empresas públicas. En forma paralela se proponían sistemas de modernización de la gestión pública con el enfoque de la Nueva Gestión Pública” (Tavares & Berreta, 2006). “Si bien se ha tratado de asociar las reformas a gobiernos conservadores o neoliberales desde una óptica reduccionista, lo cierto es que los procesos de reforma se desarrollaron en países con gobiernos de distintas tendencias, de izquierda y de derecha”. (Tavares & Berreta, 2006)

“Si bien hubo matices en los enfoques, en los procedimientos y en sus consecuencias, en general todos compartían la expectativa de realizar cambios profundos en el papel y funcionamiento del Estado centrados en la atención de las necesidades concretas del ciudadano”. (Tavares & Berreta, 2006)

“Así mismo, en el referido Informe se señala que al inicio de la década actual comienza a aceptarse en forma explícita que el crecimiento económico por sí sólo no alcanza para asegurar que se derrame bienestar en toda la población” (Tavares & Berreta, 2006). “Se revaloriza nuevamente el papel del sector público en relación a diseñar e implementar políticas públicas que promuevan la incorporación de los sectores sociales a los

beneficios del crecimiento económico aunque sin sustituir el rol central del sector privado como eje dinámico del crecimiento económico”. (Tavares & Berreta, 2006)

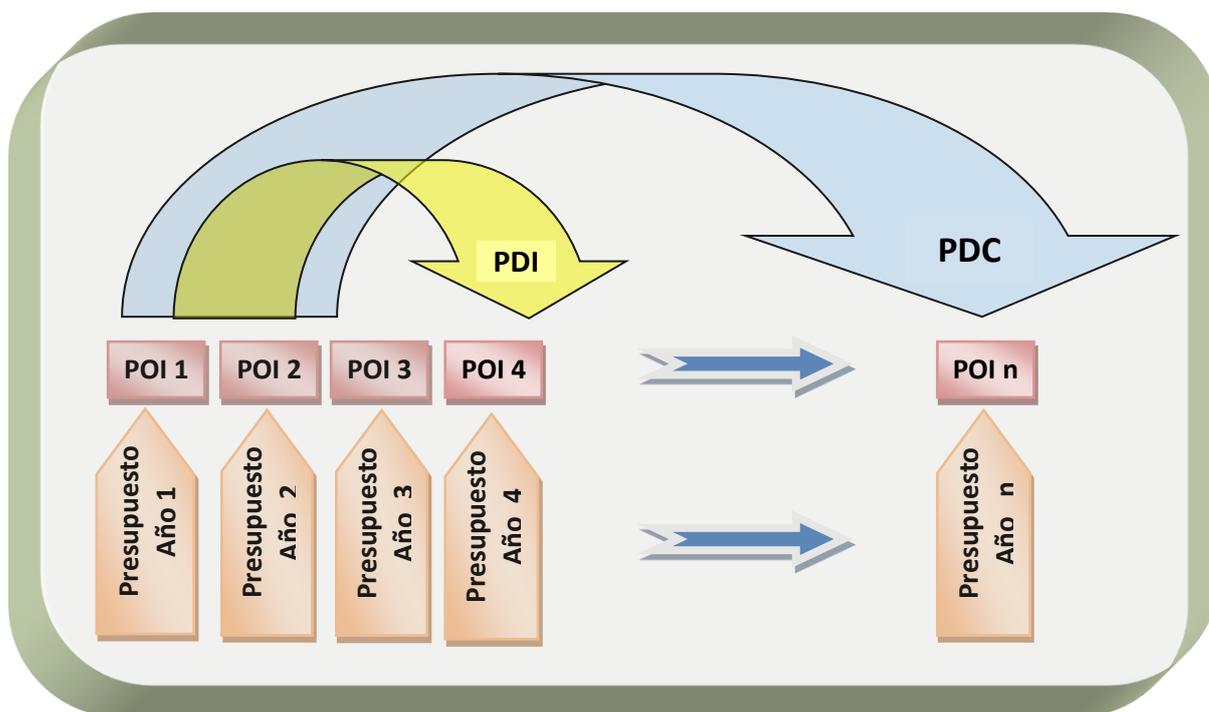
“Este nuevo rol del Estado lleva a revalorizar la herramienta de la planificación pero en un enfoque diferente al de los 60, porque incorpora la preocupación fiscal a nivel macroeconómico, los instrumentos del New Public Management o NPM (gestión por productos o gestión por resultados) e insiste en la visión centrada en el servicio al ciudadano”. (Tavares & Berreta, 2006)

Dentro de ese contexto, Ministerio de Economía y Finanzas (2008), citando a “Armando Loera Valera, advierte que la planificación estratégica en el sector público de nuestro país, *“es un proceso sistemático y colectivo, orientado a la construcción de una imagen futura del territorio y capaz de comprometer a la acción que le permita preveerle de viabilidad, generando un continuo proceso de aprendizaje social e institucional”*. “Precisando que, como un proceso sistemático, está referido a la secuencia de análisis y evaluación constante de los cambios externos e internos del territorio, llámese nacional, regional o local, que hacen del plan un instrumento flexible y dinámico”. (MEF, 2008)

“Entre los instrumentos más conocidos que se aplican y sustentan el proceso de planificación estratégica gubernamental en el país tenemos: el Plan de Desarrollo Concertado (PDC) y el Plan de Desarrollo Institucional (PDI), que contienen la visión de desarrollo y los objetivos estratégicos de largo plazo” (MEF, 2008); “ya sea a nivel jurisdiccional e institucional, respectivamente, los cuales a su vez sirven de base para desarrollar la planificación táctica u operativa de corto plazo, a través del Plan Operativo Institucional (POI), la parte cualitativa, y el Presupuesto Institucional, la parte cuantitativa, que tienen vigencia de un año” (MEF, 2008). Como puede apreciarse en la siguiente figura:

Figura N° 1

Articulación del Planeamiento Estratégico con el Presupuesto Institucional



Fuente: Modulo - La Programación Presupuestaria en los Gobiernos Locales – GTZ (2008)

1.3.3. El proceso estratégico y las competencias laborales en planeamiento.

a. El proceso estratégico.

De acuerdo con D’Alessio (2013), “el proceso estratégico incluye un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance su visión deseada”. “Este proceso consta de tres etapas principales: (a) formulación, (b) implementación, y (c) evaluación y control; y una etapa final”. (D’Alessio, 2013)

“El proceso estratégico se convierte en la actividad más importante y fundamental de la estrategia, quien tiene un rol fundamental en el proceso, pues recae en el la responsabilidad de desarrollarlo y administrarlo” (D’Alessio, 2013). “La administración estratégica utiliza el proceso

estratégico para generar estrategias que enrumben a la organización hacia ese futuro anhelado en un largo plazo”. (D’Alessio, 2013)

Chiavenato y Sapiro (2011), afirma que: “el proceso de la planeación estratégica ha ido cambiando con el tiempo a lo largo de un continuo que va de un carácter preceptivo y normativo fuerte y rígido, en un extremo, hasta un carácter descriptivo y explicativo maleable en el otro”. “En un extremo está la prescripción, o un formulario de cómo se debe formular la estrategia, y en el otro está la descripción o la explicación de la forma en que las organizaciones formulan la estrategia”. (Chiavenato & Sapiro, 2011)

“Así mismo advierte, ¿Cómo puede una organización alcanzar el éxito y mantenerlo durante mucho tiempo en un contexto de cambio continuo? No existe una fórmula ni un patrón para crear una organización exitosa o una de alto desempeño sostenible” (Chiavenato & Sapiro, 2011). “Sin embargo, es posible planear ciertos aspectos de una administración estratégica que permitan que la organización tenga éxito, un elevado desempeño sostenible a largo plazo y supere todas las expectativas de los públicos de interés hacia la organización”. (Chiavenato & Sapiro, 2011)

b. Competencias laborales.

Según Alles (2002), una de las más reconocidas estudiosas del tema en los últimos años, precisa que: “el término Competencia hace referencia a *características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos (...)*”. Así mismo, Alles (2008), “establece 160 competencias distribuidas de la manera siguiente: Competencias Cardinales o Genéricas (20) y la diferencia en Competencias Específicas (140), que a su vez se subdividen en: Niveles ejecutivos o altos niveles (19), Niveles gerenciales intermedios y otros niveles intermedios (57), Niveles iniciales (23), Competencias para trabajadores del conocimiento (22), y E competencias o competencias para la e people (19)”.

Por su parte Tobon (2006), señala que: “hay dos clases generales de competencias: competencias específicas y competencias genéricas. Las

competencias genéricas se refieren a las competencias que son comunes a una rama profesional (por ejemplo, salud, ingeniería, educación) o a todas las profesiones”. “Finalmente, las competencias específicas, a diferencia de las competencias genéricas, son propias de cada profesión y le dan identidad a una ocupación (en este sentido, hablamos de las competencias específicas del profesional en educación física, del profesional en ingeniería de sistemas o del profesional en psicología)”. (Tobon, 2006)

“En cada clase de competencias, hay a su vez dos subclases, de acuerdo con el grado de amplitud de la competencia: competencias y unidades de competencia” (Tobon, 2006). “Las competencias tienen un carácter global, son muy amplias y se relacionan con toda un área de desempeño. En cambio, las unidades de competencia son concretas y se refieren a actividades generales mediante las cuales se pone en acción toda competencia”. (Tobon, 2006)

Para Mertens (1996), “las competencias laborales se clasifican en competencias genéricas que se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, como, por ejemplo, la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, etc.”. “En competencias específicas que se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales (ejemplo, la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, etc.”. (Mertens, 1996)

“Y en competencias básicas que son las que se adquieren en la formación básica y que permiten el ingreso al trabajo: habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre otras”. (Mertens, 1996)

Chiavenato (2004), “en lo referente a las competencias de las personas señala que, las personas necesitaran aprender y desarrollar algunas competencias personales para actuar en los nuevos ambientes de negocios de las organizaciones, como: 1. Aprender a aprender; 2. Comunicación y colaboración; 3. Razonamiento creativo y solución de problemas; 4.

Conocimiento tecnológico; 5. Conocimiento de negocios globales; 6. Liderazgo; y 7. Autogestión de la carrera”.

“Asimismo, se debe tener en consideración que, las organizaciones más competitivas del mañana están trabajando ahora para asegurar que dispondrán el día de mañana y dentro de una década de empleados que estén ávidos y sean capaces de abordar desafíos competitivos”. Esto significa cada vez más atraer el talento superior y estimular a los empleados a desempeñarse a niveles máximos, (Hellriegel & Slocum, 2005)

c. Competencias para la planificación.

“Implica decidir cuales tareas necesitan hacerse, determinar cómo pueden hacerse, asignar recursos para permitir que se hagan y luego vigilar el progreso para asegurar que se realizan” (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2005). “Para muchas personas, la competencia para la planeación y la administración es lo primero que les viene a la mente cuando piensan en gerentes y administración”. (Hellriegel et al., 2005)

“En esta competencia se incluye recopilación de información, análisis y solución de problemas; planeación y organización de proyectos; administración del tiempo, y administración presupuestal y financiera”. (Hellriegel et al., 2005)

Según Lerma y Barcena (2012), “los requerimientos básicos para elaborar la planeación estratégica son: Información; Capacidad de análisis, visión y síntesis; Capacidades ejecutivas con imaginación y creatividad para el diseño de cursos alternativos de acción; Búsqueda continua de lo práctico y eficiente; y Laboriosidad y detalle en la realización del diseño”.

1.3.4. El Plan de Acción, formulación y aplicación.

“Es la herramienta de gestión utilizada para transformar el pensamiento estratégico gerencial de la Alta Dirección, en acciones puntuales de corto y mediano plazo (se formulan en cada vigencia fiscal)” (Beltran, Munevar, & Pinzon, 2010); “para cumplir con los objetivos e iniciativas estratégicas planteadas en el Plan de Desarrollo y para cumplir los planes de mejoramiento y aquellas iniciativas formuladas para lograr el fortalecimiento

de la capacidad administrativa y el desempeño institucional de las diferentes dependencias de la Alcaldía”. (Beltran, Munevar, & Pinzon, 2010)

Según CommunityTool (2013), “el plan debe ser completo, claro y actualizado. Además el plan de acción debe incluir información e ideas que se hayan generado durante la lluvia de ideas acerca de los objetivos y las estrategias. ¿Cuáles son los pasos que debe tomar para llevar a cabo los objetivos mientras se cumple la visión y la misión?”. “Ahora es tiempo para que todos los componentes del modelo VMOEA (Visión, Misión; Objetivos, Estrategias, Agentes de cambio) se reúnan. Mientras en el plan se dirigen las metas generales que se requieren realizar, los pasos de acción ayudaran a determinar las acciones específicas que se llevaran a cabo para estructurar una visión real. Los miembros de la iniciativa comunitaria querrán determinar” (CommunityTool, 2013):

“Que acción o cambio ocurrirá. Quien lo llevara a cabo. Cuando tomara lugar, y por cuanto tiempo. Que recursos se necesitan para llevar a cabo el cambio. Comunicación (quien sabrá qué)”. (CommunityTool, 2013)

De acuerdo con Lerma y Barcena (2012), “la planeación es una tarea fundamental en el camino hacia el éxito; si bien los buenos planes son esenciales, no son suficientes para lograr los resultados que con eficacia y eficiencia conduzcan a lo que se desea y se propone obtener”.

Figura 2

Los planes de acción en el camino del éxito



Fuente: Adaptado del libro Planeación Estratégica por Áreas Funcionales (pág.3)

En la figura 2, se muestra como el camino hacia el éxito inicia en identificar lo que se desea, y con ello fijar con claridad los propósitos que se pretenden; lo cual deberá confluir en ideas claras; para esto, se debe contar con información relevante, además de libertad de pensamiento, dejando que la imaginación transite sin limitaciones por alternativas diversas.

1.3.5. Marco conceptual

Administración pública:

Según Quispe (2004), entendemos por administración pública, a la actividad administrativa del Estado. Citando a la Real Academia Española, señala que: *“es la acción de gobierno al dictar y aplicar disposiciones necesarias para el cumplimiento de las leyes y para la conservación y fomento de los intereses públicos, y el resolver las reclamaciones a que dé lugar lo mandado”*.

Capacidades:

“El término incluye conocimientos, competencias y experiencia”. (Alles M. , 2009).

Centro de Planificación Nacional - CEPLAN:

“Es a entidad rectora del sistema nacional de planeamiento estratégico. Los órganos del sistema tienen relación técnica y funcional con él en las materias de su competencia de acuerdo a su ley de creación y están obligados a dar cumplimiento a los lineamientos y directiva que emita”. (Andia, 2011)

Competencias:

“El concepto de competencia surge de la necesidad de valorar no sólo el conjunto de los conocimientos apropiados (saber) y las habilidades y destrezas (saber hacer) desarrolladas por una persona, sino de apreciar su capacidad de emplearlas para responder a situaciones, resolver problemas y desenvolverse en el mundo. Igualmente, implica una mirada a las condiciones del individuo y disposiciones con las que actúa, es decir, al componente actitudinal y valorativo (saber ser) que incide sobre los resultados de la acción”. (Corpoeducacion, 2003)

Conocimientos:

“Derivados de estudios formales o con otro origen”. (Alles M. , 2009)

Estrategia:

“Conjunto de orientaciones generales a las acciones que incluyen la asignación de recursos; si bien los objetivos constituyen aquello que se desea lograr, las estrategias fijan la forma de cómo lograrlos”. (Lerma & Barcena, 2012)

Gestión por competencias:

“Se ofrece como una tecnología de administración de recursos humanos centrada en la producción de conocimiento y desempeño organizacional”. (Sisto Campos, 2004)

Gobiernos locales:

“Son entidades básicas de la organización territorial del Estado y canales inmediatos de participación vecinal en los asuntos públicos, que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses propios de las correspondientes colectividades; siendo elementos esenciales del gobierno local, el territorio, la población y la organización”. (Congreso de la Republica, 2003)

Organización:

“La organización como función administrativa y parte integrante del proceso administrativo, significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrados en la ejecución, y establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno”. (Chiavenato I. , 2004)

Pensamiento estratégico:

“Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica”. (Alles M. A., 2002).

Planeación:

“Planear es el elemento del proceso administrativo que consiste en el diseño del futuro mediante el establecimiento de una serie de acciones concatenadas a las que se les asigna tiempo y recursos para el logro de lo que se desea ser, tener o hacer”. (Lerma & Barcena, 2012)

Plan de acción:

“Está formado por el conjunto de actividades que se deberán ejecutar para facilitar el logro de metas (específicas y cuantificadas) establecidas con anterioridad”. (Santos, 1994)

Plan de desarrollo de capacidades:

“Instrumento de planificación de actividades sistemáticas y permanentes para la preparación y el mejoramiento del desempeño de las funciones actuales y futuras de los funcionarios y servidores públicos”. (Soria, 2007)

Plan estratégico:

“Es el documento guía que congruente con la razón de ser de la organización, le muestra el camino a seguir para que en forma integral y coordinada logre lo que desea ser y hacer a largo plazo, de 3 a 5 años; dicho plan es desarrollado desde el más alto nivel jerárquico”. (Lerma & Barcena, 2012)

Prioridades institucionales:

“Lineamientos generales o políticas públicas locales que todas las dependencias municipales deberán observar en su gestión operativa durante un determinado año” (Soria, 2007). “Estas prioridades se enmarcan dentro de los objetivos estratégicos establecidos en el Plan de Desarrollo Institucional, de modo que la municipalidad pueda contribuir de la mejor manera posible al desarrollo local”. (Soria, 2007)

Procedimiento Administrativo:

“Es el que interrelaciona a los sujetos, autoridad y administrado(s). El ámbito de aplicación del procedimiento administrativo son todas aquellas actividades económicas que realizan las empresas, así como, las entidades,

instituciones u organismos públicos” (Quispe, 2004). “Es a través del procedimiento administrativo como la administración pública trata de cumplir sus objetivos para lograr sus fines (...). Los procedimientos forman parte de los sistemas administrativos, aunque con una dimensión menor en cuanto a contenido, porque aquellos se estructuran con procedimientos, procesos y servicios, y estos a su vez, con actividades y pasos, además de otros elementos exógenos. Sin estos no existirían los sistemas”. (Quispe, 2004)

Sistemas administrativos del Estado:

“Con fines de administración interna se han creado los sistemas administrativos, que tienen por finalidad que las actividades del Estado logren niveles adecuados de eficiencia y eficacia” (Andía, 2013). “Existen los sistemas administrativos de Planificación, Presupuesto, Tesorería, Contabilidad, Abastecimiento, Personal, Inversión Pública, Endeudamiento, Racionalización, Informática, etc.”. (Andía, 2013)

1.4. Formulación del Problema

¿Cuáles son las características del plan de acción para la mejora del sistema de planeamiento estratégico en la Municipalidad Distrital de Sallique, Jaén.?

1.5. Justificación del Estudio

La investigación realizada ha permitido conocer de manera concluyente la problemática inicialmente percibida en la Municipalidad Distrital de Sallique, respecto a las limitaciones en la implementación y aplicación del sistema de planeamiento estratégico en la gestión institucional. Situación que no le permite programar, organizar, coordinar, definir, ejecutar, evaluar y controlar de manera adecuada y oportuna las actividades y acciones que indefectiblemente se requieren para lograr resultados deseados en el mediano y largo plazo, ya sea en la prestación eficiente de los servicios públicos locales a la comunidad, así como propiciar el desarrollo integral y sostenible de su jurisdicción.

A partir de los resultados obtenidos en el estudio, se ha planteado la propuesta de un plan de acción para la implementación de los mecanismos y procedimientos necesarios que conlleven a mejorar la organización y operatividad del sistema de planeamiento estratégico en la municipalidad; así como, facilitar el

fortalecimiento de competencias laborales en los trabajadores sobre la materia. Con lo cual, se estaría posibilitando la adecuada articulación del sistema de planeamiento estratégico con los demás sistemas administrativos operacionales que se manejan en la entidad y con ello propiciando mayor eficiencia en la gestión institucional, que finalmente repercutirá en beneficio de la población del distrito de Sallique como potenciales clientes o usuarios del gobierno local.

Así mismo, se ha tenido en consideración que los resultados obtenidos en la presente investigación servirán como contribución para futuros estudios que surjan partiendo de la problemática aquí especificada.

1.6. Hipótesis

Hi: La Implementación de un plan de acción mejorará el sistema de planeamiento estratégico en la Municipalidad Distrital de Sallique, Jaén.

Ho: La Implementación de un plan de acción no mejorará el sistema de planeamiento estratégico en la Municipalidad Distrital de Sallique, Jaén.

1.7. Objetivos

1.7.1. General:

Proponer un plan de acción para la mejora del sistema de planeamiento estratégico en la Municipalidad Distrital de Sallique, Jaén.

1.7.2. Específicos

1. Determinar el nivel de organización y cómo se viene aplicando el sistema de planeamiento estratégico en la gestión institucional de la Municipalidad Distrital de Sallique, Jaén.
2. Comprobar el nivel de competencias técnicas en planeamiento estratégico de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sallique, Jaén.
3. Establecer el nivel de eficiencia de la gestión del sistema de planeamiento estratégico en la Municipalidad Distrital de Sallique, Jaén.

4. Diseñar un plan de acción, como propuesta, para mejorar la gestión del sistema de planeamiento estratégico en la Municipalidad Distrital de Sallique, Jaén.
5. Validar el plan de acción a través de juicio de expertos para poder plantearlo como solución a la problemática de la Municipalidad Distrital de Sallique, Jaén.

II. MÉTODO

2.1. Diseño de Estudio

2.1.1. Tipo de estudio

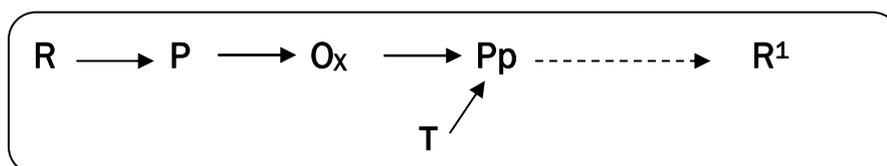
El tipo de investigación desarrollado ha sido descriptivo - explicativo.

Descriptivo, porque se ha trabajado sobre la realidad y la interpretación correcta de los hechos determinados, respecto al sistema de planeamiento estratégico, que no se encuentra debidamente implementado, en cuanto a su organización y funcionamiento, en la Municipalidad Distrital de Sallique. Ha comprendido la descripción, registro, análisis e interpretación del fenómeno del estudio, y a la identificación de las relaciones que existen entre la variable independiente y otra dependiente.

Explicativo, por cuanto explica la forma en que la variable independiente (Plan de Acción) influirá en la variable dependiente (Sistema de Planeamiento Estratégico). Ha permitido revelar las causas que han generado la situación determinada, así como su debido entendimiento y comprensión con el propósito de poder plantear una solución a la problemática explicada.

2.1.2. Diseño de estudio

El diseño de investigación, de acuerdo con (Hernandez Sampieri, Roberto; Fernandez Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar, 2010), es No experimental – Transversal, desarrollándose dentro del esquema siguiente:



En el cual:

Realidad (R): Esta referida a la problemática observada en la Municipalidad Distrital de Sallique, en cuanto a la desatención en organizar e implementar de manera integral la Unidad de Planificación y Presupuesto, así como acentuado desconocimiento por parte de la casi totalidad de trabajadores de la entidad, sobre la dimensión e importancia del sistema nacional de

planeamiento estratégico y su interrelación con los demás sistemas administrativos, como herramienta efectiva, para el adecuado desempeño de la gestión institucional y propiciar el desarrollo de su jurisdicción.

Población (P): Abarca la totalidad de los trabajadores de la entidad, que suman 34, en los que se incluyen a: directivos, funcionarios, profesionales, técnicos y auxiliares.

Observación (Ox): Observación de la situación existente, particularmente sobre la implementación del sistema administrativo y el desenvolvimiento de competencias técnicas de los trabajadores con relación al sistema nacional de planeamiento estratégico en el desarrollo de la gestión institucional de la entidad.

Modelo Teórico (T): Construcción del esquema teórico metodológico que incluye los elementos necesarios para la implantación integral del sistema de planeamiento estratégico en la institución, así como organizar el conocimiento y su aplicación relacionada con competencias técnicas en planificación estratégica, que estarán contenidos en el plan de acción para la implementación del sistema nacional de planeamiento estratégico.

Propuesta (Pp): Corresponde al Plan de Acción para la mejora del sistema nacional de planeamiento estratégico y el desarrollo de competencias técnicas en planificación estratégica, dirigido a los trabajadores de la Municipalidad, como aporte para una solución plausible a la situación problemática determinada.

Realidad Transformada (R¹): Municipalidad Distrital de Sallique con el sistema nacional de planeamiento estratégico debidamente implementado y trabajadores competentes en planificación estratégica, desarrollando una eficiente y eficaz gestión institucional.

2.2. Variables, Operacionalización

Variable Independiente:

Plan de acción.

Variable Dependiente:

Sistema de planeamiento estratégico.

2.2.1. Definición Conceptual

Variable: Plan de acción

“Es una herramienta que proporciona un modelo para llevar a cabo el proceso de acción de una empresa. Conduce al usuario a través de un formato básico de planeación de acción, paso por paso, cubriendo todos los elementos básicos para lograr las metas establecidas.” (Sagaon Villegas, 2011).

Variable: Sistema de planeamiento estratégico

Se define como: *“Un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance su visión deseada. Este proceso consta de tres etapas principales: (a) formulación, (b) implementación, y (c) evaluación y control; y una etapa final”.* (D’Alessio, 2013)

2.2.2. Definición Operacional

Variable: Plan de acción

“Es la materialización documental en el que se determinan y se asignan las actividades, tareas y procedimientos que deben realizarse en un plazo de tiempo específico, utilizando los recursos necesarios, con el fin de lograr el objetivo establecido, que consiste en la mejora del sistema de planeamiento estratégico en la Municipalidad de Sallique”. (OPS, 1989)

Variable: Sistema de planeamiento estratégico

Según, Andia (2011), “se entiende al 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”.

2.2.3. Operacionalización de las Variables

Cuadro N° 01

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
PLAN DE ACCION (Independiente)	Marco Normativo.	<ul style="list-style-type: none"> – Normas y dispositivos legales básicos del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ficha de evaluación del Plan de Acción. (Anexo 04)
	Procedimientos Técnico Administrativos.	<ul style="list-style-type: none"> – Organización y operatividad del sistema de planeamiento estratégico con procedimientos técnico administrativos definidos. 	
	Fortalecimiento de Capacidades.	<ul style="list-style-type: none"> – Programa de capacitación en el sistema de planeamiento estratégico. 	
SISTEMA DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO (Dependiente)	Comprensión y organización del sistema de planeamiento estratégico.	<ul style="list-style-type: none"> – Sistema administrativo de planeamiento estratégico organizado e implementado integralmente en la entidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hoja de Cotejo y Análisis de la información concurrente al sistema de planeamiento estratégico. (Anexo 06).
	Competencias en planeamiento estratégico.	<ul style="list-style-type: none"> – Competencias suficientes en el sistema de planeamiento estratégico de los trabajadores de la entidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuestionario (Ítems: 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, y 14).
	Gestión del sistema de planeamiento estratégico.	Gestión eficiente del sistema de planeamiento estratégico en la entidad.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hoja de Cotejo y Análisis de la información concurrente al sistema de planeamiento estratégico. (Anexo 06).

2.3. Población y Muestra

2.3.1. Población

La población a la que se orientó el estudio ha estado constituida por la totalidad de los trabajadores empleados (34) que tienen a su cargo las funciones técnico administrativas de dirección, coordinación, ejecución, supervisión y control de la gestión institucional en la Municipalidad Distrital de Sallique, distribuida a nivel organizacional de la manera siguiente:

Cuadro N° 02
Distribución del personal de la Municipalidad Distrital de Sallique por unidades orgánicas

UNIDADES ORGANICAS	N° TRABAJADORES EMPLEADOS	Promedio
1. Alcaldía	1	2.9%
2. Gerencia Municipal	2	5.9%
3. Secretaria General	2	5.9%
4. Planificación y Presupuesto	1	2.9%
5. Asesoría Legal	2	5.9%
6. Administración Tributaria	3	8.9%
7. Administración Financiera, Recursos Humanos y Patrimonio	10	29.0%
8. División de Desarrollo Urbano y Rural	4	11.9%
9. División de Promoción y Desarrollo Económico Social	4	11.9%
10. División de Servicios Públicos Locales	5	14.8%
TOTAL	34	100.00%

Fuente: elaboración propia

Los cuales a su vez se encuentran agrupados en las siguientes categorías:

Cuadro N° 03
Distribución del personal de la Municipalidad Distrital de Sallique por categorías ocupacionales

CATEGORIAS OCUPACIONALES	N° TRABAJADORES	Promedio
Funcionario Publico	1	2.9%
Empleado de Confianza	4	11.9%
Servidor Especialista	6	17.6%
Servidor de Apoyo	23	67.6%
TOTAL	34	100.00%

Fuente: elaboración propia.

2.4. Técnicas y Procedimientos de recolección de datos, Validez y Confiabilidad.

2.4.1. Técnicas

Para el desarrollo del presente trabajo se utilizaron las siguientes técnicas:

- *Encuesta:* A través esta técnica, se efectuó la recolección de información sobre las variables de estudio.
- *Entrevista:* Se utilizó esta técnica con el propósito de profundizar la investigación sobre la problemática existente y las expectativas surgidas de una propuesta de solución.
- *Análisis documental:* Para recolectar información válida sobre el planteamiento del problema, el marco teórico y las variables de estudio,

2.4.2. Instrumentos

- *Cuestionario:* Se utilizó un cuestionario previamente estructurado de 15 preguntas, que fue aplicado a 28 colaboradores (82.3%) de un total de 34 trabajadores de la entidad. Por diversos motivos 6 trabajadores no participaron en el desarrollo de la encuesta.

El cuestionario elaborado, previamente a su aplicación, fue sometido a juicio de expertos, siendo validado por tres profesionales de reconocida capacidad y experiencia en el sistema de planeamiento estratégico del sector público. Los informes de validación del instrumento se presentan en el Anexo 05.

Así mismo, para establecer la confiabilidad de los datos recolectados en el cuestionario, particularmente los 11 ítems medidos en la escala de tipo Likert, se aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach con el resultado de 0.898. Este coeficiente indica que la fiabilidad interna del instrumento es buena (Darren & Mallery, 2003), es decir los ítems están altamente correlacionados. La respectiva certificación se muestra en el Anexo 06.

- *Guía de entrevista:* A través de este instrumento previamente elaborado se entrevistó a la Jefe de la Unidad de Planificación de la municipalidad respecto al estado situacional de la unidad orgánica a su cargo.
- *Hoja de Cotejo y Analisis:* Permitio registrar y evaluar la información pertinente en cuanto a la situación de los principales documentos normativos de planeamiento estratégico en la entidad, en lo referente a su formulación, alcance y vigencia.
- *Ficha de Observación:* Que permitió recoger la información de diferentes fuentes bibliográficas y documentales. Se recurrió a programas de búsqueda en internet como SciELO (Scientific Electronic Library On Line), Scirus, SISI (Sistema de Información para el soporte a la investigación).

VALIDEZ y CONFIABILIDAD:

“El coeficiente del Alfa de Cronbach es el modo más frecuente de estimar la fiabilidad de experimentos asentadas en teorías de los Test; es decir es una táctica que sirve para calcular la confidencialidad y eficacia de los instrumentos. La eficacia se refiere al grado en que la herramienta mide lo que se intenta medir. La confiabilidad se representa en la seguridad que se otorga a los datos”. (Soler, 2008)

“La aplicación estadística del *modelo logístico binario* ha permitido alcanzar los objetivos de la presente investigación, por tanto los cálculos se realizaron mediante el uso de los softwares SPSS versión 21 y Ms Excel 2013 (para el procesamiento de datos)”. (Soler, 2008)

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 utilizaron los programas informáticos: IBM SPSS Statistics Versión 20 y Excel.

2.6. Aspectos éticos

Los criterios éticos que se han tenido en cuenta para la investigación son:

- a) **“Consentimiento Informado.-** Los colaboradores estarán de acuerdo con ser informantes y reconocerán sus derechos y responsabilidades”. (Soler, 2008)
- b) **“Confidencialidad.-** Se les informará respecto a la seguridad y protección de su identidad como contribuyentes valiosos de la investigación”. (Soler, 2008)
- c) **“Observación Participante.-** El investigador actuará con cordura durante el proceso de recolección de los datos asumiendo su compromiso ético para todos los efectos y resultados que resultarán de la interacción establecida con los colaboradores del estudio”. (Soler, 2008)

III. RESULTADOS

3.1. Descripción nivel de conocimiento sobre Planeamiento Estratégico de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Sallique, Jaén.

Tabla N° 01

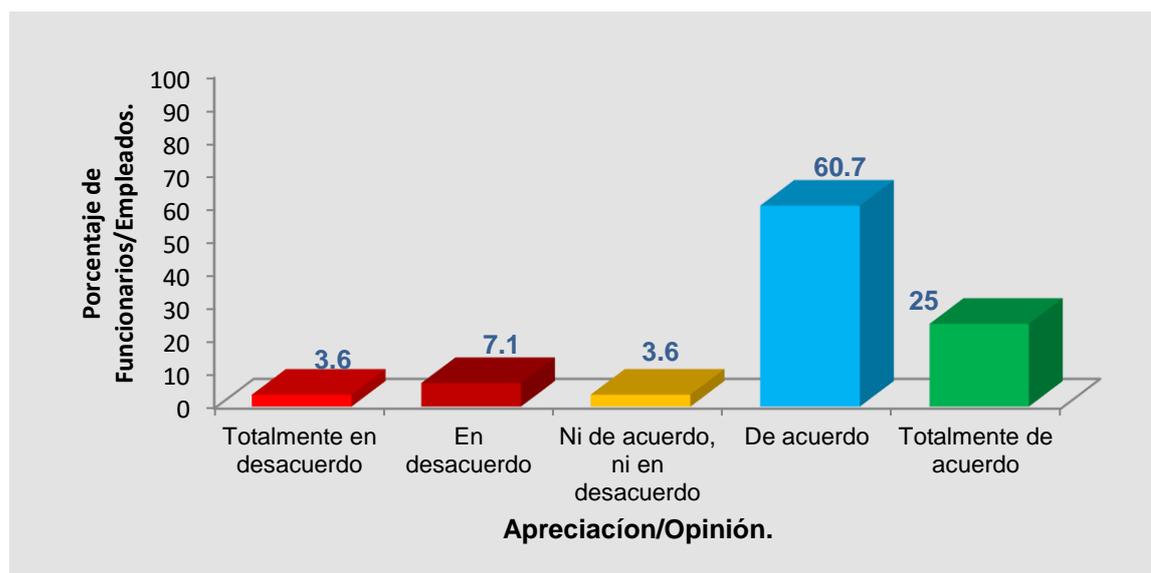
Nivel de conocimiento de los funcionarios y trabajadores que el proceso de planeación local establecido en la Ley Orgánica de Municipalidades

Apreciación/Opinión	Funcionario/Empleado	%
Totalmente en desacuerdo	1	3.6
En desacuerdo	2	7.1
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	3.6
De acuerdo	17	60.7
Totalmente de acuerdo	7	25
Total	28	100

Fuente: Encuesta aplicada en la Municipalidad Distrital de Sallique.

Figura N° 01

Nivel de conocimiento respecto a que el proceso de planeación local establecido en la Ley Orgánica de Municipalidades.



Fuente: Tabla N° 01.

Descripción e interpretación de los resultados:

Se tiene la distribución de los Funcionarios/Empleados de la Municipalidad Distrital de Sallique, mediante las cuales se revela y analiza el conocimiento que tienen los servidores de la entidad sobre el concepto de planeación local establecido en la Ley Orgánica de Municipalidades, donde se observa que 7 servidores (25%) están totalmente de acuerdo con lo planteado en el enunciado y 17 servidores (60.7%) están de acuerdo, y un trabajador que representa el 3.6% está totalmente en desacuerdo o desconoce el concepto de planeación local.

Estos datos han determinado que la mayoría de funcionarios y empleados de la entidad tienen conocimiento de la disposición legal expresada en la Ley Orgánica de Municipalidades respecto a la aplicación de la planeación en la gestión local.

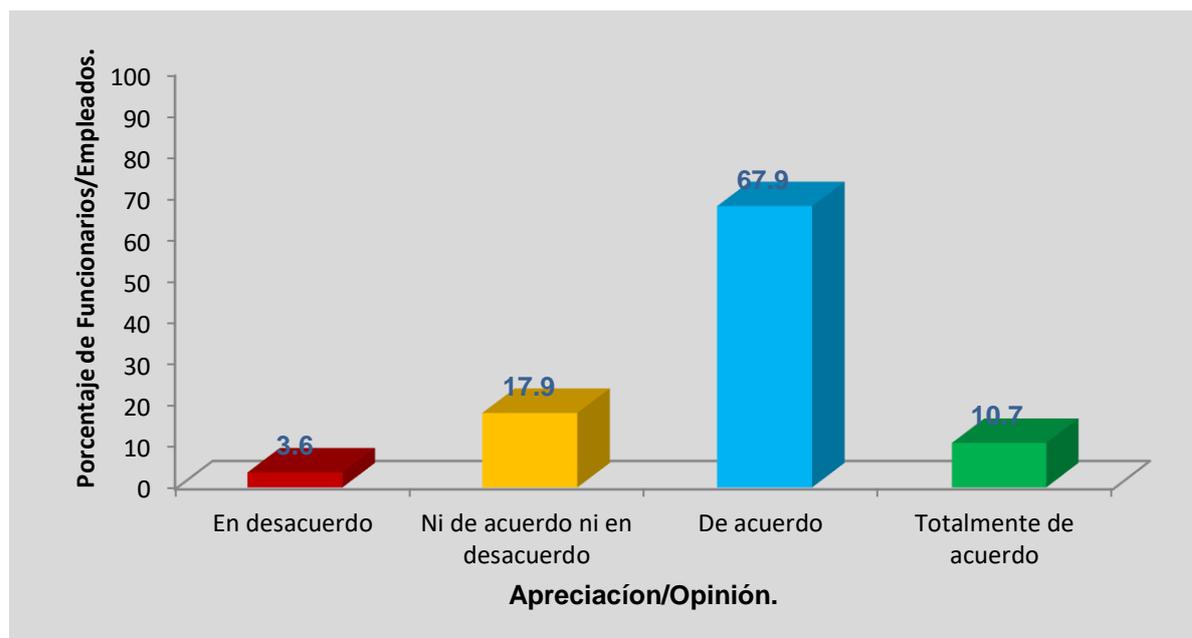
Tabla N° 02

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico CEPLAN, como órgano rector, orientador y de coordinación del sistema nacional de planeamiento estratégico de la Municipalidad

Apreciación	Funcionario/Empleado	%
En desacuerdo	1	3.6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	17.9
De acuerdo	19	67.9
Totalmente de acuerdo	3	10.7
Total	28	100

Fuente: Municipalidad Distrital de Sallique.

Nivel de conocimiento del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN, como órgano rector, orientador y de coordinación del sistema nacional de planeamiento estratégico de la Municipalidad



Fuente: Tabla N° 02.

Descripción e interpretación de los resultados:

Se tiene la distribución de los Funcionarios/Empleados de la Municipalidad Distrital de Sallique, en las que se observa que 19 servidores (67.9%) opinaron estar de acuerdo al ítem anunciado, 7 servidores (10.7%) están totalmente de acuerdo, y por otro lado un trabajador (3.6%) está totalmente en desacuerdo o en todo caso desconoce sobre las funciones del CEPLAN.

De acuerdo a los resultados obtenidos se ha determinado que la mayoría de servidores de la entidad tiene conocimiento del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico como un órgano rector, orientador y de coordinación del sistema nacional de planeamiento estratégico en el sector público.

Tabla N° 03

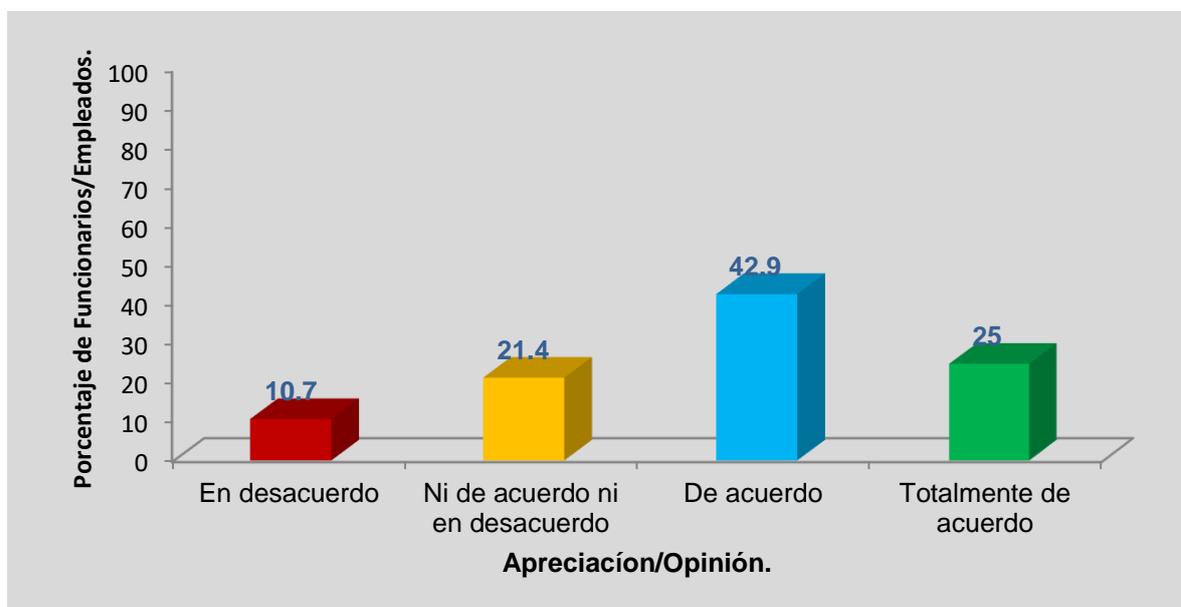
Según el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la entidad, respecto que las funciones del sistema nacional de planeamiento estratégico están a cargo de la Unidad de Planificación y Presupuesto, Municipalidad

Apreciación	Funcionario/Empleado	%
En desacuerdo	3	10.7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	21.4
De acuerdo	12	42.9
Totalmente de acuerdo	7	25
Total	28	100

Fuente: Municipalidad Distrital de Sallique.

Figura N° 03

Según el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la entidad, respecto que las funciones del sistema nacional de planeamiento estratégico están a cargo de la unidad de Planificación y Presupuesto, Municipalidad.



Fuente: Tabla N° 03.

Descripción e interpretación de los resultados:

Se tiene la distribución de los funcionarios/empleados de la Municipalidad Distrital de Sallique, en las que se revelan que 12 servidores (42.9%) están de acuerdo al ítem anunciado, así como 7 servidores (25%) están totalmente de acuerdo, y por otro lado 3 trabajadores (10.7%) desconocen que las funciones del sistema nacional de planeamiento estratégico en la entidad están a cargo de la Unidad de Planificación y Presupuesto.

Con lo cual se determinó que la mayoría de servidores conocen las funciones establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) respecto a la unidad orgánica como órgano responsable de las funciones del sistema de planeamiento estratégico en la municipalidad.

Tabla N° 04

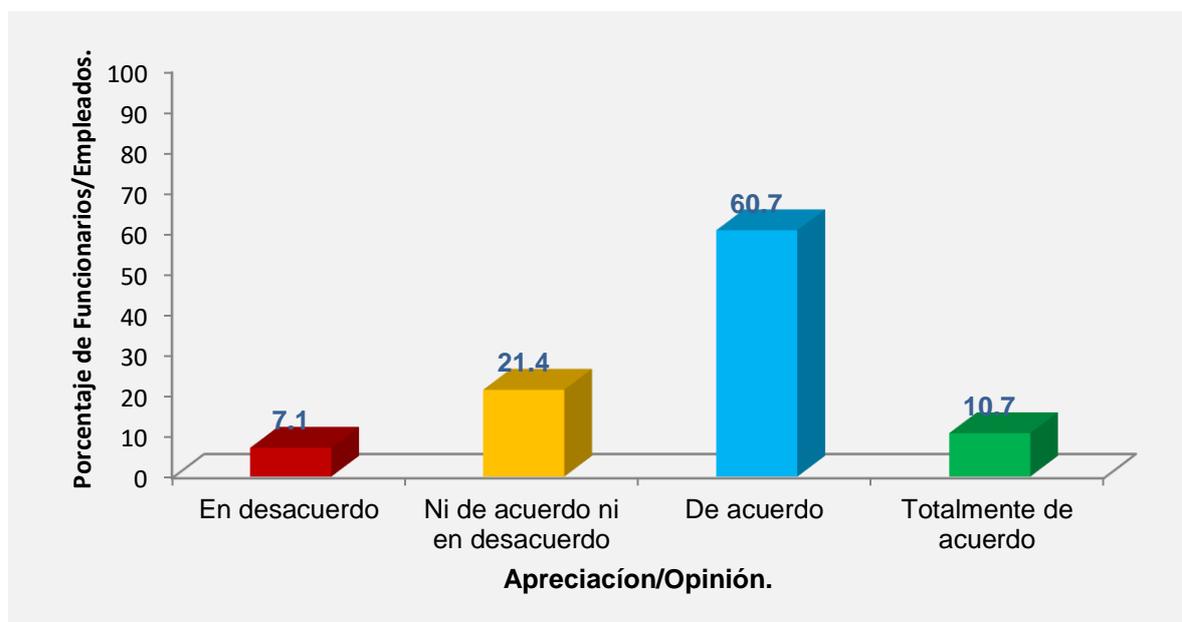
Plan Bicentenario Perú hacia el 2021, como un instrumento rector del planeamiento estratégico con el cual deben articularse los Planes de Desarrollo Concertados de los gobiernos locales del país, Municipalidad

Apreciación	Funcionario/Empleado	%
En desacuerdo	2	7.1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	21.4
De acuerdo	17	60.7
Totalmente de acuerdo	3	10.7
Total	28	100

Fuente: Municipalidad Distrital de Sallique.

Figura N° 04

Plan Bicentenario Perú hacia el 2021, como un instrumento rector del planeamiento estratégico con el cual deben articularse los Planes de Desarrollo Concertados de los gobiernos locales del país, Municipalidad



Fuente: Tabla N° 04.

Descripción e interpretación de los resultados:

Se tiene la distribución de los funcionarios/empleados de la Municipalidad Distrital de Sallique, con relación al conocimiento sobre el Plan Bicentenario Perú hacia el 2021, como un instrumento rector del planeamiento estratégico con el cual deben articularse los Planes de Desarrollo Concertados de los gobiernos locales del país, se revelo que 17 servidores (60.7%) están de acuerdo al ítem anunciado, 3 servidores (10.7%) están totalmente de acuerdo, y por otra parte 6 trabajadores (21.%) opinaron ni conocer ni desconocer, así como 2 servidores (7.1%) lo desconocen definitivamente.

Determinándose en tal sentido, que la mayoría de los servidores conocen sobre el Plan Bicentenario: Perú al 2021 como un instrumento rector de planeamiento estratégico en el país.

Tabla N° 05

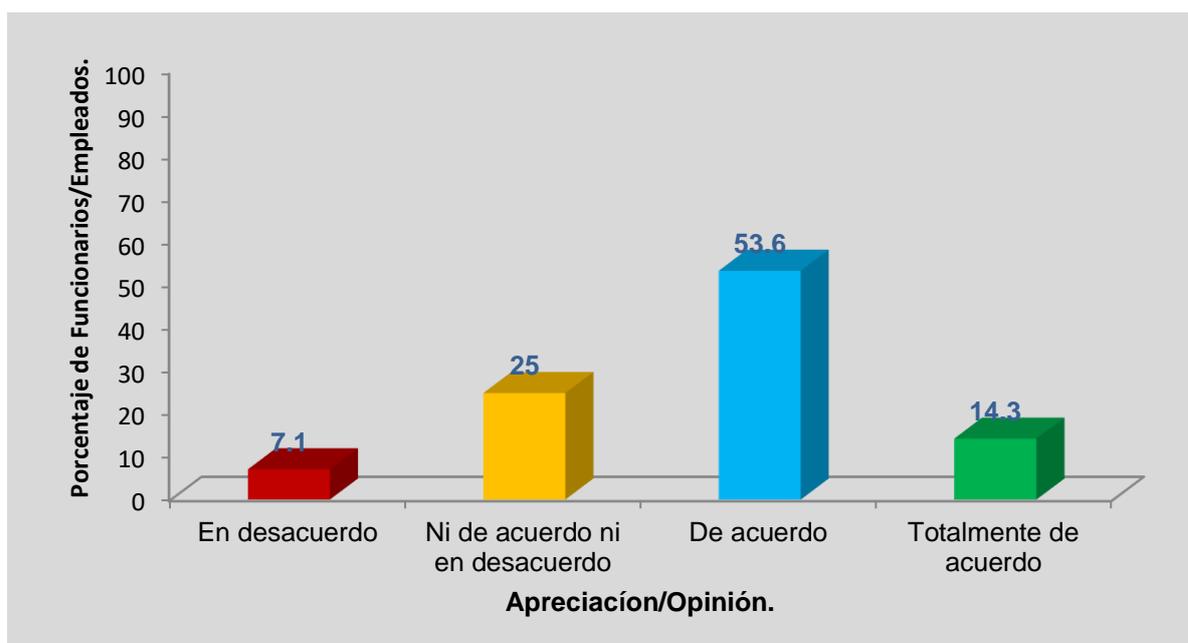
La formulación de la Misión institucional que debe expresar, como propósito fundamental, una descripción concisa y clara de la razón de ser de la entidad, Municipalidad Distrital de Sallique, febrero 2016.

Apreciación	Funcionario/Empleado	%
En desacuerdo	2	7.1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	25
De acuerdo	15	53.6
Totalmente de acuerdo	4	14.3
Total	28	100

Fuente: Municipalidad Distrital de Sallique.

Figura N° 05

Distribución porcentual de funcionarios/empleados por: La formulación de la Misión institucional que debe expresar, como propósito fundamental, una descripción concisa y clara de la razón de ser de la entidad, Municipalidad.



Fuente: Tabla N° 05.

Descripción e interpretación de los resultados:

Se tiene la distribución de los funcionarios/empleados de la Municipalidad Distrital de Sallique, sobre la formulación de la Misión en cuanto que ésta debe expresar la razón de ser de la institución, revelando que 15 servidores (53.6%) están de acuerdo, 4 servidores (14.3%) están totalmente de acuerdo, y por otra parte 2 trabajadores (7.1%) desconocen o están en desacuerdo sobre el ítem anunciado.

Lo cual ha determinado que la mayoría de los servidores conocen sobre lo que debe expresar la Misión institucional.

Tabla N° 06

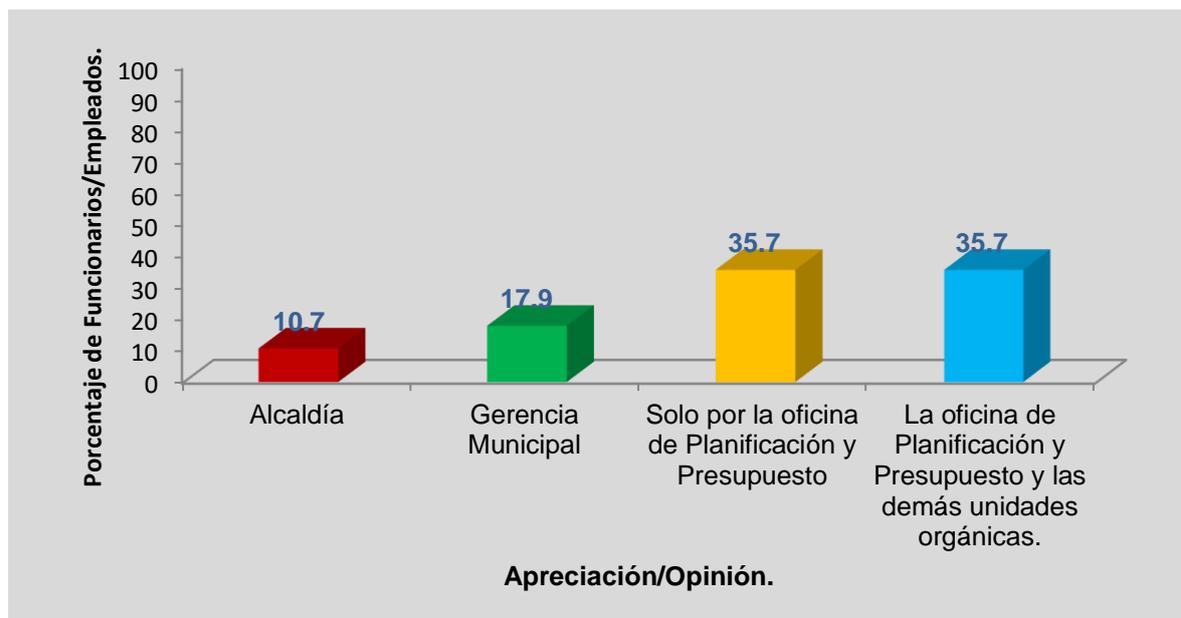
Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Plan Operativo Institucional (POI), como instrumentos técnico normativos de planeamiento estratégico, ¿por que unidad orgánica deben ser formulados?

Apreciación	Funcionario/Empleado	%
Alcaldía	3	10.7
Gerencia Municipal	5	17.9
Solo por la oficina de Planificación y Presupuesto	10	35.7
La oficina de Planificación y Presupuesto y las demás unidades orgánicas.	10	35.7
Total	28	100

Fuente: Municipalidad Distrital de Sallique.

Figura N° 06

El Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Plan Operativo Institucional (POI), como instrumentos técnico normativos de planeamiento estratégico, porque unidad orgánica deben ser formulados.



Fuente: Tabla N° 06

Descripción e interpretación de los resultados:

Se tiene la distribución de los funcionarios/empleados de la Municipalidad Distrital de Sallique, que con relación a la formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Plan Operativo Institucional (POI), se revelo que 10 servidores (35.7%) consideraron que corresponde únicamente a la Unidad de Planificación y Presupuesto, así mismo 10 servidores (35.7%) señalaron que corresponde a la Unidad de Planificación y Presupuesto con la participación de las demás unidades orgánicas, y por otra parte 5 servidores (17.9%) indicaron que le corresponde a la Gerencia Municipal, y 3 trabajadores (10.7%) opinaron que le corresponde a la Alcaldía.

De acuerdo a ello, se ha determinado que solo el 35.7% de los trabajadores, es decir 10 servidores, acertadamente señalaron que corresponde a la Unidad de Planificación y Presupuesto con la participación de las demás unidades orgánicas, efectuar la formulación del Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Plan Operativo Institucional (POI) en la entidad.

Tabla N° 07

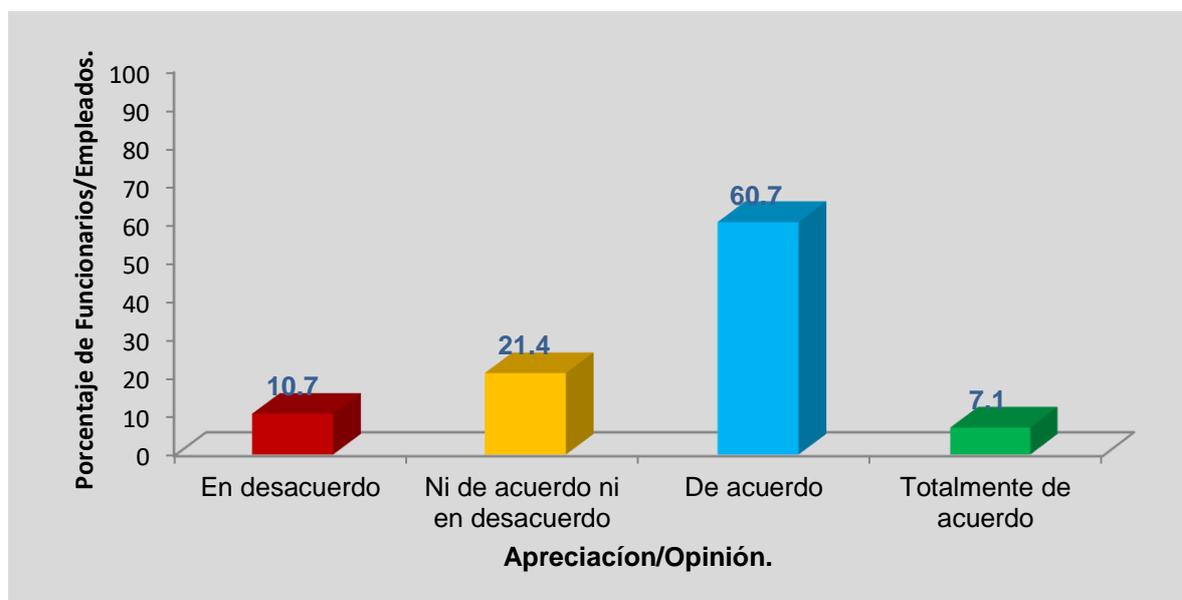
El Plan Operativo Institucional (POI) y el Presupuesto Institucional, son documentos de planificación operativa, que tienen vigencia un año, ambos se desarrollan de manera paralela y tienen en los objetivos institucionales un mismo punto de partida.

Apreciación	Funcionario/Empleado	%
En desacuerdo	3	10.7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	21.4
De acuerdo	17	60.7
Totalmente de acuerdo	2	7.1
Total	28	100

Fuente: Municipalidad Distrital de Sallique.

Figura N° 07

El Plan Operativo Institucional (PEI) y el Presupuesto Institucional, son documentos de planificación operativa, que tienen vigencia un año, ambos se desarrollan de manera paralela y tienen en los objetivos institucionales un mismo punto de partida.



Fuente: Tabla N° 07.

Descripción e interpretación de los resultados:

Se tiene la distribución de los funcionarios/empleados de la Municipalidad Distrital de Sallique, que con relación al Plan Operativo Institucional (POI) y el Presupuesto Institucional son instrumentos de planificación operativa que se desarrollan de manera paralela, se revelo que 17 trabajadores (60.7%) consideraron estar de acuerdo, 2 servidores (7.1%) están totalmente de acuerdo, por otro lado 6 trabajadores (21.4%) señalaron ni estar de acuerdo ni en desacuerdo, y 3 servidores (10,7%) opinan estar en desacuerdo.

Determinándose que la mayoría de servidores tienen conocimiento de que el Plan Operativo Institucional (POI) y el Presupuesto Institucional son instrumentos de planificación operativa que se desarrollan de manera paralela.

Tabla N° 08

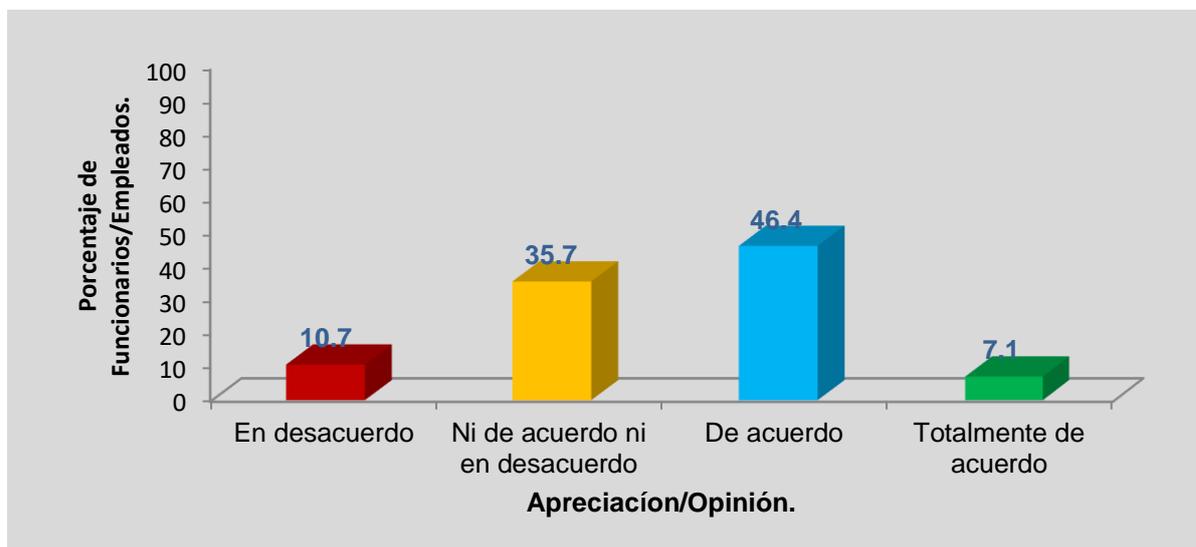
Los Objetivos Estratégicos Generales. Deben ser expresados en términos cualitativos y ser susceptibles de medición a través de indicadores de resultados objetivamente verificables.

Apreciación	Funcionario/Empleado	%
En desacuerdo	3	10.7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	35.7
De acuerdo	13	46.4
Totalmente de acuerdo	2	7.1
Total	28	100

Fuente: Municipalidad Distrital de Sallique.

Figura N° 08

Los Objetivos Estratégicos Generales, Deben ser expresados en términos cualitativos y ser susceptibles de medición a través de indicadores de resultados objetivamente verificables,



Fuente: Tabla N° 08.

Descripción e interpretación de los resultados:

Se tiene la distribución de los funcionarios/empleados de la Municipalidad Distrital de Sallique, que con relación a los objetivos estratégicos generales son aquellos cambios y situaciones a las cuales se quiere llegar en el mediano y largo plazo, que contribuirán al logro de la visión de la institución, que deben ser expresados en términos cualitativos y ser susceptibles de medición a través de indicadores de resultados, 13 servidores (46.4%) opinaron estar de acuerdo, así como 2 trabajadores (7.1%) señalaron estar totalmente de acuerdo, mientras tanto 3 servidores (10.7%) indicaron estar en desacuerdo, y además 10 trabajadores (35.7%) opinaron de manera indecisa estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con el ítem anunciado.

Demostrando con ello que un número significativo de trabajadores desconoce la importancia y el alcance que tienen los objetivos estratégicos generales en el desarrollo del planeamiento estratégico en la entidad.

Tabla N° 09

¿Cuáles de los principales instrumentos normativos de planeamiento estratégico y operativo, les han sido comunicados formalmente, y los vienen aplicando en su unidad orgánica para el desarrollo de las actividades y proyectos programados para el logro de los objetivos y metas institucionales?

Apreciación	Funcionario/Empleado	%
Ningún instrumento	17	60.7
Un solo instrumento	4	14.3
Dos instrumentos	5	17.9
Cuatro instrumentos	2	7.1
Total	28	100

Fuente: Municipalidad Distrital de Sallique.

Figura N° 09

¿Cuáles de los principales instrumentos normativos de planeamiento estratégico y operativo, les han sido comunicados formalmente, y los vienen aplicando en su unidad orgánica para el desarrollo de las actividades y proyectos programados para el logro de los objetivos y metas institucionales?

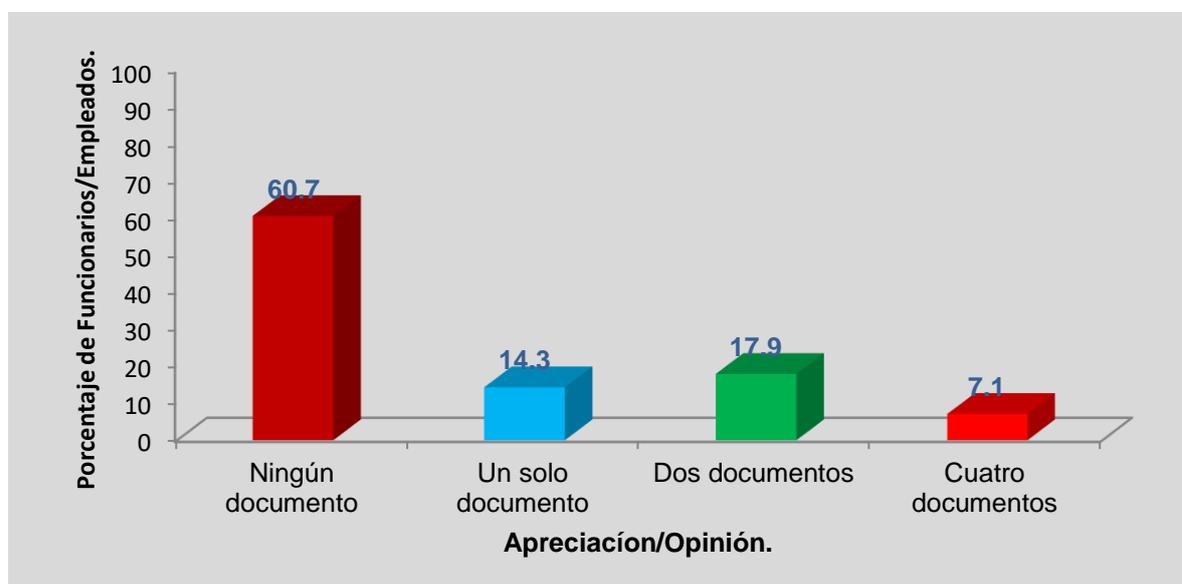


Tabla N° 09 – A (Complementaria)

Cuáles de los principales documentos normativos de planeamiento estratégico y operativo, les han sido comunicados formalmente, y los vienen aplicando en su unidad orgánica, según el tipo de actividad o labor realiza en su puesto de trabajo.

Cuáles de los principales documentos normativos de planeamiento estratégico y operativo, les han sido comunicados formalmente, y los vienen aplicando en su unidad orgánica	¿Qué tipo de actividad o labor realiza en su puesto de trabajo?							Total
	Gestión	Dirección	Asesoría	Planeación	Administrativo	Supervisión y Control	Apoyo	
PDC, PEI, POI, PIA	0	1	0	0	1	0	0	2
PCD, PIA	1	2	0	1	0	0	1	5
PDC	0	0	0	0	2	1	0	3
PIA	0	0	0	0	1	0	0	1
Ninguno	0	0	1	0	14	0	2	17
Total	1	3	1	1	18	1	3	28

Fuente: Municipalidad Distrital de Sallique.

Descripcion e interpretación de los resultados:

Se tiene la distribución de los funcionarios/empleados de la Municipalidad Distrital de Sallique, que con relación a los principales documentos normativos de planeamiento estratégico y operativo, les han sido comunicados formalmente, y los vienen aplicando en su unidad orgánica, según el tipo de actividad o labor que realiza en su puesto de trabajo, 17 servidores (60.7%) manifestaron no haber recibido ningún documento, 5 servidores (17.9%) recibieron dos documentos (PDC y PIA), 4 servidores (14.3%) recibieron un documento indistintamente (PDC o PIA), y dos trabajadores (7.1%) opinaron que recepcionarán cuatro documentos (PDC, PEI, POI y PIA).

De acuerdo a los resultados obtenidos se ha determinado que la mayoría de servidores de la entidad no cuentan o en todo caso cuentan de manera parcial

con los documentos normativos de planeamiento estratégico que deben aplicarse en el desarrollo de la gestión institucional.

Tabla N° 10

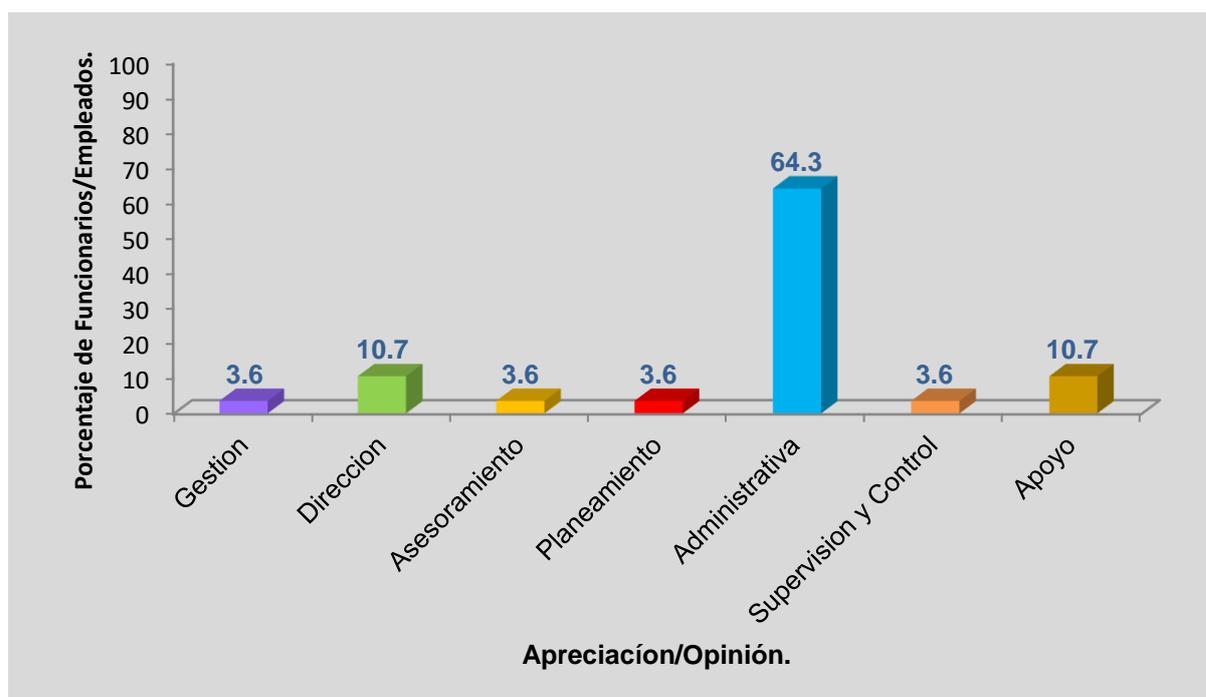
¿Qué tipo de actividad o labor realiza en su puesto de trabajo?,

Apreciación	Funcionario/Empleado	%
Gestión	1	3.6
Dirección	3	10.7
Asesoramiento	1	3.6
Planeamiento	1	3.6
Administrativa	18	64.3
Supervisión y Control	1	3.6
Apoyo	3	10.7
Total	28	100

Fuente: Municipalidad Distrital de Sallique.

Figura N° 10

Distribución porcentual de Funcionarios/Empleados por: ¿Qué tipo de actividad o labor realiza en su puesto de trabajo?



Fuente: Tabla N° 10.

Descripción e interpretación de los resultados:

Se tiene la distribución de los funcionarios/empleados de la Municipalidad Distrital de Sallique, con relación tipo de actividad o labor realiza en su puesto de trabajo, 18 servidores (64.3%) señalaron realizar labor administrativa, 3 servidores (10.7%) indicaron que efectúan labores de dirección, similar número y porcentaje de trabajadores manifestaron que realizan labores de apoyo, y las actividades de gestión, asesoramiento, planeamiento y de supervisión y control son realizadas cada una por un trabajador (3.6%).

De acuerdo a ello, se aprecia que la mayoría de los trabajadores efectúan labores de carácter administrativo, contando con solo un servidor que realiza funciones relacionadas con el desarrollo del planeamiento estratégico en la entidad.

Tabla N° 11

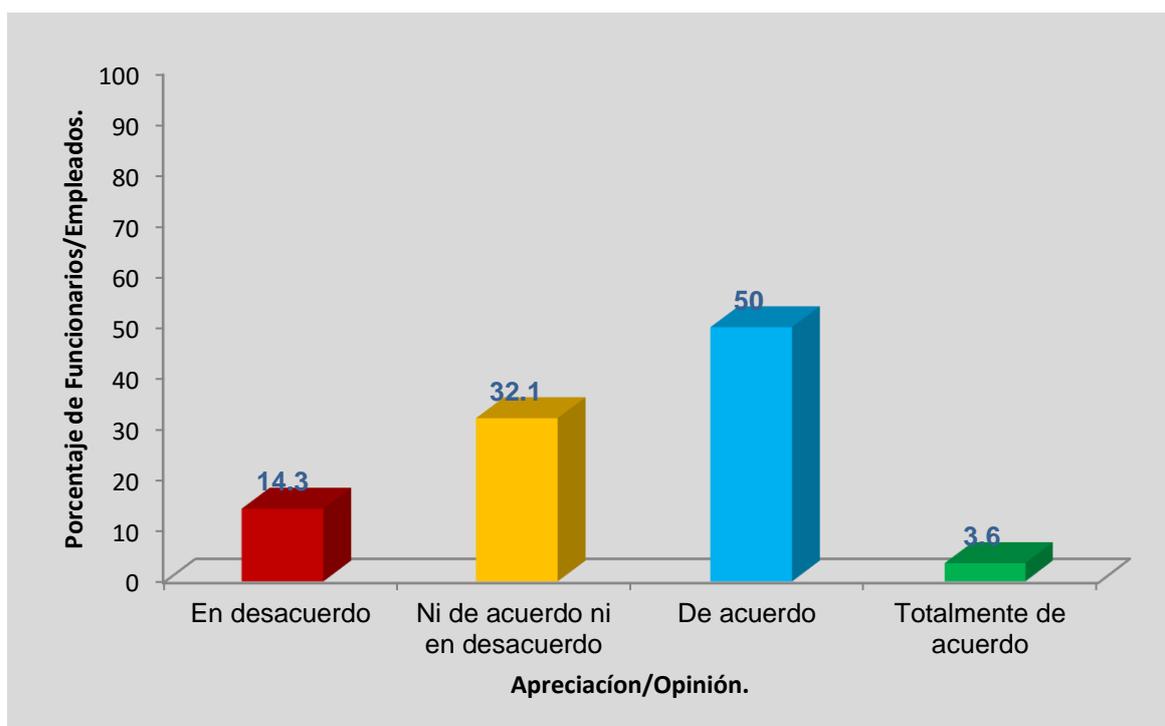
¿Le gusta lo que hace actualmente en su puesto de trabajo?,

Apreciación	Funcionario/Empleado	%
En desacuerdo	4	14.3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	32.1
De acuerdo	14	50
Totalmente de acuerdo	1	3.6
Total	28	100

Fuente: Municipalidad Distrital de Sallique.

Figura N° 11

Distribución porcentual de Funcionarios/Empleados por: ¿Le gusta lo que hace actualmente en su puesto de trabajo?



Fuente: Tabla N° 11.

Descripción e interpretación de los resultados:

Se tiene la distribución de los funcionarios/empleados de la Municipalidad Distrital de Sallique, respecto a que la mayoría de servidores 14 (50%) opino que le gusta su puesto de trabajo, un trabajador (3.6%) manifestó estar totalmente de acuerdo con el ítem anunciado, por otro lado 4 trabajadores (14.3%) manifestaron estar en desacuerdo con el trabajo que realizan, y un significativo número de 9 servidores (32.1%) revelaron no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con su puesto de trabajo.

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede determinar que en la entidad existe un considerable número de servidores que no se encuentran plenamente a gusto en el puesto de trabajo que vienen desempeñando, situación que podría estar afectando el rendimiento laboral y que por ende repercute en la eficiencia y eficacia de la gestión institucional.

Tabla N° 12

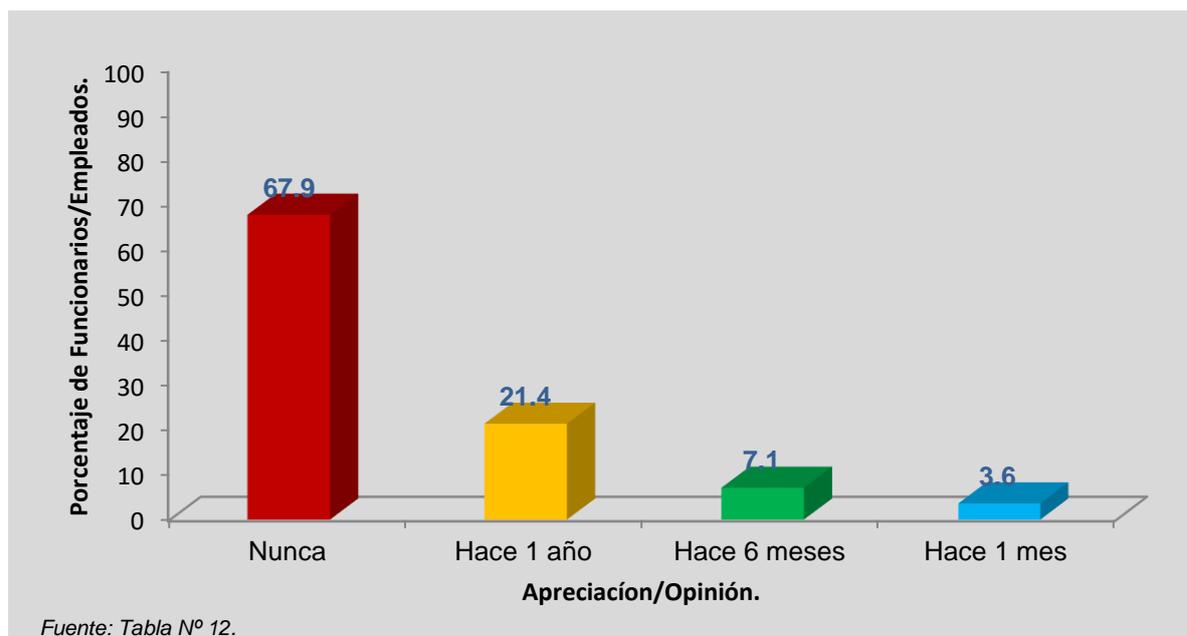
¿Cuándo fue la última vez que participo en un curso o evento de capacitación sobre competencias laborales, promovido por la institución?

Apreciación	Funcionario/Empleado	%
Nunca	19	67.9
Hace 1 año	6	21.4
Hace 6 meses	2	7.1
Hace 1 mes	1	3.6
Total	28	100

Fuente: Municipalidad Distrital de Sallique.

Figura N° 12

¿Cuándo fue la última vez que participo en un curso o evento de capacitación sobre competencias laborales, promovido por la institución?



Descripción e interpretación de los resultados:

Se tiene la distribución de los funcionarios/empleados de la Municipalidad Distrital de Sllique, respecto a que la mayoría de servidores 19 (67.9%) manifestaron que nunca han recibido capacitación sobre competencias laborales promovido por la entidad, en menor proporción 6 trabajadores (21.4%) indicaron que hace un año atrás participaron en un evento de capacitación, 6 servidores (7.1%) lo hicieron hace seis meses y solo un servidor (3.6%) lo hizo hace un mes.

Lo revelado pone de manifiesto que la mayoría del personal no se encuentra debidamente actualizado en temas y conocimientos propios de su actividad laboral, infiriéndose la ausencia de un programa permanente de capacitación y adiestramiento que permita el fortalecimiento de capacidades de los trabajadores de la entidad, de manera particular en planeamiento estratégico.

Tabla N° 13

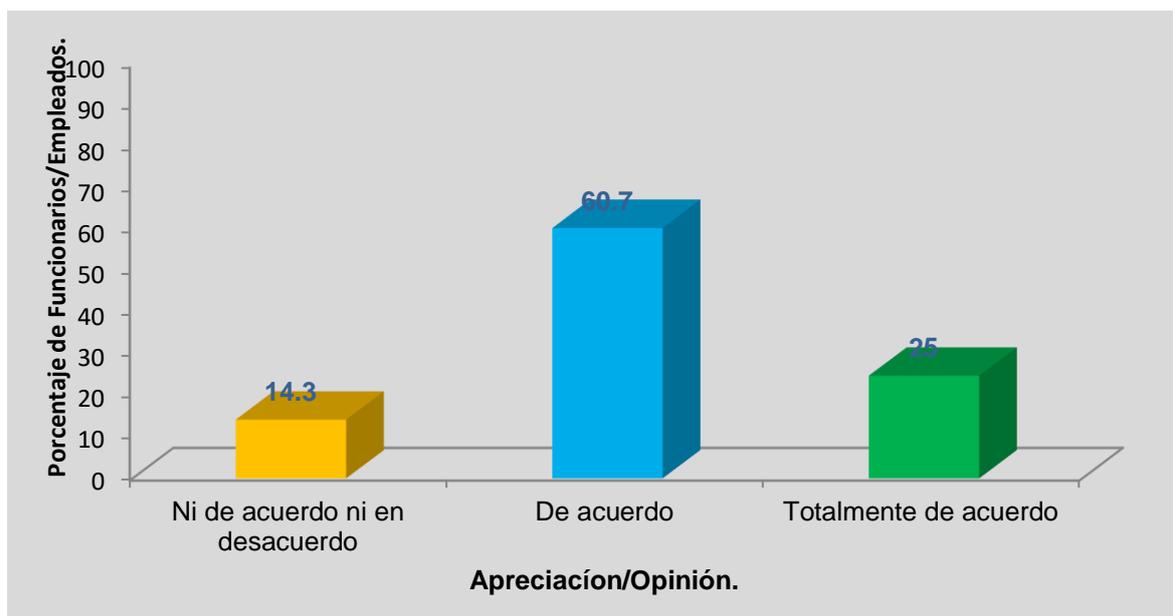
¿Considera Usted que en dicho proceso deben intervenir los directivos, funcionarios y trabajadores de la entidad?

Apreciación	Funcionario/Empleado	%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	14.3
De acuerdo	17	60.7
Totalmente de acuerdo	7	25
Total	28	100

Fuente: Municipalidad Distrital de Sallique.

Figura N° 13

¿Considera Usted que en dicho proceso deben intervenir los directivos, funcionarios y trabajadores de la entidad?



Fuente: Tabla N° 13.

Descripción e interpretación de los resultados:

Se tiene la distribución de los funcionarios/empleados de la Municipalidad Distrital de Sallique, que con relación a la intervención de los directivos, funcionarios y trabajadores en el proceso de planeación estratégica para el logro de los objetivos determinados por la gestión institucional, 17 servidores (60.7%) opinaron estar de acuerdo, así como 7 trabajadores (25%) manifestaron estar totalmente de acuerdo, por otra parte solo 4 servidores (14.3%) señalaron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Se ha determinado que la mayoría de servidores de la entidad considera necesaria la intervención de los directivos, funcionarios y trabajadores en el proceso de planeación estratégica para lograr los objetivos establecidos.

Tabla N° 14

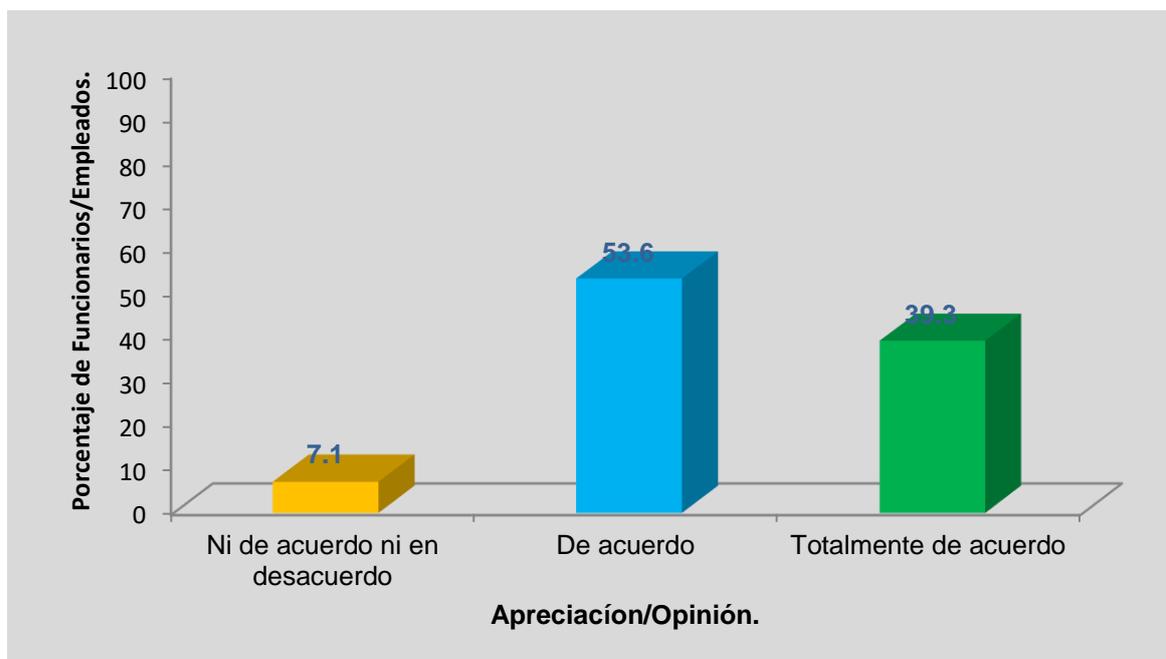
¿Considera oportuno y estaría dispuesto en participar en un programa de capacitación relacionado con la aplicación del sistema de planeamiento estratégico orientado a resultados, que permita en un futuro cercano mejorar su preparación y desempeño laboral?

Apreciación	Funcionario/Empleado	%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	7.1
De acuerdo	15	53.6
Totalmente de acuerdo	11	39.3
Total	28	100

Fuente: Municipalidad Distrital de Sallique.

Figura N° 14

¿Considera oportuno y estaría dispuesto en participar en un programa de capacitación relacionado con la aplicación del sistema de planeamiento estratégico orientado a resultados, que permita en un futuro cercano mejorar su preparación y desempeño laboral?



Fuente: Tabla N° 14.

Descripción e interpretación de los resultados:

Se tiene la distribución de los funcionarios/empleados de la Municipalidad Distrital de Sallique, que con relación a su disposición de participar en un programa de capacitación relacionado con la aplicación del sistema de planeamiento estratégico orientado a resultados, que permita en un futuro cercano mejorar su preparación y desempeño laboral, 15 trabajadores (53.6%) opinaron estar de acuerdo, así mismo 11 servidores (39.3%) señalaron estar totalmente de acuerdo, y de otra parte 2 trabajadores (7.1%) manifestaron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se determina que la mayoría de servidores de la entidad está de acuerdo en participar en un programa de capacitación sobre el sistema de planeamiento estratégico orientado a resultados que les permita mejorar su preparación y desempeño laboral en la entidad.

Tabla N° 15

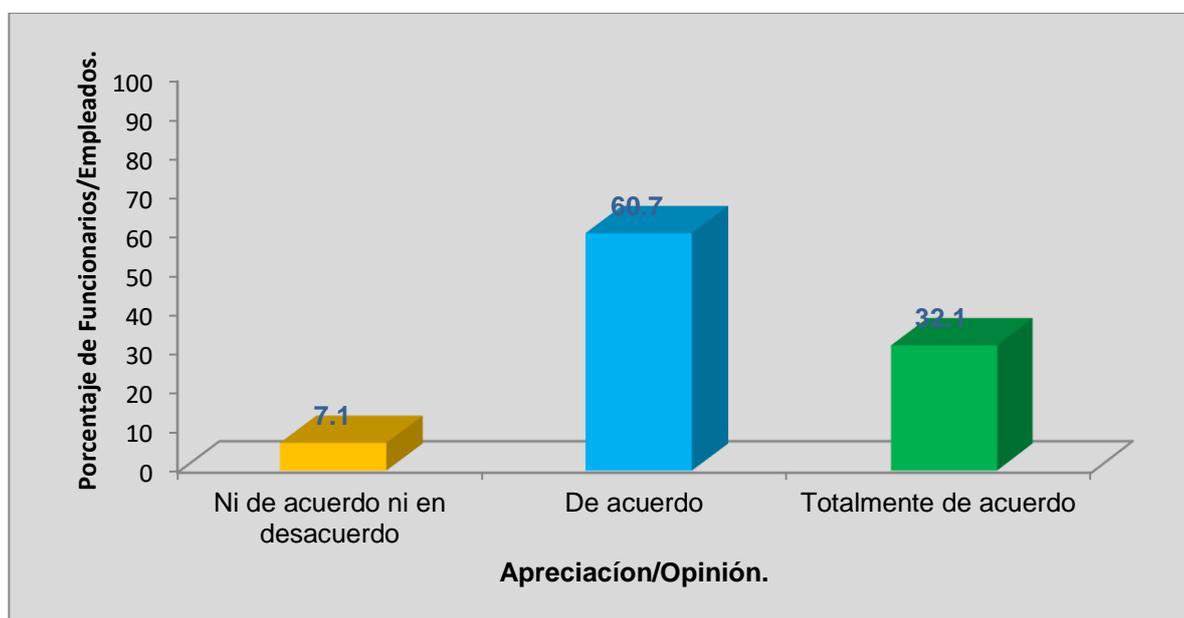
¿Estaría Usted de acuerdo con la indicada iniciativa?

Apreciación	Funcionario/Empleado	%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	7.1
De acuerdo	17	60.7
Totalmente de acuerdo	9	32.1
Total	28	100

Fuente: Municipalidad Distrital de Sallique.

Figura N° 15

¿Estaría Usted de acuerdo con la indicada iniciativa?



Fuente: Tabla N° 15.

Descripción e interpretación de los resultados:

Se tiene la distribución de los funcionarios/empleados de la Municipalidad Distrital de Sallique, que con relación a la consulta sobre la propuesta de un Plan de Acción que incluya la organización funcional, así como la capacitación del personal para materializar la mejora del sistema de planeamiento estratégico en la entidad, 17 servidores (60.7%) opinaron estar de acuerdo, así como 9 servidores (32.1%) manifestaron estar totalmente de acuerdo, y por otro lado 2 trabajadores (7.1%) manifestaron escépticamente estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Según los resultados obtenidos, se determina que la mayoría de servidores de la entidad está de acuerdo con la propuesta de un Plan de Acción, que incluya la implementación integral de la organización funcional así como la capacitación del personal, para propiciar la mejora del sistema de planeamiento estratégico en la entidad.

RESULTADOS GENERALES POR DIMENSIÓN

Tabla N° 16

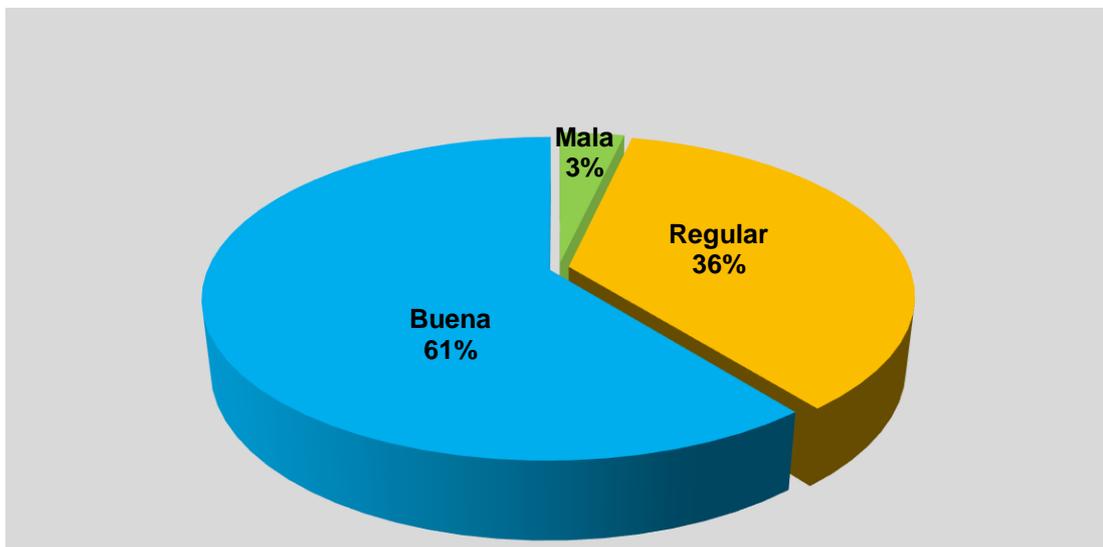
Comprensión y organización del sistema de planeamiento estratégico

Categoría	Funcionario/Empleado	%
Mala	1	3.6
Regular	10	35.7
Buena	17	60.7
Total	28	100

Fuente: Resultados Tablas N°s. 01,02 y 03.

Figura N° 16

Comprensión y organización del sistema de planeamiento estratégico en la Municipalidad



Fuente: Tabla N° 16

Descripción e interpretación de los resultados:

En la dimensión comprensión y organización del sistema de planeamiento estratégico en la Municipalidad Distrital de Sallique, se determinó que, el nivel de entendimiento en el tema propuesto, el 61% de los trabajadores es bueno, en el 36% es regular, y en solo el 3% es mala.

Tabla N° 17

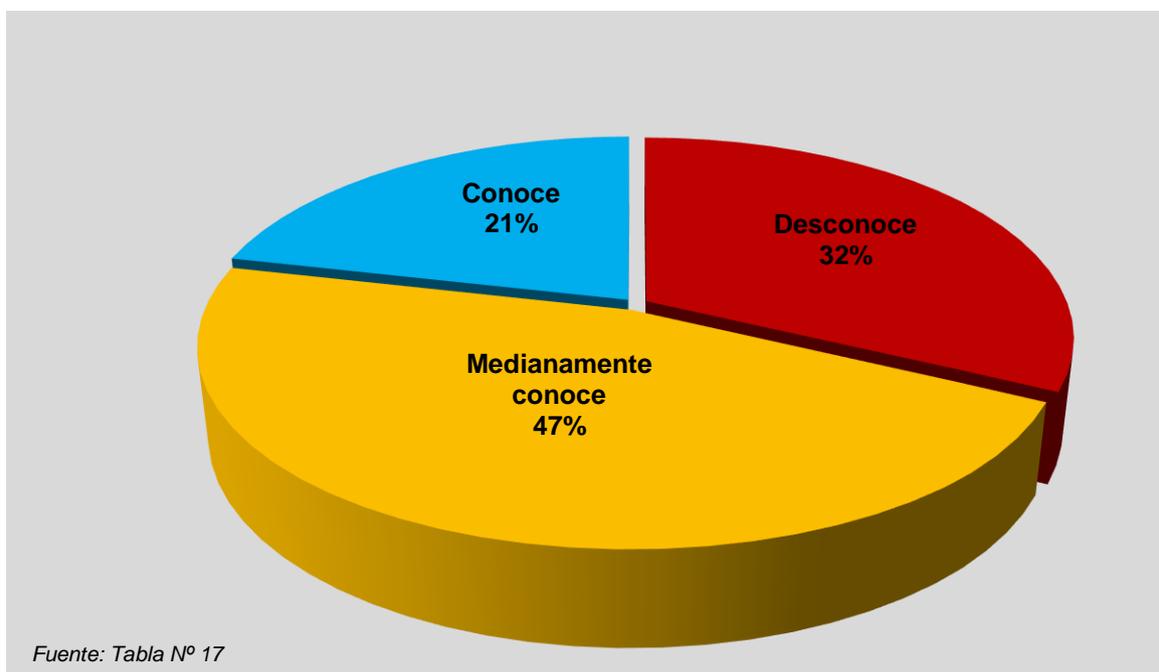
Competencias técnicas en planeamiento estratégico de los trabajadores de la Municipalidad

Categoría	Funcionario/Empleado	%
Desconoce	9	32.1
Medianamente conoce	13	46.4
Conoce	6	21.4
Total	28	100,0

Fuente: Resultados Tablas N°s. 04,05, 06, 07, 08, 09,11 y 14.

Figura N° 17

Competencias técnicas en planeamiento estratégico, de los trabajadores de la Municipalidad



Descripción e interpretación de los resultados:

En la dimensión competencias técnicas en planeamiento estratégico; se determinó que minoritariamente el 21% de los trabajadores de la entidad tienen

conocimiento sobre el proceso técnico administrativo del sistema de planeamiento estratégico, el 47% medianamente lo conoce, y el 32% lo desconoce.

Tabla N° 18

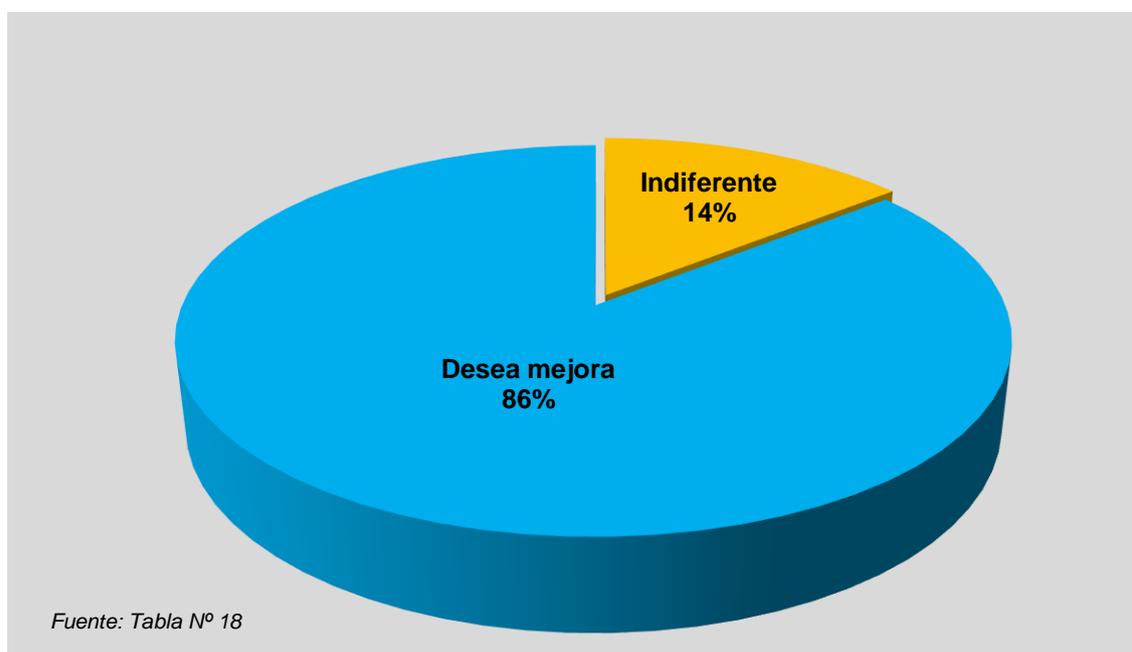
Mejora de la gestión del sistema de planeamiento estratégico, Municipalidad.

Categoría	Funcionario/Empleado	%
Indiferente	4	14.3
Desea mejora	24	85.7
Total	28	100

Fuente: Resultados Tablas N°s. 13 y 15.

Figura N° 18

Mejora de la gestión del sistema de planeamiento estratégico, Municipalidad



Descripción e interpretación de los resultados:

En la dimensión mejora de la gestión del sistema de planeamiento estratégico en la Municipalidad Distrital de Sallique; se determinó que el 86% de los trabajadores desea la mejora, y el 14% se mostró indiferente.

IV. DISCUSIÓN

En la presente investigación los objetivos específicos se enmarcaron en determinar cómo se encuentra organizado y como viene funcionando el sistema de planeamiento estratégico en la Municipalidad Distrital de Sallique, así como establecer el nivel de competencias técnicas de los servidores en el referido sistema administrativo, para finalmente diseñar y proponer un plan de acción que conlleve a la mejora de dicho sistema en beneficio de la gestión institucional de la entidad.

En tal sentido, se analizaron los resultados obtenidos con relación a cada una de las dimensiones de la variable dependiente Sistema de Planeamiento Estratégico. Seguidamente, se procedió a discutir los resultados considerando los antecedentes y el marco teórico previamente expuesto.

Con relación a la dimensión: Comprensión y organización del sistema de planeamiento estratégico, tal como se aprecia en la Tabla N° 16 y Grafico N° 16, se determinó que en el 61% de los servidores el nivel de comprensión sobre los alcances del sistema nacional de planeamiento estratégico y la facultad de su organización integral en la entidad, es buena.

Este resultado, demuestra que la mayoría de los trabajadores de la entidad comprenden al sistema de planeamiento estratégico como una herramienta esencial para aplicarla en las labores que cotidianamente realizan en la prestación de los servicios públicos a la ciudadanía, por cuanto les ayudaría a determinar los problemas existentes y plantear soluciones efectivas a futuro, por lo que aprecian necesaria la organización integral del sistema de planeamiento estratégico en la municipalidad.

Sin embargo, al no contar con un sistema de planeamiento estratégico debidamente organizado e implementado, que incluyan políticas, normas, planes y estrategias institucionales, hacen muy débil la administración municipal en cuanto al manejo de los recursos humanos, presupuestarios y patrimoniales e incide directa e indirectamente de manera negativa en la gestión del desarrollo local de la jurisdicción distrital.

Al respecto, Matias (2001), señala que: “la planificación como herramienta técnica universal 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”. (Matias, 2001)

En cuanto a la dimensión: Competencias técnicas en planeamiento estratégico, de acuerdo a los resultados obtenidos según la Tabla N° 17 y Grafico N° 17, se determinó que la minoría de los trabajadores de la entidad, el 21%, solo cuentan con conocimientos particularizados sobre el sistema nacional de planeamiento estratégico. Por otro lado, se estableció que el 47% de los servidores tienen un conocimiento limitado sobre el tema y el 32% lo desconoce.

Al respecto, cabe precisar, que para el desempeño por competencias técnicas en planeación estratégica se requiere, además de los conocimientos fundamentales del sistema de planeamiento estratégico, que los trabajadores cuenten con una visión estratégica, pensamiento sistémico y analítico, comunicación organizacional, administración eficiente de los recursos y sobretodo la predisposición de trabajo en equipo, entre otras características personales y laborales.

En tal sentido, es obligación de las entidades del sector público, tal como lo establece el Decreto Legislativo N° 1025, que aprueba las normas de capacitación y rendimiento para el sector público, ejecutar programas de desarrollo de personal que incluyan actividades y mecanismos de capacitación, adiestramiento, entrenamiento, especialización y perfeccionamiento para que los trabajadores incrementen sus conocimientos a fin de mejorar y elevar su rendimiento en la producción y productividad, y en los servicios administrativos, así como darle más dinámica al comportamiento organizacional para el logro de los objetivos institucionales.

Por otro lado, la entidad deberá involucrar necesariamente a los directivos y funcionarios del más alto nivel de la organización en la definición y aplicación del

modelo de competencias para el sistema de planeamiento estratégico en la entidad.

De acuerdo con Alles (2008), “para definir un modelo de competencias se parte, en todos los casos, de la información estratégica de la organización: su misión y visión, y todo el material disponible con relación a la estrategia”. “Este punto de partida puede darse a partir de la información disponible o bien redefiniendo todos estos aspectos, para asegurarse que se trabajara en función de información actualizada”. (Alles, 2008)

Finalmente, con relación a la dimensión: Mejora de la gestión del sistema de planeamiento estratégico, los resultados que se muestran en la Tabla N° 18 y Grafico N° 18, determinaron que el 86% de los trabajadores desea la mejora del sistema de planeamiento estratégico en la entidad.

La mejora del sistema de planeamiento estratégico implica que la entidad podrá contar con una herramienta efectiva que le permitirá instrumentalizar las políticas públicas considerando el contexto económico, social y político; producirá planes estratégicos que se actualizarán sobre la base del análisis continuo de la situación actual y del pensamiento orientado al futuro; guiará la programación presupuestal por resultados y sobretodo contribuirá al desarrollo de una cultura de seguimiento en la gestión institucional.

Por consiguiente, se debe recordar que el sistema de planeamiento estratégico es un proceso continuo y flexible que permite la coherencia interna en la actuación pública de la municipalidad. Coherencia que nace de la integración de los recursos físicos y económicos, de métodos, conocimientos y personas en cumplimiento de la misión y los objetivos institucionales.

En ese contexto, se coincide con Andia (2011), “respecto que 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”.

Según los resultados alcanzados en las dimensiones antes descritas, determinan que el nivel de la organización, de competencias técnicas en los trabajadores, así como el desarrollo cabal del sistema de planeamiento

estratégico en la entidad es limitado, por lo que la formulación e implementación de un plan de acción, con características apropiadas, puede influir significativamente en la mejora del desempeño de la gestión institucional de la Municipalidad Distrital de Sallique.

V. CONCLUSIONES

- a. La Municipalidad Distrital de Sallique, no cuenta con la Unidad de Planificación y Presupuesto debidamente organizada e implementada, lo cual no le permite desarrollar de manera adecuada e integral las funciones propias del sistema administrativo de planeamiento estratégico en la gestión institucional.
- b. Limitado nivel de capacidades y competencias técnicas para el desarrollo del sistema de planeamiento estratégico por parte de los trabajadores de la entidad, lo cual influye de manera negativa en la gestión municipal.
- c. 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 Sallique.
- d. Ante la situación determinada, se ha formulado un Plan de Acción mediante el cual se propone efectuar la implementación sistémica organizacional de la unidad de planificación y presupuesto; así como, fortalecer las capacidades y competencias de los trabajadores; y, además de facilitar la elaboración y formulación de los principales documentos estratégicos normativos. A fin de propiciar y asegurar de manera integral el desarrollo y mejora del sistema del sistema de planeamiento estratégico en la Municipalidad Distrital de Sallique.

VI. RECOMENDACIONES

- Se sugiere al señor Alcalde y a los directivos de la Municipalidad Distrital de Sallique, la implementación adecuada y oportuna del Plan de Acción propuesto para la mejora del sistema de planeamiento estratégico en su entidad.
- Se sugiere al señor Alcalde, a los directivos y en particular al Jefe de la Unidad de Planificación y Presupuesto efectúen la formulación, aprobación e implementación de los principales documentos normativos de planeamiento interno, como son el Plan Estratégico Institucional y el Plan Operativo Institucional con el propósito de orientar y mejorar la gestión institucional de la Municipalidad Distrital de Sallique.
- Sugerir al señor Alcalde y a los directivos de la Municipalidad Distrital de Sallique, para que brinden las facilidades procedentes a fin de que el autor de la presente investigación exponga los resultados del estudio a los funcionarios y trabajadores de la institución con el propósito de facilitar la implementación del Plan de Acción.

VII. PROPUESTA

PLAN DE ACCION PARA LA MEJORA DEL SISTEMA DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SALLIQUE, PROVINCIA DE JAEN, REGION CAJAMARCA.

I. INTRODUCCION

La planeación es una tarea fundamental para el funcionamiento y desenvolvimiento de cualquier tipo de organización, tanto pública como privada, con o sin fines de lucro. Al planear se esboza cual es la razón de ser y los propósitos de una organización, institución y/o de una comunidad.

Cuando la planificación es utilizada por líderes, gerentes y funcionarios competentes se convierte en una herramienta ventajosa para: anticipar y evitar problemas futuros, desarrollar cursos de acción efectivos (estrategias y tácticas), comprender las incertidumbres y riesgos, y sobretodo descubrir nuevas oportunidades.

Para la administración pública de nuestro país, mediante el Decreto Legislativo N° 1088, publicado en el diario oficial “*El Peruano*” el 28 de junio del 2008, se creó el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico, y su aplicación procede en los tres niveles de gobierno: nacional, regional y local.

En tal sentido, el sistema de planeamiento estratégico se constituye en el instrumento de gobierno para definir la “*carta de navegación*” del país. En él se precisa, jerarquiza y establecen prioridades respecto a las razones de interés público, que los ciudadanos han invocado, para entregar atribuciones a los poderes públicos; y por lo tanto, define las políticas, las estrategias, las metas y los objetivos, que son los componentes fundamentales para un buen gobierno.

Sin embargo, a nivel de los gobiernos locales existe una relevante debilidad en las capacidades de planificación estratégica, debido a que las autoridades políticas que las dirigen, en su gran mayoría, no han mostrado un compromiso concluyente con la implementación y fortalecimiento del sistema nacional de planificación estratégica en sus respectivas instituciones.

En la Municipalidad Distrital de Sallique, como resultado del estudio desarrollado entre agosto del 2013 a febrero del 2014, se determinó que el desenvolvimiento del sistema de planeamiento estratégico en la entidad es aún limitado y poco efectivo en la ejecución de los programas, actividades y proyectos establecidos, y que no permite asegurar una gestión institucional eficiente, así como propiciar el desarrollo integral de la jurisdicción. Situación que se origina debido a que dicho sistema administrativo no se encuentra debidamente implementado en cuanto a su organización, recursos humanos, competencias técnicas y operatividad.

En este contexto, se ha procedido a la elaboración y formulación del presente Plan de Acción para propiciar la mejora del sistema de planeamiento estratégico en la Municipalidad Distrital de Sallique, el mismo que consta de siete secciones. En la segunda sección se exponen a manera de antecedentes: el sistema nacional de planeamiento estratégico y la situación del sistema de planeamiento estratégico en la Municipalidad Distrital de Sallique. La tercera sección presenta los objetivos y las estrategias para la implementación del Plan de Acción. En la cuarta sección se presentan las actividades y acciones a desarrollar para la implementación del plan en el término de doce meses. La quinta sección está referida al presupuesto estimado para la mejora del sistema de planeamiento estratégico en la institución. En la sexta sección se plantean los mecanismos para el seguimiento y evaluación del presente Plan de Acción. Finalmente, en la séptima sección se incluyen los anexos correspondientes que ayudaran a la implementación del Plan de Acción.

II. ANTECEDENTES – DIAGNOSTICO SITUACIONAL

2.1. El Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico:

De acuerdo al Decreto Legislativo N° 1088, Ley de creación del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, publicada en el diario oficial El Peruano el 28 de junio del 2008, “en su artículo 2°, numeral 2.1, se establece al sistema nacional de planeamiento estratégico como *el conjunto articulado e integrado de órganos, subsistemas y relaciones funcionales cuya finalidad es coordinar y viabilizar el proceso de planeamiento estratégico nacional para promover y orientar el desarrollo armónico y sostenido del país*”.

En la actualidad, el **marco legal vigente** que regula el sistema nacional de planeamiento estratégico, particularmente para los gobiernos locales, se encuentra establecido fundamentalmente en las siguientes normas:

- Constitución Política del Perú, (Artículo 195°).
- Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.
- Ley N° 27783, Ley de Bases de la Descentralización, (Artículo 18°).
- Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, (Artículo X).
- Ley N° 28056, Ley Marco del Presupuesto Participativo.
- Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto Público, (Artículo 71°).
- Decreto Legislativo N° 1088, Ley de creación del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico.
- Decreto Supremo N° 046-2009-PCM, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del CEPLAN.
- Resolución de Presidencia del Consejo Directivo N° 009-2009/CEPLAN/PCD, que aprueba la Directiva para la Formulación del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional 2010-2021.
- Decreto Supremo N° 054-2011-PCM, que aprueba el Plan Bicentenario: el Perú al 2021.

- Decreto Supremo N° 034-82-PCM, que dispone la formulación, aplicación, evaluación y actualización de los Planes Operativos Institucionales.
- Resolución Jefatural N° 003-94-INAP/DNR, que aprueba la Directiva N° 002-94-INAP/DNR, Normas para la orientación, formulación, aplicación, evaluación y actualización del Plan de Trabajo Institucional, correspondiente a las entidades de la administración pública.

La **estructura** del sistema nacional de planeamiento estratégico, está establecida de la manera siguiente:

- a. El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN, como órgano rector del sistema;
- b. Los órganos del gobierno central y los demás poderes del Estado, los organismos constitucionales autónomos, de los gobiernos regionales, así como de los *gobiernos locales*; y
- c. El Foro del Acuerdo Nacional, que actúa como instancia de concertación de la planificación estratégica nacional cuando su intervención es solicitada, en su orden, por el Presidente del Consejo de Ministros (PCM), o el Presidente del Consejo Directivo del CEPLAN.

Son **objetivos** del sistema nacional de planeamiento estratégico:

1. “Constituirse en el espacio institucionalizado para la definición concertada de una visión de futuro compartida y de los objetivos y planes estratégicos para el desarrollo nacional armónico, sustentable, sostenido y descentralizado del país”. (Arias, 2011)
2. “Articular e integrar en forma coherente y concertada las diferentes propuestas y opiniones para la elaboración del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional y los planes nacionales, sectoriales, institucionales y subnacionales, así como las orientaciones, los métodos, los procesos y los instrumentos para el planeamiento estratégico”. (Arias, 2011)
3. “Promover y articular los programas de fortalecimiento de capacidades para el planeamiento estratégico”. (Arias, 2011)
4. “Desarrollar los procesos y las acciones para el monitoreo de la gestión para resultados de mediano y largo plazo, en coordinación con el Consejo

Nacional de Competitividad, basada en los diferentes instrumentos de planeamiento estratégico y con orientación hacia la promoción de la modernización administrativa y el logro de estándares de eficiencia al servicio del ciudadano, así como de la mejora de los índices de competitividad del país para aprovechar las oportunidades que la dinámica internacional ofrece en el marco de los tratados internacionales de promoción, asociación y cooperación económica y comercial de los que el Perú es parte”. (Arias, 2011)

5. “Promover la cooperación y acuerdos entre los sectores público y privado en el proceso de formulación de los planes estratégicos nacionales, sectoriales, institucionales y subnacionales, así como en la ejecución de los programas y proyectos priorizados en esos ámbitos, para asegurar el desarrollo nacional y la mejora constante de la competitividad del país”. (Arias, 2011)
6. “Promover la formulación de planes estratégicos, programas y proyectos con visión prospectiva de mediano y largo plazo, así como el desarrollo de los aspectos teóricos que los sustentan, aplicando un enfoque nacional contextualizado en el ámbito internacional, con prioridad en las relaciones y oportunidades que tienen su origen en los acuerdos internacionales de los que el Perú es parte”. (Arias, 2011)

En tal sentido, de acuerdo al marco legal vigente, “el planeamiento estratégico se constituye en uno de los principios básicos en la gestión de la administración pública que está dirigida a satisfacer las principales necesidades de la población, orientando los limitados recursos disponibles hacia la solución de los problemas y las necesidades prioritarias, y que permite programar un uso y manejo eficiente de tales recursos” (Núñez & Gutierrez, 2004). “Es un proceso continuo de previsión de los recursos y servicios requeridos para obtener objetivos determinados según un orden de prioridades establecido y que permite escoger la o las soluciones óptimas entre varias alternativas”. (Núñez & Gutierrez, 2004)

Por tanto, se debe tener en consideración que, de acuerdo a su ley de creación, el sistema nacional de planeamiento estratégico se constituye en un esfuerzo organizacional, definido y disciplinado que busca que los organismos e instituciones públicos definan con la mayor claridad posible sus acciones para el logro de sus objetivos en el futuro.

2.2. Situación del sistema de planeamiento estratégico en la Municipalidad Distrital de Sallique:

La Municipalidad Distrital de Sallique, es un órgano de gobierno local que de acuerdo con lo establecido en Artículo X de la Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, “es responsable del proceso de planeación local, el mismo que es integral, permanente y participativo, articulando a la entidad con sus vecinos”. Así mismo, dispone que en dicho proceso se establezcan las políticas públicas de nivel local, teniendo en cuenta las competencias y funciones específicas exclusivas y compartidas establecidas para las municipalidades.

De acuerdo al Reglamento de Organización y Funciones (ROF), aprobado mediante la Ordenanza N° 011-2011-MDR, de fecha 16 de Diciembre del 2011, se ha determinado a la **Unidad de Planificación y Presupuesto** como un órgano de asesoramiento encargado de *coordinar, elaborar, formular y proponer políticas, estrategias, planes, programas y documentos de gestión institucional, que permitan establecer y definir metas y objetivos en el corto, mediano y largo plazo; así como, organizar, racionalizar y programar adecuadamente los recursos de la entidad, y registrar y ejecutar la producción de la información estadística institucional.*

Señala, asimismo, que la referida unidad orgánica está a cargo de un profesional con experiencia en los aspectos de planeamiento estratégico, racionalización, estadística y gestión presupuestaria gubernamental, quien depende administrativamente de la Gerencia Municipal.

Se establecen como **funciones y atribuciones** de la Unidad de Planificación y Presupuesto, las siguientes:

- a) Coordinar, asesorar y proponer a la Alta Dirección guías generales de acción para la formulación y determinación de la Política Institucional.
- b) Asesorar a las diferentes unidades orgánicas de la Municipalidad sobre el desarrollo e implementación de la política institucional; Así como en la elaboración y formulación de los Planes y Programas de Desarrollo Local en concordancia con el sistema nacional de planeamiento estratégico y las normas legales vigentes.
- c) Coordinar, dirigir y supervisar la elaboración, formulación, modificación y actualización de los Documentos Normativos de Gestión Institucional: Plan Operativo Institucional (POI), Reglamento de Organización y Funciones (ROF), Cuadro para la Asignación de Personal (CAP), Manual de Organización y Funciones (MOF), Presupuesto Analítico de Personal (PAP), Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA), Plan Anual de Inversiones; así como, Manuales, Reglamentos y Directivas de uso interno, entre otros.
- d) Coordinar, dirigir y supervisar las fases de elaboración, formulación, aprobación, modificación, evaluación y control del Presupuesto Participativo y Presupuesto Institucional, de acuerdo con la normatividad vigente.
- e) Coordinar, dirigir y supervisar la formulación, aprobación y desarrollo del Programa de Inversiones y la permanente actualización del Banco de Proyectos de la entidad.
- f) Coordinar, dirigir y supervisar el proceso de formulación y presentación de la información estadística producida en la institución.
- g) Coordinar, orientar y conducir los procesos técnicos de racionalización, reestructuración, reorganización, reordenamiento y desconcentración administrativa de la Institución.
- h) Informar y/u opinar en primera instancia o previamente, así como elaborar y formular las Resoluciones Administrativas sobre los asuntos de su competencia.

- i) Promover y coordinar con las instancias pertinentes, acciones orientadas a concertar y concretizar la cooperación y/o ayuda técnica y económica nacional e internacional de carácter público y/o privado, en beneficio del Desarrollo Local.
- j) Supervisar y mantener organizado y conservado el archivo técnico y administrativo de la unidad orgánica.
- k) Otras funciones inherentes a los asuntos de su competencia y las que le asigne la Alta Dirección.

Para el normal y adecuado funcionamiento de la Unidad de Planificación y Presupuesto, se ha determinado la siguiente **estructura organizacional**:

1. Área de Planeamiento Estratégico,
2. Área de Programación y Evaluación Presupuestaria,
3. Área de Programación de Inversiones y Cooperación Técnica, y
4. Área de Racionalización y Estadística.

La misma que se puede apreciar en el siguiente gráfico:

Grafico N° 1

**Estructura Orgánica de la Unidad de Planificación y Presupuesto de la
Municipalidad Distrital de Sallique.**



Fuente: Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad Distrital de Sallique.

No obstante, se debe precisar que de las cuatro áreas orgánicas establecidas en la estructura organizacional de la entidad, solo viene funcionando de manera parcial el Area de Programación y Evaluación Presupuestaria. Encontrándose pendiente la implementación de las tres restantes, lo cual no permite que los sistemas administrativos de planeamiento estratégico, presupuesto, racionalización e inversión pública se articulen y desenvuelvan plenamente a fin de permitir niveles adecuados de eficiencia y eficacia en la gestión institucional.

En cuanto a los **recursos humanos**, que constituyen un factor clave en la gestión municipal, según el Cuadro para Asignación de Personal – CAP, vigente para la entidad, aprobado mediante la Ordenanza 012-2011-MDR, de fecha 30 de diciembre del 2011, la Unidad de Planificación y Presupuesto tiene prevista la asignación de cinco plazas (5) para garantizar su normal funcionamiento. Sin embargo, se pudo determinar durante el estudio realizado que dicha unidad orgánica solo cuenta con un cargo cubierto que es el de Especialista en Planificación I, pero que viene desarrollando funciones en el Area de Programación y Evaluación Presupuestaria, que inclusive hace las veces de Jefe de la Unidad, teniendo en consecuencia un déficit por cubrir de cuatro (4) puestos de trabajo que corresponden a las demás áreas funcionales, limitando con ello la operatividad de la unidad orgánica de planeamiento estratégico como equipo de trabajo, tal como se puede apreciar a continuación:

Cuadro N° 1

Cuadro para Asignación de Personal de la Unidad de Planificación y Presupuesto Municipalidad Distrital de Sallique

CAP N° Plaza	DENOMINACION DEL CARGO		CODIGO CLASIFICADO	Nivel	SITUACION DE LOS CARGOS		
					PREVISTOS	OCUPADOS	VACANTES
011	PLANIFICADOR II	Jefe de Unidad	305DS105	DS1	1	-	1
Area de Planeamiento Estratégico							
012	ESPECIALISTA EN PLANIFICACION I	Especialista en Planificación Estratégica	305ES405	ES4	1	1	-
Area de Programación y Evaluación Presupuestaria							
013	ESPECIALISTA EN PRESUPUESTO I	Especialista en Presupuesto	305ES205	ES2	1	-	1
Area de Programación de Inversiones y Cooperación Técnica							
014	ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO I	Especialista en Inversiones	305ES205	ES2	1	-	1
Area de Racionalización y Estadística							
015	ESPECIALISTA EN RACIONALIZACION I	Especialista en Racionalización y Estadística	305ES205	ES2	1	-	1
TOTAL UNIDAD ORGANICA					5	1	4

Fuente: elaboración propia, adaptado del CAP de la Municipalidad Distrital de Sallique.

En cuanto a competencias técnicas en planeamiento estratégico, se ha podido determinar, según las encuestas aplicadas en su oportunidad a los trabajadores de la entidad, en la que se incluyen directivos y funcionarios, que existe escaso conocimiento sobre los alcances y aplicación del sistema nacional de planeamiento estratégico en el desarrollo de la gestión institucional. Además, de percibirse la acentuada carencia de profesionales especializados en el tema.

De otra parte, cabe indicar que: “el proceso de planeamiento estratégico para los gobiernos locales, como para las demás entidades del sector público, se desarrolla en diferentes instancias jerarquizadas por niveles de responsabilidad y alcance” (Núñez & Gutierrez, 2004). “Los planes de desarrollo constituyen la categoría superior, a partir de la cual se desprenden las unidades de gestión, a través de las cuales se dará solución a problemas específicos de la población” (Núñez & Gutierrez, 2004). Las unidades de gestión vienen a constituir los programas, subprogramas, actividades y proyectos, que por su carácter de medios de acción, subordinan o en todo caso articulan sus objetivos y estrategias establecidas a los planes de desarrollo.

En los gobiernos locales la articulación del planeamiento estratégico con el presupuesto institucional se materializa en la siguiente cadena de planes estratégicos: PEDN – PESEM - PDLA – PEI – POI - Presupuesto. Como se puede apreciar en la siguiente figura:

Figura 1

Articulación del planeamiento estratégico en los gobiernos locales



Fuente: Planeamiento estratégico en el sector público - MEF

En ese contexto, cabe destacar el rol primordial que les asiste a los gobiernos locales en valerse del planeamiento estratégico para propiciar el desarrollo de sus respectivas jurisdicciones; por cuanto promueven la adecuada prestación de los servicios públicos locales, así como el desarrollo integral, sostenible y armónico, viabilizando el crecimiento económico, la justicia social y la sostenibilidad ambiental, tal como lo dispone la Ley Orgánica de Municipalidades.

Para ello, se requiere indefectiblemente de la formulación y desarrollo de los principales **instrumentos de planeamiento estratégico** que a continuación se explican:

Cuadro N° 2

Instrumentos de planeamiento estratégico del gobierno local

INSTRUMENTOS DE PLANEAMIENTO	ALCANCE		TEMPORALIDAD		
	Institucional Interno	Participativo Externo	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
Plan de Desarrollo Local Concertado - PDC		X			X
Plan Estratégico Institucional – PEI	X			X	
Presupuesto Participativo		X	X		
Plan Operativo Institucional – POI	X		X		
Presupuesto Institucional Anual	X		X		

Fuente: adaptado del libro Planeamiento Estratégico en el Sector Público (pág.175).

El *Plan de Desarrollo Local Concertado* (PDC), “es un instrumento de base territorial y de carácter integral, orientador del desarrollo regional o local y del proceso del presupuesto participativo, que contiene los acuerdos sobre la visión de desarrollo y objetivos estratégicos de mediano y largo plazo de la comunidad en concordancia con los planes sectoriales y nacionales”. (Municipalidad Provincial de Coronel Portillo, 2006)

El *Plan Estratégico Institucional* (PEI), también conocido como Plan de Desarrollo Institucional (PDI), es un instrumento orientador de la gestión o quehacer institucional, formulado desde una perspectiva multianual. Toma en cuenta la visión de desarrollo, los objetivos estratégicos y acciones concertadas en el Plan de Desarrollo Local Concertado, el Presupuesto Participativo y los lineamientos establecidos en los PESEM (Planes Estratégicos Multianuales).

El *Plan Operativo Institucional* (POI), es un instrumento de planificación operativa diseñado para el corto plazo (un año) a través del cual se organiza, prioriza y programa la ejecución de acciones alineadas a los objetivos estratégicos institucionales contenidos en el Plan Estratégico Institucional (PEI) y a los objetivos estratégicos concertados establecidos en el Plan de Desarrollo Local Concertado (PDC).

El *Presupuesto Participativo*, es un proceso mediante el cual las autoridades y la población definen en conjunto cómo y en que deben invertir los recursos del gobierno local o regional. Para ello la población debe identificar con su gobierno local, los problemas y potencialidades de su jurisdicción y establecer las acciones prioritarias para superar sus problemas y aprovechar sus potencialidades. A las acciones que se deben ejecutar se les debe asignar un costo.

“El *Presupuesto Institucional*, es un instrumento de planificación operativa para el corto plazo (un año) a través del cual se distribuyen los recursos de la entidad en función de las prioridades determinadas para el año fiscal. Contiene la estimación de los ingresos así como su aplicación del gasto, cuyos productos y/o resultados deben expresadas en metas presupuestarias, posible de ser contadas y medidas. El presupuesto institucional se constituye en el reflejo financiero del Plan Operativo Institucional (POI)”. (Municipalidad Provincial de Coronel Portillo, 2006)

La entidad, debido a las limitaciones existentes ya comentadas, en lo referente a los documentos normativos establecidos por el sistema nacional de planeamiento estratégico solo cuenta con el Plan de Desarrollo Local Concertado (PDC) por el periodo 2008 – 2015. Lo que ha venido desarrollando normalmente es el proceso anual de Presupuesto Participativo para efectos de la formulación del Presupuesto Institucional. Sin embargo, no ha elaborado su Plan Estratégico Institucional (PEI), ni el Plan Operativo Institucional (POI).

A manera de conclusión, se puede advertir que entre los factores limitativos para el normal y adecuado funcionamiento del sistema de planeamiento estratégico en la Municipalidad Distrital de Sallique, se aprecian los siguientes:

En primer lugar, la precaria organización del sistema de planeamiento estratégico debido a la restringida y aplazada implementación integral de la Unidad de Planificación y Presupuesto.

En segundo término se observa la carencia de los principales documentos o instrumentos normativos de planeamiento estratégico, particularmente de carácter interno, que permitan establecer, orientar y controlar el curso de acción de la entidad, como son: el Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Plan Operativo Institucional (POI); y,

Por último, la falta de capacitación del personal en planeación estratégica que permitan desarrollar competencias técnicas para una mejor comprensión y aplicación del sistema de planeamiento estratégico en la gestión institucional.

III. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACION

Se establecen los siguientes objetivos y estrategias para la implementación y sostenibilidad del presente Plan de Acción:

Objetivo General:

Lograr la aprobación e implementación integral del Plan de Acción para la mejora del sistema de planeamiento estratégico en la Municipalidad Distrital de Sallique.

Objetivo Especifico 1:

Desarrollar la implementación sistémica organizacional y operativa de la Unidad de Planificación y Presupuesto de la Municipalidad Distrital de Sallique.

Estrategia:

Facilitar, a través de una Comisión Especial designada por la Alta Dirección, la implementación física de las áreas funcionales de la Unidad de Planificación y Presupuesto que se encuentran pendientes de organizar, incluyendo la cobertura del personal especializado y la asignación de recursos económico financieros para asegurar el normal funcionamiento y desarrollo del sistema de planeamiento estratégico en la entidad.

Objetivo Especifico 2:

Fortalecer las competencias técnicas en planeamiento estratégico del personal de la entidad, para asegurar la sostenibilidad del sistema de planeamiento estratégico en la Municipalidad Distrital de Sallique .

Estrategias:

- a. Desarrollar un programa de capacitación en el sistema de planeamiento estratégico, para las autoridades, funcionarios y trabajadores de la entidad.
- b. Desarrollar el proceso de formulación y aprobación de los principales documentos normativos de planeamiento estratégico interno: Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Plan Operativo Institucional (POI), con la participación concertada de los trabajadores de la entidad.

Objetivo Especifico 3:

Propiciar la adecuada aplicación, seguimiento y evaluación de los planes estratégicos de la entidad para facilitar una eficiente gestión institucional.

Estrategias:

- a. Proceder a la programación, coordinación y ejecución de las actividades y acciones establecidas en el Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Plan Operativo Institucional (POI), por parte de las unidades orgánicas de la entidad.
- b. Practicar la evaluación periódica, semestral y anual, de los avances y resultados alcanzados en la ejecución del Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Plan Operativo Institucional (POI) en la entidad.
- c. Proponer reajustes y actualización permanente de las estrategias para el cumplimiento de los objetivos y metas del PEI y el POI, a fin de garantizar la sostenibilidad y mejora del sistema de planeamiento estratégico en la gestión institucional.

IV. PROGRAMA DE ACTIVIDADES

Cuadro N° 3

**Programación de actividades y acciones para la mejora del sistema de planeamiento estratégico en la
Municipalidad Distrital de Sallique**

Objetivo General: Implementar el Plan de Acción para la mejora del sistema de planeamiento estratégico en la Municipalidad Distrital de Sallique.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES ACCIONES	PERIODO DE EJECUCION												RESULTADOS ESPERADOS
			MESES												
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1. Desarrollar la implementación sistémica organizacional de la Unidad de Planificación y Presupuesto.	Facilitar la implementación física de las áreas funcionales de la Unidad de Planificación y Presupuesto que se encuentran pendientes de organizar.	1. Formulación y presentación de requerimiento de implementación a la Alta Dirección.	X												<ul style="list-style-type: none"> - La Unidad de Planificación y Presupuesto organizada e implementada. - Sistema administrativo de planeamiento estratégico implementado integralmente.
		2. Reunión de coordinación Alta Dirección y Unid. Planf. Ppto.	X												
		3. Conformación de Comisión para la implementación de las Áreas funcionales de la Unidad Planificación y Ppto.	X												
		4. Proceso de implementación integral de la UPP.		X	X	X	X	X							
		5. Informe final sobre la implementación de la UPP.							X						

2. Fortalecer las competencias técnicas en el sistema de planeamiento estratégico del personal de la Municipalidad Distrital de Sallique.	a) Desarrollar un programa de capacitación sobre el sistema de planeamiento estratégico.	1. Reunión de coordinación, presentación y aprobación del programa de capacitación.		X														– Autoridades, funcionarios y trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sallique capacitados en el sistema de planeamiento estratégico.	
		2. Desarrollo del programa de capacitación sobre el sistema de planeamiento estratégico dirigido a las autoridades, funcionarios y trabajadores de la municipalidad.		X	X	X													
		3. Evaluación de los resultados.				X													
	b) Desarrollar el proceso de formulación y aprobación de los principales documentos normativos de planeamiento estratégico interno (PEI y POI)	1. Reunión de coordinación y aprobación del proceso de formulación del PEI y POI.					X												– Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sallique formulan y relacionan los instrumentos de planificación estratégica con la gestión institucional y el desarrollo local.
		2. Desarrollo del Proceso de Formulación del PEI.					X	X	X										
		3. Desarrollo del Proceso de Formulación del POI.								X	X	X							
		4. Exposición y aprobación del PEI y POI formulados.												X					
	5. Evaluación e Informe final sobre los resultados alcanzados.																X		

3. Propiciar la adecuada aplicación, seguimiento y evaluación de los planes estratégicos de la entidad para facilitar una eficiente gestión del sistema de planeamiento estratégico en la entidad.	a) Proceder a la programación, coordinación y ejecución de las actividades y acciones establecidas en el Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Plan Operativo Institucional (POI), por parte de las unidades orgánicas de la entidad.	1. Reuniones de coordinación para la difusión y conocimiento de las directivas y orientaciones para la implementación y ejecución del PEI y POI, con los jefes y responsables de las unidades orgánicas de la entidad.														X	– Principales documentos normativos de planeamiento estratégico, Plan Estratégico Institucional y Plan Operativo Institucional, implementados y en ejecución.
		2. Formalización de la entrega del PEI y el POI de la entidad a los jefes y responsables de las unidades orgánicas para su cumplimiento y ejecución.														X	
	b) Practicar la evaluación periódica, semestral y anual, de los avances y resultados alcanzados en la	1. Seguimiento y evaluación semestral al PEI y POI, a nivel de todas unidades orgánicas de la entidad						X									

	<p>ejecución del Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Plan Operativo Institucional (POI) en la entidad.</p>	<p>2. Seguimiento y evaluación anual al PEI y POI, a nivel de todas unidades organicas de la entidad.</p> <p>3. Emision de Informe de Resultados.</p>												X	<p>para una adecuada retroalimentación que permita analizar y rectificar el desarrollo de las actividades, proyectos y acciones programados, para optimizar resultados.</p>
	<p>c) Plantear los reajustes y actualización permanente de las estrategias para el cumplimiento de los objetivos y metas del PEI y el POI, a fin de garantizar la sostenibilidad y mejora del sistema de Planeamiento estratégico en la gestion institucional.</p>	<p>1. Establecer de manera concertada el ajuste de metas, actividades, proyectos y acciones necesarios para el cumplimiento del PEI y la actualización del POI para el siguiente ejercicio fiscal.</p>												X	<p>– Los principales documentos estratégicos, PEI y POI, actualizados y priorizados continuamente, fortaleciendo el desarrollo del sistema de planemiento estratégico en la entidad.</p>

Fuente: elaboración propia.

V. RECURSOS PRESUPUESTARIOS

Cuadro N° 4

Presupuesto proyectado para la mejora del sistema de planeamiento estratégico en la Municipalidad Distrital de Sallique

Ítem	ACTIVIDADES	DETALLE DEL COMPROMISO ACCIONES	Cantidad	Costo Unitario S/.	Importe Parcial S/.	TOTAL PRESUPUESTO REQUERIDO
1	Implementación de tres Áreas funcionales de la Unidad de Planificación y Presupuesto	1. Adecuación de ambientes para tres (3) Áreas funcionales de la Unidad de Planificación y Presupuesto.	global	1500	4500	4,500
		2. Equipamiento de tres (3) Áreas funcionales de la Unidad de Planificación y Presupuesto: muebles y enseres de oficina, equipos de cómputo, telefonía y otros bienes auxiliares.	global	5000	15,000	15,000
		3. Contratación de tres (3) profesionales especialistas en: programación y evaluación presupuestaria, inversión pública y racionalización. S/. 1800 c/u por 12 meses (incluido cargas sociales).	3	21,600	64,800	64,800
SUB TOTAL ACTIVIDAD						S/. 84,300
2	Fortalecimiento de capacidades del personal de la entidad en el sistema de planeamiento estratégico	1. Desarrollo del programa de capacitación en planeamiento estratégico que incluye 5 Talleres dirigidas a 40 personas.	global	2000	10,000	10,000
		2. Desarrollo de seis (6) Talleres de trabajo para la formulación del PEI y POI.	global	1500	9000	9,000
SUB TOTAL ACTIVIDAD						S/. 19,000
TOTAL ACTIVIDADES						S/.103,300

Fuente: elaboración propia.

VI. SEGUIMIENTO Y EVALUACION

Con la finalidad de registrar, observar, comprobar los avances y el cumplimiento de las actividades y acciones programadas para el logro de los objetivos previstos en el presente Plan de Acción, así como su posterior evaluación para determinar los resultados obtenidos, que estarán a cargo de la Comisión Especial designada para la mejora del sistema de planeamiento estratégico en la Municipalidad Distrital de Sallique, se proponen las siguientes acciones:

1. La Comisión Especial designada, prepararán y ejecutarán las actividades enfocadas en el Plan de Acción para la mejora del sistema de planeamiento estratégico en la entidad.
2. Las actividades y acciones de carácter administrativas, logísticas y financieras relacionadas con la implementación organizacional de las Áreas funcionales de la Unidad de Planificación y Presupuesto, así como con el desarrollo del programa de desarrollo de capacidades se efectuaran a través de las correspondientes dependencias administrativas de la entidad.
3. Los mecanismos de seguimiento y evaluación estarán definidos por:
 - a) Reuniones periódicas para el planteamiento y retroalimentación de las actividades establecidas en el presente Plan de Acción.
 - b) Implementación oportuna y adecuada de las estrategias establecidas en el Plan de Acción.
 - c) Activa participación de los actores involucrados en la ejecución, seguimiento y evaluación del Plan de Acción.
 - d) Informe final sobre los resultados alcanzados al término de la implementación del Plan de Acción para la mejora del sistema de planeamiento estratégico en la Municipalidad Distrital de Sallique.

VII. ANEXOS

Relacion de Anexos	
1	Proyecto de acta de compromiso para la mejora del sistema de planeamiento estrategico.
2	Proyecto de resolucion de alcaldia conformando la comision especial
3	Perfiles y funciones de los cargos de especialistas para la unidad de planificacion y presupuesto.
4	Programa de capacitacion sobre el sistema de planeamiento estrategico dirigido a los trabajadores de la entidad.

ANEXO 1

**ACTA DE COMPROMISO PARA LA MEJORA
DEL SISTEMA DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO**

ACTA Nº 01-201_

LUGAR Y FECHA: Sallique, __ de _____ del 201__.

MIEMBROS: 1., Alcalde.
2., Gerente Municipal.
3., Jefe de la Unidad de
Planificación y Presupuesto.

ASUNTO: ACTA DE COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCION DE LA
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SALLIQUE PARA LA MEJORA
DEL SISTEMA DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO.

En mi calidad de Alcalde de la Municipalidad Distrital de Sallique, junto con quienes suscribimos la presente Acta:, Gerente Municipal, y, Jefe de la Unidad de Planificación y Presupuesto, manifestamos nuestro compromiso de implementar, mantener y perfeccionar el Sistema Administrativo de Planeamiento Estratégico en la institución, de acuerdo a lo estipulado en el Decreto Legislativo N° 1088, Ley de creación del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico.

Para dicho fin nos comprometemos a conformar una Comisión Especial para la mejora del Sistema de Planeamiento Estratégico en la Municipalidad Distrital de Sallique, para lo cual se le otorgaran las facilidades y los recursos necesarios que requiera para el adecuado cumplimiento de su misión.

Así mismo, expresamos nuestro compromiso con el diseño, implementación, seguimiento y evaluación del Plan de Acción para la mejora del sistema de planeamiento estratégico y convoca a todos los servidores de la entidad públicos a poner en marcha los procedimientos y mecanismos que sean necesarios para el cumplimiento de la misión y los objetivos propuestos.

Firman en señal de conformidad en la ciudad de Sallique a los ____ días del mes de _____ del año 201__.

Alcalde

Gerente Municipal

Jefe de Planificación y Presupuesto

ANEXO 2

RESOLUCIÓN DE ALCALDÍA N°025 –2015 -MDS/A.

Sallique, 23 de Abril del 2015.

CONSIDERANDO:

Que, de acuerdo a lo establecido en la Ley 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, los gobiernos locales gozan de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia, siendo responsabilidad del Titular de la Entidad asegurar y garantizar el normal funcionamiento de la Institución y la aplicación de los mecanismos y procedimientos determinados por los sistemas administrativos y de control interno del sector público para el desarrollo de la gestión municipal;

Que, el Artículo IX de la Ley Orgánica de Municipalidades prescribe que el proceso de planeación local es integral, permanente y participativo, articulando a las municipalidades con sus vecinos;

Que, mediante el Decreto Legislativo N° 1088, se creó el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico, como un conjunto articulado e integrado de órganos, subsistemas y relaciones funcionales cuya finalidad es coordinar, viabilizar el proceso de planeamiento estratégico nacional para promover y orientar el desarrollo armónico y sostenido del país.

Que, mediante el Acta de Compromiso N° 01-2015, suscrita con fecha 22 de Abril del 2015, se ha determinado conformar una Comisión Especial para la mejora del sistema de planeamiento estratégico, la misma que deberá estar integrada por funcionarios y personal especializado de la entidad.

Que, en mérito a lo expuesto, y de acuerdo a las facultades conferidas en el Artículo 20°, numeral 6, de la Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades;

SE RESUELVE:

ARTICULO PRIMERO: Conformar la Comisión Especial para la Implementación y Mejora del Sistema de Planeamiento Estratégico en la Municipalidad Distrital de Sallique, la misma que estará integrada por los siguientes miembros:

1. Gerente Municipal
2. Jefe de la Unidad de Planificación y Presupuesto,
3. Asesor Legal
4. Jefe del Area de Recursos Humanos, y
5. Jefe del Area de Logística y Servicios Internos.

ARTICULO SEGUNDO: DISPONER que la Gerencia Municipal, a través de las diferentes unidades orgánicas de la entidad, otorgue las facilidades del caso para el mejor cumplimiento de las funciones atribuidas a la Comisión Especial designada mediante la presente resolución.

REGISTRESE, COMUNIQUESE Y ARCHIVESE

ANEXO 3

PERFILES Y FUNCIONES DE LOS CARGOS DE ESPECIALISTAS PARA LA UNIDAD DE PLANIFICACION Y PRESUPUESTO.

Area de Programación y Evaluación Presupuestaria

CARGO: ESPECIALISTA EN PRESUPUESTO

El Especialista en Presupuesto, tiene el cargo clasificado de ESPECIALISTA EN PRESUPUESTO I, Código 305ES205, Nivel Ocupacional de Servidor Público Especialista 2, Categoría SPES2. En el CAP la plaza esta prevista con el N° 013.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a) Coordina, efectúa y controla la programación y formulación del proyecto del Presupuesto Institucional, en todas sus Etapas y Fases de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos por la Dirección Nacional de Presupuesto Público.
- b) Coordina, orienta y supervisa el desarrollo de Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF), en la parte pertinente de la programación y ejecución del presupuesto institucional con las diversas unidades orgánicas de la entidad.
- c) Efectúa la labor de Evaluación y Control del desarrollo del proceso presupuestario de la Entidad.
- d) Brinda apoyo y orientación a las unidades orgánicas sobre el desarrollo del proceso de presupuestario en la Entidad.
- e) Formula y presenta informes técnicos de presupuesto; así como, de los anteproyectos de resoluciones, directivas, reglamentos y normas internas relacionadas con la implementación y desarrollo del proceso presupuestario en la entidad.
- f) Es responsable de la implementación, actualización, conservación y custodia del archivo técnico del área a su cargo.
- g) Realizar otras funciones afines con el cargo, que le asigne el Jefe de la Unidad de Planificación y Presupuesto.

LÍNEA DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

Dependencia:

El Especialista en Presupuesto, jerárquica y administrativamente depende del Jefe de la Unidad de Planificación y Presupuesto.

Responsabilidad:

Tiene responsabilidad administrativa del desarrollo y cumplimiento eficiente de las acciones y tareas especializadas propias del área, que le encomiende el Jefe de la Unidad Planificación y Presupuesto.

REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL CARGO

- Grado académico universitario: Bachiller en ciencias administrativas, contables, económicas o afines.
- Capacidad en el uso y manejo de los sistemas operativos básicos de informática (Word, Excel, Power Point, entre otros).
- Experiencia comprobada en labores especializadas de presupuesto gubernamental.

Area de Programación de Inversiones y Cooperación Técnica

CARGO: ESPECIALISTA EN INVERSIONES

El Especialista en Inversiones, tiene el cargo clasificado de ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO I, Código 305ES205, Nivel Ocupacional de Servidor Público Especialista 2, Categoría SPES2. En el CAP la plaza esta prevista con el N° Orden 014.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a) Coordina y orienta la formulación del PMIPD (Programa Multianual de Inversión Pública Distrital), poniéndolo a consideración oportunamente de la instancia superior correspondiente para su aprobación.
- b) Evalúa y declara la viabilidad de los PIP o Programas de Inversión que formule la Unidad Formuladora de la entidad de acuerdo a los requisitos establecidos por las normas del SNIP.
- c) Evalúa y emite opinión técnica sobre la modificación, actualización o registro de un PIP en el Banco de Proyectos.
- d) Supervisa y monitorea la actualización de la información registrada en el Banco de Proyectos de la entidad.
- e) Efectúa el seguimiento de los PIP durante la fase de inversión.
- f) Promueve, coordina y propone políticas y mecanismos para la captación de recursos de la Cooperación Técnica y Económica para la capacitación, asistencia técnica y financiamiento de proyectos de inversión.
- g) Formula y presenta informes técnicos, así como de los anteproyectos de resoluciones, directivas, reglamentos y normas internas relacionadas con su área.
- h) Es responsable de la implementación, actualización, conservación y custodia del archivo técnico del área a su cargo.
- i) Realizar otras funciones afines con el cargo, que le asigne el Jefe de la Unidad de Planificación y Presupuesto.

LÍNEA DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

Dependencia:

El Especialista en Inversiones, jerárquica y administrativamente depende del Jefe de la Unidad de Planificación y Presupuesto.

Responsabilidad:

Tiene responsabilidad administrativa del desarrollo y cumplimiento eficiente de las acciones y tareas especializadas propias del área, que le encomiende el Jefe de la Unidad Planificación y Presupuesto.

REQUISITOS MÍNIMOS

- Grado académico universitario de Bachiller en ciencias administrativas, económicas, ingeniería o afines.
- Capacidad en el uso y manejo de los sistemas operativos básicos de informática (Word, Excel, Power Point, entre otros).
- Experiencia comprobada en labores especializadas de inversión pública.

Area de Racionalización y Estadística

CARGO: ESPECIALISTA EN RACIONALIZACION Y ESTADISTICA

Tiene el cargo clasificado de ESPECIALISTA EN RACIONALIZACION I, Código 305ES205, Nivel Ocupacional de Servidor Público Especialista 2, Categoría SPES2. En el CAP la plaza esta prevista con el N° 015.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a) Coordina, formula, actualiza y propone para su aprobación, los principales documentos normativos de gestión institucional: Reglamento de Organización y Funciones (ROF), el Cuadro de Asignación de Personal (CAP), Manual de Organización y Funciones (MOF), el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA), Manuales de Procedimientos Administrativos, Guía de Servicios al Usuario, entre otros.
- b) Asesora a los diferentes niveles y unidades orgánicas de la entidad en materia de racionalización y modernización institucional.
- c) Coordina, formula, emite y da conformidad a los proyectos de directivas, procedimientos e instructivos que se emitan institucionalmente.
- d) Coordina y efectúa estudios para la racionalización de los recursos y el potencial humano, proponiendo los instrumentos normativos para lograr una adecuada y eficiente gestión.
- e) Coordina, orienta, supervisa y evalúa los procedimientos y técnicas de los procesos estadísticos utilizados por las unidades orgánicas de la entidad.
- f) Formula y presenta oportunamente la información estadística de la institución para la toma de decisiones por los órganos competentes.
- g) Es responsable de la implementación, actualización, conservación y custodia del archivo técnico del área a su cargo.
- h) Realizar otras funciones afines con el cargo, que le asigne el Jefe de la Unidad de Planificación y Presupuesto.

LÍNEA DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

Dependencia:

El Especialista en Racionalización y Estadística, jerárquica y administrativamente depende del Jefe de la Unidad de Planificación y Presupuesto.

Responsabilidad:

Tiene responsabilidad administrativa del desarrollo y cumplimiento eficiente de las acciones y tareas especializadas propias del área a su cargo.

REQUISITOS MÍNIMOS

- Grado académico universitario de Bachiller en ciencias administrativas, contables, económicas y estadísticas o afines.
- Capacidad en el uso y manejo de los sistemas operativos básicos de informática (Word, Excel, Power Point, entre otros).
- Experiencia comprobada en labores especializadas en racionalización, métodos y estadística.

ANEXO 4

PROGRAMA DE CAPACITACION EL SISTEMA DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO EN LA GESTION MUNICIPAL

CONTENIDOS

1. Objetivo general del programa de capacitación.

El presente programa de capacitación tiene por objetivo desarrollar en los participantes destrezas que le permitan conocer el sistema nacional de planeamiento estratégico y vincularlos con los demás sistemas administrativos del Estado en el desarrollo de la gestión municipal.

2. Objetivos específicos del programa de capacitación.

Los siguientes objetivos específicos constituyen las capacidades y competencias a ser reforzadas en los trabajadores:

- 2.1. Conocer las características y componentes del sistema de planeamiento estratégico y su interrelación con los sistemas administrativos del sector público.
- 2.2. Formulación de los instrumentos planeamiento estratégico y su aplicación en la gestión municipal.
- 2.3. Identificación de la programación presupuestaria por resultados y el planeamiento estratégico.

3. Contenidos del programa de capacitación.

- 3.1. La planeación estratégica.
- 3.2. El sistema nacional de planeamiento estratégico.
- 3.3. Los instrumentos de planificación estratégica y su interrelación.
- 3.4. La programación presupuestaria y su relación con el planeamiento estratégico.
- 3.5. El planeamiento estratégico y la gestión por resultados.

4. Participantes.

El programa de capacitación está dirigido a los funcionarios y trabajadores de las diferentes unidades orgánicas de la Municipalidad Distrital de Sallique.

5. Compromiso de los participantes.

Para el éxito del programa es muy importante asegurar el compromiso de los participantes, expresado en lo siguiente:

- a) Asistir puntualmente a los talleres programados.
- b) Sujetarse a las normas conductuales que se establezcan con la opinión de los participantes.
- c) Participar activamente en los trabajos grupales.
- d) Someterse a las evaluaciones establecidas en el programa.

6. Eventos de capacitación.

PROGRAMACION DE ACTIVIDADES

Tipo de Evento	Temática	Desarrollo del Contenido		Horas Lectivas
Primer Taller Participativo	La Planeación Estratégica	<u>Primera Sesión</u>	Apreciaciones generales, estructura, propósitos, modelos de planeación estratégica.	4 horas
		<u>Segunda Sesión</u>	El proceso de planeación estratégica.	4 horas
Segundo Taller Participativo	El Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico	<u>Primera Sesión</u>	Gerencia pública y los sistemas administrativos.	4 horas
		<u>Segunda Sesión</u>	El sistema nacional de planeamiento estratégico.	4 horas
Tercer Taller Participativo	Los Instrumentos de Planificación Estratégica y su Interrelación	<u>Primera Sesión</u>	Plan estratégico nacional, Plan estratégico sectorial multianual, Plan de desarrollo concertado, Plan estratégico institucional, Plan operativo institucional.	4 horas
		<u>Segunda Sesión</u>	Articulación de los planes estratégicos territoriales, sectoriales e institucionales.	4 horas
Cuarto Taller Participativo	La Programación Presupuestaria y su relación con el planeamiento estratégico	<u>Primera Sesión</u>	El presupuesto institucional, la programación presupuestaria y sus fases.	4 horas
		<u>Segunda Sesión</u>	La programación presupuestaria y la planificación estratégica.	4 horas
Quinto Taller Participativo	El Planeamiento Estratégico y la Gestión por Resultados	<u>Primera Sesión</u>	Gestión para resultados del desarrollo.	4 horas
		<u>Segunda Sesión</u>	La gestión por resultados y la articulación con el planeamiento estratégico.	4 horas
Método de enseñanza: KOLB (Aprender haciendo en base a la experiencia)			Total horas lectivas de capacitación:	40 horas

7. Evaluación del aprendizaje.

La evaluación del aprendizaje valora el grado de los logros alcanzados por los participantes en el programa de capacitación como un proceso permanente y dinámico. Comprende las siguientes etapas:

I. Prueba de entrada.

Permite identificar el conocimiento previo que tienen los participantes en cuanto a conceptos, habilidades y manejo de instrumentos, respecto al sistema de planeamiento estratégico.

II. Evaluación del producto final.

Permite reconocer el trabajo grupal e individual, expresado en la sustentación de los productos finales, permite también valorar y retroalimentar lo aprendido.

III. Prueba de salida

Permite contrastar los conocimientos previos y los obtenidos en el proceso de capacitación.

8. Indicadores de evaluación

Para lograr las capacidades y competencias propuestas se han considerado los siguientes indicadores:

Capacidades a lograr	Indicadores
1. Conocimiento de las características y componentes del sistema de planeamiento estratégico y su interrelación con los sistemas administrativos del sector público.	▪ Identifica la organización y aplicación del sistema de planeamiento estratégico en la gestión institucional.
2. Formulación de los instrumentos de planeamiento estratégico y su aplicación en la gestión institucional.	▪ Comprende el proceso de formulación de los instrumentos de planeamiento estratégico.
3. Identificación de la programación presupuestaria por resultados con el planeamiento estratégico.	▪ Relaciona los instrumentos de planificación con la programación presupuestaria por resultados.

VIII. REFERENCIAS

- (INEI), I. N. (2009). Boletín Especial N° 18 - Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población 2000-2015. Lima: INEI.
- 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*. Catalunya, España.
- Andia, W. (2011). *Planeamiento Estratégico en el Sector Público*. Lima, Lima, Perú: Librería El Saber.
- Andia, W. (2013). *Manual de Gestión Pública, pautas para la aplicación de los sistemas administrativos* (3era. Edición ed.). Lima, Perú: Librería Editorial El Saber.
- Andrade, S. (2010). *Planeación Estratégica* (Cuarta ed.). Lima, Perú: Editorial y Librería Andrade SAC.
- Anónimo. (2017). *Temas clave para los Gobiernos Locales - La Descentralización*. http://www.uclg-decentralisation.org/sites/default/files/tripticdcal_cast_last.pdf.
- Arias, L. (2011). *Lineamientos de Políticas de Promoción de la Actividad Productiva en los Documentos Estratégicos del Gobierno del Perú*. <https://faustinianoemprendedores.wordpress.com/2011/07/12/tarea-12072011-lineamientos-de-politicas-de-promocion-de-la-actividad-productiva-en-los-documentos-estrategicos-del-gobierno-del-peru/>.
- Avilez Farfan, J. A., Benavides Herrada, A. H., & Beoutis Bazan, J. E. (Junio de 2011). *Planeamiento Estratégico en el Distrito de San Isidro*. 231. (C. PUCP, Ed.) Lima, Lima, Perú.

- Beltran, J., Munevar, J., & Pinzon, M. (2010). *Guía para la Formulación de Planes de Acción*. (S. d. Cundinamarca, Ed.) Soacha, Cundinamarca, Colombia: Meci Soacha.
- Bernal Torres, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación para Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales* (Segunda Edición ed.). (L. G. Figueroa, Ed.) Mexico, Mexico: Pearson Educación de Mexico.
- Burgwal, G., & Cuellar, J. C. (1999). *Planificación Estratégica y Operativa aplicada a Gobiernos Locales*. (S. H. SNV, Ed.) Quito, Ecuador: Ediciones Abya Yala.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración* (Septima Edición ed.). (N. I. Lopez, Ed.) Mexico, Mexico: McGRAW-HILL Interamericana Editores SA.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación Estratégica, Fundamentos y Aplicaciones* (Segunda ed.). (J. M. Chacon, Ed.) Mexico, Mexico: McGraw Hill/Interamericana Editores SA.
- CommunityTool, T. (2013). *Caja de Herramientas Comunitarias TOC*. Recuperado el 09 de Marzo de 2014, de <http://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/estructura/estrategia-planificacion/desarrollar-un-plan-de-accion/principal>
- Congreso. (27 de Mayo de 2003). Ley Orgánica de Municipalidades. Lima.
- Congreso de la República, d. P. (27 de Mayo de 2003). Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades. Lima, Perú.
- Corpoeducación. (2003). *Competencias Laborales: Base para mejorar la empleabilidad de las personas*. Educativo, Ministerio de Educación Nacional de Colombia, Bogotá.
- Cuenca Cervera, J. (2010). *Manual de Dirección y Gestión de Recursos Humanos en los Gobiernos Locales* (Primera ed.). (I. N. Pública, Ed.) Madrid, España: Centro de Publicaciones del INAP.
- D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico, un enfoque de gerencia* (Segunda ed.). (M. R. Ulloa, Ed.) Mexico, Mexico: PEARSON.

- Damian Torres, I. M. (2006). *Gestion Municipal y Calidad de Servicios en la Municipalidad Distrital de Picsi: Alternativas de Solucion*. Lambayeque, Peru.
- Darren, G., & Mallery, P. (2003). *SPSS For Windows Step by Step*. USA: Pearson Education.
- De Lama Castillo, M. A. (27 de Noviembre de 2009). *Plan Estrategico para mejorar la gestion en la Municipalidad Distrital de San Jacinto*. 75. Trujillo, La Libertad, Peru.
- Delgado Castillo, Hector. (2011). *Administracion Estrategica, Un enfoque metodológico* (Primera ed.). Mexico, Mexico: Editorial Trillas SA.
- Fahsbender, J. (2007). *Desde adentro La Organizacion del Gobierno Local* (Primera ed.). (U. d. Piura, Ed.) Piura, Piura, Peru: Universidad de Piura.
- Guerra, G., & Aguilar Valdes, A. (2002). *La Planificacion Estrategica en el Agronegocio* (1era. ed.). Mexico, Mexico: Limusa S.A.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum Jr., J. (2005). *Administracion: Un enfoque basado en competencias* (10a. Edicion ed.). (J. T. Perez Bonilla, Ed.) Mexico, Mexico: International Thomson Editores S.A.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. J. (2005). *Administracion: Un enfoque basado en competencias* (Decima ed.). (J. T. Perez Bonilla, Ed.) Mexico: Internacional Thomson Editores S.A.
- Heredia Maldonado, C. A., & Romero Alcala, K. (2009). *Analisis de la Gestion del Capital Humano en la Administracion Publica Centralizada y la Atencion en los Kioskos de Servicios Universales a los Usuarios*. Puebla, Mexico.
- Hernandez Sampieri, Roberto; Fernandez Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar. (2010). *Metodologia de la Investigacion* (Quinta Edicion ed.). (J. M. Chacon, Ed.) Mexico, Mexico: McGraw-Hill Interamericana Editores SA.
- INEI. (2009). *Mapa de Pobreza Provincial y Distrital del Peru*. Lima.
- INEI. (2011). *Informe Sobre Proyecciones de Poblacion 2012 - 2015*. Lima.

- Jefatura del Gabinete de Ministros, R. A. (2011). *Lecturas sobre el Estado y las políticas públicas: Retomando el debate de ayer para fortalecer el actual*. Jefatura del Gabinete de Ministros - Presidencia de la Nación Argentina. Buenos Aires: Proyecto de Modernización del Estado.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). *Administración: Una perspectiva global* (11va. ed.). Mexico, Mexico: McGraw Hill.
- Lerma, A., & Barcena, S. (2012). *Planeación Estratégica por áreas funcionales* (Primera Edición ed.). (A. Herrera, Ed.) Mexico, Mexico: Alfaomega Grupo Editor SA.
- Lerma, A., & Barcena, S. (2012). *Planeación Estratégica por Áreas Funcionales* (Primera ed.). (A. Herrera, Ed.) Mexico, Mexico: Alfaomega Grupo Editor SA.
- Lyle M. Spencer, J., & Spencer, S. M. (1993). *Evaluación de Competencias en el Trabajo*.
- Martínez Puche, A. (Setiembre de 2010). El desarrollo local en un contexto globalizado, cohesión territorial, gobernanza, políticas públicas e instrumentos de innovación. Estudios de casos en el corredor industrial del Vinalopó (Alicante). 865. (U. d. Alicante, Ed.) Alicante, España.
- Matías, D. (2001). *Planificación estratégica para la gestión local*. (I. Vargas, Ed.) Santo Domingo, República Dominicana: Participación Ciudadana.
- McCLELLAND, D. C. (Enero de 1973). "Testing for Competence rather than for Intelligence". *American Psychologist*, 28, 1,14.
- MEF - GTZ. (2008). Módulo "La Programación Presupuestaria en los Gobiernos Locales". *Primera edición*. Lima, Perú: Grambs Corporación Gráfica.
- Mendoza Parraguez, E. (2005). La Administración del Dinero en los Gobiernos Locales de la Provincia de Chiclayo - Lineamientos para Mejorar su Eficacia. Lambayeque, Perú.
- Mertens, L. (1996). *Competencia Laboral: Sistemas, surgimiento y modelos*. (1era. ed.). Montevideo, Uruguay: Cinterfor/OIT.

- Municipalidad Provincial de Coronel Portillo. (2006). *Plan de Desarrollo Institucional*. http://www.municportillo.gob.pe/images/pdf/pdi_2.pdf.
- Núñez, C., & Gutierrez, F. (2004). *Planeamiento de alternativas y soluciones para el municipio de Úmbita - Boyacá en el sector educativo, que conduzcan a un desarrollo socio-económico sostenible*. <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/7203/tesis36.pdf;jsessionid=839C5D46CC15B7901081359A6F011856?sequence=1>.
- OPS. (31 de May de 1989). *Evaluacion para el planeamiento de programas de educacion en salud*. Obtenido de [www.min Salud . gov.co](http://www.minSalud.gov.co) / ... / Plan de % 20de% 20acción.pdf
- Puentes, A. (2008). *Gerencia Publica y Gobierno Municipal*. (P. d. PROGODEL, Ed.) Managua, Nicaragua: GTZ - alemania.
- Quispe, E. (2004). *Ley del Procedimiento Administrativo General* (Segunda Edicion ed.). Arequipa, Peru: Asociacion Civil Administracion, Desarrollo y Cambio - ADEC.
- Ramos Gonzales, H. W. (Ene-Junio de 2012). Propuesta de un modelo de gestion para mejorar la direccion municipal de la Provincia de Otuzco. (U. N.-F. Industrial, Ed.) *Produccion y Gestion*, 15(1), 44.
- Rojas Moran, L. M. (2006). *Manual Para la Gestion Municipal del Desarrollo Economico Local* (Primera ed.). (OIT, Ed.) Lima, Peru: Organizacion Internacional del Trabajo - OIT.
- Sagaon Villegas, J. (Julio - Diciembre de 2011). <http://www.uaeh.edu.mx>. (U. A. Hidalgo, Editor) Recuperado el 11 de Marzo de 2014, de http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/huejutla/administracion/temas/ejecucion_y_contro_de_los_planes_de_accion.pdf
- Sanchez Albavera, F. (2003). *Planificacion Estrategica y Gestion Publica por Objetivos* (Vol. 32). (C. I. Naciones Unidas, Ed.) Lima, Peru: Instituto Latinoamericano de Planificacion Economica y Social - ILPES.
- Santos, D. d. (1994). *El Plan de Negocios*. (C. S. Soriano, Ed., & M. SA, Trad.) Madrid, España: Mapcal SA.

- Sisto Campos, V. (21 de Junio de 2004). Teoría(s) Organizacional(es) Postmoderna(s) y Gest(ac)ion del Sujeto Postmoderno. *Tesis Doctoral*, 158,159. Barcelona, España.
- Soler, S. (2008). *Coeficientes de confiabilidad de instrumentos escritos en el marco de la teoría clásica de los tests*. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412008000200006.
- Soria, B. (2007). *Diccionario Municipal Peruano* (Primera ed.). (S. Montalvo, Ed.) Lima, Peru: Grafica Aspa.
- Tavares, M., & Beretta, N. (2006). *Sistemas de Planificación Estratégica e Innovaciones Presupuestarias*. Banco Interamericano de Desarrollo - BID, Washington.
- Tavares, M., & Berreta, N. (2006). *Sistemas de Planificación Estratégica e Innovaciones Presupuestarias*. Banco Interamericano de Desarrollo - BID, Washington.
- Tobon, S. (2006). *Aspectos Básicos de la Formación Basada en Competencias*. Instituto CIFE - Proyecto Mesesup. Talca: Instituto CIFE.
- Vargas, Fernando; Casanova, Fernando; Montanero, Laura. (2001). *El Enfoque de Competencia Laboral: Manual de Formación*. Montevideo, Uruguay: Cinterfor/OIT.
- Vilcherrez, P. S. (13 de Julio de 2013). *Gestión Institucional*. Recuperado el 29 de Octubre de 2013, de <http://www.slideshare.net/pasavi/gestin-institucional>

ANEXOS:

ANEXO 01

FICHA DE EVALUACION Y CALIFICACION DEL PLAN DE ACCION PARA MEJORAR EL PLANEAMIENTO ETRATEGICO DE LA MUNICIPALIDAD DISTIORITAL DEL DISTRITO DE SALLIQUE - JAEN

DIMENSIONES		CALIFICACION		OBSERVACIONES
		SI	NO	
A. Marco Normativo				
1.	El Plan de Acción contiene el marco legal que se encuentra establecido para la organización y funcionamiento de los gobiernos locales.			
2.	El Plan de Acción contiene el marco normativo legal vigente para el sistema nacional de planeamiento estratégico.			
3.	El Plan de Acción contiene el marco normativo legal y administrativo respecto a la organización y funcionamiento del sistema de planeamiento estratégico en la municipalidad distrital de Reque.			
B. Procedimientos Técnico Administrativos				
1.	Se establecen objetivos y estrategias para la implementación del Plan de Acción.			
2.	Contiene el programa de actividades y acciones administrativas para la implementación del Plan de Acción.			
3.	Contiene el presupuesto de costo de las actividades para la implementación del Plan de Acción.			
4.	Contiene las pautas y mecanismos necesarios para el seguimiento y evaluación del cumplimiento en la implementación del Plan de Acción.			
C. Fortalecimiento de Capacidades				
1.	El Plan de Acción contiene el correspondiente programa de capacitación para propiciar el fortalecimiento de capacidades laborales en el sistema de planeamiento estratégico.			
2.	El programa de capacitación contiene los indicadores de evaluación que permitan establecer los logros alcanzados en el fortalecimiento de capacidades del personal de la entidad.			

ANEXO 02

CUESTIONARIO SOBRE COMPETENCIAS SUFICIENTES EN EL SISTEMA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD.

Estimado (a) colaborador (a)

La presente encuesta tiene como finalidad recolectar información para el desarrollo del proyecto de investigación denominado PLAN DE ACCION PARA LA MEJORA DEL SISTEMA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SALLIQUE, JAEN; por lo que su opinión es de gran importancia para lograr el objetivo deseado.

Mucho agradeceré se sirva marcar con una **X** en el recuadro que crea pertinente

- 1) Según la Ley Orgánica de Municipalidades, vigente, el proceso de planeación local es integral, permanente y participativo, articulando a las municipalidades con sus vecinos, en dicho proceso se establecen las políticas públicas de nivel local.
 5. Totalmente de acuerdo
 4. De acuerdo.
 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
 2. En desacuerdo.
 1. Totalmente en desacuerdo.

- 2) Considera Usted que el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN, adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros, es el organismo técnico especializado que ejerce la función de órgano rector, orientador y de coordinación del sistema nacional de planeamiento estratégico, que incluye a las entidades de la administración pública entre las que se encuentra la Municipalidad Distrital de Reque.
 5. Totalmente de acuerdo
 4. De acuerdo.
 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
 2. En desacuerdo.
 1. Totalmente en desacuerdo

- 3) De acuerdo al Reglamento de Organización y Funciones (ROF) vigente, las funciones propias del sistema nacional de planeamiento estratégico en la municipalidad están a cargo de la unidad de planificación y presupuesto.
 5. Totalmente de acuerdo
 4. De acuerdo.
 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
 2. En desacuerdo.
 1. Totalmente en desacuerdo

- 4) El Plan Bicentenario: Perú hacia el 2021, es un plan estratégico de largo plazo que contiene las políticas de desarrollo que nuestro país deberá seguir en los próximos ocho años, el mismo que incluye seis (6) ejes estratégicos con sus respectivas propuestas de lineamientos estratégicos, con los cuales deben articularse los Planes de Desarrollo Concertados (PDC) de los Gobiernos Regionales y Locales del país.
 5. Totalmente de acuerdo
 4. De acuerdo.
 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
 2. En desacuerdo.
 1. Totalmente en desacuerdo

- 5) La pregunta ¿Quiénes Somos? que se emplea para la descripción concisa y clara de la razón de ser de la entidad, como propósito fundamental, corresponde a la formulación de la Misión.
 5. Totalmente de acuerdo
 4. De acuerdo.
 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
 2. En desacuerdo.
 1. Totalmente en desacuerdo

- 6) El Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Plan Operativo Institucional (POI), son instrumentos técnico normativos de planeamiento estratégico que en la entidad deben ser formulados por:
1. La Alcaldía
 2. La Gerencia Municipal
 3. La Unidad de Asesoría Legal
 4. Solo por la oficina de Planificación y Presupuesto
 5. La oficina de Planificación y Presupuesto y las demás unidades orgánicas.
- 7) El Plan Operativo Institucional (POI) y el Presupuesto Institucional, son documentos de planificación operativa, que tienen vigencia de un (01) año, ambos se desarrollan de manera paralela y tienen en los Objetivos Institucionales un mismo punto de partida.
5. Totalmente de acuerdo
 4. De acuerdo.
 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
 2. En desacuerdo.
 1. Totalmente en desacuerdo.
- 8) Los Objetivos Estratégicos Generales son aquellos cambios y situaciones a las cuales se quiere llegar en el mediano y largo plazo, que contribuirán al logro de la Visión de la institución. Deben ser expresados en términos cualitativos y ser susceptibles de medición a través de indicadores de resultados objetivamente verificables.
5. Totalmente de acuerdo
 4. De acuerdo.
 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
 2. En desacuerdo.
 1. Totalmente en desacuerdo.
- 9) Cuáles de los principales documentos normativos de planeamiento estratégico y operativo, les han sido comunicados formalmente, y los vienen aplicando en su unidad orgánica para el desarrollo de las actividades y proyectos programados para el logro de los objetivos y metas institucionales:
- a) Plan de Desarrollo Concertado (PDC)
 - b) Plan Estratégico Institucional (PEI)
 - c) Plan Operativo Institucional (POI)
 - d) Presupuesto Institucional Aprobado (PIA)
 - e) Ninguno.
- 10) ¿Qué tipo de actividad o labor realiza en su puesto de trabajo?
- a) De Gestión
 - b) De Dirección
 - c) Asesoramiento
 - d) Planeamiento
 - e) Administrativo
 - f) Supervisión y Control
 - g) De Apoyo
- 11) ¿Le gusta lo que hace actualmente en su puesto de trabajo?
5. Totalmente de acuerdo
 4. De acuerdo.
 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
 2. En desacuerdo.
 1. Totalmente en desacuerdo.
- 12) ¿Cuándo fue la última vez que participo en un curso o evento de capacitación sobre competencias laborales, promovido por la institución?
- a) 01 mes
 - b) 06 meses
 - c) 01 año
 - d) nunca

- 13) ¿La planeación estratégica es un proceso continuo de previsión de los recursos y servicios requeridos para obtener los objetivos determinados para la gestión institucional. Por lo tanto, considera Usted que en dicho proceso deben intervenir los directivos, funcionarios y trabajadores de la entidad?
5. Totalmente de acuerdo
4. De acuerdo.
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
2. En desacuerdo.
1. Totalmente en desacuerdo.
- 14) ¿Considera oportuno y estaría dispuesto en participar en un programa de capacitación relacionado con la aplicación del sistema de planeamiento estratégico orientado a resultados, que permitan en un futuro cercano mejorar su preparación y desempeño laboral?
5. Totalmente de acuerdo
4. De acuerdo.
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
2. En desacuerdo.
1. Totalmente en desacuerdo.
- 15) Un Plan de Acción es el conjunto de actividades, con objetivos y metas previamente bien definido y establecido, que se deberán ejecutar en un determinado plazo de tiempo para materializar la mejora del sistema de planeamiento estratégico en la entidad. Por lo que se ha considerado la posibilidad de proponer un plan de acción que incluya la organización funcional, así como la capacitación del personal para mejorar sus competencias laborales en el referido sistema administrativo. ¿Estaría Usted de acuerdo con la indicada iniciativa?
5. Totalmente de acuerdo
4. De acuerdo.
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
2. En desacuerdo.
1. Totalmente en desacuerdo.

¡Muchas gracias por su participación!

ANEXO 03

Fichas de validación de los instrumentos por expertos

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

DATOS GENERALES:

- 1.1. APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO: OTONAR ENRIQUE HURTADO SIPIÓN
- 1.2. CARGO : DOCENTE-ESCUELA DE POSTGRADO
- 1.3. INSTITUCIÓN DONDE LABORA: UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO
- 1.4. GRADO ACADÉMICO: DOCTOR
- 1.5. NOMBRE DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO SOBRE COMPETENCIAS SUFICIENTES EN EL SISTEMA DE PLANEAMIENTO
- 1.6. AUTORES DEL INSTRUMENTO: Modificado por el Investigador del proyecto: PLAN DE ACCIÓN PARA LA MEJORA DEL SISTEMA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SALLIQUE, JAEN.
- 1.7. NOMBRES DE LOS INVESTIGADORES: Br. JOSE FRANCISCO DELGADO RIVERA
- 1.8. FECHA: 25 DE AGOSTO DEL 2017

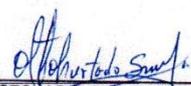
ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Criterios	Niveles	Baja 0 – 25%				Regular 26 – 50%				Bueno 51 – 75%				Muy bueno 76 – 100%			
		Indicadores	0	7	13	19	26	33	39	45	51	57	63	69	76	82	88
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado	6	12	18	25	32	38	44	50	56	62	68	75	81	87	93	100
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables															X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica															X	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.															X	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad													X			
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los instrumentos de investigación.															X	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos															X	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores															X	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación															X	
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación															X	

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Baja b) Regular c) Bueno d) Muy bueno

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

89


 Dr. OTONAR ENRIQUE HURTADO SIPIÓN
 DNI N° 16642737

ANEXO 04

FICHAS DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

VALIDACION DE LA PROPUESTA

Estimado Magister **OTONAR ENRIQUE HURTADO SipiÓN**

Solicito apoyo de su sapiencia y excelencia profesional para que emita juicios sobre el **PLAN DE ACCION**, que hemos elaborado en el marco de la ejecución de nuestra tesis titulada **“: PLAN DE ACCION PARA LA MEJORA DEL SISTEMA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SALLIQUE, JAEN”**

Para alcanzar este objetivo lo hemos seleccionado como experto en la materia y necesitamos sus valiosas opiniones. Para ello debe marcar con una (X) en la columna que considere para cada indicador.

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

MA : Muy adecuado.

BA : Bastante adecuado.

A : Adecuado

PA : Poco adecuado

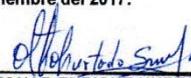
NA : No Adecuado

Nº	Aspectos que deben ser evaluados	MA	BA	A	PA	NA
I.	Redacción					
1.1	La redacción empleada es clara, precisa, concisa y debidamente organizada		X			
1.2	Los términos utilizados son propios de la pedagogía.	X				
II.	Estructura del Programa					
2.1	Las áreas con los que se integra el Programa son los adecuados.		X			
2.2	Las unidades en las que se divide el programa están debidamente organizadas.	X				
2.3	Las unidades propuestas en el programa son de interés para los estudiantes.		X			
2.4	El número de sesiones de aprendizaje son suficientes para lograr los objetivos propuestos.	X				
2.5	Los medios y materiales son adecuados para lograr los objetivos trazados.	X				
2.6	El producto acreditable de cada unidad tiene relación con el objetivo que se persigue en dicha unidad.		X			
2.7	Las capacidades creadas para el programa guardan coherencia con los contenidos y objetivos.		X			
2.8	Las unidades y contenidos seleccionados son apropiados para los propósitos del programa.	X				
2.9	Presenta instrumentos de evaluación apropiados para el recojo de información.	X				
III	Fundamentación teórica					
3.1	Los temas y contenidos son producto de la revisión de bibliografía especializada.	X				
3.2	El programa está basado en sólidas bases teóricas.		X			
IV	Bibliografía					
4.1	Presenta la bibliografía pertinente a los temas y la correspondiente a la metodología usada en el programa.	X				
V	Fundamentación y viabilidad del Programa					
5.1.	La fundamentación teórica y pedagógica del programa guarda coherencia con el fin que persigue.		X			
5.2.	El programa propuesto es coherente, pertinente y trascendente.	X				
5.3.	El programa propuesto es factible de aplicarse a otras organizaciones o instituciones.	X				

DICTAMEN: la propuesta cuenta con los requisitos científicos y metodológicos para responder a los objetivos de la investigación. Además los criterios técnicos utilizados reflejan la seguridad de su eficiencia. La propuesta es viable de aplicación.

Validado por el Dr. **OTONAR ENRIQUE HURTADO SipiÓN**
 Especialidad: **INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA**
 Categoría Docente: **CONTRATADO**
 Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria: **07 AÑOS**
 Cargo Actual: **DOCENTE DE MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**

Fecha: **10 de Noviembre del 2017.**


 Dr. **OTONAR ENRIQUE HURTADO SipiÓN**
 DNI Nº 16642737

ANEXO 05

**HOJA DE COTEJO DE ANALISIS DE LA INFORMACION CONCURRENTE AL SISTEMA
DE LANEAMINETO ESTRATEGICO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SALLIQUE.
PERIODO 1015-1016**

INSTRUMENTO NORMATIVO DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	ALCANCE		TEMPORALIDAD			La entidad cuenta con el instrumento		APRECIACIONES
	Institucional interno	Participativo Externo	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo	SI	NO	
	Plan de Desarrollo Concertado Local (PDC)							
Plan Estratégico Institucional (PEI)								
Plan Operativo Institucional (POI)								
Presupuesto Institucional Anual (PIA)								

DEL INVESTIGADOR:

Nombres y Apellidos:.....

Grado académico:.....

Fecha:.....

Firma

DNI. N°

ANEXO 06

Resultado de la aplicación del coeficiente Alfa de Cronbach a las encuestas

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.898	11

La validez de un instrumento se refiere al grado en que el instrumento mide aquello que pretende medir. Y la fiabilidad de la consistencia interna del instrumento se puede estimar con el Alfa de Cronbach.

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

Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. La fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra concreta de investigación.

Como criterio general, George y Mallery (2003, pág. 231) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

- 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.