



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN GESTIÓN
PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD**

**Manual de planeamiento estratégico institucional para la gestión
de la Municipalidad Provincial de Chota**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad**

AUTOR:

Quiroz Mejía, José Ricardo (ORCID: 0000-0001-5386-6914)

ASESOR:

Dr. Gonzales Soto, Víctor Augusto (ORCID: 0000-0002-9528-2308)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Reforma y modernización del estado

CHICLAYO – PERÚ

2021

Dedicatoria

El presente trabajo de investigación va dedicado a mis amados hijos Yuriana y Ricardo Quiroz Molina, a mi amada esposa Lisset Milagros Molina Fernández, a mi adorada madre María Consuelo Mejía Huanambal y hermana mayor Dora Isabel Soberón Mejía.

Agradecimiento

A Dios que me concede salud y vida.

A la Municipalidad Provincial de Chota en el nombre del Sr. Alcalde Ing. Werner Cabrera Campos por brindarme todas las facilidades en el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Índice de contenidos

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos.....	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	vi
Índice de Abreviaturas	vii
Resumen	viii
Abstract.....	ix
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	4
III. METODOLOGÍA.....	17
3.1 Tipo y diseño de investigación	17
3.2 Variables y operacionalización	18
3.3 Población, muestra y muestreo	19
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	19
3.5 Procedimientos	20
3.6 Método de análisis de datos.....	21
3.7 Aspectos éticos	21
IV. RESULTADOS.....	22
V. DISCUSIÓN	35
VI. CONCLUSIONES.....	45
VII. RECOMENDACIONES.....	46
VIII. PROPUESTA	47
REFERENCIAS	49
ANEXOS.....	57

Índice de tablas

Tabla 1: Nivel de eficiencia	27
Tabla 2: PIM e ICEGM de la MPCH 2015-2019.....	28
Tabla 3: IEFM MPCH 2015 - 2019.....	29
Tabla 4: Nivel de eficacia	29
Tabla 5: IEIM MPCH 2015 - 2019	30
Tabla 6: Nivel de colaboración	31
Tabla 7: Nivel de transparencia.....	32
Tabla 8: Nivel de ética	34

Índice de figuras

Figura 1: Esquema DITRAS	18
Figura 2: Fases para el desarrollo de la investigación	20
Figura 3: Mapa de procesos para el desarrollo de la investigación	21
Figura 4: Conceptualización de la propuesta	48

Índice de Abreviaturas

AN	: Acuerdo Nacional
ALC	: América Latina y el Caribe
AEI	: Acciones Estratégicas Institucionales
AO	: Actividades Operativas
BSC	: Balanced Scorecard
CEPAL	: Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CEPLAN	: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
CR	: Congreso de la República
CMN	: Cuadro Multianual de Necesidades
DACA	: Diccionario de Administración y Ciencias Afines
DRAE	: Diccionario de la Real Academia Española
DITRAS	: Diseño Transformativo Secuencial
IDB	: Inter American Development Bank
ODS	: Objetivos de Desarrollo Sostenible
OECD	: Organization for Economic Cooperation and Development
ILPES	: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social
INEI	: Instituto Nacional de Estadística e Informática
IEFM	: Índice de Esfuerzo Fiscal Municipal
IEIM	: Índice de Ejecución de Inversiones Municipales
OEI	: Objetivos Estratégicos Institucionales
ONU	: Naciones Unidas
OPMI	: Oficina de Programación Multianual de Inversiones
PAC	: Plan Anual de Contrataciones
PEDN	: Plan Estratégico de Desarrollo Nacional
PESEM	: Plan Estratégico Sectorial Multianual
PCM	: Presidencia del Consejo de Ministros
PDC	: Plan de Desarrollo Concertado
PEI	: Plan Estratégico Institucional
POI	: Plan Operativo Institucional
PIA	: Presupuesto Institucional de Apertura
PIM	: Presupuesto Institucional Modificado
PMI	: Programa Multianual de Inversiones
SATs	: Sistemas Administrativos Transversales
SINAPLAN	: Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico
SMART	: Modelos de Informe de Medición Estratégica y Técnica
SGP	: Secretaría de Gestión Pública
SFPEUM	: Secretaría de la Función Pública Estados Unidos Mexicanos
NGP	: Nueva Gobernanza Pública
MEF	: Ministerio y Economía y Finanzas
MPCH	: Municipalidad Provincial de Chota
MVCS	: Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento

Resumen

El Objetivo General del estudio fue proponer un Manual de Planeamiento Estratégico Institucional para mejorar la gestión de la Municipalidad Provincial de Chota. Investigación de enfoque cuantitativo, de paradigma positivista, de alcance descriptivo con propuesta, de diseño no experimental y de corte transversal. Del análisis de información producto de encuestas aplicadas a una muestra no probabilística o dirigida constituida por 20 servidores de la Municipalidad Provincial de Chota, contrastada con ficha de observación, se determinó que dicha entidad presenta deficiente e ineficaz gestión, muy bajo nivel de colaboración, transparencia y ética. Se concluyó que el manual propuesto es una herramienta que coadyuva a mejorar las limitantes identificadas en la referida municipalidad y en otras municipalidades por su adaptabilidad y extrapolación sencilla y rápida. El Manual de Planeamiento Estratégico Institucional se basa en un fundamento teórico y marco legal pertinentes, ofreciendo una metodología ideal para la praxis de cultura en planificación estratégica institucional entendida como la completa capacidad de mejora continua.

Palabras claves: Manual, Planeamiento Estratégico Institucional, Municipalidad, Nueva Gobernanza Pública, Mejora Continua.

Abstract

The General Objective of the study was to propose an Institutional Strategic Planning Manual to improve the management of the Provincial Municipality of Chota. Research with a quantitative approach, a positivist paradigm, a descriptive scope with a proposal, a non-experimental and cross-sectional design. From the analysis of information product of surveys applied to a non-probabilistic or directed sample made up of 20 servers of the Provincial Municipality of Chota, contrasted with an observation file, it was determined that said entity presents deficient and ineffective management, very low level of collaboration, transparency and ethics. It was concluded that the proposed manual is a tool that helps to improve the limitations identified in the aforementioned municipality and in other municipalities due to its adaptability and simple and rapid extrapolation. The Institutional Strategic Planning Manual is based on a relevant theoretical foundation and legal framework, offering an ideal methodology for the praxis of culture in institutional strategic planning understood as the complete capacity for continuous improvement.

Keywords: Handbook, Institutional Strategic Planning, Municipality, New Public Governance, Continuous Improvement.

I. INTRODUCCIÓN

Pese a los esfuerzos de los gobiernos, en ALC, prevalece deficiente e ineficaz gestión pública. (IDB, 2018) y (OECD, 2020). A consecuencia del inadecuado gasto público (deficiencia) frente a la incidencia de pobreza (ineficacia). Ello producto de la desconexión entre la elaboración, seguimiento y evaluación del planeamiento estratégico institucional. (CEPAL, 2017a) e (ILPES, 2017). A causa de la inadecuada capacidad técnica, desarticulación sectorial y entre los niveles de gobierno (escasa colaboración), deficiente gestión del conocimiento, débil transparencia y escasa colaboración ciudadana en la gestión pública. (CEPAL, 2017a) e (ILPES, 2017).

Lo cual genera insatisfacción ciudadana con la gestión pública (escasa legitimidad). (Jara y Cedeño, 2019) y (OECD, 2020). Sobre todo, con las municipalidades que son vistas como instituciones problema que no atienden las demandas de la población. (Aguilar, 2016). Evidenciándose que éstas presentan alta dependencia presupuestal con el gobierno central. (Arias, Retamal y Ramos, 2019). Demostrándose débil liderazgo político local para el planeamiento institucional municipal. (Ortega y Parra, 2019). Y un lejano debate sobre la gestión local colaborativa y transparente. (Foglia y Rofman, 2020).

En consecuencia, en ALC se asiste a una primera generación de esfuerzos en el uso efectivo de la información, pues en la mayoría de países, (sobre todo en los gobiernos locales), las decisiones se toman aisladas de la evidencia y los proyectos ejecutados no obedecen a la planificación. (IDB, 2018).

En Perú, la gestión de las 1874 municipalidades es deficiente e ineficaz. La deficiencia se evidencia en la incapacidad de gasto, en el 2018, las municipalidades, no gastaron S/. 10,6 mil millones de Soles equivalente al 28% de lo que presupuestaron. (CR, 2019). Y la ineficacia apreciada en la prevalencia de pobreza, en el 2018, 6 millones 593 mil personas padecían de pobreza, representando el 20.5% de la población. (INEI, 2019a). Ello debido a que el gasto público es deficiente. (Olivos y Quiñones, 2016). Esto a causa de la desarticulación del planeamiento estratégico institucional (elaboración, seguimiento y evaluación).

Pues, los proyectos de inversión ejecutados no forman parte del programa de inversiones elaborados en la etapa de planificación. (MEF, 2018a). Producto que, en el Perú, la planificación es vista como un gasto inefectivo. (MVCS, 2017). Esto genera que las municipalidades (como la mayoría de entidades del país), sean vistas como no confiables. (INEI, 2020).

A nivel del departamento de Cajamarca, en las 15 municipalidades provinciales y 114 municipalidades distritales, (INEI, 2019b), prevalece también, deficiente e ineficaz gestión. Deficiencia demostrada en la incapacidad de gasto, en el 2018 las municipalidades del departamento de Cajamarca no gastaron S/. 567,491,598, equivalente al 29% de lo que presupuestaron. (CR, 2019). Y la ineficacia apreciada en que el departamento ocupa el primer nivel de incidencia de pobreza y extrema pobreza. (INEI, 2019a).

La Municipalidad Provincial de Chota (MPCH), también presenta deficiente e ineficaz gestión municipal. En el 2019, no gastó S/. 52, 087, 876 soles es decir el 45.2% de su PIM, (PCM, 2020), ubicándose en la posición 1643 del ranking del gasto municipal. (CR, 2019). Teniéndose que, a nivel del distrito de Chota, donde se centran y concentran las inversiones de la MPCH, existen brechas por cerrar como pobreza monetaria inferior y superior que está entre 41% y 55.1%. (INEI, 2020).

Esto como consecuencia de la deficiente elaboración, seguimiento y evaluación de planes, pues tanto el PDC, como el PEI y el POI se encuentran desarticulados y desactualizados. (MPCH, 2016).

Ante la realidad problemática identificada, se formuló el siguiente problema de investigación ¿El Manual de Planeamiento Estratégico Institucional mejora la Gestión de la Municipalidad Provincial de Chota? Indicándose que, como problema central, tanto a nivel de ALC, Perú, el departamento de Cajamarca y la provincia de Chota, se evidencia que prevalece deficiente e ineficaz gestión municipal, bajo nivel de colaboración, transparencia y ética en la gestión de los gobiernos locales debido, entre otros a la desconexión entre la elaboración, seguimiento y evaluación del planeamiento estratégico institucional, debido a la escasa praxis de cultura de planeamiento institucional en este nivel de gobierno.

Teniéndose que la investigación se justificó por su aporte epistemológico, metodológico, económico y social. En lo epistemológico, genera conocimiento a partir del abordaje de la teoría de la mejora continua, teoría del planeamiento estratégico institucional, teoría de la modernización del Estado y teoría de la gestión municipal. Fundamento teórico pertinente que sustenta la propuesta y que sirve a futuras investigaciones. (T).

Metodológicamente (aporte práctico) ofrece un manual de planeamiento estratégico institucional, con componentes, pasos y procedimientos que promueven la praxis de cultura en planificación estratégica institucional entendida como la completa capacidad de mejora continua. (P). En lo económico y al planificarse las intervenciones, se hace un mejor gasto público, aportándose a la reducción de brechas y necesidades, haciendo más con menos recursos (eficiencia y eficacia). Instaure una nueva gobernanza municipal a partir de una toma de decisiones asertiva, colaborativa, transparente y ética. (R1).

La propuesta incorpora en sus componentes la evaluación de impacto, aspecto que genera responsabilidad social en la entidad y, orienta su accionar a ofrecer beneficios sociales medibles y demostrables. (N).

De este precepto se establece que la investigación aporta a la epistemología pues, se ha construido un marco teórico y legal pertinente que sirve de base a futuras investigaciones en la materia y deja como aporte axiológico un manual de PEI, el mismo contribuye al desarrollo social, pues al mejorar la gestión municipal (eficiencia, eficacia, colaboración, transparencia y ética), se genera bienestar en la población (aporte socioeconómico).

Para lo cual se planteó como objetivo general: Proponer un Manual de Planeamiento Estratégico Institucional para mejorar la gestión de la Municipalidad Provincial de Chota. Estableciéndose cuatro objetivos específicos: 1) Identificar el fundamento teórico, marco legal y metodológico que sustentan el Manual de Planeamiento Estratégico Institucional. 2) Diagnosticar la gestión de la Municipalidad Provincial de Chota. 3) Diseñar un Manual de Planeamiento Estratégico Institucional. 4) Validar por juicio de expertos el Manual de Planeamiento Estratégico Institucional.

II. MARCO TEÓRICO

A nivel internacional se tiene como antecedentes que el bajo nivel de transparencia incide en el desarrollo socioeconómico, en la democracia y aspiraciones de la población, siendo más frecuente que la ciudadanía demande de acceso a información a través de los actuales canales de difusión y participación en la gestión pública. (Liuta y Mershchii, 2020). Sin embargo, los municipios interrumpen la continuidad de la transparencia inhibiendo la práctica de la gobernanza electrónica y la participación ciudadana en la gestión de las políticas públicas. (Ramos y Viana, 2019).

Ello hace que los gobiernos locales presenten bajo nivel de legitimidad y colaboración intersectorial sobre todo en las estructuras de planificación y gestión. (Strøm, Amdam y Fosse, 2019). Esto debido al escaso interés político municipal. (Brostrøm, Elling y Vrangbaek, 2019). Requiriéndose para optimizar el desempeño institucional, diseñar e implementar un plan de fortalecimiento institucional, elaborado de acuerdo a un enfoque integral y articulado en el que participen los colaboradores de los niveles estratégicos, tácticos y operativos, debidamente capacitados, con tecnología y con adecuada y permanente coordinación y comunicación interna y externa, con sistemas de monitoreo y retroalimentación con información integrada y oportuna para la mejora continua. (Piedra, 2018).

Pues en los gobiernos locales hace falta de buenas prácticas de gobernanza pública de acuerdo a las exigencias normativas que mitiguen los conflictos sociales. (Oliveira, Alves y Yamaguchi, 2018). Evidenciándose que en éste nivel de gobierno prevalece inadecuada gestión estratégica y liderazgo estratégico. (Chukwuneme y Potgieter, 2018). Lo cual conlleva a la incidencia de deficiente gasto público, evidenciado en inadecuadas adquisiciones públicas, lo que ocasiona desconfianza y descontento en la población. (Dzuke y Naude, 2018). Ello producto de la inadecuada implementación del plan de desarrollo municipal debido a las débiles capacidades del personal. (Rayo y Puerta, 2017).

Teniéndose que las páginas web institucionales de las municipalidades limitan sus contenidos a cuestiones políticas no difundiendo información relevante de la gestión municipal. (Manfredi, Herranz de la Casa, Corcoy y Cantero, 2017). Evidenciándose actos no éticos en gerentes y empleados municipales. (Branko y

Mladen, 2017). Prevalciendo desafíos en cuanto a transparencia, rendición de cuentas, participación y colaboración, siendo ésta última la más débil, pues está supeditada a la voluntad política e iniciativa de cada gobierno local, teniéndose que la discrecionalidad de los alcaldes y regidores limitan la colaboración con los diferentes actores sociales. (Hernández, 2016).

Adicionalmente, la escasa innovación y gestión del conocimiento son factores limitantes a la gestión municipal. (Molina, Cruz, Álvarez, Méndez y Castro, 2016). Teniéndose que la escasa promoción de la ética pública ocasiona bajo nivel en la gestión del gobierno local. (Hallunovi, Osmani y Bashi, 2014). Por lo que la planificación estratégica viene a ser una herramienta elemental, debiendo, las entidades públicas, instaurar modelos de gestión sustentados en el planteamiento estratégico articulado a las políticas públicas nacionales y cumplimiento de normas, con uso de indicadores de gestión, cuadros de mando integral, enfoque de procesos y uso de tecnologías de información como soporte a la toma de decisiones y la gestión del conocimiento. (Da-Fonseca y otros, 2014).

A nivel de Perú, se tiene como antecedentes que prevalece baja calidad en la gestión municipal. (Quispe de los Santos, 2020). Debido a la escasa planificación estratégica, escasa evaluación de impacto de las inversiones, insuficientes herramientas de gestión del conocimiento y sistemas de socialización de la información y desarticulación interinstitucional. (Daza, 2017). Los gobiernos locales disponen de escasas herramientas para la ejecución del proceso de planeamiento, lo que provoca deficiente gasto municipal, limitándose la efectividad y sostenibilidad en las transformaciones que se implementan. (Fernández, 2016).

Dificultándose la evaluación del planeamiento, pues, los objetivos planteados en los mismos, no tienen calidad y no guardan relación entre ellos en los tres niveles de gobierno, conduciendo a duplicidad de intervenciones. (Andía, 2016). Prevalciendo limitada gestión municipal, debido al deficiente seguimiento y evaluación del planeamiento estratégico institucional, la incapacidad de gasto y la alta dependencia financiera con el gobierno central. (Sánchez, 2014).

De estos antecedentes de éxito que dan soporte a la propuesta, la investigación encuentra su fundamento en la teoría de la mejora continua, teoría del

planeamiento estratégico institucional, teoría de la modernización del Estado y teoría de la gestión municipal.

Hablar de **mejora continua** es hablar de la metodología y filosofía japonesa de Kaizen (KAI: Cambio, ZEN: Bueno). (Alvarado y Pumisacho, 2017) y (Suárez y Miguel, 2008) citados por (Hincapié, Zuluaga y López, 2018). Teniéndose que la mejora continua establece que toda acción que una institución realiza puede efectuarse mejor, desde una filosofía institucional gradual, debiéndose incorporar a todo el personal en la definición y uso de objetivos, metas, métodos y tecnología, que incluye transferencia de capacidades y estandarización de las mejoras a través de indicadores, políticas y lineamientos que reducen los márgenes de error. (Prata y Giroletti, 2017) y (Svetlana, Galina y Nicolai, 2019).

Teniéndose que, de acuerdo al flujo de trabajo, las instituciones pueden desarrollar cinco etapas en el proceso de mejora continua. 1) Pre-Mejora Continua, 2) Mejora Continua Estructurada, 3) Mejora Continua Orientada a Objetivos, 4) Mejora Continua Proactiva y, 5) Completa Capacidad de Mejora Continua. (Bessant et al, 2001) citados por (Hincapié, Zuluaga y López, 2018).

La primera etapa es una de implementación básica en la que recién se cuenta con el interés en el concepto de mejora continua. (Bessant et al, 2001) citados por (Hincapié, Zuluaga y López, 2018). En la segunda etapa la institución muestra su compromiso formal en elaborar un sistema para la mejora continua. (Bessant et al, 2001) citados por (Hincapié, Zuluaga y López, 2018). En la tercera etapa se evidencia que la institución asume un compromiso de articular las actividades de mejora continua, determinadas en el nivel local, con la estrategia general. (Bessant et al, 2001) citados por (Hincapié, Zuluaga y López, 2018). En la cuarta etapa se aprecia indicios de restituir autonomía y poder a los colaboradores y grupos para la gestión y dirección de sus propios procesos y en la quinta etapa se acerca a un modelo de institución que aprende. (Bessant et al, 2001) citados por (Hincapié, Zuluaga y López, 2018).

Así se tiene que para estructurar un plan de mejora continua se deben considerar cuatro puntos. 1) Análisis de causas del problema en el tiempo; 2) Plan de acción; 3) Seguimiento y; 4) Evaluación. (Proaño, Gisbert y Pérez, 2017).

El primero sirve para diagnosticar el problema pudiendo usarse diversas herramientas y técnicas (FODA, Árbol del problema). (Proaño, Gisbert y Pérez, 2017). El segundo para establecer objetivos y resultados en concordancia al primer punto, utilizándose distintas herramientas (lluvia de ideas, diagrama de flujo), designando roles a los integrantes del equipo, para brindar soluciones a través de cuadro de mando integral (indicadores). (Proaño, Gisbert y Pérez, 2017). El tercero para designar el personal a cargo de implementar el plan responsable de emitir los informes de seguimiento, entre otros. (Proaño, Gisbert y Pérez, 2017). El cuarto para corroborar el cumplimiento del plan de mejora continua, (implementar con plan de evaluación e informe de evaluación). (Proaño, Gisbert y Pérez, 2017).

En cuanto al **planeamiento estratégico**, se tiene que dicha definición ha ido evolucionando en el contexto de diversos paradigmas. (ONU, 2012). Éste es un proceso sistémico de elaboración e implementación de planes para lograr objetivos explícitos. (Fiallos, 2017). Es un acto político, una teoría y una disciplina que genera sentido de pertenencia y de futuro en una gobernanza multiescalar, intersectorial y pluritemporal del desarrollo. (CEPAL, 2017a, p.07).

Es un acto político, pues el Estado atiende demandas ciudadanas, planeando el desarrollo de forma participativa, buscando consensos y en plazos acordados. (CEPAL, 2017a, p.07). Es una teoría, puesto que se ha evolucionado a una planificación contemporánea de fases concatenadas (elaboración, seguimiento y evaluación), procesos altamente participativos retroalimentados que aporta a los sistemas aprendizajes para la mejora continua. (CEPAL, 2017a, p.07). Es una disciplina que aspira consolidar liderazgos en esta materia. (CEPAL, 2017a, p.07).

De esta concepción, la planificación viene a ser el medio y el desarrollo el fin. (CEPAL, 2017a, p.36). Es el proceso desde el cual en base a la visión se consensuan políticas indispensables para lograrlas, estableciéndose indicadores para la medición de los avances de acuerdo a plazos pactados. (CEPAL, 2019). Es un proceso público integral, claro, ordenado y participativo que dota de una ruta de

intervención para que un país logre sus objetivos de largo plazo inmersos en los instrumentos de planificación. (CEPAL, 2019). Desde el Sistema Nacional de Planeamiento, el Estado cumple la función de planificación para el desarrollo. (CEPAL, 2019).

Para llegar a esta definición del planeamiento estratégico, se ha ido evolucionando (teoría), desde las décadas de los 60', 70' y 80', en las que el planificador era un agente externo a la realidad a planificar (neutral). (CEPAL, 2017a). Se carecía de internalización de resultados y procesos que afectó la fase de implementación. (CEPAL, 2017a). Hasta el siglo XXI, con cambios y transformaciones, enfoques y herramientas que hacen que el planeamiento estratégico sea un proceso sistémico de elaboración, seguimiento y evaluación. (CEPAL, 2017a).

Se debe concebir al planeamiento estratégico institucional como un proceso sistémico. (Arroyo, 2016) y (Alguero, Britto y Fuentes, 2018). Con componentes articulados y proactivos, con prioridades claras y flexibles, no solo elaborar el plan para cumplir la norma sino para promover el bienestar y desarrollo de la población. (Sánchez, 2015). Aspecto que no han comprendido los gerentes municipales.

En Perú, el planeamiento estratégico ha evolucionado desde 1962 que se dio inicio a este proceso con grandes reformas, como el AN en el 2002. (AN, 2007). La creación en el 2008 mediante Decreto Legislativo N° 1088 del SINAPLAN y su órgano rector, el CEPLAN. Desde donde se orienta la planificación a través de normas, directivas y guías, como la Directiva N° 001-2017-CEPLAN/PCD, con la cual el Estado adopta la teoría de la mejora continua para el planeamiento estratégico institucional. Incorpora el enfoque de los Sistemas Administrativos Transversales (SATs), para la articulación, concatenación de planes y presupuesto en las diferentes entidades que conforman el SINAPLAN, para la eficacia y eficiencia.

Par lo cual se dispone de cinco fases: 1) Planeamiento, 2) Programación, 3) Formulación Presupuestal orientada a Resultados, 4) Pre Ejecución y, 5) Ejecución orientada a resultados y una sexta fase transversal de seguimiento y Evaluación para la mejora continua. (CEPLAN, 2019).

En la primera fase se formulan las políticas y planes nacionales, así como el PEI y el POI en la que participan Planeamiento, Presupuesto, Logística, la OPMI y otros usuarios. (CEPLAN, 2019). En la segunda fase se elabora el Cuadro Multianual de Necesidades (CMN). (CEPLAN, 2019). En la tercera fase se formula el Presupuesto Multianual, la Propuesta de Presupuesto y el PIA. (CEPLAN, 2019). En la cuarta fase se inicia la pre ejecución del POI, a través de su materialización formulándose el PAC. (CEPLAN, 2019). En la quinta fase se ejecuta el Presupuesto de Bienes, Servicios y Obras, teniéndose que la sexta fase es permanente, proactiva y alcanza a las cinco fases ya mencionadas. (CEPLAN, 2019).

De esta premisa, el PEI es el documento rector que orienta el accionar de las Entidades del SINAPLAN, siendo una herramienta de gestión que establece la estrategia del Pliego para alcanzar sus objetivos reflejados en resultados, en un lapso mínimo de tres años, mediante iniciativas estructuradas para generar bienestar en la ciudadanía a la que sirve. (CEPLAN, 2019). Para su elaboración o actualización el Pliego elaborará la Misión Institucional, los OEI, las AEI, Indicadores del PEI, la Ruta Estratégica y la Gestión de Riesgos de Desastres. (CEPLAN, 2019).

Por su parte el seguimiento del PEI, se efectúa dentro del ciclo de **planeamiento estratégico para la mejora continua** y permite medir el avance de cumplimiento de los OEI, las AEI y las AO e inversiones. (CEPLAN, 2019). Ello a través de recolección sistémica de información de indicadores y metas, proceso que brinda alertas tempranas sobre desviaciones en lo programado permitiendo medidas depurativas que incide en la mejora de la gestión. (CEPLAN, 2019). Para el seguimiento se dispone de diversos instrumentos, entre los más relevantes están los Modelos de Informe de Medición Estratégica y Técnica (SMART) y el Balanced Scorecard (BSC). (Nudurupati et al., 2011) citados por (Sausen y Silva, 2017).

El método SMART, es un instrumento para diseñar de forma inteligente los OEI. Orienta a que éstos sean específicos (claros), medibles (analizables), alcanzables (realistas), relevantes (contribuir a la misión) y temporales (periodo de ejecución). (CEPLAN, 2019).

Por su parte El BSC es un método de producción, sistematización y comunicación de información y del progreso de la estrategia y objetivos institucionales que proporcionan los sistemas de control de gestión en el que participan todos los niveles de la organización. (Coimbra y otros, 2017). Éste aporta a la toma de decisiones para la adecuada gestión organizacional. (Díaz y Marrero, 2014). Es una herramienta que articula la estrategia y la misión institucional, mediante medidas organizadas en las perspectivas armonizadas de finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. Kaplan y Norton, citados por (Coimbra y otros, 2017).

A su vez la evaluación es una valoración rigurosa del PEI en curso o finalizado, permitiendo identificar factores que aportaron o dificultaron el cumplimiento de los efectos esperados con el objeto de aportar a la toma de decisiones para una NGP, contándose con tres tipos de evaluación: 1) de diseño, 2) de implementación y, 3) de resultados. (CEPLAN, 2019).

El primero, analiza la coherencia interna y externa de la elaboración del PEI debiendo el Pliego remitir su PEI elaborado al CEPLAN para que éste emita informe al respecto, para luego el titular del pliego aprobarlo. (CEPLAN, 2019). El segundo determina los factores que aportan o limitan el cumplimiento de metas (físicas y financieras) de las AO e inversiones del POI, teniéndose que a través de éste se implementa el PEI. (CEPLAN, 2019). El tercero refleja los resultados anuales generados por el PEI y los factores que aportaron a ello. (CEPLAN, 2019).

La presente investigación recoge todos estos aspectos de manera sistematizada y práctica en un libro que responde a la definición de manual (P). (RAE, 2020), siendo la teoría del planeamiento estratégico la que sustenta la variable 1: Manual de PEI.

En cuanto a la **gestión pública**, se debe precisar que, las instituciones públicas vienen a ser una herramienta fundamental que dispone un gobierno para materializar sus objetivos y fines, éstas, disponen de diversas estructuras para atender las demandas ciudadanas de un país. (SFPEUM, 2015). Se da cuenta de un momento de crisis en la que se percibió la incapacidad de la administración pública frente las demandas sociales, lo que conllevó a la **modernización pública**

aspirándose a tres aspectos: la eficiencia, eficacia y legitimidad, desde donde surgieron dos movimientos: la Nueva Gestión Pública y la Nueva Gobernanza Pública (NGP). (SFPEUM, 2015).

Con el tiempo y cambios en la sociedad, los modelos de gestión pública evolucionaron, del modelo Burocrático Weberiano de los siglos XIX y XX que se basaba en la eficiencia del uso de los recursos, al modelo de la Nueva Gestión Pública que adicionó la eficacia para lograr mejores resultados, teniéndose que en la actualidad en los diferentes países se viene implementando el modelo de la NGP que se sustenta en la colaboración, la transparencia y la ética como principios para elevar la legitimidad ante las desigualdades existentes. (PCM, 2019).

De esta premisa, la eficiencia es la vinculación de los resultados de las intervenciones estatales (outcomes) y sus costos, analizando la calidad del sector público. (Porto, Garriga y Rosales, 2018). Así mismo, la eficiencia de la gestión municipal se determina a partir del IEFM. (MVCS, 2019). Éste mide la capacidad de captación de ingresos propios municipales para el financiamiento de programas, proyectos y otras acciones. (MVCS, 2019).

Respecto a eficacia, se mide a través del IEIM. (MVCS, 2019). Éste determina la capacidad de ejecución de inversiones con los recursos económicos disponibles que evidencia la importancia del gasto de capital para los gobiernos locales en la mejora de la calidad de vida de la población de su jurisdicción. (MVCS, 2019).

En relación a colaboración, en la NGP se ha pasado de la toma de decisiones unilaterales a las multilaterales, no siendo suficientes los conocimientos del servidor público, precisándose de opiniones y experiencias de los usuarios y actores sociales, siendo vital la articulación, pues las personas están más abiertas a opinar y proponer soluciones. (PCM, 2019).

Respecto a transparencia, es clave para el buen gobierno y la buena administración ligada al derecho de la ciudadanía al acceso de información pública, libertad de expresión y participación en la gestión democrática del gobierno. (Spano, 2016). En el modelo de la NGP, la transparencia es un principio, frente a la demanda de la ciudadanía por conocer que hace la gestión y en que se gasta el dinero público, debiendo los funcionarios y servidores rendir cuentas a la población,

pues trabajan para ellos. (PCM, 2019). La tendencia actual es la transparencia activa que es la que nace de oficio de las entidades brindando información amigable a la población a través de sus sitios web oficiales. (Abeleida, Carvajal, Finol y Manzano, 2019).

Con relación a ética, en el modelo de la NGP, ésta contribuye a la adecuada implementación de la colaboración y la transparencia, pasando de ser un tema enfocado sólo al cumplimiento de leyes al compromiso ético a todo nivel, requiriéndose de adecuados marcos regulatorios y funcionarios empoderados para cambiar la gestión pública poniendo en implantación nuevos modelos de gestión. (PCM, 2019).

Para ello es clave una **gestión pública moderna**, que es aquella que se fundamenta en la creación de valor público, es decir, hacer uso efectivo de los recursos para lograr productos de calidad (bienes, servicios y obras) y cierre de brechas mejorando las condiciones de vida de la población. (SGP, 2019). Una gestión pública moderna es aquella que conoce las necesidades del ciudadano, comprendiendo que los individuos son diversos y que suelen enfrentar similares problemas, pero requieren de distintas soluciones. (PCM, 2019).

Ello supone que las entidades usen adecuadas herramientas de gestión para la oportuna atención de las demandas ciudadanas según sus expectativas. (SGP, 2019).

Para tal fin, el Estado peruano aprobó la “Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado” y elaboró y viene implementado la “Política de Modernización de la Gestión Pública al 2021”, la misma orienta el accionar gubernamental a resultados. Ésta se sustenta en tres ejes transversales y cinco pilares.

Respecto a los tres ejes, se tiene: 1) Gobierno Abierto; 2) Gobierno Electrónico y; 3) Articulación Interinstitucional. El Gobierno Abierto, es aquel que es transparente en sus intervenciones, promueve el acceso a la información y a los bienes y servicios públicos, siendo receptivo de nuevas ideas, demandas y necesidades, basándose en cuatro principios: 1) transparencia, 2) rendición de

cuentas, 3) colaboración y, 4) participación. (Cruz y Zamudio, 2017) y (OCDE, 2005), citado por la (CEPAL, 2017b).

El Gobierno Electrónico (e-government) es la transformación de las relaciones externas e internas para mejorar los servicios, la participación ciudadana y manera de gobernar, promoviendo la equidad social, usando los actuales canales de comunicación y tecnología. (Machova y Lnenicka, 2016). Cada vez más Municipalidades se incorporan al gobierno electrónico, abriendo datos que las hacen más transparentes, amplificando beneficios socioeconómicos. (Zuiderwijk, Volten, Kroesen y Gill, 2018).

Por su parte la Articulación Interinstitucional es la colaboración interinstitucional para lograr consensos y resultados mancomunados. (PCM, 2019).

En relación a los 5 pilares de la modernización del estado se tiene que el primer pilar “Políticas Públicas, Planes Estratégicos y Operativos”, busca contar, entre otros, con adecuados planes articulados al presupuesto y entre los tres niveles de gobierno. (PCM, 2014). El segundo pilar “Presupuesto para Resultados”, apunta a mejorar el gasto público. (PCM, 2014). El tercer pilar, “Gestión por Procesos, Simplificación Administrativa y Organización Institucional”, insta una gestión por procesos con flujos claros de trabajo. (PCM, 2014). El cuarto pilar, “Servicio Civil Meritocrático”, privilegia disponer de servidores cualificados en virtud al acceso al empleo público meritocrático. (PCM, 2014). El quinto pilar, “Sistema de Información, Seguimiento, Monitoreo, Evaluación y Gestión del Conocimiento”, estipula generar datología, poniendo la tecnología y la gestión del conocimiento para el seguimiento y evaluación de la gestión pública. (PCM, 2014).

En virtud a lo expuesto, se precisa que se disponen de mecanismos a través de ocho lineamientos específicos para modernizar la gestión pública. (SGP, 2019).

El primer lineamiento, “Diseñar e implementar políticas públicas cuyo resultado generen valor”, establece la mejora continua en el planeamiento estratégico para brindar soluciones integrales y alcanzables. (SGP, 2019). El segundo lineamiento, “Medir los resultados de las intervenciones”, establece la medición como una condición más allá del seguimiento del gasto público a un seguimiento de los resultados alcanzados en los beneficios de la intervención pública. (SGP, 2019). El

tercer lineamiento, “Pensar de manera sistémica los problemas”, genera un pensamiento multidimensional para entender y resolver situaciones complejas. (SGP, 2019). El cuarto lineamiento, “Responder mejor a las personas”, promueve una atención de calidad al usuario. (SGP, 2019). El quinto lineamiento, “Contar con bienes y servicios de calidad”, dispone como condición fundamental ofertar bienes y servicios de calidad a la ciudadanía. (SGP, 2019). El sexto lineamiento, “Emitir regulaciones de calidad”, precisa la implementación de reglas claras y cumplibles que armonicen con el bienestar de la sociedad y la gestión pública. (SGP, 2019). El séptimo lineamiento, “Mejorar la productividad de las entidades públicas”, promueve la mejora interna organizacional. (SGP, 2019). El octavo lineamiento, “Diseñar estructuras organizacionales interconectadas, ágiles y adaptables” se enfoca en disponer de estructuras organizativas dinámicas y flexibles frente a entornos cambiantes. (SGP, 2019).

Así se tiene que la gestión viene a ser la labor y resultado de administrar. (DRAE), citado por (Galinelli y otros, 2015). Ésta en lo global, va ligada a los procesos administrativos, demostrando que la gestión está inmersa en la administración y en lo específico a predecir, clasificar y responder a los objetivos, la articulación del trabajo y contribución de todos para alcanzar el desarrollo institucional. (DACA), citado por (Postigo de De Bedia y Díaz de Martínez, 2006) y citado por (Galinelli y otros, 2015).

En este contexto, la gestión pública es el surgimiento del conocimiento con el objeto de precisar y legitimar una acción y las diversas conductas de los diferentes actores públicos bajo el juego político. (Lynn, 1996) citado por (Villoria, 2019). Siendo más viable mejorar la gestión para mejorar el sistema democrático que modificar el sistema político. (Levine, 1983) citado por (Villoria, 2019). Teniéndose que la gestión municipal se basa en la descentralización del Estado, la cual se vincula a la definición de descentralización territorial. (Henríquez, 2020).

Ésta es la transferencia de poder, autonomía y recursos a los gobiernos subnacionales (Regional y Local). (Tulchin, Selee, 2004), citado por (Henríquez, 2020). Siendo la descentralización la organización de la función administrativa, fiscal y política. (Falleti, 2010), citado por (Henríquez, 2020).

En Perú la descentralización encuentra su base legal en la “Ley N° 27783, Ley de Bases de la Descentralización” que reglamenta la estructura y organización de un Estado democrático, descentralizado y desconcentrado en sus tres niveles de gobierno.

De este precepto se tiene que, la **gestión municipal** se desarrolla a través de procesos y procedimientos integrados, con el fin de ofrecer bienes, servicios y obras de calidad que satisfagan las necesidades de la población de su jurisdicción. (Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública, 2010), citada por (Chávez, Auqui, Soria, Teves y Huanuni, 2018).

Así se tiene que, en relación a gobiernos locales peruanos, estos según su “Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades”, son instituciones gubernamentales de organización territorial, emanadas de la demarcación territorial, cuyo fin es promocionar el desarrollo local, prestación de servicios y representación de sus ciudadanos(as), a través de la adecuada gestión de su territorio, población y organización, siendo la instancia inmediata a las demandas de la ciudadanía de su jurisdicción y, por tanto, a las soluciones dentro de sus competencias y funciones con autonomía política, económica y administrativa. (CR, 2012).

Según su jurisdicción se dispone de Municipalidades Provinciales, Distritales y de Centros Poblados y, por su régimen especial la Municipalidad Metropolitana de Lima y Municipalidades de Frontera. (CR, 2012). Los Gobiernos Locales desempeñan sus labores de acuerdo al principio de subsidiariedad y a su estructura orgánica y funcional, donde la Municipalidad es el órgano del gobierno local conformado por el Concejo Municipal y Alcaldía. (CR, 2012). Cuenta con Órganos de Coordinación como el Consejo de Coordinación Local y Juntas de Delegados Vecinales. (CR, 2012). La administración municipal lo constituyen los funcionarios y servidores públicos, empleados y obreros. (CR, 2012).

Es responsabilidad de cada Municipalidad estructurar su administración según sus necesidades y presupuesto, suponiendo adoptar una estructura gerencial bajo los principios (entre otros) de transparencia, eficacia, eficiencia, participación y, los establecidos en el TUO de la Ley N° 27444. (CR, 2012). Orienta el desarrollo socioeconómico y ambiental local mediante políticas y planes, articulando,

coordinando y regulando relaciones interinstitucionales, mediante criterios de cooperación y coordinación. (CR, 2012).

Para ello se sujeta a la primacía de la Ley, haciendo uso de herramientas y sistemas administrativos en vinculación con políticas y planes de desarrollo, siendo que las Municipalidades determinan las políticas públicas locales. (CR, 2012). Para lo cual requieren de la planificación integral y participativa de su territorio en estricto cumplimiento de las competencias y funciones específicas exclusivas y compartidas determinadas tanto para las municipalidades provinciales como para las distritales. (CR, 2012).

Su ordenamiento jurídico lo conforman las normas dadas por los órganos de gobierno y administración municipal, bajo los principios de exclusividad, territorialidad, legalidad y simplificación administrativa, entre otros que establece el derecho administrativo. (CR, 2012). Teniéndose que los Concejos Municipales ejecutan sus funciones de gobierno a través de la aprobación de ordenanzas y acuerdos o resoluciones de concejo en los casos administrativos de su organización interna; mientras que el Alcalde desempeña sus funciones de gobierno a través de decretos de alcaldía o resoluciones de alcaldía en asuntos administrativos inherentes a su cargo. (CR, 2012). Teniéndose que las gerencias atienden asuntos administrativos mediante resoluciones y directivas, debiendo, finalizado el año del ejercicio presupuestal, presentar el Balance General y Memoria Anual respecto a los gastos públicos en función de sus ingresos. (CR, 2012).

Sus ingresos provienen de las rentas municipales como los tributos que la ley los faculta: Contribuciones, tasas, arbitrios, licencias, multas y derechos, asignaciones y transferencias provenientes del gobierno central y otras específicas, canon y rentas de aduanas, recursos derivados de endeudamiento externo, concesiones, de derechos por extracciones mineras, de las privatizaciones, peajes, de acciones, entre otro otorgados por ley, a través de los cuales financian sus competencias y funciones específicas como el de planificar el desarrollo local y la dotación de bienes y servicios públicos, fomentando la participación vecinal en la gestión administrativa y de gobierno municipal. (CR, 2012).

Garantiza el derecho a la información pública y al control vecinal debiendo las municipalidades rendirle cuentas a la población, quienes tienen potestad de requerir la revocatoria del mandato del Alcalde y Regidores de considerar que no están cumpliendo con el adecuado cumplimiento de su finalidad, funciones y competencias y un adecuado gasto público municipal. (CR, 2012).

Desde esta concepción, el gobierno local es la escala donde se confluye cotidianamente con la población y sus necesidades, se interactúa de forma directa con los actores locales en busca de estrategias y alianzas para ofrecer bienes y servicios de calidad. (Machín, Sánchez, López y Puentes, 2019).

De todo lo antes señalado, se precisa que la gestión municipal incide directamente en el bienestar y desarrollo local. (Victoria y Mamani, 2017). Siendo una efectiva gestión municipal un derecho humano. (Arcila y López, 2019). Teniéndose que la planificación estratégica es un componente fundamental. (Dyadik, 2014). Existiendo evidencias que el planeamiento estratégico institucional mejora la gestión municipal. (Barati-Stec, 2015). De esta premisa la teoría de la gestión municipal da sustento a la variable 2: Gestión de la MPCH.

III. METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de investigación

Para el proceso de investigación se consideró el enfoque cuantitativo que permitió analizar, explorar y comprender el objeto desde una lógica deductiva y sistemática de pasos encausando la investigación hacia resultados demostrables y postura investigativa neutral, obedeciendo a un patrón previo al recojo de datos, ubicado dentro del paradigma positivista. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Sin pretender establecer un tipo, el presente estudio de investigación es de alcance descriptivo con propuesta (P), pues se cuentan con teorías que respaldan las variables planteadas y su relacionamiento (T). (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Evidenciándose que el planeamiento estratégico institucional, influye en la gestión municipal, faltando conocer la naturaleza de la primera variable en cuanto

a su estructura y forma por ser una propuesta la cual al implementarse se espera influya en la segunda variable (R1), dejándose para tal fin un plan de acción o estrategias de implementación (Pp).

En cuanto a su diseño, la investigación es no experimental, pues no se han manipulado las variables, ni se han efectuado intervenciones directas o intencionadas (Ox). (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). El marco teórico orientó la investigación, determinando la dirección, desde la perspectiva teórica del investigador que ha sido el eje central, haciéndose uso de un marco de referencia transformativo y aporte metodológicos, precisando que la investigación es de corte transeccional o transversal descriptivo, pues, el recojo de información se realizó en un único momento siendo puramente explicativo o descriptivo. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Desde el DITRAS, se siguieron cuatro (04) fases principales: 1) Fase de Conceptualización (Introducción y Marco Teórico), 2), Diagnostico del problema (Recolección, análisis de datos, discusión, conclusiones y recomendaciones), 3) Fase Inferencial: Propuesta y 4) Plan de Acción de la Propuesta, de acuerdo al siguiente esquema:

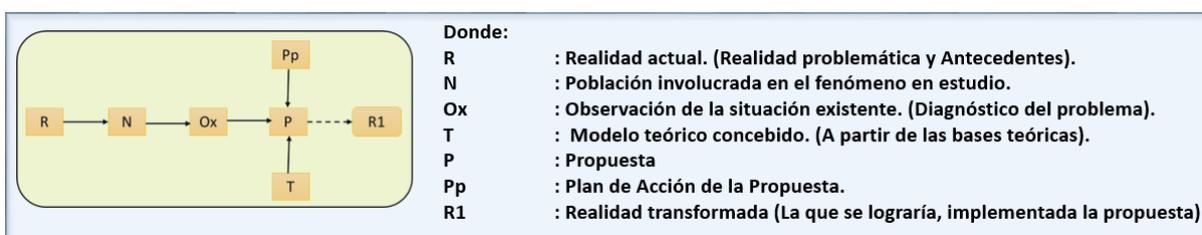


Figura 1: Esquema DITRAS
Fuente: Elaboración propia

3.2 Variables y operacionalización

La investigación tiene dos variables. La primera: “Manual de planeamiento estratégico institucional” de categoría cualitativa, pues, a partir de la inflexión del marco teórico identificado se diseñó una propuesta y la segunda: “Gestión de la Municipalidad Provincial de Chota” de categoría cuantitativa y de escala ordinal que permitió diagnosticar la gestión municipal a partir del cual se evidenció la necesidad de un manual de PEI, el mismo, se espera mejore dicha situación diagnóstica, operacionalizándose dichas variables. (Ver Anexo 01).

3.3 Población, muestra y muestreo

Al ser la investigación un estudio de caso, la población, estuvo constituida por los servidores públicos que laboran en la Municipalidad Provincial de Chota en un total de 250 trabajadores.

De dicha población se estableció una muestra no probabilística o dirigida, seleccionando como unidad de muestreo a servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Chota, ligados a la elaboración, seguimiento y evaluación de planes estratégicos institucionales en un total de 20 servidores públicos, los mismos tienen injerencia directa en el objeto materia de estudio de las áreas de Gerencia Municipal, Planificación y Racionalización, Gerencia de Administración, Subgerencia de Recursos Humanos, Abastecimientos, Oficina Multianual de Proyectos de Inversión, Gerencia de Infraestructura, Gerencia de Desarrollo Económico, Gerencia de Desarrollo Social y Gerencia de Servicios Públicos y Medio Ambiente, áreas orgánicas inmersas en el SAT, de dicha entidad.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de datos, se utilizaron técnicas constituidas por la elaboración y aplicación de cuestionarios o guion de entrevista a los 20 servidores públicos de la MPCH, conformantes de la muestra; así como uso de fichas de observación y revisión documental de fuentes primarias, secundarias y tercerías.

En cuanto a la validez del cuestionario o guion de entrevista estandarizado, se juzgó por juicio de tres (3) expertos para su peritaje y evaluación, a través de reconocidos profesionales (metodólogo y especialista en temas relacionados al objeto de estudio) de la academia, ubicados en el ámbito del departamento de Cajamarca y Lambayeque, con la finalidad de equiparar deslices de descripción y otros de aproximación. (Ver Anexo 02).

Así mismo, para la confiabilidad del cuestionario o guion de entrevista, se realizó una encuesta piloto a 20 servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Chota, ligados a la elaboración, seguimiento y evaluación de planes estratégicos institucionales y del SAT, los cuales no formaron parte de la muestra, obteniéndose un Alfa de Crombach de 0.990, lo cual demuestra la alta confiabilidad del instrumento aplicado.

3.5 Procedimientos

Teniendo en cuenta las cuatro fases propuestas por el DITRAS, se elaboró un mapa de procedimientos que permitió un efectivo desarrollo del trabajo de investigación, según la siguiente figura:



Figura 2: Fases para el desarrollo de la investigación
Fuente: Elaboración propia

En ese sentido, la Fase I: Fase Prospectiva orientó los pasos para el Diagnóstico del Problema: 1) Recopilación de información secundaria y terciaria y primaria; 2) Procesamiento de Información y; 3) Análisis y Sistematización de Información.

La información primaria se recogió a través de un cuestionario o guion de entrevista diseñado bajo una escala Likert de cinco categorías, por ser la más recomendada. (Abal, Auné y Félix, 2018) y (Matas, 2018). Y, a través de fichas de observación y revisión documental.

Por su parte, la Fase II: Fase Inferencial, orientó la discusión y la propuesta, mediante la ejecución de tres pasos claves: 1) Discusión, Conclusiones y Recomendaciones; 2) Diseño y Validación de la Propuesta y; 3) Elaboración del Plan de Implementación de la Propuesta, tal como se detalla en la siguiente figura:

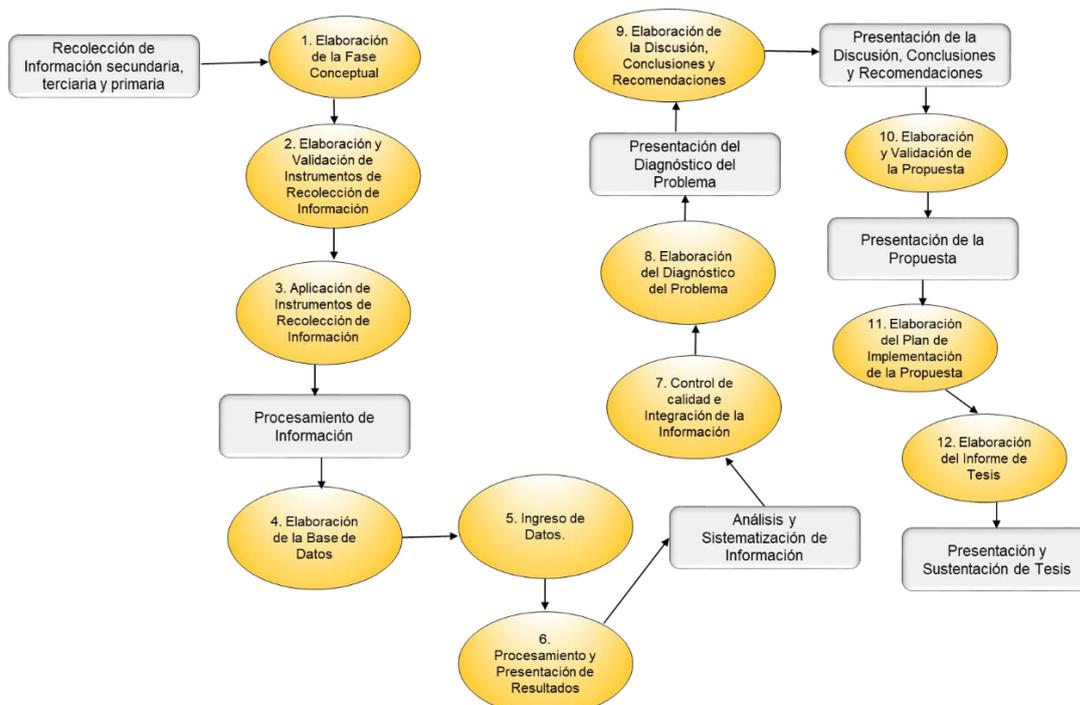


Figura 3: Mapa de procesos para el desarrollo de la investigación
Fuente: Elaboración propia

Indicándose que para diagnosticar la gestión de la MPCH (segunda variable), se utilizó una escala Likert: 1) muy bajo, 2) bajo, 3) regular, 4) alto y, 5) muy alto, que proporcionó el nivel de gestión municipal según percepción de la muestra, coligiendo con la ficha de observación y revisión documental.

3.6 Método de análisis de datos

Para el análisis e interpretación de los datos se recurrió a la estadística descriptiva mediante la presentación de tablas, figuras, diagramas y esquemas.

Además, para el procesamiento de los datos se utilizó el software estadístico SPSS; así como la hoja de cálculo Microsoft Excel y el procesador de textos Microsoft Word.

3.7 Aspectos éticos

Los aspectos éticos considerados en la investigación fueron:

El principio de autonomía: Toma de decisiones de los valores, criterios y preferencias de los sujetos de estudio como prioridad en el ámbito de estudio. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

El principio de justicia: Trato equitativo, privacidad, anonimato y confidencialidad como derechos irrenunciables y distribución de beneficios que genere la investigación. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

El principio de humanización: Es la realización de los valores humanos suscritos en la investigación considerando el dinamismo que impulsa al hombre a crecer en conciencia, libertad, responsabilidad y sentido social. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

El principio de complejidad: Uso de métodos propios de la ciencia y modelos de interpretación disponibles para conocer la realidad objetivamente, fundamentada en su aspecto normativo vital para la ética. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

El principio de solidaridad: La investigación aporta al bien común, como naturaleza social del hombre, consagrada en la Constitución Política de los Estados.

IV. RESULTADOS

De la exhaustiva revisión documental, se identificó el fundamento teórico, marco legal y metodológico que sustentaron y sirvieron en el diseño de la propuesta.

A nivel del fundamento teórico se debe precisar que de los antecedentes analizados, se evidencia que prevalece bajo nivel en la gestión municipal, teniendo que las principales causas son las escasas herramientas para la ejecución del proceso de planeamiento, teniéndose deficiente seguimiento y evaluación del planeamiento estratégico institucional y gestión del conocimiento. (Sánchez, 2014), (Fernández, 2016), (Molina, Cruz, Álvarez, Méndez y Castro, 2016), (Daza, 2017), (Chukwuneme y Potgieter, 2018) y (Quispe de los Santos, 2020).

Así como a las débiles capacidades del personal, lo que genera deficiente gasto municipal y alta dependencia financiera con el gobierno central, lo cual dificulta la efectividad y sostenibilidad en las transformaciones que se implementan.

(Rayo y Puerta, 2017). Lo cual genera desconfianza y descontento en la población. (Dzuke y Naude, 2018) y (Oliveira, Alves y Yamaguchi, 2018).

A su vez, de los antecedentes analizados, se aprecia que prevalecen desafíos en cuanto a transparencia, rendición de cuentas, participación y colaboración interinstitucional en las municipalidades. (Hernández, 2016), (Ramos y Viana, 2019), (Brostrøm, Elling y Vrangbaek, 2019) y (Liuta y Mershchii, 2020). Teniéndose que la dimensión colaboración es la más débil debido a que ésta depende de la voluntad política e iniciativa de cada gobierno local el cual muestra desinterés en la colaboración interinstitucional. (Hernández, 2016) y (Brostrøm, Elling y Vrangbaek, 2019).

Ello ocasiona bajo nivel de legitimidad y colaboración intersectorial sobre todo en las estructuras de planificación y gestión. (Strøm, Amdam y Fosse, 2019). Esto impacta en la débil gobernanza electrónica y la participación ciudadana en la gestión de las políticas públicas. (Ramos y Viana, 2019). Siendo común que las páginas web institucionales de las municipalidades limiten sus contenidos a cuestiones políticas y no difundan información relevante de la gestión municipal. (Manfredi, Herranz de la Casa, Corcoy y Cantero, 2017).

Identificándose que el bajo nivel de transparencia incide en el desarrollo socioeconómico, en la democracia y aspiraciones de la población, siendo más frecuente que la ciudadanía demande de acceso a información a través de los actuales canales de difusión y participación en la gestión pública. (Liuta y Mershchii, 2020).

Por otro lado, y de los antecedentes analizados se pudo determinar que la escasa promoción de la ética pública provoca baja gestión local. (Hallunovi, Osmani y Bashi, 2014), prevaleciendo actos no éticos en gerentes y empleados municipales. (Branko y Mladen, 2017).

En cuanto al fundamento teórico se debe precisar que la propuesta se soporta en la teoría de la mejora continua, teoría del planeamiento estratégico institucional, teoría de la modernización del Estado y teoría de la gestión municipal.

Al respecto se tiene como hallazgo que, desde la teoría de la mejora continua, se concibe que toda acción que una institución realiza puede efectuarse

mejor, reduciéndose los márgenes de error (metodología y filosofía japonesa de Kaizen). (Alvarado y Pumisacho, 2017), (Prata y Giroletti, 2017), (Suárez y Miguel, 2008) citados por (Hincapié, Zuluaga y López, 2018) y (Svetlana, Galina y Nicolai, 2019).

Esto es posible si se dispone de políticas, lineamientos, objetivos, metas, indicadores, métodos, tecnología y transferencia de capacidades al recurso humano, evidenciándose, desde el análisis de la realidad problemática que en Perú, como lo sostiene el (INEI, 2020), prevalece una gestión municipal deficiente e ineficaz, requiriéndose implementar la teoría de la mejora continua para cambiar esta situación problemática que alcanza también a la MPCH, como se aprecia del análisis de resultados de la presente investigación, precepto que el CEPLAN viene efectuando pero que no se está implementando adecuadamente en el nivel local.

Por su parte y, desde la teoría del planeamiento estratégico institucional, se encuentra que, el planeamiento viene a ser el medio y el desarrollo el fin, teniéndose que el planeamiento estratégico institucional es un acto político, una teoría y una disciplina que genera sentido de pertenencia y de futuro en una gobernanza multiescalar, intersectorial y pluritemporal del desarrollo, desde donde el Estado atiende demandas de la población, planificando el desarrollo concertado en un horizonte de manera participativa (acto político), concibiéndose al planeamiento como un sistema de fases concatenadas de elaboración, seguimiento y evaluación (disciplina) que ha migrado a un enfoque contemporáneo aprendiendo de sus propios procesos (teoría) que genera liderazgos. (Fiallos, 2017), (CEPAL, 2017a).

Sin embargo, del análisis de la realidad problemática se encuentra como hallazgo que, a nivel de Perú, no se cumple con lo anteriormente prescrito, pues las inversiones, bienes y servicios no obedecen a la fase de planeamiento. (MEF, 2018a). Debido a que, el planeamiento estratégico institucional en el país es vista como un gasto innecesario. (MVCS, 2017).

Este fenómeno también se da en la MPCH, pues del análisis de resultados de la presente investigación, se aprecia desinterés en ejecutar el PEI, debiéndose indicar que, como lo manifiesta el (CEPLAN, 2019), éste es una herramienta de

gestión para ofrecer bienes y servicios de calidad a la población; no obstante, la MPCH, no implementa dicho instrumento, siendo necesario instaurar una cultura de planeamiento estratégico institucional para la mejora continua.

Respecto a la teoría de la modernización del Estado, ésta surge ante la crisis que retrató la incapacidad de la administración pública (ineficiencia, incapacidad e ilegitimidad) para atender las demandas sociales, dando surgimiento a dos movimientos: la Nueva Gestión Pública y la Nueva Gobernanza Pública (NGP). (SFPEUM, 2015). Teniéndose que la primera complementa el modelo Burocrático Weberiano que se basaba en la eficiencia del uso de los recursos adicionando la eficacia para lograr mejores resultados y, la segunda que nace por la necesidad de instaurar una gestión colaborativa, transparente y ética para lograr legitimidad ante la desigualdad, tanto económica, como de información, principios que definen la modernización de la gestión pública. (PCM, 2019).

Se identificó también que la modernización del estado se sustenta en la cadena de valor; es decir brindar bienes y servicios de calidad y hacer más con menos recursos, reduciendo brechas y mejorando la calidad de vida de la población. (SGP, 2019) y (PCM, 2019).

No obstante, del análisis de la realidad problemática se evidenció que, la región Cajamarca ocupa el primer nivel de incidencia de pobreza y extrema pobreza. (INEI, 2019a). Teniéndose que, el distrito de Chota, presenta pobreza monetaria inferior y superior entre 41% y 55.1%. (INEI, 2020). Evidenciándose del análisis de resultados que la MPCH, se esfuerza por cumplir un modelo de gestión Weberiano, siendo necesario migrar a un modelo de NGP.

Finalmente, desde la teoría de la gestión municipal, se determinó que gestionar es administrar. (DRAE), citado por (Galinelli y otros, 2015). Teniéndose que la gestión municipal se basa en la descentralización del Estado, la cual se vincula a la definición de descentralización territorial. (Henríquez, 2020). Que es la transferencia de poder, autonomía y recursos a los gobiernos subnacionales. (Tulchin y Selee, 2004), citado por (Henríquez, 2020).

De cuya premisa se tiene que los gobiernos locales son instituciones gubernamentales de organización territorial, emanadas de la demarcación

territorial, con el fin de promocionar el desarrollo local, prestación de servicios y representación de sus ciudadanos(as), a través de la adecuada gestión de su territorio, población y organización. (CR, 2012).

Teniéndose que, la gestión municipal se desarrolla a través de procesos y procedimientos integrados con la finalidad de ofrecer bienes, servicios y obras de calidad que satisfagan las necesidades de la población de su jurisdicción. (Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública, 2010), citada por (Chávez, Auqui, Soria, Teves y Huanuni, 2018).

Siendo la instancia inmediata a las demandas de la ciudadanía de su jurisdicción y, por tanto, a las soluciones dentro de sus competencias y funciones con autonomía política, económica y administrativa, propiciando la participación ciudadana en la gestión administrativa y de gobierno municipal, siendo la escala donde se confluye cotidianamente con la población y sus necesidades, se interactúa de forma directa con los actores locales en busca de estrategias y alianzas para ofrecer servicios de calidad. (Machín, Sánchez, López y Puentes, 2019).

Garantizándose el derecho a la información pública y al control vecinal debiendo las municipalidades rendirle cuentas a la población, quienes tienen potestad de requerir la revocatoria del mandato del Alcalde y Regidores si consideran que éstos no están cumpliendo con el adecuado cumplimiento de su finalidad, funciones y competencias y un adecuado gasto público municipal. (CR, 2012).

Teniéndose como hallazgo que a nivel nacional los gobiernos locales enfrentan desafíos para cumplir dichos preceptos, pues se evidencia deficiente e ineficaz gestión municipal. (CR, 2019) e (INEI, 2020).

Situación que enfrenta la MPCH, como se pudo corroborar del análisis de resultados producto de la presente investigación, siendo necesario dar cumplimiento a todo lo descrito anteriormente.

A nivel de marco legal, como normas específicas, se identificaron la Ley N° 1088, Ley que crea el SINAPLAN y el CEPLAN, la Ley N° 27783, Ley de Bases de la Descentralización que reglamenta la estructura y organización de un Estado

democrático, descentralizado y desconcentrado en sus tres niveles de gobierno y la Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, leyes que brindan el respaldo normativo y legal a la propuesta.

Así mismo y, en cuanto al marco metodológico, tanto de las teorías, antecedentes y marco legal identificados, se construyó una metodología que hace que la propuesta genere praxis de cultura de planeamiento estratégico institucional, entendida como la completa mejora continua, con componentes, pasos y herramientas que servirán no sólo a la MPCH, sino a otros gobiernos locales del país.

Por su parte, para diagnosticar la gestión de la MPCH, se aplicó un cuestionario a 20 servidores de dicha entidad ligados al planeamiento estratégico institucional, se utilizó una ficha de observación y se efectuó una revisión documental. Del análisis de ambos instrumentos se determinó que la gestión de la MPCH es deficiente, ineficaz, con muy bajo nivel de colaboración, transparencia y ética, como se demuestra analizando cada una de las cinco dimensiones estudiadas.

Así se tiene que en la dimensión eficiencia y, desde la percepción de los servidores encuestados, el 50% manifestó que el nivel de eficiencia de la MPCH es muy bajo, el 40% bajo y el 10% regular, tal y como se aprecia en la siguiente tabla y figura:

Tabla 1: Nivel de eficiencia

Escala	N° Encuestados	Porcentaje
Muy Bajo	10	50
Bajo	8	40
Regular	2	10
Total	20	100

Fuente: Elaboración propia.

De lo apreciado en la Tabla 1, se determinó que el nivel de eficiencia de la gestión de la MPCH es deficiente, pues el 90% de la muestra así lo percibió, evidenciándose que el 90% de la muestra (50% total y 40% parcial) refirió estar en desacuerdo que la ejecución del gasto de la Entidad por año fiscal es la esperada según lo planificado, el 100% de la muestra (80% total y 20% parcial) manifestó

estar en desacuerdo que la Entidad cuenta con suficiente captación de ingresos propios para implementar las acciones estratégicas previstas en el PEI y el 90% de la muestra (80% total y 10% parcial) aseveró estar en desacuerdo que tanto los proyectos que figuran en la cartera del Programa Multianual de Inversiones (PMI) y los servicios que brinda la Entidad forman parte del PEI, esto demuestra que en la MPCH prevalece deficiente capacidad de gasto y deficiente capacidad de captación de ingresos propios.

Así se tiene que del análisis del ICEGM 2015 – 2019 y del IEFM 2015- 2019, los mismos se estudiaron utilizando una escala Likert:

- 1) Muy Bajo: 20% 2) Bajo: 40% 3) Intermedio: 60%
 4) Alto: 80% 5) Muy Alto: 100%

En ese sentido el ICEGM se calculó del Total del Gasto (TG) por 100 entre el Total del Presupuesto Institucional Modificado (PIM) para cada año fiscal, obteniéndose que en promedio en el quinquenio analizado el ICEGM de la MPCH fue de 61.44%, tal como se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla 2: PIM e ICEGM de la MPCH 2015-2019

Año	(PIM)	% PIM	Prom. PIM	TG	ICEGM	Prom. ICEGM
2015	40877784	LB		29366321	71.84	
2016	63466437	55.26		37442675	59.00	
2017	81030968	98.23	100.77	51008211	62.95	61.44
2018	95051221	132.53		52086198	54.80	
2019	88736195	117.08		52026665	58.63	

Fuente: Elaboración propia

De lo apreciado en la Tabla 2, se determinó que la MPCH, en el quinquenio analizado presenta un regular ICEGM (escala 3), evidenciándose deficiencia en la capacidad de ejecución del gasto, dejando de gastar en promedio 38.56%, requiriéndose mejorar dicho índice, pues como se aprecia la tendencia de su PIM, en el quinquenio analizado ha ido en incremento, teniéndose que en promedio en los cinco años se incrementó hasta un 100.77%, obteniendo su pico más alto el año 2019 con un incremento del 132.53%, tomándose como Línea Base (LB) el primer año del periodo analizado (2015), aclarándose que si la MPCH no mejora su ICEGM

esto repercutirá en la disminución de su PIM, ligado a las transferencias del gobierno central que evalúa este comportamiento para la asignación presupuestal.

Por su parte el IEFM se calculó del Total de Ingresos Propios (IP) por 100 entre el Total de Ingresos (TI) para cada año fiscal, obteniéndose que en promedio en el quinquenio analizado el IEFM fue de 5.06%, tal como se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla 3: IEFM MPCH 2015 - 2019

Año	Ingresos Propios (IP)	Total Ingresos	IEFM	Promedio
2015	1908834	36130413	5.28	
2016	3033619	46,833,842	6.48	
2017	2833301	54,193,952	5.23	5.06
2018	2269131	68101245	3.33	
2019	2939099	58763978	5.00	

Fuente: Elaboración propia

Nota: El IP se obtuvo de la suma de los Impuestos Municipales y los Recursos Directamente Recaudados.

De lo observado en la Tabla 3, se establece que la MPCH, presenta muy bajo IEFM (escala 1), evidenciándose alta dependencia financiera con el gobierno central lo que dificulta la sostenibilidad de sus intervenciones e inversiones debiéndose mejorar la escala de dicho indicador para mejorar el desempeño fiscal de la entidad.

De esta información se determinó que la gestión de la MPCH es deficiente pues presenta muy bajo IEFM y deficiente capacidad de ejecución de gasto, pese a presentar un regular ICEGM, en el quinquenio analizado no pudo gastar en promedio 38.56% de su PIM. (incapacidad de gasto).

Respecto a la dimensión eficacia y, desde la percepción de los servidores encuestados se tiene que el 65% manifestó que el nivel de eficacia de la MPCH es muy bajo, el 20% bajo y el 15% regular, tal y como se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla 4: Nivel de eficacia

Escala	N° Encuestados	Porcentaje
Muy Bajo	13	65
Bajo	4	20
Regular	3	15
Total	20	100

Fuente: Elaboración propia

De lo observado en la Tabla 4, se determinó que la gestión de la MPCH es ineficaz, así lo percibió el 85% de la muestra, debido al muy bajo nivel de vinculación del POI con el PEI, el 90% de la muestra (75% total y 15% parcial) manifestó estar en desacuerdo que el Plan Operativo Institucional – POI está formulado a partir del PEI garantizando su implementación con participación de todos los centros de costo de la Entidad, a la muy baja disponibilidad de herramientas para el seguimiento del PEI, el 90% de la muestra (75% total y 25% parcial) indicó estar en desacuerdo que la Entidad cuenta con un sistema de monitoreo interno basado en un tablero de control y lista de chequeo para dar seguimiento al PEI que usan todos los centros de costo y el 90% de la muestra (75% total y 15% parcial) aseveró estar en desacuerdo que se emiten informes trimestrales, semestrales y anuales de la implementación del PEI usando el POI y el contenido mínimo establecido por CEPLAN y al muy bajo nivel de articulación entre unidades orgánicas para la implementación del PEI, el 85% de la muestra (65% total y 20% parcial) señaló estar en desacuerdo que las unidades orgánicas se articulan implementando el PEI a través de una estructura orgánica dinámica, ágil y moderna.

Esto se pudo corroborar del análisis del IEIM 2015- 2019, el cual se estudió utilizando una escala Likert:

- | | | |
|------------------|-------------------|--------------------|
| 1) Muy Bajo: 20% | 2) Bajo: 40% | 3) Intermedio: 60% |
| 4) Alto: 80% | 5) Muy Alto: 100% | |

Así se tiene que el IEIM, se calculó a través del Gasto de Inversión (GI) por 100 entre el Total del Gasto (TG) en el año fiscal, obteniéndose que del quinquenio analizado la MPCH en promedio destinó el 52.15% del total de sus gastos a inversión de capital, tal y como se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla 5: IEIM MPCH 2015 - 2019

Año	Gastos de Inversión (GI)	Total Gastos (TG)	IEIM	Promedio
2015	11467152	29366321	39.05	
2016	18027257	37442675	48.15	
2017	32070668	51008211	62.87	52.15
2018	32593189	52086198	62.58	
2019	25033290	52026665	48.12	

Fuente: Elaboración propia

Nota: El GI se obtiene de la adquisición de activos no financieros.

De lo observado en la Tabla 5, se establece que la MPCH, presenta un bajo IEIM (escala 2), debiéndose mejorar la escala de dicho indicador para mejorar la promoción del desarrollo sostenible (social, económico, ambiental e institucional) de su jurisdicción.

En cuanto a la dimensión colaboración y, desde la percepción de los servidores encuestados se tiene que el 65% manifestó que el nivel de colaboración es muy bajo, el 20% bajo, el 5% regular y el 10% alto, tal y como se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla 6: Nivel de colaboración

Escala	N° Encuestados	Porcentaje
Muy Bajo	13	65
Bajo	4	20
Regular	1	5
Alto	2	10
Total	20	100

Fuente: Elaboración propia

De lo apreciado en la Tabla 6, se determinó que el nivel de colaboración en la gestión de la MPCH es muy bajo, así lo percibió el 85% de la muestra, debido a que prevalece muy bajo nivel de articulación del PEI vigente con los actuales documentos de planificación y gestión del gobierno regional y nacional y muy bajo nivel de involucramiento interno (gerentes, directivos) y externo (acompañamiento de CEPLAN) en la elaboración y/o actualización del PEI, pues, el 90% de la muestra (70% total y 20% parcial) refirió estar en desacuerdo que el PEI vigente está articulado a los actuales documentos de planificación y gestión del gobierno regional y nacional, el 85% de la muestra (65% total y 20% parcial) remarcó estar en desacuerdo que para la elaboración y/o actualización del PEI se realizan mesas de trabajo con los diferentes gerentes y directivos de la Entidad y el 85% de la muestra (75% total y 10% parcial) indicó estar en desacuerdo que para la elaboración y/o actualización del PEI se realizan focus group con especialistas de la jurisdicción y del CEPLAN.

Esto se pudo corroborar con la revisión documental evidenciándose que, en el periodo 2015 al 2019 se contó con dos (2) PEIs, los cuales fueron elaborados no de manera participativa con los gerentes y directivos de la MPCH, sino que fue elaborado a través del servicio de consultoría, no contando, ninguno de los referidos documentos con informes de evaluación de diseño emitidos por CEPLAN y, evidenciándose que sólo se registró un PEI (2019) en el aplicativo CEPLAN V.01, el mismo como ya se especificó no cuenta con evaluación de diseño por parte de CEPLAN.

En relación a la dimensión transparencia y, desde la percepción de los servidores encuestados se tiene que el 75% manifestó que el nivel de transparencia de la MPCH es muy bajo, el 10% bajo y el 15% regular, tal y como se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla 7: Nivel de transparencia

Escala	N° de Encuestados	Porcentaje
Muy Bajo	15	75,0
Bajo	2	10,0
Regular	3	15,0
Total	20	100,0

Fuente: Elaboración propia

De lo apreciado en la Tabla 7, se determinó que el nivel de transparencia en la gestión de la MPCH es muy bajo, así lo percibió el 85% de la muestra, ello producto del muy bajo nivel de rendición de cuentas de acuerdo al PEI y al muy bajo nivel de difusión de información del PEI, pues, el 85% de la muestra (75% total y 10% parcial) señaló estar en desacuerdo que la Entidad realiza audiencias públicas de rendición de cuentas de acuerdo al PEI, el 85% de la muestra (75% total y 10% parcial) indicó estar en desacuerdo que se publican en el Portal de Transparencia Institucional informes trimestrales, semestrales y anuales de los resultados del PEI según lo establecido por CEPLAN y el 100% de la muestra (75% total y 25% parcial) refirió estar en desacuerdo que se cuenta con una plataforma de datos abiertos con información amigable de los indicadores de resultado y de impacto del PEI a la que accede la población en general

Esto se verificó en la revisión documental determinándose que, si bien en el periodo 2015-2019, que abarca dos gestiones, la primera instalada desde el 2015

al 2018, y la segunda gestión municipal vigente, se han realizado especies de cabildos abiertos para informar de la gestión a la población, estos espacios no han considerado una rendición de cuentas en base al PEI, siendo muy general la información brindada, lo que, según informantes clave, ha generado desconfianza en dichas gestiones.

A nivel de la disposición y uso de un sistema de monitoreo basado en un tablero de control y lista de chequeo, no se dispone de dicha herramienta que, a decir de varios servidores (gerentes, sobre todo) serían de gran soporte para la toma de decisiones asertivas.

En relación al número de informes trimestrales de implementación del PEI emitidos utilizando como insumo el POI, según el contenido mínimo establecido por CEPLAN y el aplicativo CEPLAN V.01. periodo 2018 al 2019 disponibles en el Portal de Transparencia de la MPCH, de la verificación de dicho portal no se evidenció ningún informe, así como tampoco se ubica ningún informe semestral de los resultados del PEI emitidos según el contenido mínimo establecido por CEPLAN y utilizando como insumo el reporte de seguimiento del PEI emitido a través del aplicativo CEPLAN V.01 y el segundo informe de evaluación de implementación del POI, periodo del 2018 al 2019 disponible en el Portal de Transparencia de la MPCH, ni se encontró ningún informe anual de los resultados del PEI emitidos según el contenido mínimo establecido por CEPLAN y utilizando como insumo el reporte de seguimiento del PEI emitido a través del aplicativo CEPLAN V.01 y el cuarto informe de evaluación de implementación del POI, periodo 2018 al 2019 disponibles en el Portal de Transparencia de la MPCH.

También se comprobó que no existe ninguna revista virtual amigable del PEI disponible en el Portal de Transparencia de la MPCH.

En relación a la existencia de plataforma de datos abiertos con datos socioeconómicos y ambientales del territorio disponible a la población, de la revisión y consulta se verificó que no se dispone de dicha herramienta.

Así mismo se comprobó que no se ha realizado ninguna evaluación externa de impacto del PEI al culminar su horizonte, por lo tanto, no está disponible dicha evaluación en el Portal de Transparencia de la MPCH.

Respecto a la dimensión ética y, desde la percepción de los servidores encuestados se tiene que el 75% manifestó que el nivel de ética en la MPCH es muy bajo, el 10% bajo, el 10% regular y 5% alto, tal y como se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla 8: Nivel de ética

Escala	N° de Encuestados	Porcentaje
Muy Bajo	15	75
Bajo	2	10
Regular	2	10
Alto	1	5
Total	20	100

Fuente: Elaboración propia

De lo apreciado en la Tabla 8, se estableció que el nivel de ética en la gestión de la MPCH es muy bajo, como así lo percibió el 85% de la muestra, ello como consecuencia del muy bajo nivel de las capacidades del personal en el PEI y el muy bajo nivel de disposición de herramientas metodológicas para el PEI, pues, el 85% de la muestra (75% total y 10% parcial) sostuvo estar en desacuerdo que el PEI se socializa y es de conocimiento de todo el personal de la Entidad, el 85% de la muestra (75% total y 10% parcial) indicó estar en desacuerdo que el personal está capacitado en metodologías, herramientas y técnicas para la elaboración del PEI de acuerdo a la normativa vigente de CEPLAN, el 85% de la muestra (75% total y 10% parcial) manifestó estar en desacuerdo que el personal está capacitado en el uso de instrumentos de seguimiento como tableros de control, listas de chequeo y el uso del aplicativo CEPLAN V.01 y el 85% de la muestra (75% total y 10% parcial) sostuvo estar en desacuerdo que se dispone de un manual para la elaboración, seguimiento y evaluación del PEI bajo la metodología y normativa vigente de CEPLAN adaptado a la gestión municipal

Esto en virtud a que no existe capacitaciones dirigidas al personal en metodologías, herramientas y técnicas para la elaboración del PEI de acuerdo a la normativa vigente de CEPLAN, ni capacitaciones en el uso de instrumentos de seguimiento como tableros de control y listas de chequeo y el uso del aplicativo CEPLAN V.01, ni capacitaciones en la elaboración de informes trimestrales de la implementación del PEI usando como insumo el POI, según los estándares establecidos por CEPLAN, tampoco se dan capacitaciones en la elaboración de

informes semestrales y anuales de evaluación de resultado del PEI usando como insumo el POI, según los estándares establecidos por CEPLAN. Por tanto, no se cuenta con servidores capacitados en los temas elementales antes mencionados.

A su vez no se dispone de manuales adaptados a la gestión municipal para la elaboración y/o actualización del PEI bajo la metodología y normativa vigente de CEPLAN, ni se implementan planes de mejora del PEI.

V. DISCUSIÓN

Partiendo que gestionar es administrar. (DRAE), citado por (Galinelli y otros, 2015). Entendiendo que la gestión municipal se basa en la descentralización del Estado que es la transferencia de poder, autonomía y recursos a los gobiernos subnacionales. (Henríquez, 2020). Y teniéndose que el gobierno local es el espacio inmediato a las necesidades y soluciones de la población y, en donde los actores locales establecen e implementan estrategias colaborativas para ofrecer servicios de calidad. (Machín, Sánchez, López y Puentes, 2019). Desde donde se garantizan el derecho a la información pública y al control vecinal debiendo las municipalidades rendirle cuentas a la población. (CR, 2012).

De esta premisa y, de acuerdo al fundamento teórico y producto de la revisión documental, se tuvo como hallazgo que prevalece bajo nivel en la gestión municipal, debido a las escasas herramientas para la ejecución del proceso de planeamiento, teniéndose deficiente seguimiento y evaluación del planeamiento estratégico institucional, gestión del conocimiento y débiles capacidades del personal. (Sánchez, 2014), (Fernández, 2016), (Molina, Cruz, Álvarez, Méndez y Castro, 2016), (Daza, 2017), (Rayo y Puerta, 2017), (Chukwuneme y Potgieter, 2018) y (Quispe de los Santos, 2020).

Esto demuestra que la teoría difiere mucho de la práctica, si bien existe una conceptualización de gestión municipal, esta no se está entendiendo en su real dimensión, por ello, prevalece deficiente gasto municipal y alta dependencia financiera con el gobierno central haciendo no efectivas, ni sostenibles las intervenciones municipales. (Dzuke y Naude, 2018) y (Oliveira, Alves y Yamaguchi, 2018).

Ello, debido a la escasa cultura de transparencia, rendición de cuentas, participación y colaboración interinstitucional. (Hernández, 2016), (Ramos y Viana, 2019), (Brostrøm, Elling y Vrangbaek, 2019) y (Liuta y Mershchii, 2020). Siendo esta última, la más débil, pues está supeditada a la voluntad política e iniciativa de cada gobierno local el cual muestra desinterés en la colaboración interinstitucional. (Hernández, 2016), (CEPAL, 2017a), (ILPES, 2017) y (Brostrøm, Elling y Vrangbaek, 2019).

Esto genera bajo nivel de legitimidad y colaboración intersectorial sobre todo en las estructuras de planificación y gestión. (Strøm, Amdam y Fosse, 2019).

Si el planeamiento es el medio y el desarrollo el fin y la planificación estratégica institucional es un acto político, una teoría y una disciplina que genera sentido de pertenencia y de futuro en una gobernanza multiescalar, intersectorial y pluritemporal del desarrollo, desde donde el Estado atiende demandas de la población, planificando el desarrollo concertado en un horizonte de manera participativa (acto político), concibiéndose el planeamiento como un sistema de fases concatenadas de elaboración, seguimiento y evaluación (disciplina) que ha migrado a un enfoque contemporáneo aprendiendo de sus propios procesos (teoría) que genera liderazgos. (Fiallos, 2017) y (CEPAL, 2017a).

Pese a estos avances, el gasto en inversiones, bienes y servicios no obedecen a la fase de planeamiento. (MEF, 2018a). Debido a que el planeamiento estratégico institucional es visto como un gasto innecesario. (MVCS, 2017). Repercutiendo en un inadecuado gasto público municipal. (IDB, 2018), (CR, 2019), (OECD,2020) e (INEI, 2020).

Esto evidencia que las municipalidades a nivel de ALC y Perú no han asimilado el concepto de planeamiento estratégico institucional, ni de gestión municipal, (incorporación de teorías), poniendo de manifiesto la necesidad de implementar la mejora continua en el planeamiento estratégico institucional en los gobiernos locales, que establece que toda acción que una institución realiza puede efectuarse mejor, reduciéndose los márgenes de error, a través, de entre otros aspectos, la implementación de objetivos, metas, indicadores, métodos, tecnología y transferencia de capacidades al personal. (Alvarado y Pumisacho, 2017), (Prata y

Giroletti, 2017), (Suárez y Miguel, 2008) citados por (Hincapié, Zuluaga y López, 2018) y (Svetlana, Galina y Nicolai, 2019).

Así mismo, los gobiernos locales, deben migrar a una NGP, aquella que, implemente una gestión colaborativa, transparente y ética para lograr legitimidad ante las desigualdades existentes. (PCM, 2019). Teniéndose que el bajo nivel de transparencia incide en el desarrollo sostenible, en la democracia y aspiraciones de la población, siendo más frecuente que la ciudadanía demande de acceso a información a través de los actuales canales de difusión y participación en la gestión pública. (Liuta y Mershchii, 2020).

Debiéndose superar la débil gobernanza electrónica y participación ciudadana en la gestión de las políticas públicas. (Ramos y Viana, 2019). Así como la difusión de información relevante de la gestión municipal en contraste al actual escenario que refleja que las páginas web institucionales de las municipalidades limitan sus contenidos a cuestiones políticas. (Manfredi, Herranz de la Casa, Corcoy y Cantero, 2017). Debiéndose promover la ética pública, pues la escasa promoción de la ética pública provoca baja gestión local. (Hallunovi, Osmani y Bashi, 2014).

Del marco teórico identificado se reflexiona que existen antecedentes, teorías, base legal para mejorar la gestión municipal a partir del planeamiento estratégico institucional, pero también persisten desafíos, teniéndose que el marco teórico identificado sustentó la formulación de la propuesta la misma obedece a un pertinente marco legal como la Ley N° 1088, Ley que crea el SINAPLAN y el CEPLAN, la Ley N° 27783, Ley de Bases de la Descentralización que reglamenta la estructura y organización de un Estado democrático, descentralizado y desconcentrado en sus tres niveles de gobierno y la Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, leyes que brindan el respaldo normativo y legal a la propuesta, la misma proporciona un marco metodológico, pues genere praxis de cultura de planificación estratégica institucional, entendida como la completa mejora continua, con componentes, pasos y herramientas que servirán no sólo a la MPCH, sino a otros gobiernos locales del país.

Por su parte y del análisis de los datos, se diagnosticó la gestión de la MPCH, determinándose que presenta deficiente e ineficaz gestión, muy bajo nivel de colaboración, transparencia y ética.

Siendo que, el gobierno local es la instancia mediata a las necesidades de la población y soluciones brindando servicios de calidad, garantizándose el derecho a la información pública y al control vecinal debiendo las municipalidades rendirle cuentas al pueblo. (Machín, Sánchez, López y Puentes, 2019). Precepto que también emana de la Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades.

No obstante, prevalece bajo nivel en la gestión municipal. (Sánchez, 2014), (Fernández, 2016), (Molina, Cruz, Álvarez, Méndez y Castro, 2016), (Daza, 2017), (Rayo y Puerta, 2017), (CEPAL, 2017a), (ILPES, 2017), (Chukwuneme y Potgieter, 2018) y (Quispe de los Santos, 2020). Aspecto que concuerda con los resultados obtenidos en la presente investigación, pues, el 90% de la muestra percibió que la gestión de la MPCH es deficiente, prevaleciendo deficiente capacidad de gasto en la MPCH.

Su ICEGM 2015 – 2019, en promedio fue de 61.44%, dejándose de gastar en promedio 38.56%, (incapacidad de gasto), lo cual coincide con lo que afirman The (IDB, 2018) y The (OECD, 2020) que en ALC la gestión pública es deficiente por el inadecuado gasto público, esto se alinea con (Fernández, 2016), quien sostiene que el gasto municipal es deficiente y lo demuestra el (CR, 2019), al informar que en el 2018, a nivel país, las municipalidades no gastaron el 28%; mientras que las municipalidades del departamento de Cajamarca no gastaron el 29% de lo que presupuestaron.

Teniéndose que, según la (PCM, 2020), la MPCH en ese mismo año no gastó el 45.2% de su PIM, información que concuerda con la percepción de los encuestados, pues, el 90% de la muestra refirió estar en desacuerdo que la ejecución del gasto de la Entidad por año fiscal es la esperada según lo planificado, el 100% de la muestra manifestó estar en desacuerdo que la Entidad cuenta con suficiente captación de ingresos propios para implementar las acciones estratégicas previstas en el PEI y el 90% de la muestra aseveró estar en

desacuerdo que tanto los proyectos que figuran en la cartera del PMI y los servicios que brinda la Entidad forman parte del PEI.

Lo cual genera acciones no perdurables, coincidiendo con (Dzuke y Naude, 2018) y (Oliveira, Alves y Yamaguchi, 2018), quienes afirman que el deficiente gasto municipal y la alta dependencia financiera con el gobierno central dificultan la sostenibilidad de las intervenciones municipales, en efecto, las municipalidades (como la MPCH), no logran efectividad y sostenibilidad en las transformaciones que se plantean, teniendo como factores críticos las escasas herramientas para la ejecución del proceso de planeamiento y el bajo nivel de gestión del conocimiento, como así lo aseguran (CEPAL, 2017a) e (ILPES, 2017), que prevalece desconexión entre la elaboración, seguimiento y evaluación del planeamiento estratégico institucional.

Lo que se engrana con (Sánchez, 2015), (Arroyo, 2016) y (Alguero, Brito y Fuentes, 2018) quienes coinciden que los gerentes municipales no perciben al planeamiento estratégico institucional como un proceso sistémico, sino como un mero cumplimiento de la norma, aspecto que se aprecia en lo que informa la (MPCH, 2016) al señalar que en dicha entidad hay deficiente elaboración, seguimiento y evaluación de planes, por esto y, como lo señala el (MEF, 2018a), los proyectos de inversión ejecutados no forman parte del programa de inversiones elaborados en la etapa de planificación, pues como lo afirma el (MVCS, 2017) en Perú la planificación es vista como un gasto inefectivo.

Así mismo, la deficiente gestión de la MPCH se evidencia en la deficiente capacidad de captación de ingresos propios, el IEFM 2015 - 2019 fue de 5.06% demostrándose alta dependencia financiera con el gobierno central, como lo afirman (Sánchez, 2014) y (Arias y Ramos, 2019), al referir que la incapacidad de gasto se liga a la dependencia de las municipalidades con el gobierno central, esto se vincula con (Chukwuneme y Potgieter, 2018), quienes manifiestan que hay una inadecuada gestión estratégica y liderazgo estratégico en los gobiernos locales, coincidiendo con ello (Ortega y Parra, 2019).

Lo cual pone de manifiesto que no se está implementando la mejora continua en el planeamiento estratégico institucional como lo establece el CEPLAN.

Esto conlleva a una gestión ineficaz, al respecto y del análisis de resultados se determinó que la MPCH presenta ineficaz gestión, (85% de la muestra así lo percibió), debido al muy bajo nivel de vinculación del POI con el PEI, esto encuentra su relación con (Andía, 2016), quién señala que los objetivos no guardan relación entre ellos en los tres niveles de gobierno, conllevando a duplicidad de metas y confusión con las funciones y actividades institucionales; así mismo la MPCH presenta ineficaz gestión debido a la muy baja disponibilidad de herramientas para el seguimiento del PEI.

Esto se alinea con (Sánchez, 2014), (Fernández, 2016), (Molina, Cruz, Álvarez, Méndez y Castro, 2016), (Daza, 2017), (Rayo y Puerta, 2017), (CEPAL, 2017a), (ILPES, 2017), (Chukwuneme y Potgieter, 2018) y (Quispe de los Santos, 2020), quienes sostienen que las principales causas al bajo nivel de la gestión municipal son las escasas herramientas para la ejecución del proceso de planeamiento, teniéndose deficiente seguimiento y evaluación del planeamiento estratégico institucional, gestión del conocimiento y débiles capacidades del personal.

A su vez, la MPCH presenta ineficaz gestión, producto del muy bajo nivel de articulación entre unidades orgánicas para la implementación del PEI; también la MPCH presenta ineficaz gestión debido a su regular IEIM (52.15%), conllevando a una débil promoción del desarrollo sostenible (social, económico, ambiental e institucional) de su jurisdicción, lo cual se alinea con (Daza, 2017), quien sostiene que en los gobiernos locales hay escasa planificación estratégica, escasa evaluación de impacto de las inversiones, desatención a poblaciones vulnerables.

Lo que se alinea con el (INEI, 2019a) que reporta que a nivel de Perú, en el 2018 el 20.5% de la población padecía de pobreza; mientras que el departamento de Cajamarca ocupaba el primer nivel de incidencia de pobreza y extrema pobreza, así mismo el (INEI, 2020), reporta que la población del distrito de Chota, padece de pobreza monetaria inferior y superior que está entre 41% y 55.1%, lo cual incide como lo sostienen (Dzuke y Naude, 2018), (Jara y Cedeño, 2019) y The (OECD, 2020) en la insatisfacción ciudadana con la gestión pública.

Trayendo a colación a (Aguilar, 2016) quien manifiesta que las municipalidades son vistas como instituciones problema que no atienden las demandas de la

población, alineándose a lo que reporta el (INEI, 2020), que las municipalidades en Perú, son vistas como instituciones no confiables, lo que evidencia que se está lejos de una gestión municipal moderna, que es, según la (SGP, 2019), aquella que genera valor público; es decir, como lo manifiesta la (PCM, 2019), aquella que conoce las necesidades del ciudadano y las atiende de forma personalizada ofreciendo bienes, servicios y obras de calidad para alcanzar el bien común.

Esto evidencia la escasa colaboración interinstitucional, debiéndose indicar que la MPCH presenta muy bajo y bajo nivel de colaboración, (85% de la muestra así lo percibió), debido a la prevalencia de muy bajo nivel de articulación del PEI vigente con los actuales documentos de planificación y gestión del gobierno regional y nacional, esto se alinea con (Strøm, Amdam y Fosse, 2019), quienes sostienen que los gobiernos locales presentan bajo nivel de legitimidad y colaboración intersectorial sobre todo en las estructuras de planificación y gestión.

Teniéndose que según (Brostrøm, Elling y Vrangbaek, 2019) y (Foglia y Rofman, 2020), prevalece bajo nivel de colaboración intersectorial debido al escaso interés político en los gobiernos locales. Existe muy bajo y bajo nivel de colaboración en la MPCH debido al y muy bajo nivel de involucramiento interno (gerentes, directivos) y externo (acompañamiento de CEPLAN) en la elaboración y/o actualización del PEI, evidenciándose que entre el periodo 2015 al 2019 se contó con dos (2) PEIs, los cuales fueron elaborados de manera no participativa a través del servicio de consultoría, no contando, ninguno de los referidos documentos con informes de evaluación de diseño emitidos por CEPLAN, teniéndose que sólo se registró un PEI (2019) en el aplicativo CEPLAN V.01.

Ello conlleva a plantear la necesidad de articular interna y externamente acciones para el logro de objetivos, lo cual se alinea con (Piedra, 2018) quien señala que tanto el diseño como implementación del planeamiento estratégico se sustenta en un enfoque integral y articulado en el que participan los colaboradores de los niveles estratégicos, tácticos y operativos, en un proceso de mejora continua, requiriéndose de capacitación, tecnología y de adecuada y permanente coordinación y comunicación interna y externa, usándose sistemas de monitoreo y retroalimentación con información integrada y oportuna para la mejora continua que optimiza el desempeño institucional.

Preceptos que coincide con (Daza, 2017), quien señala que prevalece desarticulación interinstitucional en las municipalidades y que encuentra su complementariedad con (Hernández, 2016) quien indica que en relación a transparencia, rendición de cuentas, participación y colaboración, prevalecen desafíos por enfrentar, observándose que la dimensión colaboración es la más débil debido en gran medida a que ésta depende de la voluntad política e iniciativa de cada gobierno local, teniéndose que la discrecionalidad de los alcaldes y regidores limitan la colaboración con los diferentes actores sociales.

Por otro lado, la MPCH presenta muy bajo y bajo nivel de transparencia (85% de la muestra así lo percibió), encontrando sus causas en el muy bajo nivel de rendición de cuentas de acuerdo al PEI y al muy bajo nivel de difusión de información del PEI, teniéndose que en el periodo 2015-2019, se realizaron especies de cabildos abiertos para informar de la gestión a la población; sin embargo, estos espacios no han considerado una rendición de cuentas en base al PEI, se carece de un sistema de monitoreo basado en un tablero de control y lista de chequeo.

No se dispone de informes trimestrales de implementación del PEI emitidos utilizando como insumo el POI, según el contenido mínimo establecido por CEPLAN y el aplicativo CEPLAN V.01. periodo 2018 al 2019 en el Portal de Transparencia de la MPCH, ni informe semestral de los resultados del PEI emitidos según el contenido mínimo establecido por CEPLAN y utilizando como insumo el reporte de seguimiento del PEI emitido a través del aplicativo CEPLAN V.01 y el segundo informe de evaluación de implementación del POI, periodo del 2018 al 2019 disponible en el Portal de Transparencia de la MPCH.

No se dispone de informe anual de los resultados del PEI emitidos según el contenido mínimo establecido por CEPLAN y utilizando como insumo el reporte de seguimiento del PEI emitido a través del aplicativo CEPLAN V.01 y el cuarto informe de evaluación de implementación del POI, periodo 2018 al 2019 disponibles en el Portal de Transparencia de la MPCH, ni se cuenta con revista virtual amigable del PEI disponible en el Portal de Transparencia de la Municipalidad Provincial de Chota.

Tampoco se cuenta con plataforma de datos abiertos con datos socioeconómicos y ambientales del territorio, ni mucho menos se ha realizado evaluación externa de impacto del PEI al culminar su horizonte, ello se alinea con (Liuta y Mershchii, 2020), quien manifiesta que el bajo nivel de transparencia inciden en el desarrollo socioeconómico y en la democracia y aspiraciones de la población, teniéndose que éstos requieren cada vez más acceso a información a través de los actuales canales de difusión y participación en el proceso presupuestario.

Aspectos que coinciden con (Ramos y Viana, 2019) quien indica que los municipios interrumpen la continuidad de la transparencia inhibiendo la práctica de la gobernanza electrónica y la participación ciudadana en la gestión de las políticas públicas, lo cual se complementa con (Manfredi, Herranz de la Casa, Corcoy y Cantero de Julián, 2017), quien advierte que las páginas web institucionales de las municipalidades no difunden información sobre aspectos trascendentes de la gestión municipal limitando sus contenidos a cuestiones políticas.

Preceptos que se alinean con (Da-Fonseca et al, 2014), quien señala que la planificación estratégica viene a ser una herramienta elemental, debiendo las entidades públicas, instaurar modelos de gestión sustentados en el planteamiento estratégico articulado a las políticas públicas nacionales y cumplimiento de normas, lo que implica el uso de indicadores de gestión, cuadros de mando integral, enfoque de procesos y el uso de tecnologías de información como soporte a la toma de decisiones y la gestión del conocimiento, pues ello aporta a mejorar los resultados de eficiencia (mejor gasto) y eficacia (servicios de calidad a la población).

Finalmente, la MPCH presenta muy bajo y bajo nivel de ética, (85% de la muestra así lo percibió), prevaleciendo muy bajo nivel de las capacidades del personal en el PEI y muy bajo nivel de disposición de herramientas metodológicas para el PEI, teniéndose que la MPCH no realiza capacitaciones dirigidas al personal en metodologías, herramientas y técnicas para la elaboración del PEI de acuerdo a la normativa vigente de CEPLAN, ni capacitaciones en el uso de instrumentos de seguimiento como tableros de control y listas de chequeo y el uso del aplicativo CEPLAN V.01.

Ni capacitaciones en la elaboración de informes trimestrales de la implementación del PEI usando como insumo el POI, según los estándares establecidos por CEPLAN, tampoco se dan capacitaciones en la elaboración de informes semestrales y anuales de evaluación de resultado del PEI usando como insumo el POI, según los estándares establecidos por CEPLAN, no disponiéndose de manuales adaptados a la gestión municipal para la elaboración y/o actualización del PEI bajo la metodología y normativa vigente de CEPLAN, ni se implementan planes de mejora del PEI.

Aspectos que se alinean con (Oliveira, Alves y Yamaguchi, 2018), quienes manifiestan que los gobiernos locales no instauran buenas prácticas de gobernanza pública de acuerdo a las exigencias normativas vulnerando derechos, lo que genera conflictos en la población, que coincide con (Molina, Cruz, Álvarez, Méndez Castro, 2016), quienes señalan que la escasa innovación y gestión del conocimiento son factores limitantes en la gestión municipal, concordando con (Rayo y Puerta, 2017), quienes hacen referencia que debido a las débiles capacidades del personal, la implementación del plan estratégico institucional es deficiente.

Todo lo señalado se alinea con (Branko y Mlanden, 2017), quien señala que prevalecen actos no éticos en gerentes y empleados municipales, indicando que tratándose de ética no hay institución pública perfecta, teniéndose dificultades en las personas para vincularse a la jerarquía organizacional weberiana; así mismo y, respecto a lo anteriormente indicado, (Huallunovi, Osmani y Bashi, 2014), advierten que la gestión local es baja debido a la escasa promoción de la ética, indicando que los responsables de los servicios públicos deben ser más responsables por la implicancia de sus actos que pueden conllevar al uso indebido de los recursos públicos y corrupción.

VI. CONCLUSIONES

- 6.1 De la identificación del marco teórico, legal y metodológico, se concluye que existe consenso que prevalece bajo nivel en la gestión municipal, teniéndose que, si bien existe una conceptualización de gestión municipal (teorías y normatividad), esta no se está entendiendo, ni aplicando en su real dimensión, encontrando sus causas en las escasas herramientas para la ejecución del proceso de planeamiento, teniéndose deficiente seguimiento y evaluación del planeamiento estratégico institucional, gestión del conocimiento, débiles capacidades del personal, escasa cultura de transparencia, rendición de cuentas, participación y colaboración, lo cual conlleva a la prevalencia de deficiente gasto municipal y alta dependencia financiera con el gobierno central haciendo no efectivas, ni sostenibles las intervenciones municipales, teniéndose que si bien, el CEPLAN, ha dispuesto de una guía para el PEI, esta no se está utilizando de manera efectiva en el nivel subnacional, siendo indispensable para ello, disponer de un Manual de PEI formulado desde la escala local de gobierno, herramienta que aporta a mejorar la gestión municipal.
- 6.2 Por su parte del diagnóstico de la MPCH, se concluye que la MPCH presenta deficiente e ineficaz gestión, muy bajo nivel de colaboración, transparencia y ética.
- 6.3 Finalmente se concluye que, el Manual de PEI sustentado en un fundamento teórico consistente (teoría de la mejora continua y del planeamiento estratégico institucional desde el movimiento de la Nueva Gobernanza Pública), un marco legal pertinente que respalda su aplicabilidad en el sector público (normativa del CEPLAN vigente), una metodología ideal (combinación de diferentes metodologías), con componentes coherentes y articulados al diagnóstico y objetivos estratégicos institucionales y un plan de acción alcanzable y medible representa una herramienta fundamental en la mejora de la gestión de la MPCH y de otras municipalidades por su adaptabilidad y extrapolación sencilla y rápida, pues genera praxis de cultura en planificación estratégica institucional entendida como la completa capacidad de mejora continua institucional.

VII. RECOMENDACIONES

- 7.1 Se recomienda a los funcionarios y servidores de las municipalidades instaurar una NGP, a partir de la efectiva aplicación de las teorías y normativa vigentes, disponiendo de adecuadas herramientas para el proceso de planeamiento (elaboración, seguimiento y evaluación del PEI), gestión del conocimiento, fortalecimiento de capacidades del personal e instaurando una cultura de transparencia, rendición de cuentas, participación y colaboración, lo cual permitirá mejorar el gasto municipal y reducir la dependencia financiera con el gobierno central haciendo más efectivas y sostenibles las intervenciones municipales, para lo cual se deja como aporte el Manual de PEI formulado desde la escala local de gobierno, herramienta que aporta a mejorar la gestión municipal.
- 7.2 Se recomienda a los funcionarios y servidores de la MPCH, mejorar la eficiencia y eficacia de su gestión, así como el nivel de colaboración, transparencia y ética.
- 7.3 Para ello se recomienda a los funcionarios y servidores de la MPCH y otras municipalidades, usar e implementar el Manual de PEI, pues está sustentado en un fundamento teórico consistente (teoría de la mejora continua y del planeamiento estratégico institucional desde el movimiento de la Nueva Gobernanza Pública), un marco legal pertinente que respalda su aplicabilidad en el sector público (normativa del CEPLAN vigente), una metodología ideal (combinación de diferentes metodologías), con componentes coherentes y articulados al diagnóstico y objetivos estratégicos institucionales y un plan de acción alcanzable y medible representando una herramienta fundamental en la mejora de la gestión de la MPCH y de otras municipalidades por su adaptabilidad y extrapolación sencilla y rápida, pues genera praxis de cultura en planificación estratégica institucional entendida como la completa capacidad de mejora continua institucional.

VIII. PROPUESTA

La propuesta se sostiene en un pertinente fundamento teórico con antecedentes de éxito y teorías que la respaldan (epistemología), obedeciendo a un consistente marco legal que la orienta, habiendo sido diseñada en base a una metodología que combina el marco teórico y legal (axiología), concibiéndose un apropiado marco metodológico que garantizan la funcionalidad e implementación de la propuesta, la misma se conceptualiza en la siguiente figura:

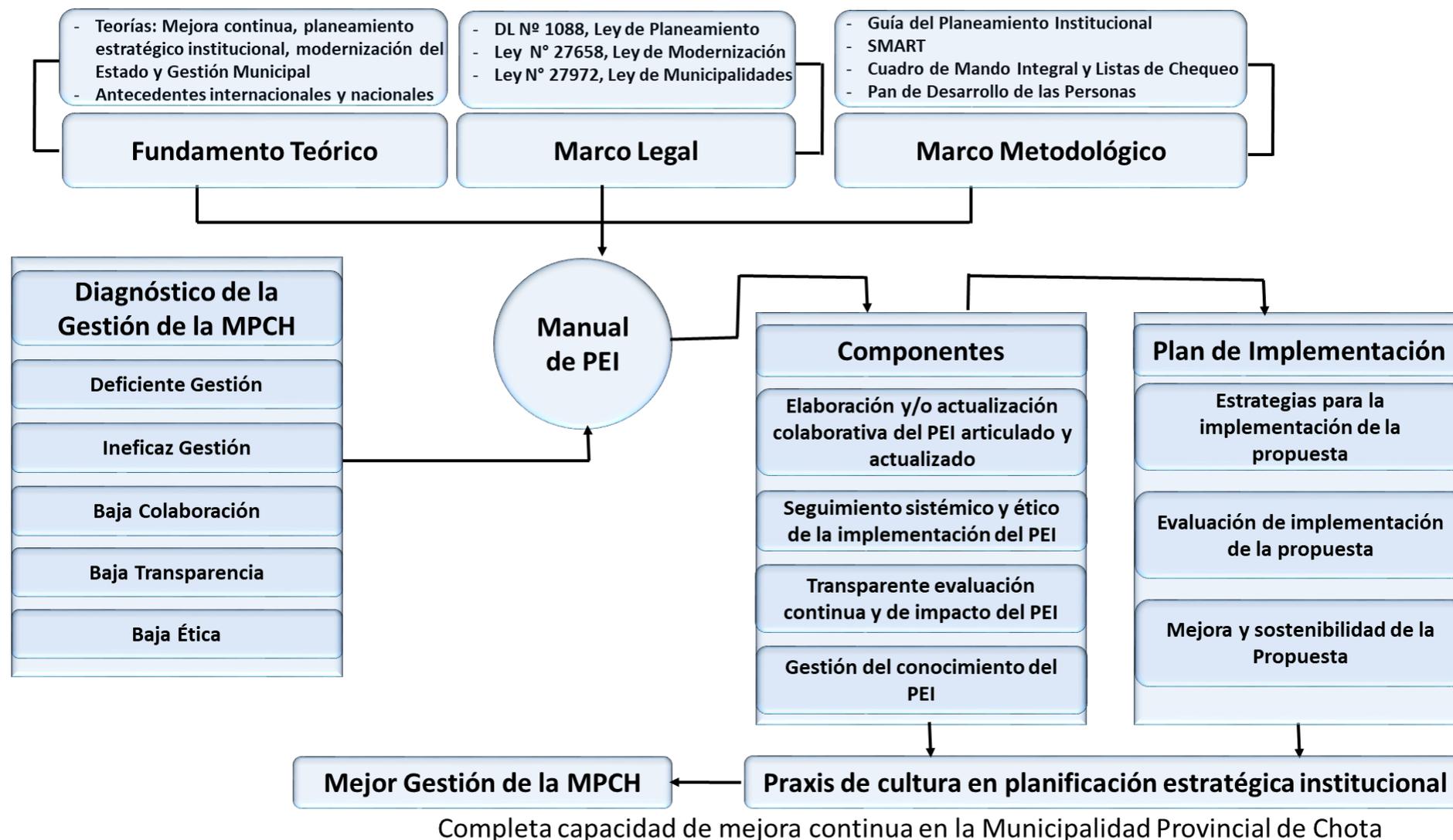


Figura 4: Conceptualización de la propuesta
Fuente: Elaboración propia..

REFERENCIAS

- Abal, F. J., Auné, S. E., & Félix Attorresi, H. (09 de 2018). Variación de la escala Likert en el test de utilidad de la matemática. (I. P. Psicológica, Ed.) *Interacciones. Revista de Avances en Psicología*, 4(3), 177-189. doi:<https://doi.org/10.24016/2018.v4n3.134>
- Abeleida Díaz, C., Carvajal González, J., Finol Romero, L., & Manzano Chávez, L. (12 de 2019). Avances de la transparencia activa y datos abiertos en gobiernos locales: el caso de Coquimbo y La Serena en Chile. (J. Hernández Bonivento, Ed.) *Revista Iberoamericana de Estudios Municipales RIEM*, X(20), 149-176. Recuperado el 29 de 05 de 2020, de <https://www.revistariem.cl/index.php/riem/article/view/241/96>
- Acuerdo Nacional-AN. (2007). *El Acuerdo Nacional. Cuadernillos de trabajo para docentes. Cuadernillo 1. El Acuerdo Nacional* (Primera Edición ed., Vol. 1). (A. Naciona, Ed.) Lima, Lima, Perú. Recuperado el 09 de 05 de 2020, de <http://acuerdonacional.pe/wp-content/uploads/2014/06/cuadernillo1.pdf>
- Aguilar Miranda, A. A. (22 de 08 de 2016). Comunicación política y gestión municipal. (U. A. México, Ed.) *Espacios Públicos*, 19(47), 135-155. Recuperado el 01 de 05 de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/676/67650281006.pdf>
- Alguero, L. R., Britto González, T. , & Fuentes Molina, N. (24 de 04 de 2018). Neurociencias al servicio del marketing en la gestión municipal en el sur del departamento de La Guajira. (R. I. REDIPE, Ed.) *Boletín Redipe*, 7(4), 118-126. Recuperado el 01 de 05 de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6523258>
- Alvarado Ramírez, K. , & Pumisacho Álvaro, V. (02 de 2017). Prácticas de mejora continua, con enfoque Kaizen, en empresas del Distrito Metropolitano de Quito: Un estudio exploratorio. (I. Capital, Ed.) *Intangible Capital*, 13(2), 479-497. doi:<http://dx.doi.org/10.3926/ic.901>
- Andia Valencia, W. (12 de 10 de 2016). Enfoque metodológico para los objetivos estratégicos en la planificación del sector público. (U. N. Marcos, Ed.) *Industrial Data*, 19(1), 28-32. Recuperado el 10 de 05 de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81650062004>
- Arcila Russi, L. A., & López Olvera, M. A. (07 de 2019). El derecho humano a una buena administración pública en México y Colombia. (Inciso, Ed.) *Inciso*, 21(1), 41-57. doi:<http://dx.doi.org/10.18634/incj.21v.1i.841>
- Arias Yurisch, K., Retamal Soto, K., & Ramos Fuenzalida, C. (15 de 07 de 2019). Inter-municipal cooperation in Latin America: current situation and future research challenges. (U. d. Públicas, Ed.) *Revista de Administración Pública*, 53(3), 575-591. doi:<http://dx.doi.org/10.1590/0034-761220180042x>
- Arroyo Chacón, J. I. (12 de 10 de 2016). Gestión municipal desde la perspectiva de las organizaciones inteligentes y ámbito jurídico. (Inciso, Ed.) *Inciso*, 18(2), 127-141. doi:[10.18634/incj.18v.2i.632](http://dx.doi.org/10.18634/incj.18v.2i.632)
- Barati-Stec, I. (2015). Strategic Planning In Hungarian Municipalities. (B. B. University, Ed.) *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 11(SI), 5-14. Recuperado el 13 de 05 de 2020, de <https://rtsa.ro/tras/index.php/tras/article/view/461/450>

- Branko, D., & Mladen, K. (2017). Ethical behavior within the public cadaster in Macedonia: Is there a “light” at the end of the “Tunnel”? (Sciendo, Ed.) *Holistica*, 8(1), 33-44. doi:<https://doi.org/10.1515/hjbpa-2017-0003> | Published online: 12 Jun 2017
- Brostrøm Kousgaard, M., Elling Scheele, C., & Vrangbæk, K. (2019). Inter-Sectoral Collaboration in Municipal Health Centres: A Multi-Site Qualitative Study of Supporting Organizational Elements and Individual Drivers. (U. Press, Ed.) *International Journal of Integrated Care*, 19(2). doi:<http://doi.org/10.5334/ijic.4196>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - CEPLAN. (26 de 03 de 2019). <https://www.ceplan.gob.pe/>, Resolución de Presidencia de Consejo de Directorio N° 00016-2019/CEPLAN/PCD Modifica Guia para el Planeamiento Institucional. (C. N. CEPLAN, Editor) Recuperado el 31 de 07 de 2019, de <https://www.ceplan.gob.pe/>: https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2018/11/Gu%C3%ADa-para-el-planeamiento-institucional-_26marzo2019w.pdf
- Chávez Epiquén, A., Auqui Cosme, J., Soria Ramírez, L., Teves Quispe, J., & Huanuni Pumacahua, S. (12 de 2018). Gestión Municipal y Participación Vecinal en los pobladores representados del distrito de Chilca – Huancayo. (U. P. Pucallpa, Ed.) *Cultura Viva Amazónica*, 3(3), 12-17. doi:<https://doi.org/10.37292/riccva.v3i03.115>
- Chukwuneme Enwereji, P., & Potgieter, M. (2018). Establishing a Payment Culture for Municipal Services in the North West Province: A Conceptual Framework. (EconJournals, Ed.) *International Journal of Economics and Financial Issues*, 8(3), 227-234. Recuperado el 15 de 08 de 2020, de <https://doaj.org/article/2b1bf43c598b433f8a602ccf7719386f>
- Coimbra Flexa, R. G., Barbosa da Silva, J., Lino de Brito, R., Alves de Sousa, A. I., Ferreira de Araújo, F., & Fontenele Martins, M. A. (2017). Planejamento estratégico em vigilância sanitária: aplicação do Balanced Scorecard (BSC). (V. S. Debate, Ed.) *Vigilância Sanitária em Debate*, 5(2), 18. doi:10.22239/2317-269X.00937
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL. (10 de 2017a). *Planificación para el Desarrollo en América Latina y el Caribe Enfoques, experiencias y perspectivas*. (J. Máttar, & L. M. Cuervo, Edits.) Santiago, Santiago, Chile: Publicación de las Naciones Unidas. Recuperado el 01 de 05 de 2020, de <https://repositorio.cepal.org/>: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42139/10/S1700693_es.pdf
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL. (2017b). *Desde el gobierno abierto en América Latina y el Caribe*. (A. Naser, Á. Ramírez-Alujas, & D. Rosales, Edits.) Santiago, Santiago, Chile: Naciones Unidas. Recuperado el 09 de 05 de 2020, de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44769/1/S1601154_es.pdf
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL. (14 de 06 de 2019). <https://www.cepal.org/>, Programa La evaluación de la planificación para el desarrollo. (C. E. CEPAL, Editor) Recuperado el 30 de 07 de 2019, de <https://www.cepal.org/>: https://www.cepal.org/sites/default/files/courses/files/programa_curso_evaluacion_de_la_planificacion_para_el_desarrollo_aecid_2019_vf_abril17.pdf
- Congreso de la República - CR. (2012). <https://www.mef.gob.pe/>, Digital. Recuperado el 14 de 08 de 2020, de <https://www.mef.gob.pe/>

https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/capacita/programacion_formulacion_p_resupuestal2012/Anexos/ley27972.pdf

- Congreso de la República - CR. (2019). *Ranking: Ejecución Presupuestal de las Municipalidades (Total, Gasto Corriente y Gasto de Capital Periodo: Enero/Dicimbre 2018)*. Congreso de la República - CR, Lima. Lima: Departamento de Comisiones. Recuperado el 27 de 04 de 2020, de http://www.congreso.gob.pe/Docs/DGP/Comisiones/files/publicaciones/muni2018_boletinabril080419.pdf
- Cruz Meléndez, C., & Zamudio Vázquez, A. (06 de 2017). Municipios y Gobierno Abierto, Más allá del Gobierno Electrónico. *Opera*(21). doi:www.dx.doi.org/10.18601/16578651.n21.04
- Da-Fonseca, J. P., Hernández-Nariño, A., Medina-León, A., & Nogueira-Rivera, D. (04 de 2014). Relevancia de la planificación estratégica en la gestión pública. (R. I. Industrial, Ed.) *Ingeniería Industrial*, XXXV(1), 105-112. Recuperado el 27 de 04 de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433596011.pdf>
- Daza Arévalo, J. L. (2017). *Propuesta modelo de gobierno abierto para mejorar la gestión municipal en el distrito de Jazán – Provincia de Bongará – Región Amazonas*. Universidad César Vallejo, Lambayeque. Chiclayo: Universidad César Vallejo. Recuperado el 26 de 04 de 2020, de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/18905/daza_aj.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Díaz Curbelo, A., & Marrero Delgado, F. (2014). El modelo Scor y el Balanced Scorecard, una poderosa combinación intangible para la gestión empresarial. (U. N. Misiones, Ed.) *Visión de Futuro*, 18(1), 36-57. Recuperado el 13 de 05 de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357933894002>
- Dyadik, V. (2014). Strategic planning at the municipal level: Russian challenges and Nordic practices. (U. o. Lapland, Ed.) *Barents Studies: Peoples, Economies and Politics*, 1(2), 75-95. Recuperado el 12 de 05 de 2020, de https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/59408/Dyadik_research%20communication.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Dzuke, A., & Naude, M. J. (02 de 2018). Problems affecting the operational procurement process: A study of the Zimbabwean public sector. *Journal of Transport and Supply Chain Management*, 4-13. doi: <https://doi.org/10.4102/jtscm.v11i0.255>
- Fernández Vizcarra, L. A. (08 de 2016). Método para determinar los factores críticos que influyen en la Gestión de las Municipalidades distritales y provinciales del departamento de Tacna. (MacroSur, Ed.) *MacroSur*(16). Recuperado el 29 de 04 de 2020, de <https://es.slideshare.net/coesi/mtodo-para-determinar-los-factores-crticos-que-influyen-en-la-gestin-de-las-municipalidades-distritales-y-provinciales-del-departamento-de-tacna>
- Fiallos Tapia, O. A. (11 de 3 de 2017). Una visión crítica de la planificación estratégica para América Latina. (I. Revista Publicando, Ed.) *Revista Publicando*, 4(10), 3-11. Recuperado el 01 de 05 de 2020, de https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/474/pdf_298

- Foglia, C., & Rofman, A. (01 de 01 de 2020). Gobernanza participativa local en el Gran Buenos Aires: Una Radiografía Actual de los 24 Municipios. (R. I. RIEM, Ed.) *Revista Iberoamericana de Estudios Municipales - RIEM*, XI(21), 113-145. Recuperado el 01 de 05 de 2020, de <https://www.revistariem.cl/index.php/riem/article/view/231/100>
- Galinelli, B., Migliore, A., Pau, M. V., Giroto, L. M., Marin, G. H., Pagani, M. L., . . . Zanzottera, M. M. (2015). *Estudios Gestión Pública sobre Gestión Pública* (Primera edición ed.). La Plata, Argentina, Argentina. Recuperado el 01 de 06 de 2020, de <http://catalogo.econo.unlp.edu.ar/meran/getDocument.pl?id=1425>
- Hallunovi, A., Osmani, E., & Bashi, E. (2014). Ethics in Public Administration. (F. Verlag, H. Germany, I. College, & P. Kosovo, Edits.) *Iliria International Review*, 4(1), 201-2015. doi:10.21113/iir.v4i1.61
- Hechavarria, O. (06 de 2017). El presupuesto participativo un reto para el desarrollo local en Cuba. (R. E. Públicas, Ed.) *Revista Estudios de Políticas Públicas*(5), 157-170. doi:10.5354/repp.v5i0.46355
- Henríquez Opazo, O. (06 de 01 de 2020). Las leyes de descentralización en Chile: eje del cambio de la intergubernamentalidad pasando de la jerarquía a la negociación. (J. Hernández Bonivento, Ed.) *Revista Iberoamericana de Estudios Municipales - RIEM*, XI(21), 5-28. Recuperado el 29 de 05 de 2020, de <https://www.revistariem.cl/index.php/riem/article/view/252/97>
- Hernández Bonivento, J. (2016). Diseño institucional para el gobierno abierto municipal: propuesta de medición y análisis del caso chileno. (U. N. Litoral, Ed.) *Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal*, 16(27), 101-128. Recuperado el 29 de 05 de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/3375/337548646004.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación Sexta Edición* (Sexta ed., Vol. Sexta Edición). (M. I. Martínez, Ed.) México D.F., México D.C., México: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Recuperado el 16 de 08 de 2019
- Hincapié-Montoya, S. M., Zuluaga-Correa, Y. C., & López-Zapata, E. (2018). Liderazgo transformacional y mejoramiento continuo en equipos de trabajo de pymes colombianas. (U. d. Zulia, Ed.) *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 12. Recuperado el 10 de 05 de 2020, de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29058775009/29058775009.pdf>
- Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social - ILPES. (12 de 10 de 2017). *Plan Barómetro Mejorando la Calidad de la Planificación*. (I. L. ILPES, Ed.) Lima, Lima, Perú. Recuperado el 01 de 05 de 2020, de https://repositorio.cepal.org/:https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42186/1/S1700720_es.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI. (2019a). *Informe Técnico de evolución de la pobreza monetaria 2007 - 2018*. Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI, Lima. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI. Recuperado el 19 de 04 de 2020, de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1646/libro.pdf

- Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI. (2019b). Directorio Nacional de Municipalidades Provinciales, Distritales y de Centros Poblados 2019. En I. N. INEI, *Directorio Nacional de Municipalidades Provinciales, Distritales y de Centros Poblados 2019* (págs. 13-14). Lima, Lima, Perú. Recuperado el 03 de 05 de 2020, de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1653/resumen.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI. (2020). *Mapa de Pobreza Monetaria Provincial y Distrital 2018*. Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI, Lima. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI. Recuperado el 28 de 04 de 2020, de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1718/Libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI. (2020). *Perú: percepción ciudadana sobre gobernabilidad, democracia y confianza en las instituciones, Semestre: Octubre 2019 - Marzo 2020*. Informe Técnico, Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI, Lima, Lima. Recuperado el 09 de 06 de 2020, de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe_de_gobernabilidad.pdf
- Inter American Development Bank - IDB. (2018). *Better Spending for Better Lives How Latin America and the Caribbean Can Do More with Less*. (A. Izquierdo, C. Pessino, & G. Vuletin, Edits.) Inter-American Development Bank Felipe Herrera Library. Recuperado el 01 de 05 de 2020, de <https://publications.iadb.org/>: <https://publications.iadb.org/publications/english/document/Better-Spending-for-Better-Lives-How-Latin-America-and-the-Caribbean-Can-Do-More-with-Less.pdf>
- Jara Íñiguez, I., & Cedeño Alcívar, J. . (10 de 2019). Transparencia en tiempos de incertidumbre. Avances en la CELAC 2014-2017. (G. y. publicas, Ed.) *Gestión y análisis de políticas públicas, Nueva Época*(21), 80-93. doi:10.24965/gapp.v0i21.10564
- Liuta, O., & Mershchii, B. (11 de 01 de 2020). Assessment of the social and economic development of a region: essence,. (L. ". Perspectives", Ed.) *Public and Municipal Finance*, 8(1), 82-92. doi:http://dx.doi.org/10.21511/pmf.08(1).2019.07
- Machín Hernández, M. M., Sánchez Vignau, B. S., López Rodríguez, M. L., & Puentes Alvarez, P. L. (08 de 2019). La gestión pública local como garante de la eficacia en la administración pública cubana. (I. Marín de León, Y. Mirabal González, & A. Fernández Lorenzo, Edits.) *Cooperativismo y Desarrollo*, 7(2), 212-224. Recuperado el 25 de 10 de 2020, de <http://scielo.sld.cu/pdf/cod/v7n2/2310-340X-cod-7-02-212.pdf>
- Machova, R., & Lnenicka, M. (28 de 07 de 2016). Modelling E-Government Development through the Years Using Cluster Analysis. (A. Zuiderwijk, Ed.) *JeDEM*, 8(1), 62-83. doi:https://doi.org/10.29379/jedem.v8i1.412
- Manfredi Sánchez, J. L., Herranz de la Casa, J. M., Corcoy Rius, M., & Cantero de Julián, J. I. (12 de 2017). Sin noticias de corrupción: la información periodística sobre corrupción en las webs municipales. (U. d. Catalunya, Ed.) *BiD: Textos Universitaris de Biblioteconomia i Documentació*(39), 10. doi:https://dx.doi.org/10.1344/BiD2017.39.14

- Matas, A. (03 de 2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. (I. d. Educativo, Ed.) *Revista Electrónica de Investigación Educativa - REDIE*, 20(1), 38-47. doi:<https://doi.org/10.24320/redie.2018.20.1.1347>
- Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento - MVCS. (2017). *Política Nacional de Vivienda y Urbanismo (Documento para Discusión)*. Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento - MVCS, Lima. Lima: Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento - MVCS. Recuperado el 28 de 07 de 2019, de <http://www.cap.org.pe/>: [http://www.cap.org.pe/Politica_Nacional_Vivienda_y_Urbanismo\(borrador-doc.para_discusion\).pdf](http://www.cap.org.pe/Politica_Nacional_Vivienda_y_Urbanismo(borrador-doc.para_discusion).pdf)
- Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento - MVCS. (2019). Anexo 02: Fichas técnicas de los indicadores mínimos para los Planes de Desarrollo Urbano y Planes de Desarrollo Metropolitano en el marco de la Reconstrucción con Cambios. En C. y.-M. Ministerio de Vivienda, *Manual para la elaboración de Planes de Desarrollo Urbano y Planes de Desarrollo Metropolitano en el marco de la Reconstrucción con Cambios* (pág. 46). Lima, Lima, Perú. Recuperado el 20 de 06 de 2020
- Ministerio y Economía y Finanzas - MEF. (07 de 2018a). *Principales Ejes para Impulsar la Competitividad y Productividad*. Ministerio y Economía y Finanzas - MEF, Lima. Lima: PRINCIPALES EJES PARA IMPULSAR LA. Recuperado el 22 de 07 de 2019, de <https://www.mef.gob.pe/>: https://www.mef.gob.pe/contenidos/archivos-descarga/competitividad_productividad.pdf
- Molina Sanso, F. R., Cruz González, I., Álvarez Torres, M. T., Méndez Jurjo, N., & Castro Pérez, Y. (2016). Obstáculos producto de gestión municipal que frenan el uso del conocimiento en el desarrollo local. *Retos de la Dirección*, 10(2), 108-120. Recuperado el 23 de 09 de 2020, de <http://scielo.sld.cu/pdf/rdir/v10n2/rdir07216.pdf>
- Municipalidad Provincial de Chota - MPCH. (2016). *Informe Técnico de Viabilidad de la Mancomunidad Municipal de las Cuencas del Chotano - Conchano*. Municipalidad Provincial de Chota - MPCH, Cajamarca. Chota: -. Recuperado el 22 de 08 de 2019
- Naciones Unidas - ONU. (12 de 2012). <https://www.unjuu.org/>, Publicación Planificación estratégica en el sistema de las Naciones Unidas. (N. U. ONU, Editor) Recuperado el 04 de 08 de 2019, de <https://www.unjuu.org/>: https://www.unjuu.org/sites/www.unjuu.org/files/jiu_document_files/products/es/report-s-notes/JIU%20Products/JIU_REP_2012_12_Spanish.pdf
- Oliveira Camilo, S. P., Alves Manenti, R. V., & Yamaguchi, C. K. (12 de 2018). Práticas de governança pública municipal: análise informacional dos sítios eletrônicos em portais de transparência. (U. F. Catarina, Ed.) *Revista de Ciências da Administração : RCA*, 20, 8-23. doi:<http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2018.V20nespp8>
- Olivos Campos, C., & Quiñones Jaico, V. D. (23 de 05 de 2016). Análisis de la eficiencia del gasto público de la Municipalidad Provincial de Chiclayo y su impacto socio económico. (U. N. Trujillo, Ed.) *Ciencia y Tecnología*, 12(14), 157-165. Recuperado el 28 de 05 de 2020, de <http://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/1522/1527>

- Organization for Economic Cooperation and Development - OECD. (2020). *Government at a Glance: Latin America and the Caribbean 2020* (Vol. 1). (S.-G. o. OECD, Ed.) Paris, Paris, Paris. doi:<https://doi.org/10.1787/13130fbb-en>
- Ortega Ávila, B. D., & Parra Jiménez, S. C. (06 de 2019). Liderazgo de las mujeres en los Concejos Municipales del Área Metropolitana de Bucaramanga (2008-2015): un análisis desde la perspectiva de la planificación del desarrollo territorial. (G. y. Universidad Externado de Colombia: Facultad de Finanzas, Ed.) *Revista Opera*(24), 117-132. doi:10.18601/16578651.n24.07
- Piedra Vera, S. E. (12 de 2018). Propuesta para la implementación del plan de fortalecimiento institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Cantón Manta. (E. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Universidad Técnica de Manabí. Portoviejo, Ed.) *ECA Sinergia*, 9(2), 103-110. Recuperado el 01 de 05 de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6726415>
- Porto, A., Garriga, M., & Rosales, W. (04 de 2018). Medidas de desempeño y eficiencia del gasto en el sector público descentralizado. El caso de Bolivia. (I. U. Hurtado, Ed.) *Revista de Análisis Económico*, 33(1), 121-155. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-88702018000100121>
- Prata, H. E., & Giroletti, D. A. (03 de 2017). Kaizen: uma metodologia inovadora na siderurgia. (F. A. Ribeiro Serra, Ed.) *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 16(1), 91-98. doi:10.5585/riae.v16i1.2442
- Presidencia del Consejo de Ministros - PCM. (2014). *Modernización de la Gestión Pública al 2021*. (S. d. SGP, Ed.) Lima, Lima, Perú. Recuperado el 09 de 05 de 2020, de https://sgp.pcm.gob.pe/web/images/documentos/Cartilla_Modernizacion.pdf
- Presidencia del Consejo de Ministros - PCM. (2019). *IV Seminario Internacional de Modernización de la Gestión Pública: Mejores Servicios, Mejores Regulaciones*. (S. d. Pública, Ed.) Lima, Lima, Perú. Recuperado el 08 de 05 de 2020, de <https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2020/01/Memoria-IV-Seminario-Internacional-de-Modernizacion-de-la-Gestion-Publica.pdf>
- Presidencia del Consejo de Ministros - PCM. (27 de 04 de 2020). <https://www.geoperu.gob.pe/>. (S. d. PCM, Editor, S. d. PCM, Productor, & Secretaria de Gobierno Digital PCM) Recuperado el 27 de 04 de 2020, de <https://www.geoperu.gob.pe/>: <https://www.geoperu.gob.pe/reporte/0604>
- Proaño Villavicencio, D. X., Gisbert Soler, V., & Pérez Bernabeu, E. (12 de 2017). Metodología para elaborar un plan de mejora continua. (S. Área de Innovación y Desarrollo, Ed.) *3C Empresa*, 50-56. doi:<http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.especial.50-56/>>.
- Quispe de los Santos, J. L. (2020). *Modelo de open government para optimizar la gestión municipal del gobierno local de Jayanca*. Universidad César Vallejo, Lambayeque. Chiclayo: Universidad César Vallejo. Recuperado el 25 de 04 de 2020, de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/42985/Quispe_DLSJL.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ramos Lamenha, A., & Viana Teixeira, J. (2019). Índices de transparencia y gestión en las entidades públicas como herramienta de control y desempeño: una comparación entre indicadores

- municipales en Alagoas – Brasil. (U. N. Misiones, Ed.) *Visión de Futuro*, 23(1). Recuperado el 14 de 08 de 2020, de <https://doaj.org/article/881c51e1e5dc4d0d823a07e201c147a9>
- Rayo Montoya, F. I., & Puerta Chavarría, V. A. (17 de 08 de 2017). El Plan de Desarrollo Municipal como herramienta de gestión pública de Siuna, Costa Caribe Norte de Nicaragua. (U. d. Nicaragüense, Ed.) *Revista Ciencia e Interculturalidad*, 20(1), 42-64. doi:<http://dx.doi.org/10.5377/rci.v20i1.4853>
- Real Academia de la Lengua - RAE. (29 de 05 de 2020). <https://dle.rae.es/>. (R. A. RAE, Editor) Recuperado el 29 de 05 de 2020, de <https://dle.rae.es/>: <https://dle.rae.es/manual?m=form>
- Romero Hidalgo, O. M. (2016). *La gestión estratégica y su influencia institucional en los planes estratégicos de las universidades públicas del Ecuador. Caso: Universidad Técnica de Machala*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado el 26 de 04 de 2020, de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/5742/Romero_ho.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Sánchez García, V. (2015). La Gestión Local como Propuesta para la Solución de Problemas Comunes de Urbanismo en América Latina. *Panorama*, 9(16), 92-103. Recuperado el 28 de 05 de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5198901.pdf>
- Sánchez Juárez, S. V. (2014). Diseño e implantación de un sistema de indicadores para evaluar la gestión de las municipalidades de Piura, Perú. (U. N. Trujillo, Ed.) *Ciencia y Tecnología*, 10(3), 49-65. Recuperado el 26 de 04 de 2020, de <http://www.revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/708/639>
- Sausen Soares, C. , & Silva da Rosa, F. (2017). La evaluación del desempeño de los costos municipales: análisis de un fragmento de la literatura para identificar oportunidades para la investigación futura. (P. U. Perú, Ed.) *Contabilidad y Negocios*, 12(24), 84-106. Recuperado el 11 de 05 de 2020, de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/19784/19840>
- Secretaría de Gestión Pública - SGP. (27 de 02 de 2019). <http://sgp.pcm.gob.pe/>. (S. d. SGP, Ed.) Lima, Lima, Perú. Recuperado el 09 de 05 de 2020, de <http://sgp.pcm.gob.pe/>: <http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2019/02/Lineamientos-N%C2%B0-001-2019-SGP-PCM1.pdf>
- Secretaría de la Función Pública Estados Unidos Mexicanos-SFPEUM. (10 de 2015). La Modernización de la Organización Gubernamental. (C. L. Desarrollo, Ed.) *Revista del CLAD Reforma y Democracia*(63), 230-272. Recuperado el 30 de 05 de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357542721008>
- Spano Tardivo, P. (06 de 2016). El principio de transparencia de la gestión pública en el marco de la teoría del buen gobierno y la buena administración. La transformación de la Administración Pública para la tutela de los derechos fundamentales a propósito de la provincia de Santa Fe. *Revista Digital de la Asociación Argentina de Derecho Administrativo*(1), 225-268. doi:www.dx.doi.org/10.12209/aada.v0i15.6071

- Strøm Synnevåg, E., Amdam, R., & Fosse, E. (2019). Legitimising Inter-Sectoral Public Health Policies: A Challenge for Professional Identities? (I. J. Care, Ed.) *International Journal of Integrated Care*, 19(4). doi:<http://doi.org/10.5334/ijic.4641>
- Svetlana, M., Galina, B., & Nicolai, J. (12 de 2019). Possibilities of Continuous Improvement of Budgets by the Kaizen Method in the Current Context. (E. E. Studies, Ed.) *Eastern European Journal of Regional Studies*, 5(2), 81-99. Recuperado el 11 de 05 de 2020, de https://csei.ase.md/journal/files/issue_52/EEJRS_5.2_f-81-99_MIH.pdf
- Victoria Pichilingue, F., & Mamani Salcedo, B. L. (03 de 2017). Gestión municipal para el desarrollo sostenible. (U. N. Carrión, Ed.) *Big Bang Faustiniiano*, 6(1), 19-23. Recuperado el 01 de 05 de 2020, de <http://revistas.unjfsc.edu.pe/index.php/BIGBANG/article/view/49/47>
- Villoria Mendieta, M. (04 de 03 de 2019). Gestión pública Public Management. (P. e. Legalidad, Ed.) *Economía*(16), 158-172. doi:<https://doi.org/10.20318/economia.2019.4697>
- Zuiderwijk, A., Volten, C., Kroesen, M., & Gill, M. (25 de 10 de 2018). Motivation Perspectives on Opening up Municipality Data: Does Municipality Size Matter? (A. O. MDPI, Ed.) *Information*, 9(11), 267. doi:<https://doi.org/10.3390/info9110267>

ANEXOS

ANEXO 1 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición	Instrumento
Variable 1: Manual de Planeamiento Estratégico Institucional.	Según (RAE, 2020) un manual es un libro sistematizado y práctico que recoge todos los aspectos en la materia de estudio; así se tiene que de acuerdo a (Prata y Giroletti, 2017) y concordando con estos (Hincapié et al, 2018) y (Svetlana, Galina y Nicolai, 2019), la mejora continua establece que toda acción que una institución realiza puede efectuarse mejor a partir de una filosofía institucional que promueva la cultura participativa en las prácticas laborales y la efectividad del personal y presupuesto; por su parte y, coincidiendo con la (ONU, 2012), (CEPAL, 2017a) y (CEPAL, 2019) la planificación estratégica es un acto político y de gobernanza, pues se sustenta en los esfuerzos del Estado para mejorar las condiciones de vida de la población a través de un efectivo gasto público que garantice la dotación de bienes, servicios y obras de calidad.	El Manual de Planeamiento Estratégico Institucional, es una herramienta basada en la teoría de la mejora continua y teoría del planeamiento estratégico institucional desde el movimiento de la Nueva Gobernanza Pública con cuatro componentes: 1) elaboración y/o actualización colaborativa del PEI articulado y actualizado, 2) seguimiento sistémico y ético de la implementación del PEI, 3) transparente evaluación continua y de impacto del PEI y 4) gestión del conocimiento del PEI cada cual con pasos y procedimientos que promueven la praxis de cultura en planificación estratégica institucional entendida como la completa capacidad de mejora continua en la Municipalidad Provincial de Chota.	Fundamento Teórico	Antecedentes del Manual de Planeamiento Estratégico Institucional. Teorías que sustentan el Manual de Planeamiento Estratégico Institucional.		Revisión documental
			Marco Legal	Normatividad específica que respalda el Manual de Planeamiento Estratégico Institucional		
			Marco Metodológico de la propuesta	Componentes, pasos y procedimientos que promueven la praxis de cultura en planificación estratégica institucional entendida como la completa capacidad de mejora continua.		

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición	Instrumento		
Variable 2: Gestión de la Municipalidad Provincial de Chota.	De acuerdo al Diccionario de la Real Academia Española (DRAE), citado por (Galinelli y otros, 2015), la gestión viene a ser la labor y resultado de administrar, teniéndose que según (Levine, 1983) citado por (Villoria, 2019), es preciso mejorar la gestión para mejorar el sistema democrático. De esta premisa y, como lo sostiene la (PCM, 2019), con el tiempo y cambios en la sociedad, los modelos de gestión pública han evolucionado, del modelo Burocrático	Se caracteriza el tipo de modelo de la gestión de la Municipalidad Provincial de Chota a partir de la modernización y los movimientos existentes usándose para ello el nivel de eficiencia, eficacia, colaboración, transparencia y ética para el Planeamiento Estratégico Institucional, periodos 2015 – 2019.	Eficiencia	Percepción del nivel de Capacidad de Ejecución de Gasto Municipal (ICEGM). (Ítem 1)	Escala Likert.	Cuestionario/Guion de Entrevista		
				Percepción del nivel de capacidad de captación de ingresos propios municipales. (Ítem 2).				
				Percepción del nivel de articulación de los Proyectos de Inversión Pública (PIP) y servicios que ofrece la Municipalidad con el PEI. (Ítem 3).				
				Índice de Capacidad de Ejecución de Gasto Municipal (ICEGM), 2015 – 2019				
			Eficacia	Índice de Esfuerzo Fiscal Municipal (IEFM), 2015- 2019	Escala Likert.	Ficha de Observación/ Revisión Documental		
				Percepción del nivel de vinculación del POI con el PEI. (Ítem 4).			Escala Likert.	Cuestionario/Guion de Entrevista
				Percepción del nivel de disponibilidad de herramientas para el seguimiento del PEI. (Ítem 5 y 6).				
			Colaboración	Percepción del nivel de articulación entre unidades orgánicas para la implementación del PEI. (Ítem 7).	Escala Likert.	Revisión Documental		
				Índice de Ejecución de Inversiones Municipales (IEIM), 2015- 2019				
			Colaboración	Percepción del nivel de articulación del PEI vigente con los actuales documentos de planificación y gestión del gobierno regional y nacional. (Ítem 8).	Escala Likert.	Cuestionario/Guion de Entrevista		
				Percepción del nivel de involucramiento interno (gerentes, directivos) y externo (acompañamiento de CEPLAN) en la elaboración y/o actualización del PEI. (Ítem 9 y 10).				
				Número de PEIs elaborados y/o actualizaciones colaborativamente desde el 2015 al 2019.			Ficha de Observación/ Revisión Documental	
				Número de PEIs con informe de evaluación de diseño emitido por CEPLAN.				
Número de PEIs registrado en el aplicativo CEPLAN V.01 con informe de evaluación de diseño emitido por CEPLAN.								

	<p>Weberiano que se basaba en la eficiencia del uso de los recursos, al modelo de la Nueva Gestión Pública que adiciona la eficacia para lograr mejores resultados; no obstante, y, al no ser suficiente, en la actualidad en los diferentes países se viene implementando el modelo de la Nueva Gobernanza Pública que se orienta en la colaboración, la transparencia y la ética como principios para elevar la legitimidad, desde donde los gobiernos locales son instituciones gubernamentales de organización territorial que surgen de la demarcación territorial con el</p>		<p>Transparencia</p>	<p>Percepción del nivel de rendición de cuentas de acuerdo al PEI. (Ítem 11).</p>	<p>Escala Likert.</p>	<p>Cuestionario/Guion de Entrevista</p>
				<p>Percepción del nivel de difusión de información del PEI. (Ítem 12 y 13).</p>		
				<p>Número de audiencias públicas de rendición de cuentas de acuerdo al PEI.</p>		<p>Ficha de Observación/ Revisión Documental</p>
				<p>Existencia de un sistema de monitoreo basado en un tablero de control y lista de chequeo.</p>		
				<p>Número de informes trimestrales de implementación del PEI emitidos utilizando como insumo el POI, según el contenido mínimo establecido por CEPLAN y el aplicativo CEPLAN V.01. periodo 2018 al 2019 disponibles en el Portal de Transparencia de la Municipalidad Provincial de Chota.</p>		
				<p>Número de informes semestrales de los resultados del PEI emitidos según el contenido mínimo establecido por CEPLAN y utilizando como insumo el reporte de seguimiento del PEI emitido a través el aplicativo CEPLAN V.01 y el segundo informe de evaluación de implementación del POI, periodo del 2018 al 2019 disponibles en el Portal de Transparencia de la Municipalidad Provincial de Chota.</p>		
				<p>Número de informes anuales de los resultados del PEI emitidos según el contenido mínimo establecido por CEPLAN y utilizando como insumo el reporte de seguimiento del PEI emitido a través el aplicativo CEPLAN V.01 y el cuarto informe de evaluación de implementación del POI, periodo 2018 al 2019 disponibles en el Portal de Transparencia de la Municipalidad Provincial de Chota.</p>		
				<p>Número de revistas virtuales amigables anuales del PEI disponibles en el Portal de Transparencia de la Municipalidad Provincial de Chota.</p>		
				<p>Existencia de plataforma de datos abiertos con datos socioeconómicos y ambientales del territorio disponible a la población.</p>		

objeto de impulsar el desarrollo local sostenible, coordinado, asociativo, competitivo y con justicia social, prestación de servicios y representación de sus ciudadanos(as).			Número de evaluaciones externas de impacto del PEI al culminar su horizonte en el Portal de Transparencia de la Municipalidad Provincial de Chota.	Escala Likert.	Cuestionario/Guion de Entrevista
	Ética		Percepción de la socialización del PEI (Ítem 14).		
			Percepción del nivel de las capacidades del personal en el PEI. (Ítem 15 y 16).		
			Percepción del nivel de disposición de Herramientas Metodológicas para el PEI. . (Ítem 17).		
			Número de funcionarios capacitados en metodologías, herramientas y técnicas para la elaboración del PEI de acuerdo a la normativa vigente de CEPLAN.		
			Número de servidores capacitados en el uso de instrumentos de seguimiento como tableros de control y listas de chequeo y el uso del aplicativo CEPLAN V.01.		
			Número de funcionarios capacitados en la elaboración de informes trimestrales de la implementación del PEI usando como insumo el POI, según los estándares establecidos por CEPLAN		
			Número de funcionarios capacitados en la elaboración de informes semestrales y anuales de evaluación de resultado del PEI usando como insumo el POI, según los estándares establecidos por CEPLAN.		
			Número de manuales elaborados adaptados a la gestión municipal para la elaboración y/o actualización del PEI bajo la metodología y normativa vigente de CEPLAN.		
			Número de planes de mejora del PEI implementados.		
		Ficha de Observación/ Revisión Documental			

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 2
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS - CUESTIONARIO / GUIÓN DE ENTREVISTA

Estimado (a) Sr. (a): El presente instrumento tiene por objetivo recoger información sobre la gestión de la Municipalidad Provincial de Chota.

De acuerdo a la siguiente escala:

1. Estoy totalmente en desacuerdo
2. Estoy parcialmente en desacuerdo
3. Ni en acuerdo Ni en desacuerdo
4. Estoy parcialmente de acuerdo
5. Estoy totalmente de Acuerdo

Marque con una X en el recuadro, según corresponda:

Ítems	Escala Valorativa				
	1	2	3	4	5
Dimensión 1: Eficiencia					
1. La ejecución del gasto de la Entidad por año fiscal es la esperada según lo planificado.					
2. La Entidad cuenta con suficiente captación de ingresos propios para implementar las acciones estratégicas previstas en el PEI.					
3. Tanto los proyectos que figuran en la cartera del Programa Multianual de Inversiones (PMI) y los servicios que brinda la Entidad forman parte del PEI.					
Dimensión 2: Eficacia					
4. El Plan Operativo Institucional – POI está formulado a partir del PEI garantizando su implementación con participación de todos los centros de costo de la Entidad.					
5. La Entidad cuenta con un sistema de monitoreo interno basado en un tablero de control y lista de chequeo para dar seguimiento al PEI que usan todos los centros de costo.					
6. Se emiten informes trimestrales, semestrales y anuales de la implementación del PEI usando el POI y el contenido mínimo establecido por CEPLAN.					
7. Las unidades orgánicas se articulan implementando el PEI a través de una estructura orgánica dinámica, ágil y moderna.					
Dimensión 3: Colaboración					
8. El PEI vigente está articulado a los actuales documentos de planificación y gestión del gobierno regional y nacional.					
9. Para la elaboración y/o actualización del PEI se realizan mesas de trabajo con los diferentes gerentes y directivos de la Entidad.					
10. Para la elaboración y/o actualización del PEI se realizan focus group con especialistas de la jurisdicción y del CEPLAN.					
Dimensión 4: Transparencia					
11. La Entidad realiza audiencias públicas de rendición de cuentas de acuerdo al PEI.					
12. Se publican en el Portal de Transparencia Institucional informes trimestrales, semestrales y anuales de los resultados del PEI según lo establecido por CEPLAN.					
13. Se cuenta con una plataforma de datos abiertos con información amigable de los indicadores de resultado y de impacto del PEI a la que accede la población en general.					
Dimensión 5: Ética					
14. El PEI se socializa y es de conocimiento de todo el personal de la Entidad.					
15. El personal está capacitado en metodologías, herramientas y técnicas para la elaboración del PEI de acuerdo a la normativa vigente de CEPLAN.					
16. El personal está capacitado en el uso de instrumentos de seguimiento como tableros de control, listas de chequeo y el uso del aplicativo CEPLAN V.01.					
17. Se dispone de un manual para la elaboración, seguimiento y evaluación del PEI bajo la metodología y normativa vigente de CEPLAN adaptado a la gestión municipal.					

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 2.1 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

ANEXO 2.1.1 VALIDEZ DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS POR JUICIO DE EXPERTOS

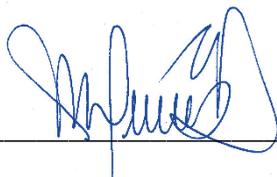
VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS Solamente detallar la pregunta, las opciones de respuesta se observan en el cuestionario adjunto.	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								Y/O OBSERVACIONES RECOMENDACIONES
				RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA (Ver instrumento detallado adjunto)		
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Gestión de la Municipalidad Provincial de Chota	Eficacia	Percepción del nivel de Capacidad de Ejecución de Gasto Municipal (ICEGM).	1. La ejecución del gasto de la Entidad por año fiscal es la esperada según lo planificado.	X		X		X		X		
		Percepción del nivel de capacidad de captación de ingresos propios municipales.	2. La Entidad cuenta con suficiente captación de ingresos propios para implementar las acciones estratégicas previstas en el PEI.	X		X		X		X		
		Percepción del nivel de articulación de los Proyectos de Inversión Pública (PIP) y servicios que ofrece la Municipalidad con el PEI.	3. Tanto los proyectos que figuran en la cartera del Programa Multianual de Inversiones (PMI) y los servicios que brinda la Entidad forman parte del PEI.	X		X		X		X		
	Eficacia	Percepción del nivel de vinculación del POI con el PEI.	4. El Plan Operativo Institucional – POI está formulado a partir del PEI garantizando su implementación con participación de todos los centros de costo de la Entidad.	X		X		X		X		
		Percepción del nivel de disponibilidad de herramientas para el seguimiento del PEI.	5. La Entidad cuenta con un sistema de monitoreo interno basado en un tablero de control y lista de chequeo para dar seguimiento al PEI que usan todos los centros de costo.	X		X		X		X		

	Colaboración		6. Se emiten informes trimestrales, semestrales y anuales de la implementación del PEI usando el POI y el contenido mínimo establecido por CEPLAN.	X		X		X		X		
		Percepción del nivel de articulación entre unidades orgánicas para la implementación del PEI.	7. Las unidades orgánicas se articulan implementando el PEI a través de una estructura orgánica dinámica, ágil y moderna.	X		X		X		X		
		Percepción del nivel de articulación del PEI vigente con los actuales documentos de planificación y gestión del gobierno regional y nacional.	8. El PEI vigente está articulado a los actuales documentos de planificación y gestión del gobierno regional y nacional.	X		X		X		X		
	Colaboración	Percepción del nivel de involucramiento interno (gerentes, directivos) y externo (acompañamiento de CEPLAN) en la elaboración y/o actualización del PEI.	9. Para la elaboración y/o actualización del PEI se realizan mesas de trabajo con los diferentes gerentes y directivos de la Entidad.	X		X		X		X		
			10. Para la elaboración y/o actualización del PEI se realizan focus group con especialistas de la jurisdicción y del CEPLAN.	X		X		X		X		
		Percepción del nivel de rendición de cuentas de acuerdo al PEI.	11. La Entidad realiza audiencias públicas de rendición de cuentas de acuerdo al PEI.	X		X		X		X		
	Transparencia	Percepción del nivel de difusión de información del PEI.	12. Se publican en el Portal de Transparencia Institucional informes trimestrales, semestrales y anuales de los resultados del PEI según lo establecido por CEPLAN.	X		X		X		X		
			13. Se cuenta con una plataforma de datos abiertos con información amigable de los indicadores de resultado y de impacto del PEI a la que accede la población en general.	X		X		X		X		
	Ética	Percepción de la socialización del PEI	14. El PEI se socializa y es de conocimiento de todo el personal de la Entidad.	X		X		X		X		
			15. El personal está capacitado en metodologías, herramientas y	X		X		X		X		

		<i>Percepción del nivel de las capacidades del personal en el PEI</i>	<i>técnicas para la elaboración del PEI de acuerdo a la normativa vigente de CEPLAN.</i>									
			<i>16. El personal está capacitado en el uso de instrumentos de seguimiento como tableros de control, listas de chequeo y el uso del aplicativo CEPLAN V.01.</i>	X		X		X		X		
		<i>Percepción del nivel de disposición de Herramientas Metodológicas para el PEI</i>	<i>17. Se dispone de un manual para la elaboración, seguimiento y evaluación del PEI bajo la metodología y normativa vigente de CEPLAN adaptado a la gestión municipal.</i>	X		X		X		X		

Grado y Nombre del Experto: Dr. Lindon Vela Meléndez.

Firma del experto

:  _____

EXPERTO EVALUADOR

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS Solamente detallar la pregunta, las opciones de respuesta se observan en el cuestionario adjunto.	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								Y/O OBSERVACIONES RECOMENDACIONES	
				RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA (Ver instrumento detallado adjunto)			
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
Gestión de la Municipalidad Provincial de Chota	Eficacia	Percepción del nivel de Capacidad de Ejecución de Gasto Municipal (ICEGM).	18. La ejecución del gasto de la Entidad por año fiscal es la esperada según lo planificado.	X		X		X		X			
		Percepción del nivel de capacidad de captación de ingresos propios municipales.	19. La Entidad cuenta con suficiente captación de ingresos propios para implementar las acciones estratégicas previstas en el PEI.	X		X		X		X			
		Percepción del nivel de articulación de los Proyectos de Inversión Pública (PIP) y servicios que ofrece la Municipalidad con el PEI.	20. Tanto los proyectos que figuran en la cartera del Programa Multianual de Inversiones (PMI) y los servicios que brinda la Entidad forman parte del PEI.	X		X		X		X			
	Eficacia	Percepción del nivel de vinculación del POI con el PEI.	21. El Plan Operativo Institucional – POI está formulado a partir del PEI garantizando su implementación con participación de todos los centros de costo de la Entidad.	X		X		X		X			
		Percepción del nivel de disponibilidad de herramientas para el seguimiento del PEI.	22. La Entidad cuenta con un sistema de monitoreo interno basado en un tablero de control y lista de chequeo para dar seguimiento al PEI que usan todos los centros de costo.	X		X		X		X			
			23. Se emiten informes trimestrales, semestrales y anuales de la implementación del PEI usando el	X		X		X		X			

			<i>POI y el contenido mínimo establecido por CEPLAN.</i>									
		<i>Percepción del nivel de articulación entre unidades orgánicas para la implementación del PEI.</i>	<i>24. Las unidades orgánicas se articulan implementando el PEI a través de una estructura orgánica dinámica, ágil y moderna.</i>	X		X		X		X		
<i>Colaboración</i>		<i>Percepción del nivel de articulación del PEI vigente con los actuales documentos de planificación y gestión del gobierno regional y nacional.</i>	<i>25. El PEI vigente está articulado a los actuales documentos de planificación y gestión del gobierno regional y nacional.</i>	X		X		X		X		
		<i>Percepción del nivel de involucramiento interno (gerentes, directivos) y externo (acompañamiento de CEPLAN) en la elaboración y/o actualización del PEI.</i>	<i>26. Para la elaboración y/o actualización del PEI se realizan mesas de trabajo con los diferentes gerentes y directivos de la Entidad.</i>	X		X		X		X		
			<i>27. Para la elaboración y/o actualización del PEI se realizan focus group con especialistas de la jurisdicción y del CEPLAN.</i>	X		X		X		X		
		<i>Percepción del nivel de rendición de cuentas de acuerdo al PEI.</i>	<i>28. La Entidad realiza audiencias públicas de rendición de cuentas de acuerdo al PEI.</i>	X		X		X		X		
<i>Transparencia</i>		<i>Percepción del nivel de difusión de información del PEI.</i>	<i>29. Se publican en el Portal de Transparencia Institucional informes trimestrales, semestrales y anuales de los resultados del PEI según lo establecido por CEPLAN.</i>	X		X		X		X		
			<i>30. Se cuenta con una plataforma de datos abiertos con información amigable de los indicadores de resultado y de impacto del PEI a la que accede la población en general.</i>	X		X		X		X		
		<i>Percepción de la socialización del PEI</i>	<i>31. El PEI se socializa y es de conocimiento de todo el personal de la Entidad.</i>	X		X		X		X		
<i>Ética</i>		<i>Percepción del nivel de las capacidades del personal en el PEI</i>	<i>32. El personal está capacitado en metodologías, herramientas y técnicas para la elaboración del</i>	X		X		X		X		

			<i>PEI de acuerdo a la normativa vigente de CEPLAN.</i>									
			<i>33. El personal está capacitado en el uso de instrumentos de seguimiento como tableros de control, listas de chequeo y el uso del aplicativo CEPLAN V.01.</i>	X		X		X		X		
		<i>Percepción del nivel de disposición de Herramientas Metodológicas para el PEI</i>	<i>34. Se dispone de un manual para la elaboración, seguimiento y evaluación del PEI bajo la metodología y normativa vigente de CEPLAN adaptado a la gestión municipal.</i>	X		X		X		X		

Grado y Nombre del Experta: Dra. Bertila Hernández Fernández

Firma de la experta :
 EXPERTA EVALUADORA



VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM Solamente detallar la pregunta, las opciones de respuesta se observan en el cuestionario adjunto.	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								Y/O OBSERVACIONES RECOMENDACIONES
				RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA (Ver instrumento detallado adjunto)		
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Gestión de la Municipalidad Provincial de Chota	Eficacia	Percepción del nivel de Capacidad de Ejecución de Gasto Municipal (ICEGM).	35. La ejecución del gasto de la Entidad por año fiscal es la esperada según lo planificado.	X		X		X		X		
		Percepción del nivel de capacidad de captación de ingresos propios municipales.	36. La Entidad cuenta con suficiente captación de ingresos propios para implementar las acciones estratégicas previstas en el PEI.	X		X		X		X		
		Percepción del nivel de articulación de los Proyectos de Inversión Pública (PIP) y servicios que ofrece la Municipalidad con el PEI.	37. Tanto los proyectos que figuran en la cartera del Programa Multianual de Inversiones (PMI) y los servicios que brinda la Entidad forman parte del PEI.	X		X		X		X		
	Eficacia	Percepción del nivel de vinculación del POI con el PEI.	38. El Plan Operativo Institucional – POI está formulado a partir del PEI garantizando su implementación con participación de todos los centros de costo de la Entidad.	X		X		X		X		
		Percepción del nivel de disponibilidad de herramientas para el seguimiento del PEI.	39. La Entidad cuenta con un sistema de monitoreo interno basado en un tablero de control y lista de chequeo para dar seguimiento al PEI que usan todos los centros de costo.	X		X		X		X		
			40. Se emiten informes trimestrales, semestrales y anuales de la implementación del PEI usando el	X		X		X		X		

			<i>POI y el contenido mínimo establecido por CEPLAN.</i>									
		<i>Percepción del nivel de articulación entre unidades orgánicas para la implementación del PEI.</i>	<i>41. Las unidades orgánicas se articulan implementando el PEI a través de una estructura orgánica dinámica, ágil y moderna.</i>	X		X		X		X		
<i>Colaboración</i>		<i>Percepción del nivel de articulación del PEI vigente con los actuales documentos de planificación y gestión del gobierno regional y nacional.</i>	<i>42. El PEI vigente está articulado a los actuales documentos de planificación y gestión del gobierno regional y nacional.</i>	X		X		X		X		
		<i>Percepción del nivel de involucramiento interno (gerentes, directivos) y externo (acompañamiento de CEPLAN) en la elaboración y/o actualización del PEI.</i>	<i>43. Para la elaboración y/o actualización del PEI se realizan mesas de trabajo con los diferentes gerentes y directivos de la Entidad.</i>	X		X		X		X		
			<i>44. Para la elaboración y/o actualización del PEI se realizan focus group con especialistas de la jurisdicción y del CEPLAN.</i>	X		X		X		X		
			<i>45. La Entidad realiza audiencias públicas de rendición de cuentas de acuerdo al PEI.</i>	X		X		X		X		
<i>Transparencia</i>		<i>Percepción del nivel de rendición de cuentas de acuerdo al PEI.</i>	<i>46. Se publican en el Portal de Transparencia Institucional informes trimestrales, semestrales y anuales de los resultados del PEI según lo establecido por CEPLAN.</i>	X		X		X		X		
		<i>Percepción del nivel de difusión de información del PEI.</i>	<i>47. Se cuenta con una plataforma de datos abiertos con información amigable de los indicadores de resultado y de impacto del PEI a la que accede la población en general.</i>	X		X		X		X		
			<i>48. El PEI se socializa y es de conocimiento de todo el personal de la Entidad.</i>	X		X		X		X		
<i>Ética</i>		<i>Percepción de la socialización del PEI</i>	<i>49. El personal está capacitado en metodologías, herramientas y técnicas para la elaboración del</i>	X		X		X		X		
		<i>Percepción del nivel de las capacidades del personal en el PEI</i>		X		X		X		X		

			<i>PEI de acuerdo a la normativa vigente de CEPLAN.</i>									
			<i>50. El personal está capacitado en el uso de instrumentos de seguimiento como tableros de control, listas de chequeo y el uso del aplicativo CEPLAN V.01.</i>	X		X		X		X		
		<i>Percepción del nivel de disposición de Herramientas Metodológicas para el PEI</i>	<i>51. Se dispone de un manual para la elaboración, seguimiento y evaluación del PEI bajo la metodología y normativa vigente de CEPLAN adaptado a la gestión municipal.</i>	X		X		X		X		

Grado y Nombre del Experto: Dr. Jaime Cerna Moreno

Firma  _____
EXPERTO

EXPERTO EVALUADOR

**ANEXO 2.1.2 CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS
ALFA DE CRONBACH**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,990	17

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1. La ejecución del gasto de la Entidad por año fiscal es la esperada según lo planificado.	22,35	132,134	,759	,991
2. La Entidad cuenta con suficiente captación de ingresos propios para implementar las acciones estratégicas previstas en el PEI.	22,75	136,618	,801	,991
3. Tanto los proyectos que figuran en la cartera del Programa Multianual de Inversiones (PMI) y los servicios que brinda la Entidad forman parte del PEI.	22,65	129,924	,943	,989
4. El Plan Operativo Institucional – POI está formulado a partir del PEI garantizando su implementación con participación de todos los centros de costo de la Entidad.	22,60	128,989	,986	,989
5. La Entidad cuenta con un sistema de monitoreo interno basado en un tablero de control y lista de chequeo para dar seguimiento al PEI que usan todos los centros de costo.	22,70	134,747	,924	,990

6. Se emiten informes trimestrales, semestrales y anuales de la implementación del PEI usando el POI y el contenido mínimo establecido por CEPLAN.	22,60	128,989	,986	,989
7. Las unidades orgánicas se articulan implementando el PEI a través de una estructura orgánica dinámica, ágil y moderna.	22,40	125,621	,908	,989
8. El PEI vigente está articulado a los actuales documentos de planificación y gestión del gobierno regional y nacional.	22,55	129,418	,942	,989
9. Para la elaboración y/o actualización del PEI se realizan mesas de trabajo con los diferentes gerentes y directivos de la Entidad.	22,35	122,661	,945	,989
10. Para la elaboración y/o actualización del PEI se realizan focus group con especialistas de la jurisdicción y del CEPLAN.	22,55	127,208	,982	,989
11. La Entidad realiza audiencias públicas de rendición de cuentas de acuerdo al PEI.	22,45	121,629	,990	,989
12. Se publican en el Portal de Transparencia Institucional informes trimestrales, semestrales y anuales de los resultados del PEI según lo establecido por CEPLAN.	22,55	127,208	,982	,989
13. Se cuenta con una plataforma de datos abiertos con información amigable de los indicadores de resultado y de impacto del PEI a la que accede la población en general.	22,70	134,747	,924	,990

14. El PEI se socializa y es de conocimiento de todo el personal de la Entidad.	22,50	124,263	,982	,989
15. El personal está capacitado en metodologías, herramientas y técnicas para la elaboración del PEI de acuerdo a la normativa vigente de CEPLAN.	22,50	124,263	,982	,989
16. El personal está capacitado en el uso de instrumentos de seguimiento como tableros de control, listas de chequeo y el uso del aplicativo CEPLAN V.01.	22,50	124,263	,982	,989
17. Se dispone de un manual para la elaboración, seguimiento y evaluación del PEI bajo la metodología y normativa vigente de CEPLAN adaptado a la gestión municipal.	22,50	124,263	,982	,989

ANEXO 3

3.1 DETALLE DE LA PROPUESTA MANUAL DE PEI

La propuesta se sostiene en un pertinente fundamento teórico con antecedentes de éxito y teorías que la respaldan, obedeciendo a un consistente marco legal que la orienta, habiendo sido diseñada en base a una metodología que combina el marco teórico y legal, concibiéndose un apropiado marco metodológico que garantizan la funcionalidad e implementación de la propuesta, la misma se conceptualiza en la Figura 12.

I. Introducción

El Manual de planeamiento estratégico institucional, es una herramienta fundamental que mejora la gestión municipal a partir del diagnóstico, fundamento teórico, marco legal y metodología propuesta por el CEPLAN, tomando como caso la Municipalidad Provincial de Chota.

Éste manual instauro la mejora continua en el planeamiento estratégico municipal para un efectivo ciclo de planeamiento estratégico institucional (elaboración, seguimiento y evaluación), brindando lineamientos a los servidores y funcionarios públicos municipales para mejorar el gasto público y brindar bienes, servicios y obras de calidad, a partir de planificar, implementar, evaluar y tomar decisiones en base a datos y su difusión para el monitoreo y empoderamiento social.

II. Objetivos

Objetivo General:

Mejorar la Gestión de la Municipalidad Provincial de Chota

Objetivos Específicos:

- ✓ Identificar las teorías que sustentan el Manual de planeamiento estratégico institucional.
- ✓ Establecer los pilares y principios en los que se basa el Manual de planeamiento estratégico institucional.

- ✓ Desarrollar los componentes que contempla el Manual de planeamiento estratégico institucional.
- ✓ Elaborar un plan de implementación del Manual de planeamiento estratégico institucional.

III. Teorías

El Manual de planeamiento estratégico institucional se sustenta en la teoría de mejora continua, teoría del planeamiento estratégico institucional, teoría de modernización del Estado y teoría de la gestión municipal.

En cuanto a la teoría de la mejora continua se tiene que, toda acción que una entidad realiza puede efectuarla mejor, para ello urge planificar, aplicar, evaluar y retroalimentar lo planificado. Desde esta concepción, se tiene que, a partir de la teoría del planeamiento estratégico, el planeamiento es el medio y el desarrollo es el fin, entendiéndose que la planificación es un sistema participativo continuo y político, configurándose en una disciplina que aprende de sus propios procesos en el que no sólo participan los trabajadores sino la población quienes demandan cada vez más, de espacios de participación y representación. Precisamente, esta tendencia ha obligado a los Estados tomar acciones, desde donde la teoría de la modernización del Estado da cuenta de una nueva gobernanza pública a la que aspiran los diferentes países, enfatizando la eficiencia, eficacia, colaboración, transparencia y ética, que los gobiernos se esfuerzan por implementar; sin embargo, no se ha podido conseguir, sobre todo en el nivel local, desde donde la teoría de la gestión municipal, pone de manifiesto que las Entidades son instrumentos de gestión, desde donde las municipalidades son las más inmediatas a los problemas y, por lo tanto, a la solución de los mismos.

Es por ello que el Manual de planeamiento estratégico institucional se soporta de estas teorías que se complementan, se articulan, según la siguiente conceptualización:



Conceptualización del fundamento teórico del Manual de PEI
 Fuente: Elaboración propia

IV. Fundamento

La propuesta encuentra su fundamento epistemológico en las teorías de la mejora continua, la teoría del planeamiento estratégico institucional, teoría de la modernización de la gestión del Estado y teoría de la gestión municipal, que se han construido generando conocimiento a futuras investigaciones. Así mismo, el manual de PEI encuentra su fundamento axiológico al combinar diferentes metodologías como las del CEPLAN y otras que sistematizan pasos y componentes para el efectivo proceso de mejora continua para el planeamiento estratégico institucional.

Adicionalmente a lo antes indicado, el Manual de PEI se fundamenta en un marco legal pertinente (fundamento jurídico social – desde las leyes conviven las sociedades de acuerdo a normas). Así se tiene que a través del Decreto Legislativo N° 1088, se crea el SINAPLAN y CEPLAN como ente rector, disponiéndose lineamientos para el desarrollo del planeamiento estratégico, a partir del cual, el Estado de Perú, incorpora la mejora continua en el planeamiento estratégico institucional a través de la Directiva N° 01-2017-CEPLAN y sus modificatorias, la misma orienta la planificación gubernamental institucional.

Desde ésta óptica, el planeamiento estratégico del Estado peruano es un proceso sistémico que se descentraliza a través de un enfoque descendente o Top-Down, teniéndose que, Perú se alinea a los Estados vecinos a través de los ODS, estos se materializan en las políticas nacionales recogidas en el AN, estas se incorporan en las políticas de gobierno que figuran en el PEDN, las cuales se

implementan a través de los PESEM los cuales encuentran soporte en los PDC tanto regionales como locales para su implementación, estos se ejecutan a partir de los PEI, los cuales se efectivizan mediante los POI y los PAC que recogen cuadros de necesidades en cada entidad a todo nivel de gobierno. Con el Manual se adiciona el enfoque bottom-up con una mirada de abajo hacia arriba para complementar la lógica de intervención de las políticas y planes del Estado peruano, tal como se aprecia en la siguiente figura:



Conceptualización del enfoque del Manual de PEI

Fuente: Elaboración propia

Por su parte, el manual de PEI, también encuentra su fundamento en la Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, la cual declara de finalidad pública la modernización de los diferentes sectores y niveles de gobierno, desde donde se tiene que la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, materializa lo establecido en dicha ley, a través de ejes y pilares que han dado soporte al Manual de PEI.

Asi mismo, el Manual de PEI se fundamenta en la Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades que establece que, éstas son las responsables de impulsar el desarrollo local, a través de la planificación participativa para el desarrollo integral de su población, siendo entidades de organización territorial.

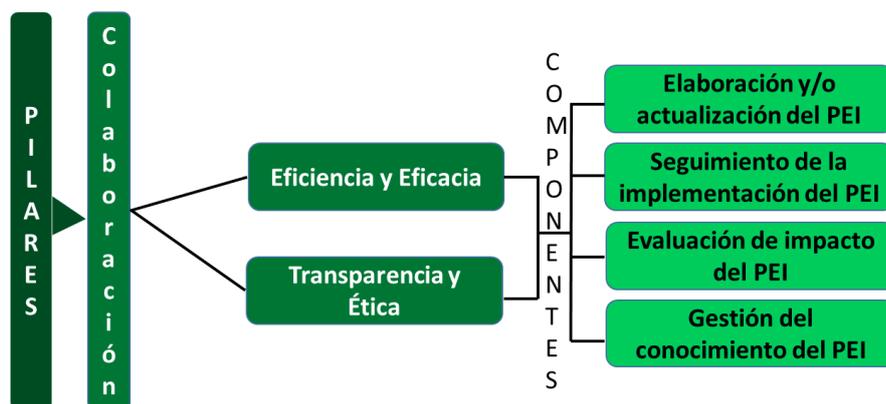
De lo señalado, se asume un trinomio desde donde la normativa que fundamenta el Manual de PEI se enmarca en la del sistema de planeamiento, modernización del Estado y de la gestión municipal, tal como se puede apreciar en la siguiente figura:



V. Pilares

El Manual de PEI fue diseñado en base a los cinco principios de la NGP: Eficiencia, eficacia, colaboración, transparencia y ética, los mismos fueron adoptados como pilares para el Manual de PEI y que soportan a los componentes de planificación estratégica institucional.

De esta premisa se tiene que la colaboración es el pilar angular que dimensiona los pilares de eficiencia, eficacia, transparencia y ética en la mejora continua del planeamiento estratégico institucional municipal, tal como se aprecia en la siguiente figura:



VI. Principios

Como ya se advirtió, el Manual de PEI se basa en los cinco principios de la nueva gobernanza municipal: Eficiencia, eficacia, colaboración, transparencia y ética. Principios que emanan de la Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado que se materializa en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, la cual establece los siguientes principios orientadores:

a) Orientación al ciudadano

Las entidades de los diferentes poderes y niveles del Estado deben establecer prioridades e intervenciones basadas en las necesidades de la población, teniéndose que la razón de la gestión pública es servir a éstos.

b) Articulación intergubernamental e intersectorial

Las diversas instituciones del Estado deben planificar y ejecutar sus acciones de manera articulada entre sectores, sistemas administrativos y niveles de gobierno, propiciando la coordinación y comunicación permanente, colaborando activamente entre sí aunando recursos y capacidades para atender las demandas de la población de manera eficiente y eficaz.

c) Balance entre flexibilidad y control de la gestión

Las instituciones del Estado deben disponer de estructuras organizacionales que les permita desarrollar una gestión ágil, eficaz, eficiente y colaborativa frente a las coyunturas y diversas necesidades de la población.

d) Transparencia, rendición de cuentas y ética pública

Los servidores y funcionarios públicos deben actuar con probidad, idoneidad, veracidad, justicia, equidad, lealtad y respeto al Estado de Derecho y a la dignidad de las personas, sirviendo a los intereses de la Nación, aportando a que el Estado brinde una mejor atención a los ciudadanos

e) Innovación y aprovechamiento de las tecnologías

Las instituciones del Estado deberán ofrecer resultados esperados por la población, lo que implica que éstas deberán mejorar constantemente sus

procesos y procedimientos a través de los cuales desarrollan sus intervenciones, implementando innovación.

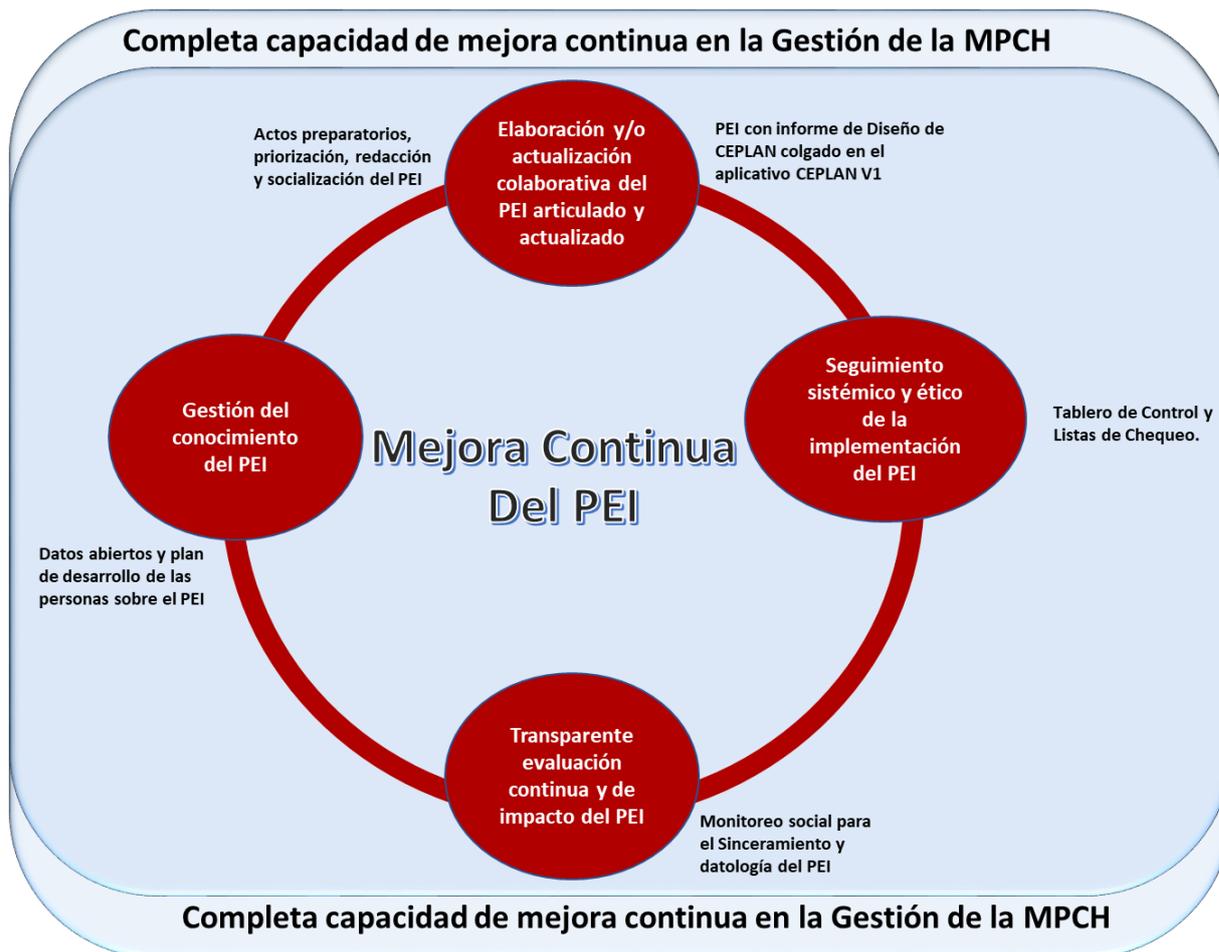
f) Principio de sostenibilidad

El diseño e implementación de políticas públicas y planes estratégicos y operativos deben garantizar la gobernanza ambiental; puesto que la gestión pública se basa en la integración equilibrada de las políticas sociales, ambientales y económicas del desarrollo nacional y la satisfacción de las necesidades de las actuales y futuras generaciones de ciudadanos(as).

Adicionalmente, el Manual de PEI se enmarca en los principios de exclusividad, territorialidad, legalidad y simplificación administrativa, sin perjuicio de la vigencia de otros principios generales del derecho administrativo, como se establece en la Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades.

VII. Descripción de la propuesta

De lo apreciado en la Figura 12, se evidencia que la propuesta desarrolla cuatro componentes sistémicos, en concordancia a lo que se establece en la teoría de la mejora continua y teoría del planeamiento estratégico institucional, tal como se aprecia en la siguiente figura:



Componentes del Manual de PEI
Fuente: Elaboración propia

1. Elaboración y/o actualización colaborativa del PEI articulado y actualizado

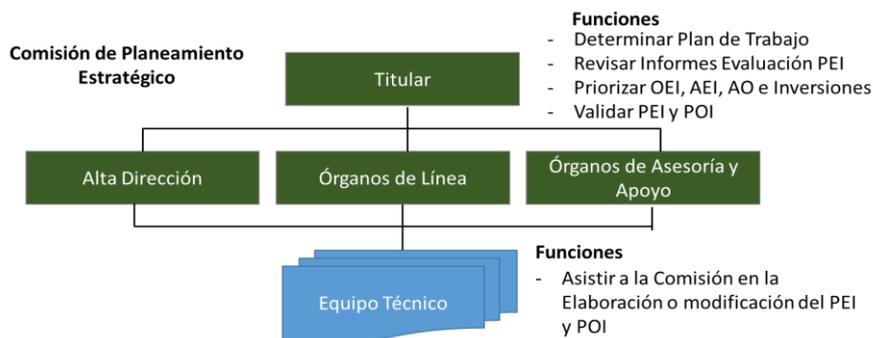
En este componente se detallan los pasos, procesos y procedimientos para la efectiva elaboración y/o actualización del PEI según la normativa vigente de CEPLAN, de acuerdo a lo que se aprecia en la siguiente figura:



Fases para la Elaboración y/o actualización del PEI
Fuente: Elaboración propia

➤ **Actos Preparatorios**

Para la elaboración o actualización del PEI, primero se debe conformar la Comisión de Planeamiento Estratégico, que deberá estar conformada por los diferentes funcionarios, bajo el liderazgo del Titular y, es la que conducirá todo el proceso de elaboración o modificación del PEI y POI, tal como se aprecia en la siguiente figura:



Comisión de Planeamiento Estratégico
Fuente: Elaboración propia en base a información CEPLAN

Constituida la Comisión de Planeamiento Estratégico y designado el Equipo Técnico, se elabora el Plan de Trabajo que deberá contemplar los plazos, metodología y recursos para la Elaboración del PEI.

Se debe considerar, como acción previa, el análisis organizacional para determinar en qué condiciones viene funcionando la Entidad, para lo cual hay que

evaluar el Organigrama, el Manual de Organización y Funciones (MOF), el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), el Cuadro de Asignación de Personal (CAP) y el Manual de Procesos (MAPRO). Esto proporcionará un panorama que posteriormente servirá para establecer el objetivo estratégico de mejora institucional.

Así mismo, se deberá analizar el Plan de Desarrollo Concertado (PDC) para verificar si el horizonte de implementación aún está vigente, analizar la vinculación y articulación del PDC a los demás documentos de planificación a nivel nacional. En caso que el horizonte del PDC ya haya vencido, es recomendable formular un nuevo PDC o si, existieren nuevas políticas sean regionales o nacionales o, inclusive, del gobierno local, esto será motivación suficiente para actualizar el PDC buscando su articulación a estos nuevos lineamientos.

El escenario óptimo es contar con un PDC articulado, vigente y elaborado en concordancia a las necesidades prioritarias del territorio, siendo así, se formulará el PEI para implementar, parte del PDC; es decir intervenciones a un horizonte de tres años.

Para un adecuado análisis del PDC se recomienda utilizar la siguiente trama:

Matriz de análisis de articulación del PEI

PEDN 2021		PDLC VIGENTE	PEI PROPUESTO		CENTRO DE COSTO (AREA USUARIA)	POI
EJES	OBJETIVOS ESTRATEGICOS NACIONALES (OEN)	OBJETIVOS ESTRATEGICOS TERRITORIALES (OET)	OBJETIVOS ESTRATEGICOS INSTITUCIONALES (OEI)	ACCIONES ESTRATEGICAS INSTITUCIONALES (AEI)		ACTIVIDADES OPERATIVAS (AO)

Fuente: Elaboración propia

En la primera columna deberá colocarse los ejes estratégicos del PEDN, en la siguiente los OEN que se establecen en dicho documento de planificación que van a ser los de alta jerarquía a quienes se alinea el PEI bajo elaboración o actualización. Luego se deberá organizar los OET del PDCL vigente según el eje y OEN. Posteriormente se deberá colocar los OEI y AEI que corresponde al PEI en elaboración o actualización, debiéndose identificar el Centro de Costo de la

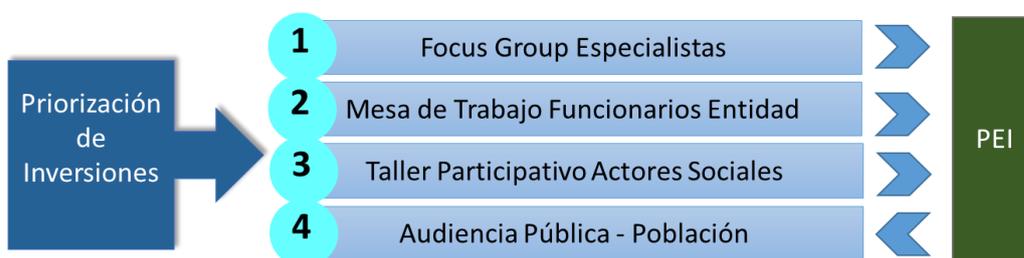
Municipalidad responsable de su implementación. Finalmente colocar la Ao alineada a la AEI y OEI.

De esta forma se alinea la intervención a todo nivel.

➤ **Priorización**

En esta fase es importante definir adecuadamente la metodología para seleccionar las intervenciones, establecer las alianzas estratégicas y rol/función de cada área usuaria.

El estado establece que estos procesos deben ser altamente participativos por lo que la metodología debe basarse en espacios de debate y concertación como Talleres, Mesas de Trabajo, Focus Group o Audiencias Públicas.



Metodología para la priorización y socialización de inversiones e intervenciones
Fuente: Elaboración propia.

Focus Group

El Focus Group con especialistas de la zona, permitirá visualizar que intervenciones son las más prioritarias para el desarrollo integral del territorio, estos especialistas por su expertis visualizan al territorio como un sistema dinámico con iniciativas de desarrollo trascendentales. Se recomienda contar con una matriz de intervenciones, para brindar ponderaciones y justificaciones. Se deja un modelo como aporte:

Matriz preliminar de intervenciones prioritarias

N°	Eje de Desarrollo	OET	Descripción	Tipo	Prioridad	Justificación
	Social, Económico, Físico - Ambiental o Institucional	Objetivo Estratégico Territorial del PDC	Nombre del Proyecto o Acción	PIP o Acción	Dar puntaje de 1 a 10, donde 10 es el máximo nivel de importancia.	Describir la importancia del proyecto y su prioridad por la cual tiene el máximo puntaje.
1	Social	OET1: Garantizar el acceso a Servicios Básicos de calidad a la población del territorio.	Mejoramiento del servicio de alcantarillado en la comunidad El Alpino, del distrito de Conga.	PIP	10	El 90% de las viviendas en la comunidad de El Alpino no tiene acceso a saneamiento. El 70% de niños sufren de EDAS, esto debido a los factores insalubres y precarias de las viviendas. Adicionalmente se registra una alta contaminación de vertientes por desechos fecales que atentan contra la vida de esta población.
2						
...						

Fuente: Elaboración propia.

Mesa de Trabajo

Elaborada la matriz preliminar de intervenciones priorizadas por expertos del territorio y, que han sido seleccionadas del PDC, se organiza una Mesa Técnica de Trabajo con funcionarios de la Entidad, es importante que participen todos los gerentes, jefes y demás funcionarios de las diferentes áreas usuarias.

Si la Entidad es amplia y compleja, para un mejor debate y consenso es recomendable realizar Mesas de Trabajo por ejes: Eje Social (Gerencia de Desarrollo Social y demás áreas usuarias dependientes de esta gerencia); Eje Económico (Gerencia de Desarrollo Económico y demás áreas usuarias dependientes de esta gerencia), Eje Físico (Gerencia de Infraestructura y demás áreas usuarias dependientes de esta gerencia), Eje Ambiental (Gerencia de Medio Ambiente y demás áreas usuarias dependientes de esta gerencia) y finalmente una Mesa de Trabajo para el Eje Institucional (Gerencia Municipal, Gerencia de Planificación, Administración y demás Gerencias). Caso contrario en una sola Mesa de Trabajo se puede abordar todos los ejes mencionados.

Como producto de estas Mesas Técnicas de Trabajo se afinará la Matriz de Intervenciones y Acciones que se requieren para implementar el PDC y, por lo tanto, atender las necesidades más importantes de la población del territorio a un periodo de tres años, esto implica tener formulados los Objetivos Estratégicos y

Acciones Estratégicas Institucionales, la Misión y la Ruta Estratégica, de acuerdo a las siguientes matrices:

Matriz Objetivos Estratégicos Institucionales

Objetivo Estratégico Institucional	Verbo	Condición de Cambio	Población
Promover el desarrollo urbano ordenado, sostenible y saludable en el distrito Casa Amarilla	Promover	Desarrollo urbano ordenado, sostenible y saludable	Población del distrito Casa Amarilla

Fuente: Elaboración propia en base a metodología CEPLAN.

Es recomendable formular objetivos estratégicos y acciones estratégicas por cada eje de desarrollo para enmarcar adecuadamente la intervención al horizonte pactado (3 años). A continuación, se presenta una matriz para la elaboración de AEI:

Matriz Acciones Estratégicos Institucionales

Acción Estratégica Institucional	Bien o Servicio	Atributo	Usuarios
Infraestructura y Equipamiento Urbano suficiente y de calidad para el beneficio de la población del distrito	Infraestructura y Equipamiento Urbano	Suficiente y de calidad	población del distrito
Catastro actualizado y oportuno para la adecuada gestión de predios en favor de los pobladores del distrito	Catastro	Actualizado y oportuno	pobladores del distrito

Fuente: Elaboración propia en base a metodología CEPLAN.

Todo esto conllevará a plantear una misión institucional, de acuerdo al siguiente detalle:

Matriz Misión Institucional

Misión Institucional	Rol Central	Población	Atributos
Brindar bienes y servicios públicos integrales y de calidad a la población de la jurisdicción	Brindar bienes y servicios públicos.	población de la jurisdicción	Integral y calidad

Fuente: Elaboración propia.

Con las matrices anteriormente señaladas definidas entre los expertos y funcionarios, conviene socializarlas y consensuarlas con los diferentes actores sociales y, en el marco del Presupuesto Participativo sojuzgar la información, buscando alianzas estratégicas y fuentes de financiamiento, concentrando esfuerzos y evitando duplicidad de inversiones. Hasta esta fase ya se tendrá tanto la Matrices de Objetivos Estratégicos, Acciones Estratégicas, Ruta Estratégica y Misión elaboradas de forma participativa, con lo cual se puede redactar el PEI.

La Audiencia Pública sirve para socializar el PEI elaborado en su versión final que se explicará en el acápite de socialización.

➤ Redacción del PEI

El contenido mínimo que establece la “Guía para el Planeamiento Institucional”, modificada por Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 00016-2019/CEPLAN/PCD, es el siguiente:

Contenido mínimo
1. Declaración de Política Institucional
2. Misión Institucional
3. Objetivos Estratégicos Institucionales (con indicadores)
4. Acciones Estratégicas Institucionales (con indicadores)
5. Ruta Estratégica
6. Anexos
▪ Matriz de Articulación de Planes (Anexo B-1)
▪ Matriz del Plan Estratégico Institucional (Anexo B-2)

Estructura del PEI

Fuente: Elaboración propia

Declaración de Política Institucional

La política institucional es la ruta estratégica elegida, según prioridades y brechas a atender durante la vigencia del PEI.

Esta política institucional cuenta con Objetivos y Acciones Institucionales y se implementan mediante los PEI y POI.

Ruta Estratégica

Establece el orden de prioridad ascendente para la asignación de recursos y su implementación. Se establece prioridad a los OEI y AEI.

Para el caso de OEI se priorizan los más relevantes y con mayor brecha; mientras que para las AEI se analiza la vinculación causal con el OEI los OEI y AEI y con los lineamientos de la Política General de Gobierno – PGG y que la Entidad puede ejecutar con mayor eficacia porque cuenta con la capacidad idónea para llevarla a cabo.

Análisis de priorización para determinar Ruta Estratégica

Prioridad	OEI		Vinculación con la PGG	Prioridad	AEI		Vinculación con la PGG	UO Responsable
	Código	Descripción			Código	Descripción		
1	OEI.01	Promover el desarrollo urbano ordenado, sostenible y saludable en el distrito de Casa Amarilla	OEI EJE.03: Crecimiento económico equitativo, competitivo y sostenible	1	AEI.01	Catastro actualizado y oportuno para la adecuada gestión de predios en favor de los pobladores del distrito	3.1 Recuperar la estabilidad fiscal en las finanzas públicas.	Subgerencia de Catastro/Rentas
						Infraestructura y Equipamiento Urbano suficiente y de calidad para el beneficio de la población del distrito	3.2 Potenciar la inversión pública y privada descentralizada y sostenible.	Gerencia de Desarrollo Urbano y Territorial

Fuente: Elaboración propia en base a la metodología de CEPLAN.

Matriz de Articulación de Planes

En esta matriz se deberá evidenciar la relación causal de los Objetivos Estratégicos Institucionales con los Objetivos Estratégicos Territorial y Acciones Estratégicas Territoriales respectivamente, tal como se aprecia en la siguiente Tabla:

Matriz de articulación de planes

Objetivo Estratégico Territorial			Acción Estratégica Territorial			Objetivo Estratégico Institucional			Explicación de Relación con OET o AET
Código	Enunciado	Nombre del Indicador	Código	Enunciado	Nombre del Indicador	Código	Enunciado	Nombre del Indicador	

Fuente: (CEPLAN, 2019)

Matriz del Plan Estratégico Institucional

Esta matriz es un resumen de la intervención del PEI, estableciéndose indicadores, valores iniciales (Línea base) y lo que se espera conseguir en el horizonte de vigencia del mismo, visto desde la parte cuantitativa y, establece el método de cálculo y la UO responsable del indicador, tal como se aprecia en la siguiente Tabla:

Matriz del PEI

Sector:												
Pliego:												
Periodo:												
Misión Institucional:												
OEI/AEI		Nombre del Indicador	Método de Cálculo	Línea Base		Valor Actual		Logros esperados en el periodo del Plan			Unidad	Orgánica
Código	Descripción			Valor	Año	Valor	Año	Año 1	Año t+1	Año t+1	Responsable del Indicador	

Fuente: (CEPLAN, 2019)

➤ Socialización y Aprobación

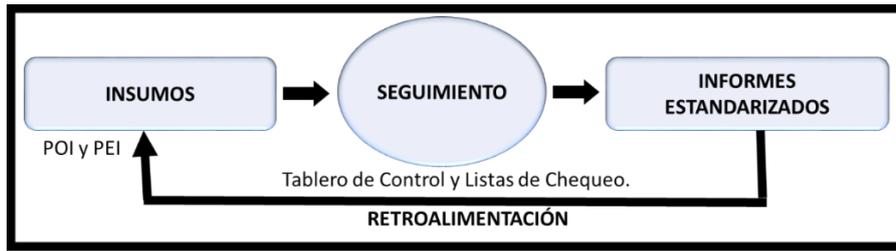
Como se advirtió anteriormente la socialización se efectuará a través de una Audiencia Pública con la población en su conjunto, pese a no ser un PDC, es recomendable poner de conocimiento a la población de las acciones a realizarse en los tres años siguientes.

Para la aprobación del PEI por el Órgano competente, previamente el PEI socializado, se deberá remitir al CEPLAN, Ente que emitirá un informe de evaluación de diseño del PEI (este informe evaluará la coherencia interna y externa del PEI). Con dicho Informe de Evaluación de Diseño del PEI emitido por CEPLAN, la Entidad procederá a su aprobación.

2. Seguimiento sistémico y ético de la implementación del PEI

Este componente establece una lógica sistémica y ética para el PEI, tomando como insumos el POI (Actividades Operativas con sus respectivos indicadores y metas) para medir mensual, trimestral, semestral y anualmente como éste documento contribuye a la implementación del PEI (Acciones Estratégicas y Objetivos Estratégicos con sus respectivos indicadores y metas), a través de un proceso continuo el que brinda herramientas como tableros de control y listas de chequeo para las alertas tempranas y la retroalimentación, obteniendo, producto de este accionar informes estandarizados con el nivel de cumplimiento de indicadores y metas en los diferentes centros de costo de la MPCH, quienes instauran una cultura de sistematización de experiencias y lo difunden de manera amigable entre áreas y hacia la población (mesas técnicas, eventos de socialización), teniéndose colaboradores y ciudadanía informados, quienes con dicho conocimiento sugieren

y/o recomiendan mejoras retroalimentándose el ciclo de seguimiento del PEI, tal como se aprecia en la siguiente figura:



Ciclo de seguimiento del PEI
Fuente: Elaboración propia

El monitoreo del PEI es un proceso constante y dinámico por lo que cada entidad deberá establecer procesos y procedimientos de monitoreo, no obstante, la implementación de los POI y su verificación mensual, trimestral, semestral o anual, es una manera de monitorear el cumplimiento del PEI, desde donde el CEPLAN (2019), establece lo siguiente:

- A nivel de PEI, el Pliego emite el reporte de seguimiento en forma anual, para lo cual requiere que las unidades orgánicas responsables de los indicadores registren en el aplicativo CEPLAN V.01 los valores obtenidos de los indicadores de los OEI y las AEI.
- Su publicación en el Portal de Transparencia Estándar (PTE) es incluido como anexo del informe de evaluación de resultados.
- Los plazos para la presentación de reportes se indican en el calendario definido en la siguiente tabla:

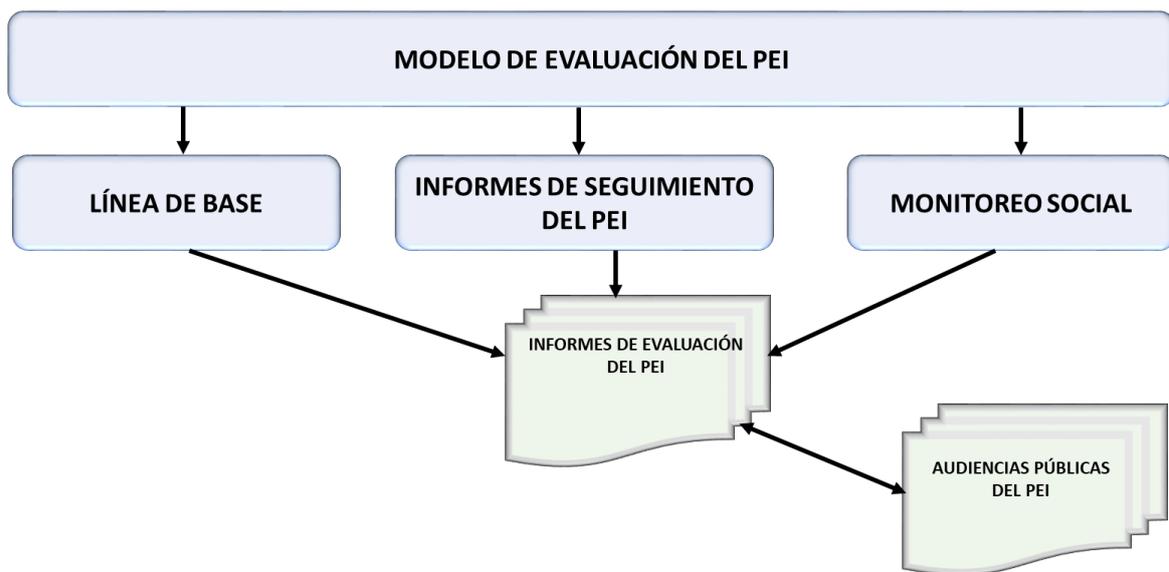
Calendario de presentación de los reportes de seguimiento a PEI

		Año 1												Año 2		
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo
POI	Reporte de Seguimiento 1				30											
	Reporte de Seguimiento 2							31								
	Reporte de Seguimiento 3									31						
	Reporte de Seguimiento 4													31		
PEI	Reportes de Seguimiento PEI															28

Fuente: (CEPLAN, 2019)

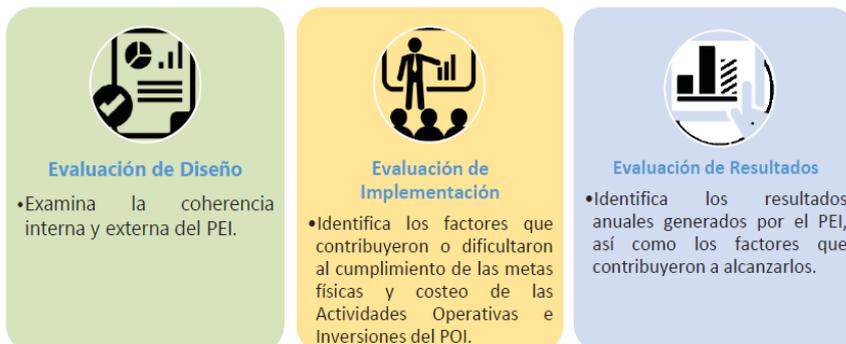
3. Transparente evaluación continua y de impacto del PEI

Este componente adopta los informes establecidos por CEPLAN; sin embargo, desarrolla un genuino flujo de trabajo para una transparente evaluación continua y de impacto del PEI, asumiendo la evaluación externa del PEI, como un elemento esencial para rendir cuentas a la población sobre la gestión de la MPCH, siendo una herramienta para las audiencias públicas, pues proveen información sobre el grado de logros, impactos y resultados alcanzados con la intervención, vale decir con el PEI, tal como se aprecia en la siguiente figura:



Modelo de Evaluación del PEI
Fuente: Elaboración propia

Tal como establece la Guía para el Planeamiento Institucional existen tres tipos de evaluaciones:



Tipos de evaluación de planes institucionales
Fuente: (CEPLAN, 2019).

Los tres tipos de evaluación se aplican a los planes institucionales de acuerdo con la siguiente tabla:

Informes de Evaluación por tipo de plan

Tipo de evaluación	Plan Institucional	Responsables de la elaboración	Contenido principal del informe
Evaluación de diseño	PEI	CEPLAN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coherencia interna ▪ Coherencia externa
Evaluación de implementación	POI	Órgano de planeamiento de cada UE y consolidado por el órgano de planeamiento del Pliego	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modificaciones ▪ Evaluación de cumplimiento de las Actividades Operativas e Inversiones ▪ Medidas adoptadas para el cumplimiento de metas ▪ Medidas para la mejora continua
Evaluación de resultados	PEI	Órgano de planeamiento del Pliego	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis contextual ▪ Evaluación del cumplimiento de los logros esperados ▪ Propuestas para mejorar de la estrategia

Fuente: (CEPLAN, 2019).

Evaluación de Diseño – PEI

Análisis objetivo del PEI*	
Coherencia interna	Coherencia externa
<ul style="list-style-type: none"> ✓ AEI guardan correspondencia con los OEI. ✓ Correcta ubicación de AEI y OEI en la cadena de resultados. ✓ Indicadores fueron seleccionados cumpliendo los criterios establecidos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Consistencia de la articulación vertical de los OEI con los objetivos de los planes superiores, de manera que permita conocer si el plan responde al marco estratégico. Los pliegos del Poder Ejecutivo deben contar con el primer informe de validación emitido por el órgano de planeamiento sectorial.

Fuente: (CEPLAN, 2019).

*Nota: Forma parte del informe de validación técnica emitida por el CEPLAN antes de su aprobación por la entidad, implica analizar objetivamente el PEI

Evaluación de Implementación - POI

Función Analítica del POI*	
Causas	Factores
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Restricciones y oportunidades de mejora para la implementación del POI. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aporte o dificultad al cumplimiento de las metas físicas y financieras de las Actividades Operativas e Inversiones.
Respuestas a las siguientes preguntas: <ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Qué aspectos particulares llevaron a obtener los resultados programados? ✓ ¿Qué factores externos o internos contribuyeron al éxito o fracaso del cumplimiento de las metas propuestas? ✓ ¿Cómo se puede mejorar la implementación del plan? 	

Fuente: (CEPLAN, 2019).

Respecto a este tipo de evaluación, Ceplan (2019) señala que “se elaborarán informes con periodicidad trimestral que serán emitidos hasta el último día del mes siguiente al final de cada trimestre”. Los informes de evaluación de implementación podrán abarcar la información solo del trimestre o acumulada al momento de su elaboración, de acuerdo a las necesidades de la entidad, y en concordancia con el reporte de seguimiento POI emitido. Cada informe de

evaluación de implementación debe contener como anexo el reporte de seguimiento POI respectivo, ser remitido al Titular de la entidad y publicado en el Portal de Transparencia Estándar (PTE) de la entidad, de acuerdo al siguiente calendario:

Calendario de los informes evaluación de implementación

		Año 1												Año 2			
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	
POI	Informe de evaluación de implementación N° 1				30												
	Informe de evaluación de implementación N° 2						31										
	Informe de evaluación de implementación N° 3									31							
	Informe de evaluación de implementación N° 4													31			

Fuente: (CEPLAN, 2019).

A continuación, se comparte el contenido mínimo que CEPLAN establece para este tipo de evaluaciones:

Contenido mínimo
1. Resumen Ejecutivo
2. Análisis del cumplimiento de las metas físicas y financieras de las Actividades Operativas e Inversiones <ul style="list-style-type: none"> • Modificaciones • Evaluación de cumplimiento de las Actividades Operativas e Inversiones • Medidas adoptadas para el cumplimiento de metas • Medidas para la mejora continua
3. Conclusiones y recomendaciones
4. Anexos: <ul style="list-style-type: none"> • Reporte de seguimiento del POI del trimestre respectivo, emitido a través del aplicativo CEPLAN v.01 (Anexo B-6)

Estructura Informe de Evaluación de Implementación

Fuente: (CEPLAN, 2019).

No obstante, y, como es de conocimiento en la gran mayoría de Entidades se carece de sistematización de experiencias, por lo que se recomienda que cada institución pública elabore informes de sistematización para generar conocimiento

y, evidenciar si la lógica de intervención era la correcta o adoptar medidas para mejorar el proceso.

Evaluación de Resultados – PEI

Evolución Anual de Indicadores del PEI	
✓	Utiliza como insumos el reporte de seguimiento del PEI emitido a través el aplicativo CEPLAN V.01 y el cuarto informe de evaluación de implementación del POI.
✓	Periodicidad anual. Cada informe será emitido hasta el último día hábil de febrero y abarcará información de todo el año previo.
✓	Es desarrollado por el órgano de planeamiento del Pliego o el que haga sus veces, remitido al Titular de la entidad y publicado en el Portal de Transparencia Estándar (PTE).

Fuente: (CEPLAN, 2019).

Calendario de informes de evaluación de resultados

	Año 1					Año 2					Año 3					Año 4	
	E	F	M	...	O	N	D	E	F	M	...	O	N	D	E	F	M
P E I	Informe de evaluación de resultados (Año 1)					2 8											
	Informe de evaluación de resultados (Año 2)										2 8						
																
	Informe de evaluación de resultados (Año Final)															28	

Fuente: (CEPLAN, 2019).

Para este tipo de evaluación, el CEPLAN, establece el siguiente contenido mínimo para el informe:

Contenido mínimo
<ol style="list-style-type: none"> Resumen Ejecutivo Análisis contextual Evaluación del cumplimiento de los logros esperados Propuestas para mejorar de la estrategia Conclusiones y recomendaciones
<ol style="list-style-type: none"> Anexos: <ul style="list-style-type: none"> Reporte de seguimiento del PEI emitido a través del aplicativo CEPLAN V.01 (Anexo B-7) Cuarto informe de evaluación de implementación POI

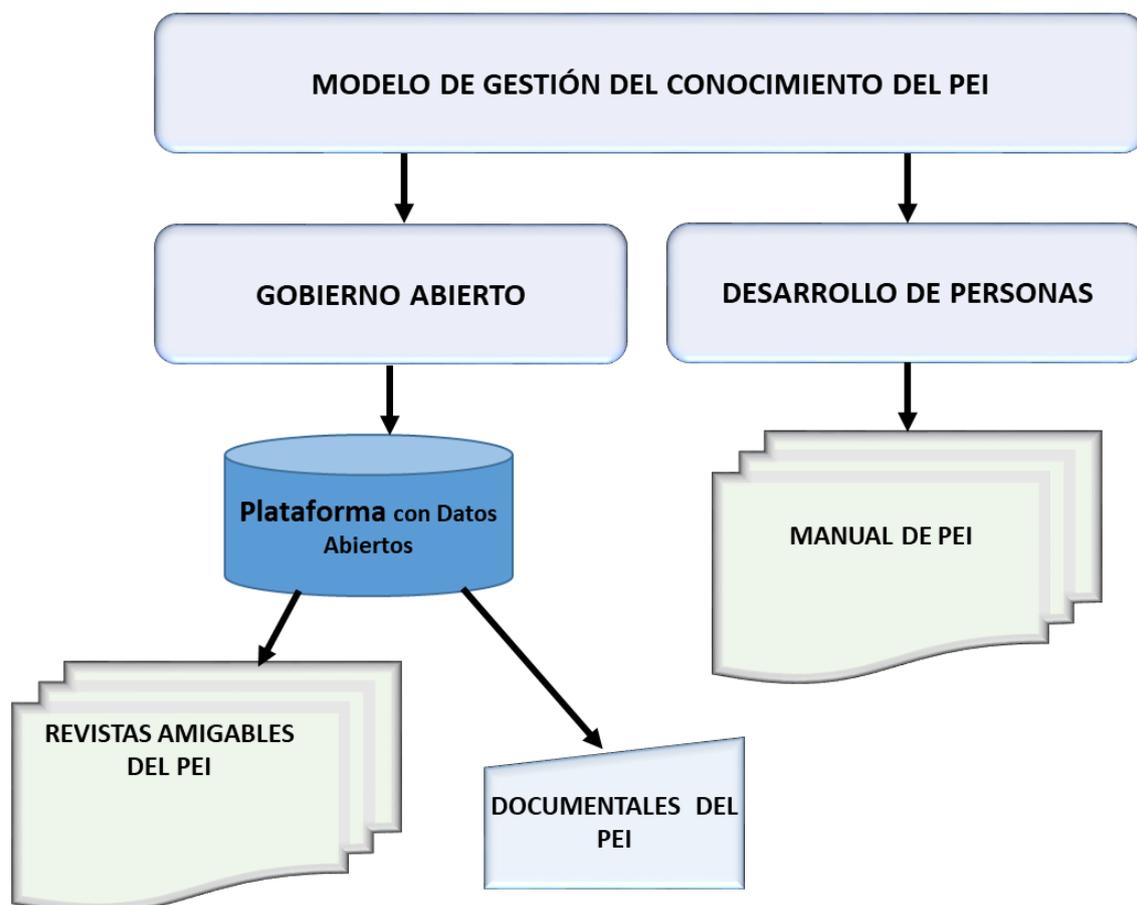
Estructura Informe de Evaluación de Implementación

Fuente: (CEPLAN, 2019).

4. Gestión del conocimiento del PEI

Este componente es el que acerca a la ciudadanía con la MPCH y al personal con la oportunidad de fortalecer sus capacidades, desde ese enfoque se

instaura un gobierno abierto y electrónico poniendo a disposición datos abiertos e información amigable en el Portal de Transparencia de la MPCH y se implementa un plan de desarrollo de las personas para la efectiva implementación, seguimiento y evaluación del PEI, dejándose el presente documento como herramienta fundamental para la transferencia de capacidades en la mejora continua del planeamiento estratégico institucional, tal y como se aprecia en la siguiente figura:



Modelo de Gestión del Conocimiento del PEI
Fuente: Elaboración propia

5. Plan de implementación de la propuesta

La implementación del Manual de PEI, se implementará de acuerdo a los componentes establecidos en dicho manual, teniéndose que la plataforma de datos abiertos será un proceso paulatino; sin embargo, el uso del manual, con los pasos son de aplicación inmediata, pues no generan ningún costo a la MPCH, poniendo a disposición el documento en cada una de las áreas orgánicas para su uso.

Se aclara que la implementación de la propuesta no tiene un horizonte temporal, siendo un proceso de mejora continua y, evidenciándose que los servidores municipales son cambiables, rotándolos o prescindiendo de sus servicios, el Manual es una herramienta de uso permanente.

6. Estrategias para la implementación de la propuesta

Se entregará en digital el Manual de PEI y se desarrollará una capacitación por Gerencias para el efectivo uso de la herramienta propuesta.

Calendario Actividades para implementar la propuesta

N°	Descripción	Cronograma											
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
1	Taller de inducción del Manual de PEI	X											
2	Implementación del Manual de PEI	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3	Seguimiento de la implementación del Manual del PEI			X			X			X			X
4	Evaluación de la implementación del Manual del PEI												X

Fuente: Elaboración propia.

Se aclara que la implementación del Manual de PEI no demanda de ningún costo.

7. Evaluación de implementación de la propuesta

Se realizarán evaluaciones periódicas en el personal para medir el grado de conocimiento y adaptabilidad al manual propuesto.

8. Mejora y sostenibilidad de la Propuesta

Dado que las normas y directivas del CEPLAN son cambiantes y, de acuerdo al uso del manual por los usuarios, se pueden y deben efectuar mejoras para ir contando con versiones del manual que obedezcan a las coyunturas y escenarios actualizados.



MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHOTA

Una Gestión a Tu Servicio



"GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL"

AÑO DE LA UNIVERDSALIZACIÓN DE LA SALUD

CONSTANCIA

EL QUE SUSCRIBE, GERENTE DE DESARROLLO SOCIAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHOTA, DEJA CONSTANCIA QUE:

El Maestro en Gestión Pública José Ricardo Quiroz Mejía, identificado con DNI N° 41080885, ha elaborado y desarrollado en la Municipalidad Provincial de Chota, la Tesis "Manual de planeamiento estratégico institucional para la gestión de la Municipalidad Provincial de Chota", para optar el grado de Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad, habiendo implementado su propuesta "Manual de planeamiento estratégico institucional para la gestión de la Municipalidad Provincial de Chota", en las diferentes unidades orgánicas que dependen de la Gerencia de Desarrollo Social de la MPCH, contribuyendo a mejorar la gestión de nuestra gerencia, pues ha generado conocimiento en los colaboradores, dejando un manual con componentes, pasos y procedimientos que han promovido y promueven la praxis de cultura en planificación estratégica institucional entendida como la completa capacidad de mejora continua, aspecto que aporta a una cultura de planeamiento estratégico institucional y generación de cadena de valor público, pues al planificar y medir lo planificado, se atienden brechas y necesidades en mejores condiciones y a menor costo, permitiendo hacer más con menos recursos (eficiencia y eficacia), instaurándose una nueva gobernanza municipal a partir de una toma de decisiones asertiva, colaborativa, transparente y ética, aportando a mejorar las condiciones de vida de la población de la provincia de Chota.

Por lo que, se deja constancia que el "Manual de planeamiento estratégico institucional para la gestión de la Municipalidad Provincial de Chota", elaborado e implementado por el Maestro en Gestión Pública José Ricardo Quiroz Mejía, ofrece componentes coherentes y vinculados a la información del diagnóstico de la gestión de la Municipalidad Provincial de Chota y a los objetivos planteados en la investigación, brinda un detallado plan de acción para su implementación, siendo viable su implementación, pues no requiere de costos elevados para su ejecución, pudiendo ser aplicado en las diferentes municipalidades del país, por su estandarización y estar dentro del marco de las normas vigentes.

Se expide el presente documento a solicitud de la parte interesada y para los fines que crea conveniente.

Chota, 30 de setiembre de 2020

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHOTA
M. V. Manuel Huatay Casas
GERENTE DE DESARROLLO SOCIAL

C.c.
Archivo.

desarrollosocial@munichota.gob.pe

www.munichota.gob.pe / Email: mpch@munichota.gob.pe
Jr. ANAXIMANDRO VEGA N°409 TELEFAX (076)
351972 / 351821

3.2 VALIDEZ DE LA PROPUESTA POR JUICIO DE EXPERTOS INSTRUMENTO PARA VALIDAR LA PROPUESTA POR EXPERTOS

I. DATOS GENERALES Y AUTOEVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS

Respetado profesional: Dr. Lindon Vela Meléndez

De acuerdo a la investigación que estoy realizando, relacionada con la percepción del planeamiento estratégico institucional para la gestión municipal me resultará de gran utilidad toda la información que al respecto me pudiera brindar, en calidad de experto en la materia.

Objetivo: Valorar su grado de experiencia en la temática referida.

En consecuencia, solicito muy respetuosamente, responda a las siguientes interrogantes:

1. Datos generales del experto encuestado:

- 1.1. Años de experiencia en el planeamiento estratégico institucional: 10
- 1.2. Cargo que ha ocupado: Economista Planificador
- 1.3. Institución Educativa donde labora actualmente: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo
- 1.4. Especialidad: Economía
- 1.5. Grado académico alcanzado: Doctor

2. Test de autoevaluación del experto:

- 2.1 Señale su nivel de dominio acerca de la esfera sobre la cual se consultará, marcando con una cruz o aspa sobre la siguiente escala (Dominio mínimo = 1 y dominio máximo= 10)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- 2.2 Evalúe la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valorativos aportados por usted:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia en las fuentes de argumentación		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por Ud.	X		
Su propia experiencia.	X		
Trabajos de autores nacionales.	X		
Trabajos de autores extranjeros.	X		
Conocimiento del estado del problema en su trabajo propio.	X		
Su intuición.	X		

II. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA POR LOS EXPERTOS

Nombres y apellidos del experto	LINDON VELA MELÉNDEZ
---------------------------------	----------------------

Se ha elaborado un instrumento para que se evalúe el Manual de planeamiento estratégico institucional para la gestión de la Municipalidad Provincial de Chota.

Por las particularidades del indicado Trabajo de Investigación es necesario someter a su valoración, en calidad de experto; aspectos relacionados con la variable de estudio: Manual de planeamiento estratégico institucional.

Mucho le agradeceré se sirva otorgar según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con una **X** en la columna correspondiente. Las categorías son:

- Muy adecuado (MA)
- Bastante adecuado (BA)
- Adecuado (A)
- Poco adecuado (PA)
- Inadecuado (I)

Si Ud. considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, le agradezco sobremanera.

2.1. ASPECTOS GENERALES:

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Nombre del Manual de planeamiento estratégico institucional.	X				
2	Representación gráfica del Programa.	X				
3	Secciones que comprende.	X				
4	Nombre de estas secciones.	X				
5	Elementos componentes de cada una de sus secciones.	X				
6	Relaciones de jerarquización de cada una de sus secciones.	X				
7	Interrelaciones entre los componentes estructurales de estudio.	X				

2.2. CONTENIDO

N°	Aspecto a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Nombre del Manual de planeamiento estratégico institucional.	X				
2	Los componentes están bien elaborados para el manual.	X				
3	Programaciones de capacitación con profesionales.	X				
4	Coherencia entre el título y la propuesta de manual	X				
5	Existe relación entre los componentes del manual y el tema.	X				
6	Guarda relación el Manual con el objetivo general.	X				
7	El objetivo general guarda relación con los objetivos específicos.	X				
8	Relaciones de los objetivos específicos con las actividades a trabajar.	X				
9	Las estrategias de cada componente guardan relación con el manual.	X				
10	El organigrama estructural guarda relación con el manual.	X				
11	Los principios guardan relación con el objetivo.	X				
12	El tema tiene relación con la propuesta del Manual.	X				
13	La fundamentación tiene sustento para la propuesta de Manual.	X				
14	El manual contiene viabilidad en su estructura	X				
15	El monitoreo y la evaluación del manual son adecuados	X				
16	Los contenidos del modelo tienen impacto académico y social.	X				
17	La propuesta tiene sostenibilidad en el tiempo y en el espacio	X				
18	La propuesta está insertada en la Investigación.	X				

N°	Aspecto a evaluar	MA	BA	A	PA	I
19	La propuesta del manual cumple con los requisitos.	X				
20	La propuesta del manual contiene fundamentos teóricos	X				

2.3. VALORACIÓN INTEGRAL DE LA PROPUESTA

N	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Pertinencia.	X				
2	Actualidad: La propuesta del manual tiene relación con el conocimiento científico del tema de Investigación.	X				
3	Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de Investigación.	X				
4	El aporte de validación de la propuesta favorecerá el propósito de la tesis para su aplicación.	X				

Lugar y fecha: Chiclayo, 06 de diciembre de 2020



Firma del experto
DNI N° 33812802

INSTRUMENTO PARA VALIDAR LA PROPUESTA POR EXPERTOS

I. DATOS GENERALES Y AUTOEVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS

Respetado profesional: Dr. Pedro Arturo Barboza Zelada

De acuerdo a la investigación que estoy realizando, relacionada con la percepción del planeamiento estratégico institucional para la gestión municipal me resultará de gran utilidad toda la información que al respecto me pudiera brindar, en calidad de experto en la materia.

Objetivo: Valorar su grado de experiencia en la temática referida.

En consecuencia, solicito muy respetuosamente, responda a las siguientes interrogantes:

3. Datos generales del experto encuestado:

- 3.1. Años de experiencia en el planeamiento estratégico institucional: 10
- 3.2. Cargo que ha ocupado:
- 3.3. Institución Educativa donde labora actualmente:
- 3.4. Especialidad:
- 3.5. Grado académico alcanzado: Doctor

4. Test de autoevaluación del experto:

- 2.2 Señale su nivel de dominio acerca de la esfera sobre la cual se consultará, marcando con una cruz o aspa sobre la siguiente escala (Dominio mínimo = 1 y dominio máximo= 10)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- 2.3 Evalúe la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valorativos aportados por usted:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia en las fuentes de argumentación		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por Ud.	X		
Su propia experiencia.	X		
Trabajos de autores nacionales.	X		
Trabajos de autores extranjeros.	X		
Conocimiento del estado del problema en su trabajo propio.	X		
Su intuición.	X		

II. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA POR LOS EXPERTO

Nombres y apellidos del experto	PEDRO ARTURO BARBOZA ZELADA
---------------------------------	------------------------------------

Se ha elaborado un instrumento para que se evalúe el Manual de planeamiento estratégico institucional para la gestión de la Municipalidad Provincial de Chota.

Por las particularidades del indicado Trabajo de Investigación es necesario someter a su valoración, en calidad de experto; aspectos relacionados con la variable de estudio: Manual de planeamiento estratégico institucional.

Mucho le agradeceré se sirva otorgar según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con una **X** en la columna correspondiente. Las categorías son:

- Muy adecuado (MA)
- Bastante adecuado (BA)
- Adecuado (A)
- Poco adecuado (PA)
- Inadecuado (I)

Si Ud. considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, le agradezco sobremanera.

2.1. ASPECTOS GENERALES:

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Nombre del Manual de planeamiento estratégico institucional.	X				
2	Representación gráfica del Programa.		x			
3	Secciones que comprende.		x			
4	Nombre de estas secciones.		x			
5	Elementos componentes de cada una de sus secciones.	X				
6	Relaciones de jerarquización de cada una de sus secciones.	X				
7	Interrelaciones entre los componentes estructurales de estudio.	X				

2.2. CONTENIDO

N°	Aspecto a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Nombre del Manual de planeamiento estratégico institucional.	X				
2	Los componentes están bien elaborados para el manual.		x			
3	Programaciones de capacitación con profesionales.	X				
4	Coherencia entre el título y la propuesta de manual	X				
5	Existe relación entre los componentes del manual y el tema.	X				
6	Guarda relación el Manual con el objetivo general.	X				
7	El objetivo general guarda relación con los objetivos específicos.	X				
8	Relaciones de los objetivos específicos con las actividades a trabajar.	X				
9	Las estrategias de cada componente guardan relación con el manual.	X				
10	El organigrama estructural guarda relación con el manual.	X				
11	Los principios guardan relación con el objetivo.	X				
12	El tema tiene relación con la propuesta del Manual.	X				
13	La fundamentación tiene sustento para la propuesta de Manual.	X				
14	El manual contiene viabilidad en su estructura	X				
15	El monitoreo y la evaluación del manual son adecuados	X				
16	Los contenidos del modelo tienen impacto académico y social.	X				
17	La propuesta tiene sostenibilidad en el tiempo y en el espacio	X				
18	La propuesta está insertada en la Investigación.	X				
19	La propuesta del manual cumple con los requisitos.	X				
20	La propuesta del manual contiene fundamentos teóricos	X				

2.3. VALORACIÓN INTEGRAL DE LA PROPUESTA

N	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Pertinencia.	X				
2	Actualidad: La propuesta del manual tiene relación con el conocimiento científico del tema de Investigación.	X				
3	Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de Investigación.	X				
4	El aporte de validación de la propuesta favorecerá el propósito de la tesis para su aplicación.	X				

Lugar y fecha: Chiclayo, 19 de diciembre de 2020



.....
Dr. CPC. Pedro Arturo Barboza Zelada
Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad

Firma del experto
DNI N° 16529281

INSTRUMENTO PARA VALIDAR LA PROPUESTA POR EXPERTOS

I. DATOS GENERALES Y AUTOEVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS

Respetado profesional: Dra. Bertila Hernández Fernández

De acuerdo a la investigación que estoy realizando, relacionada con la percepción del planeamiento estratégico institucional para la gestión municipal me resultará de gran utilidad toda la información que al respecto me pudiera brindar, en calidad de experto en la materia.

Objetivo: Valorar su grado de experiencia en la temática referida.

En consecuencia, solicito muy respetuosamente, responda a las siguientes interrogantes:

5. Datos generales del experto encuestado:

- 5.1. Años de experiencia en la materia: 10
- 5.2. Cargo que ha ocupado:
- 5.3. Institución Educativa donde labora actualmente:
- 5.4. Especialidad:
- 5.5. Grado académico alcanzado: Doctor

6. Test de autoevaluación del experto:

- 2.3 Señale su nivel de dominio acerca de la esfera sobre la cual se consultará, marcando con una cruz o aspa sobre la siguiente escala (Dominio mínimo = 1 y dominio máximo= 10)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- 2.4 Evalúe la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valorativos aportados por usted:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia en las fuentes de argumentación		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por Ud.	x		
Su propia experiencia.	x		
Trabajos de autores nacionales.	x		
Trabajos de autores extranjeros.		x	
Conocimiento del estado del problema en su trabajo propio.	x		
Su intuición.	x		

II. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA POR LOS EXPERTO

Nombres y apellidos del experto	LINDON VELA MELÉNDEZ
---------------------------------	----------------------

Se ha elaborado un instrumento para que se evalúe el Manual de planeamiento estratégico institucional para la gestión de la Municipalidad Provincial de Chota.

Por las particularidades del indicado Trabajo de Investigación es necesario someter a su valoración, en calidad de experto; aspectos relacionados con la variable de estudio: Manual de planeamiento estratégico institucional.

Mucho le agradeceré se sirva otorgar según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con una **X** en la columna correspondiente. Las categorías son:

- Muy adecuado (MA)
- Bastante adecuado (BA)
- Adecuado (A)
- Poco adecuado (PA)
- Inadecuado (I)

Si Ud. considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, le agradezco sobremanera.

2.1. ASPECTOS GENERALES:

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Nombre del Manual de planeamiento estratégico institucional.	X				
2	Representación gráfica del Programa.	X				
3	Secciones que comprende.	X				
4	Nombre de estas secciones.	X				
5	Elementos componentes de cada una de sus secciones.	X				
6	Relaciones de jerarquización de cada una de sus secciones.	X				
7	Interrelaciones entre los componentes estructurales de estudio.	X				

2.2. CONTENIDO

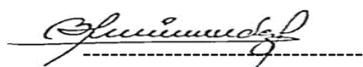
N°	Aspecto a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Nombre del Manual de planeamiento estratégico institucional.	X				
2	Los componentes están bien elaboradas para el manual.	X				
3	Programaciones de capacitación con profesionales.	X				
4	Coherencia entre el título y la propuesta de manual	X				
5	Existe relación entre los componentes del manual y el tema.	X				
6	Guarda relación el Manual con el objetivo general.	X				
7	El objetivo general guarda relación con los objetivos específicos.	X				
8	Relaciones de los objetivos específicos con las actividades a trabajar.	X				
9	Las estrategias de cada componente guardan relación con el manual.	X				
10	El organigrama estructural guarda relación con el manual.	X				
11	Los principios guardan relación con el objetivo.	X				
12	El tema tiene relación con la propuesta del Manual.	X				
13	La fundamentación tiene sustento para la propuesta de Manual.	X				
14	El manual contiene viabilidad en su estructura	X				
15	El monitoreo y la evaluación del manual son adecuados	X				
16	Los contenidos del modelo tienen impacto académico y social.	X				
17	La propuesta tiene sostenibilidad en el tiempo y en el espacio	X				
18	La propuesta está insertada en la Investigación.	X				
19	La propuesta del manual cumple con los requisitos.	X				

N°	Aspecto a evaluar	MA	BA	A	PA	I
20	La propuesta del manual contiene fundamentos teóricos	X				

2.3. VALORACIÓN INTEGRAL DE LA PROPUESTA

N	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Pertinencia.	X				
2	Actualidad: La propuesta del manual tiene relación con el conocimiento científico del tema de Investigación.	X				
3	Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de Investigación.	X				
4	El aporte de validación de la propuesta favorecerá el propósito de la tesis para su aplicación.	X				

Lugar y fecha: Chiclayo, 19 de diciembre de 2020



Firma del experto
DNI N° 33812802

ANEXO 4
AUTORIZACIÓN DE APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO FIRMADO POR LA
RESPECTIVA AUTORIDAD



MUNICIPALIDAD

Fundada el 01 de Noviembre de 1552

CHOTA GERENCIA MUNICIPAL

Primero La Gente...

"AÑO DE LA UNIVERSALIZACIÓN DE LA SALUD"

Chiclayo, 17 de junio de 2020

Dra. Mercedes Alejandrina Collazos Alarcón
DIRECTORA EPG-UCV-CH

Asunto : Autorización de Investigación Científica (Tesis)
Referencia : Solicitud de autorización para realizar investigación de
fecha 16/06/2020

De mi especial consideración:

Reciba mi cordial saludo, a la vez y, en virtud al asunto de la referencia manifestarle que es política de nuestra gestión promover la Investigación Científica, por su valioso aporte a los procesos de mejora continua institucional y generación de conocimiento para futuras investigaciones.

En tal sentido, en mi calidad de Titular del Pliego, autorizo la Investigación denominada "Manual de planeamiento estratégico institucional para mejorar la gestión de la Municipalidad Provincial de Chota, 2020", del doctorando del Doctorado de Gestión Pública y Gobernabilidad Quiroz Mejía José Ricardo, augurandole éxitos en esta nueva faseta profesional al servicios de la población.

Es propicia la oportunidad para manifestarle las muestras de mi especial estima.

Atentamente,



MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHOTA
Victor G. Cachay Malo
Victor G. Cachay Malo
GERENTE MUNICIPAL
DNI 18141434

CHOTA

ANEXO 5
MATRIZ DE CONSISTENCIA

Problema de Investigación	Objetivos de Investigación	Hipótesis	Variables	Población y Muestra	Diseño	Instrumento
¿El Manual de Planeamiento Estratégico Institucional mejora la Gestión de la Municipalidad Provincial de Chota, 2020?	Proponer un Manual de Planeamiento Estratégico Institucional para mejorar la gestión de la Municipalidad Provincial de Chota.	El Manual de Planeamiento Estratégico Institucional sustentado en un fundamento teórico pertinente, antecedentes de éxito, marco legal oportuno y metodología apropiada mejora la Gestión de la Municipalidad Provincial de Chota 2020.	Manual de Planeamiento Estratégico Institucional.	Población: 250 servidores públicos y funcionarios que laboran en la Municipalidad Provincial de Chota.		Revisión documental
Problemas Secundarios	Objetivos Específicos	Hipótesis Específica	Variable Dependiente			Instrumento
<ul style="list-style-type: none"> - Escaso conocimiento del fundamento teórico, antecedentes, marco legal y metodología que sustenten la propuesta Manual de Planeamiento Estratégico Institucional 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar el fundamento teórico, antecedentes, marco legal y metodología para proponer un Manual de Planeamiento Estratégico Institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> - El fundamento teórico, antecedentes, marco legal y metodología dan el sustento a la propuesta Manual de Planeamiento Estratégico Institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de la Municipalidad Provincial de Chota 	Muestra: 20 servidores y funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de Chota, ligados a la elaboración, seguimiento y evaluación de planes, los mismos tienen injerencia directa en el objeto materia de estudio de las áreas de Planificación y Racionalización, Gerencia de Administración, Subgerencia de Recursos Humanos, Abastecimientos, Gerencia Municipal,	Descriptivo propositivo no experimental de corte transeccional o transversal descriptivo .	<ul style="list-style-type: none"> - Cuestionario o Guion de Entrevista - Fichas de Observación y Sistemas Informáticos Públicos del MEF.
<ul style="list-style-type: none"> - Escaso conocimiento de la gestión de la Municipalidad Provincial de Chota. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnosticar la gestión de la Municipalidad Provincial de Chota. - Diseñar un Manual de Planeamiento Estratégico Institucional para mejorar la gestión de la Municipalidad Provincial de Chota. 	<ul style="list-style-type: none"> - El diagnóstico de gestión de la Municipalidad Provincial de Chota permite evidenciar su estado actual en base al cual se propone un Manual de Planeamiento Estratégico Institucional. 				

	- Validar por juicio de expertos el Manual de Planeamiento Estratégico Institucional para mejorar la gestión de la Municipalidad Provincial de Chota.	- El Manual de Planeamiento Estratégico Institucional para mejorar la gestión de la Municipalidad Provincial de Chota genera praxis de cultura de planeamiento estratégico institucional entendida como la completa capacidad de mejora continua.		Oficina Multianual de Proyectos de Inversión, Gerencia de Infraestructura, Gerencia de Desarrollo Económico, Gerencia de Desarrollo Social y Gerencia de Servicios Públicos y Medio Ambiente, áreas orgánicas inmersas en el Sistema Administrativo Transversal (SAT).		
--	---	---	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.