

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES**  
**DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE CIENCIAS**  
**CONTABLES**



**LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO INSTRUMENTO DE  
GESTIÓN PARA EL CUMPLIMIENTO DEL PLAN OPERATIVO  
INSTITUCIONAL EN LA SUBREGIÓN  
DE PADRE ABAD AGUAYTIA**

**Tesis**

Para optar el título profesional de

**CONTADOR PÚBLICO**

PRESENTADO POR:

**JHON CAMPOS SAAVEDRA**

TINGO MARÍA – PERÚ

2018



**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES**  
**DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE CIENCIAS CONTABLES**



"AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN E IMPUNIDAD"

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS N° 001/2019- FCC-UNAS**

En la Ciudad Universitaria a los 15 días del mes de enero del 2019, siendo las 19:05 horas, reunidos en la Sala de Conferencias de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional Agraria de la Selva, se instaló el Jurado Evaluador nombrado mediante Resolución N° 205/2018-D-FCC, de fecha 27 de noviembre del 2017 a fin de dar inicio a la sustentación de la Tesis para optar el título de **Contador Público** denominado:

**“LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN PARA EL CUMPLIMIENTO DEL PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL EN LA SUBREGIÓN DE PADRE ABAD AGUAYTIA”**

Presentado por el bachiller: **CAMPOS SAAVEDRA, Jhan**, de la Carrera Profesional de Ciencias Contables, luego de la sustentación y absueltas las preguntas de rigor, se procedió a la respectiva calificación de conformidad al Reglamento de Grados y Títulos de la UNAS, cuyo resultado se indica a continuación:

**CALIFICATIVO . BUENO**

Siendo las 20:00 horas, se dio por culminado el acto de sustentación de tesis, firmando a continuación los miembros del Honorable Jurado y su Asesor, en señal de conformidad.

Tingo María, 18 enero del 2019.

  
**CPC. Dra. LUZ VIOLETA INFANTAS BENDEZU**  
Presidente

  
**CPC. Mg. JEREMÍAS ALPAS RODRIGUEZ**  
Miembro

  
**CPC. Mg. DARWIN MALPARTIDA MARQUEZ**  
Miembro

  
**CPC. Dr. MANUEL RICARDO GUERRERO FEBRES**  
Asesor



## **DEDICATORIA**

A Dios porque está conmigo en cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar.

Con aprecio a mis queridos padres Armilio y Zulma por su apoyo incondicional y moral en la formación de mí vida y carrera profesional.

A mis hijos Adriancito y Nicol por ser mi inspiración para ser algo más en la vida y sobre todo a mi señorita esposa Roció del Pilar por su amor, cariño, esfuerzo y perseverancia en momentos de decline y cansancio.

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer en primer orden al asesor de la presente tesis, profesor Dr. Manuel Ricardo Guerrero Febres, por las orientaciones y aportes.

Extiendo este agradecimiento a la Universidad Nacional Agraria de la Selva que me brindó la oportunidad para realizar mis estudios y así cumplir con mi formación profesional requerida.

Agradecer a la subregión de Padre Abad Aguaytía, por permitirme desarrollarme como profesional y poder realizar la presente Tesis que contribuirá a la obtención de mi título profesional.

# ÍNDICE

	<b>Página</b>
Dedicatoria	
Agradecimiento	
Resumen	
Abstract	
Introducción	

## **CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO**

1.1	Fundamentación del problema.....	1
1.2	Formulación de las interrogantes .....	5
1.3	Planteamientos de los objetivos .....	5
1.4	Hipótesis de investigación .....	6
1.5	Justificación.....	8
1.6	Metodología.....	9
1.7	Limitaciones .....	11

## **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO**

2.1	Antecedentes .....	13
2.2	Bases teóricas .....	18
2.3	Planeamiento estratégico .....	23
2.4	Plan operativo institucional.....	31
2.5	Influencia del plan estratégico institucional en el cumplimiento del plan operativo institucional .....	35
2.6	Conceptos claves .....	38

**CAPÍTULO III**  
**RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1	Análisis descriptivos .....	44
3.2	Prueba de hipótesis.....	59
3.3	Prueba estadística.....	60
3.4	Discusión de resultados .....	65

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Variables, dimensiones e indicadores.	7
Tabla 2	Estadística de fiabilidad.	11
Tabla 3	Niveles de planeamiento estratégico.	45
Tabla 4	Resultado del nivel de planeamiento estratégico en la dimensión desarrollo territorial e infraestructura	46
Tabla 5	Resultado del nivel de planeamiento estratégico en la dimensión de desarrollo turístico.	47
Tabla 6	Resultado del nivel de planeamiento estratégico en la dimensión desarrollo educativo.	48
Tabla 7	Resultado de los niveles de cumplimiento del plan operativo institucional.	49
Tabla 8	Resultado del nivel de cumplimiento del plan operativo institucional en la dimensión territorial e infraestructura.	50
Tabla 9	Resultado del nivel de cumplimiento del plan operativo institucional en la dimensión turismo.	51
Tabla 10	Resultado del nivel de cumplimiento del plan operativo institucional en la dimensión educación.	52
Tabla 11	Resultados de la relación del planeamiento estratégico y el plan operativo institucional en la subregión Padre Abad Aguaytía.	53
Tabla 12	Resultados de la relación del planeamiento estratégico en la dimensión desarrollo territorial e infraestructura y el plan operativo institucional.	54
Tabla 13	Resultados de la relación del planeamiento estratégico en la dimensión desarrollo turístico y el plan operativo institucional.	56
Tabla 14	Resultados de la relación del planeamiento estratégico en la dimensión desarrollo educativo y el plan operativo institucional.	57
Tabla 15	Pruebas de normalidad.	58
Tabla 16	Contraste de hipótesis general con correlación Rho de Spearman	59
Tabla 17	Contraste de hipótesis específica 1 con correlación Rho de Spearman.	61
Tabla 18	Contraste de hipótesis específica 2 con correlación Rho de Spearman.	62
Tabla 19	Contraste de hipótesis específica 3 con correlación Rho de Spearman	63

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Fases del proceso de planificación estratégica.	28
Figura 2	Características del plan estratégico institucional y plan operativo institucional.	28
Figura 3	Niveles de planeamiento estratégico.	45
Figura 4	Niveles de planeamiento estratégico en la dimensión desarrollo territorial e infraestructura	46
Figura 5	Niveles de planeamiento estratégico en la dimensión desarrollo turístico.	47
Figura 6	Niveles de planeamiento estratégico en la dimensión desarrollo educativo.	48
Figura 7	Niveles de cumplimiento del plan operativo institucional.	49
Figura 8	Niveles de cumplimiento del plan operativo institucional en la dimensión territorial e infraestructura.	50
Figura 9	Niveles de cumplimiento del plan operativo institucional en la dimensión turismo.	51
Figura 10	Niveles de cumplimiento del plan operativo institucional en la dimensión educación.	52
Figura 11	Niveles de cumplimiento del planeamiento estratégico y el POI.	53
Figura 12	Niveles de cumplimiento del planeamiento estratégico en la dimensión desarrollo territorial e infraestructura y el POI.	55
Figura 13	Niveles de cumplimiento del planeamiento estratégico en la dimensión desarrollo turístico y el POI.	56
Figura 14	Niveles de cumplimiento del planeamiento estratégico en la dimensión desarrollo educativo y el POI.	57

## RESUMEN

El marco de la planificación estratégica comenzó con los procesos de descentralización y regionalización, en el cual se sugirió nuevas herramientas que permitan mejorar la gestión y hacer más eficiente la ejecución del presupuesto público. Sin embargo, los niveles de vinculación y cumplimiento entre el plan estratégico y el plan operativo institucional aún son bajos. De allí el propósito del presente estudio consistió en determinar si la planeación estratégica como instrumento de gestión influye en el cumplimiento del plan operativo institucional en la subregión de Padre Abad Aguaytía.

Para tal efecto, se aplicó un cuestionario de encuesta a un grupo de 24 funcionarios de la subregión de Padre Abad Aguaytía y del Gobierno regional de Ucayali. El instrumento en mención se sometió al análisis de consistencia interna usando el alfa de Cronbach, obteniéndose un coeficiente de 0.643, por lo que el instrumento es confiable para su aplicación.

Los resultados nos hacen concluir que el planeamiento estratégico como instrumento de gestión se relaciona directamente con el cumplimiento del plan operativo institucional de la subregión de Padre Abad Aguaytía, con un nivel de correlación media (0.411) y significativa ( $p$ -valor = 0,046).

**Palabras clave:** Gestión pública, planeamiento estratégico, plan operativo institucional.

## **ABSTRACT**

The framework for the planning strategy started with the processes of decentralization and regionalization, through which new tools were suggested, which allow for the improvement of the management and make the execution of the public budget more efficient. However, the levels of connection and completion between the strategic plan and institutional operating plan are still low. Due to this, the purpose of the present study consisted in determining if the strategic planning, as a management instrument, influences the completion of the institutional operating plan in the Padre Abad sub region, Aguaytia.

To do this, a survey questionnaire was given to a group of twenty four officials of the Padre Abad sub region, Aguaytia and the Ucayali regional government. The instrument mentioned was submitted to an internal consistency analysis using Cronbach's alpha, obtaining a coefficient of 0.643, thus the instrument is trustworthy in its application.

The results bring us to the conclusion that the strategic planning as a management instrument is positively related to the completion of the institutional operating plan of the Padre Abad sub region, Aguaytia, with an average correlational level (0.411) and significant ( $p$ -value = 0.046).

Keywords: Public management, strategic planning, institutional operating plan.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación titulado “**La planeación estratégica como instrumento de gestión para el cumplimiento del plan operativo institucional en la subregión de Padre Abad Aguaytía**”, nace con la intención de determinar la relación de los componentes desarrollo territorial e infraestructura, desarrollo turístico y desarrollo educativo con las metas y objetivos del plan operativo institucional en cada componente en la subregión de Padre Abad Aguaytía.

Para tal efecto se utilizó la técnica de la encuesta con su instrumento el cuestionario de encuesta, compuesto por 24 preguntas o ítems y se aplicó a 24 funcionarios de la subregión de Padre Abad y del Gobierno regional de Ucayali. Ambos instrumentos se sometieron al análisis de confiabilidad con el alfa de Cronbach, para tal efecto se utilizó el software SPSS versión 23 determinándose un alfa de 0,643 el cual es sinónimo de confiabilidad.

La presente tesis se estructura en tres capítulos. El primero, aborda el planteamiento metodológico. En ella se describe la definición del problema sobre el cual se plantean las interrogantes, los objetivos, la justificación, la hipótesis y la metodología empleada. El segundo, aborda el marco teórico y conceptual, desarrollando la base sobre el cual se explican las variables de estudio, así como los conceptos básicos que enmarca el desarrollo de la investigación. El tercero, presenta los resultados de la investigación, organizado en tres partes; la primera presenta el análisis descriptivo de los niveles de planeamiento estratégico y del plan operativo institucional; la segunda muestra la prueba de hipótesis principal y secundarias. La última parte, discute los resultados por cada objetivo de investigación planteado y se contrasta con otros resultados productos de investigaciones previas.

## **CAPITULO I**

### **PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO**

#### **1.1. Fundamentación del problema.**

##### **1.1.1. Selección general: “El planeamiento estratégico en las entidades públicas”**

El Perú en los últimos diez años viene experimentando un crecimiento económico sostenible, sin embargo, esta situación no fue acompañado por un crecimiento similar de la capacidad del Estado de gastar bien lo que recauda y de generar las condiciones para un desarrollo económico y social. Es importante, por tanto, que las entidades garanticen el alineamiento entre las políticas públicas nacionales y sectoriales con las territoriales de responsabilidad de los gobiernos descentralizados, considerando los Planes de Desarrollo Concertado (PDC), los Planes Estratégicos Institucionales (PEI) y los Planes Operativos Institucionales (POI).

### **1.1.2. Selección específica: “La Planeación Estratégica como Instrumento de Gestión para el Cumplimiento del Plan Operativo Institucional en la Sub Región de Padre Abad Aguaytía”**

Los Gobiernos Regionales, de acuerdo con la Ley 27867 tienen como finalidad esencial fomentar el desarrollo regional integral sostenible. Para tal efecto, el Gobierno Central le transfiere recursos financieros denominados Recursos Ordinarios; en la ejecución de estos recursos, se deben tomar en cuenta las necesidades de la población y priorizar las políticas nacionales; sin embargo, en la Sub Región de Padre Abad Aguaytía no se está cumpliendo las metas establecidas en el Plan Operativo. Este problema se debe, a que no se asegura el alineamiento entre las políticas públicas nacionales y sectoriales con las territoriales de responsabilidad de los Gobiernos Descentralizados, así como de los Planes de Desarrollo Concertado (PDC), los Planes Estratégicos Institucionales (PEI) y los Planes Operativos Institucionales (POI), ni la vinculación de éstos con los documentos de gestión y los Programas Presupuestales.

### **1.1.3. Definición del problema.**

Según la Ley 27867 – Ley Orgánica de Gobiernos Regionales tienen como finalidad esencial fomentar el desarrollo regional integral sostenible, promoviendo la inversión pública y privada y el empleo y garantizar el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de sus habitantes, de acuerdo con los planes y programas

nacionales, regionales y locales de desarrollo. (Ley 27867, 2002). Para cumplir tal fin, el Estado le transfiere recursos financieros denominados recursos ordinarios.

No obstante, al estar más cerca a la población experimentan demandas sociales directamente, en un marco poblacional caracterizado por la pobreza, desnutrición, desorden público, servicios básicos colapsados, desorden en el transporte público, baja calidad de los servicios, entre otros problemas. A ello, hay que agregar la acuñación de la globalización y los problemas ambientales que se presentan en toda ciudad urbana en crecimiento.

Como indica Borja y Castells (2001) lo global se localiza, de forma socialmente segmentada y espacialmente segregada, mediante los desplazamientos humanos provocados por la destrucción de viejas formas productivas y la creación de nuevos centros de actividad. La diferenciación territorial de los dos procesos, el de creación y el de destrucción, incrementa el desarrollo desigual entre regiones y entre países, e introduce una diversidad creciente en la estructura social urbana.

De tal manera que para atender estas demandas sociales y dado el escaso presupuesto, es necesario priorizar las actividades en un marco de planificación estratégica, que en nuestro país comenzó con los procesos de descentralización y regionalización, en el cual se sugirió nuevas herramientas que permitan mejorar la gestión y hacer más eficiente la ejecución del presupuesto público. En efecto, el presupuesto

asignado a la Sub Región de Padre Abad al 2015 fue de S/. 7,785,134, sin embargo, ejecutándose financieramente el 95.6% del presupuesto asignado, no obstante, las metas físicas no se están concretándose tal como se planificó en el plan operativo. Estos indicadores muestran que no se está gastando con calidad el presupuesto asignado, esto debido a la deficiente gestión administrativa y la poca planificación con enfoque estratégico, asimismo a la baja coordinación que se da entre la subregión y la sede central.

Existe la obligación legal de implementar el sistema de planeamiento estratégico en los gobiernos regionales, sin embargo, lo realizan solo para dar cumplimiento legal, pero no lo aplican como instrumento de gestión en la ejecución del gasto. Es decir, al momento de planificar los gastos y ejecutarlos, predomina por el contrario la improvisación y los intereses políticos.

Si este problema persiste, se perdería la oportunidad de alcanzar el desarrollo de los pueblos, postergándolos por la negligencia y el bajo liderazgo de las autoridades. Por esta razón, fue pertinente y necesario investigar el estado actual del planeamiento estratégico y su incidencia en el cumplimiento del plan operativo institucional, a fin de plantear alternativas viables que coadyuven a mejorar la gestión.

## **1.2. Formulación de las interrogantes.**

### **1.2.1. Interrogante principal.**

¿De qué manera la planeación estratégica como instrumento de gestión influye en el cumplimiento del plan operativo institucional en la subregión de Padre Abad Aguaytia?

### **1.2.2. Interrogantes específicas.**

- ⇒ ¿En qué medida el componente desarrollo territorial e infraestructura se relaciona con los resultados del POI en la subregión de Padre Abad Aguaytia?
- ⇒ ¿De qué manera el componente desarrollo turístico se relaciona con los resultados del POI en la subregión de Padre Abad Aguaytia?
- ⇒ ¿En qué medida el componente desarrollo educativo se relaciona con los resultados del POI en la subregión de Padre Abad Aguaytia?

## **1.3. Planteamiento de los objetivos.**

### **1.3.1. Objetivo General.**

Determinar si la planeación estratégica como instrumento de gestión influye en el cumplimiento del plan operativo institucional en la subregión de Padre Abad Aguaytia.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- ⇒ Determinar si el componentes desarrollo territorial e infraestructura se relaciona con los resultados del POI en la subregión de Padre Abad Aguaytia.
- ⇒ Establecer si el componente desarrollo turístico se relaciona con los resultados del POI en la subregión de Padre Abad Aguaytia.
- ⇒ Determinar si el componente desarrollo educativo se relaciona con los resultados del POI en la subregión de Padre Abad Aguaytia.

## **1.4. Hipótesis de investigación.**

### **1.4.1. General.**

El planeamiento estratégico como instrumento de gestión influye en el cumplimiento del plan operativo institucional en la subregión de Padre Abad Aguaytia.

### **1.4.2. Específicos.**

- a. El componente desarrollo territorial e infraestructura se relaciona positivamente con los resultados del POI en la subregión de Padre Abad Aguaytia
- b. El componente desarrollo turístico se relaciona positivamente con los resultados del POI en la subregión de Padre Abad Aguaytia

- c. El componente desarrollo educativo se relaciona positivamente con los resultados del POI en la subregión de Padre Abad Aguaytía

### 1.4.3. Sistema de variables, dimensiones e indicadores.

Tabla 1.

*Variables, dimensiones e indicadores.*

VARIABLES Y DIMENSIONES				
Variable Independiente: Planeamiento Estratégico				
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de Medición	Instrumento
Desarrollo territorial e infraestructura	Objetivos estratégicos regional; Objetivos estratégicos institucionales; Acciones estratégicas institucionales.	1,2,3,4	Escala Ordinal	Cuestionario de Encuesta tipo Likert
Desarrollo turístico	Objetivos estratégicos regional; Objetivos estratégicos institucionales; Acciones estratégicas institucionales.	5,6,7,8		
Desarrollo educativo	Objetivos estratégicos regional; Objetivos estratégicos institucionales; Acciones estratégicas institucionales.	9,10,11,12		
Variable Dependiente: Plan operativo Institucional				
POI de desarrollo territorial e infraestructura	Proyectos en ejecución; Ejecución presupuestal; Eficiencia y Eficacia	13,14,15,16	Escala Ordinal	Cuestionario de Encuesta tipo Likert
POI de desarrollo turístico	Proyectos en ejecución; Ejecución presupuestal; Eficiencia y Eficacia	17,18,19,20		
POI de desarrollo educativo	Proyectos en ejecución; Ejecución presupuestal; Eficiencia y Eficacia.	21,22,23,24		

**Fuente:** Elaboración propia.

## **1.5. Justificación.**

### **1.5.1. Teórica.**

En América Latina se comienza a hacer planificación estratégica durante los años cuarenta y cincuenta del siglo pasado. Sin embargo, en el Perú la planificación estratégica moderna es reciente, con la creación del CEPLAN y el Decreto Legislativo N° 1088 a través del cual se implementa el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y CEPLAN en junio de 2008. Por ello, existe la desvinculación entre el planeamiento estratégico y el plan operativo institucional, tal como lo indica muchos estudios. Además, de acuerdo con la experiencia, en muchos casos las municipalidades ejecutan el presupuesto público sin una visión de desarrollo.

La teoría indica que las entidades del sector público elaboran un Plan Estratégico Institucional - PEI y un Plan Operativo Institucional - POI, los cuales orientan su accionar para el logro de los objetivos establecidos en la política institucional en el marco de las políticas y planes nacionales y territoriales. Sin embargo, como hemos indicado, no siempre los gobiernos locales y regionales llevan a cabo tal alineamiento. De allí el interés de estudiar la incidencia del planeamiento estratégico en el cumplimiento de objetivos y metas del plan operativo institucional en la subregión de Padre Abad Aguaytía.

### **1.5.2. Práctica.**

Los resultados de la investigación muestran el nivel de cumplimiento del plan operativo institucional y el alineamiento con el plan estratégico institucional, en el sentido de cumplimiento de metas, objetivos y acciones estratégicas en el ámbito territorial, turístico y educativo, de tal manera que servirá como punto de partida para futuras investigaciones y como material de consulta para la enseñanza de estos temas en la universidad.

## **1.6. Metodología.**

### **1.6.1. Enfoque de investigación.**

La presente tesis se ha desarrollado en base al enfoque cuantitativo porque recurrió a la recolección de datos, por medio de instrumentos confiables, el cual permitió comprobar las hipótesis con el uso de la estadística descriptiva.

### **1.6.2. Nivel de investigación.**

El nivel de investigación es de carácter descriptivo correlacional bivariado, porque recogió información para conocer las relaciones y características de los fenómenos del problema. De esta manera, se describió y relacionó el grado de planeamiento estratégico y el plan operativo en la subregión de Padre Abad Aguaytía.

### **1.6.3. Tipo de investigación.**

Es de tipo aplicativo porque se utilizó teorías, enfoques y doctrinas ya conocidos. Vale decir, que los estudios de tipo aplicativo no conducen a desarrollar teorías, sino que aplican teorías generales para confrontar con los resultados de la investigación.

### **1.6.4. Población y muestra.**

La población de estudio estuvo conformada por 8 trabajadores de la subregión de Padre Abad Aguaytía y 16 trabajadores de la región Ucayali que en total son 24 trabajadores que tienen que ver con el planeamiento estratégico y el plan operativo institucional.

Debido a que la población es finita (24 trabajadores), entonces no fue necesario, para este caso, determinar muestra alguna. En consecuencia, se investigará al 100% de la población identificada. Cuando ocurre estos casos se denomina población muestral.

### **1.6.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.**

**Variable 1:** Planeamiento estratégico.

**Técnica:** Encuesta

Se aplicó un cuestionario de encuesta de 12 ítems en la escala de Likert en las dimensiones de desarrollo territorial, turístico y educativo.

**Variable 2:** Plan operativo institucional

**Técnica:** Encuesta

Se construyó un cuestionario de encuesta de 12 ítems en la escala de Likert.

### **Confiabilidad.**

Ambos instrumentos se sometieron al análisis de confiabilidad con el alfa de Cronbach, para tal efecto se utilizó el software SPSS versión 23 determinándose un alfa de 0,643, el cual indica que los instrumentos son confiables.

Tabla 2.  
*Estadística de fiabilidad.*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
,643	24

### **1.6.6. Procesamiento y presentación de datos.**

Para la interpretación de datos y resultados se construyó una base de datos a partir de los resultados del cuestionario de encuesta aplicado, luego se elaboró tablas de frecuencia y sus respectivas figuras con sus interpretación. En todos los casos se aplicó la estadística descriptiva, como la media y los porcentajes.

### **1.7. Limitaciones.**

Principalmente las limitaciones encontradas en la ejecución de la tesis fue la indiferencia de los funcionarios en la atención de la encuesta, sin embargo, con la persuasión debida nuestra petición fue atendida, de

tal manera que se pudo procesar información y efectuar el respectivo análisis.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes.**

##### **2.1.1 Internacionales.**

A nivel internacional existen diversos estudios relacionados con el problema planteado, los cuales nos dan un marco de referencia en el cual sustentare mi investigación, Nava (2009) desarrolló una tesis para analizar las técnicas de Presupuestos por Proyectos y Presupuestos por Programas y su incidencia en la planificación operativa. Concluyendo que la planificación como herramienta necesaria que permite equilibrio, prontitud y eficacia en las acciones realizadas por el estado, debe acompañarse de instrumentos como el presupuesto, que en conjunto conformen un bloque irrompible para la obtención de las hipótesis planteadas y dirigidas al mejoramiento de la calidad de vida de la población, y consecuentemente producir el desarrollo del país.

Da – Fonseca, Hernández, Medina y Nogueira (2013) analizaron el papel que cumple la planificación estratégica en la gestión de organizaciones públicas, como vía para formalizar elementos claves a

considerar en la concepción de un modelo para conducir el control de gestión en instituciones de este sector.

Cuyos resultados indican, que el control de la gestión en el sector público precisa de un enfoque estratégico. Todos los modelos, implícita o explícitamente, parten de la planeación estratégica, vital en la definición del rumbo a seguir. Las organizaciones públicas precisan de modelos de gestión que consideren el planteamiento estratégico como un vehículo para alcanzar mejores resultados en cuanto a eficiencia en el gasto público, un servicio superior a los ciudadanos y grupos de interés; sin perder de vista la alineación a las políticas públicas nacionales y el cumplimiento de las normativas y regulaciones que guían este sector.

### **2.1.2 Nacionales.**

En el ámbito nacional Caballero (2017) elaboró una tesis para demostrar cómo el plan operativo institucional incide en el presupuesto por resultados de la Municipalidad provincial de Trujillo años 2016 – 2017, en el que concluye que los planes operativos institucionales de los ejercicios 2016 y 2017 no reflejan el verdadero gasto en materia de personal, servicios, activos fijos y proyectos de inversión y no se encuentran articulados al presupuesto de la entidad respecto a programas presupuestales y asignación presupuestal.

Así mismo determinó que el plan operativo institucional incide de manera desfavorable en el presupuesto por resultados de la Municipalidad Provincial de Trujillo; ya que su elaboración se efectúa posterior a la fase

de programación del presupuesto, no reflejando el verdadero gasto en cada uno de los centros de costos. Así mismo cuentan con un gran número de actividades operativas rutinarias que no generan beneficio a la colectividad por considerarse muchas veces las mismas que se han ejecutado en ejercicios anteriores, asimismo el seguimiento y evaluación se realiza en función a metas físicas.

Por su parte Mallma (2016) analizó si el proceso de formulación y aprobación del plan operativo institucional 2017 articulado al proyecto del Presupuesto Institucional de Apertura 2017 de la Municipalidad provincial de Satipo, se desarrolló de acuerdo a la Directiva N°001- 2014-CEPLAN, llegando a la conclusión que, la no articulación del POI con el PIA, ha demostrado que la ejecución del gasto no ha sido eficiente al 100% en su ejecución en los cuatro últimos años, dejando proyectos y actividades pendientes de ejecutar para el siguiente año, y no cumpliendo con los objetivos establecidos en cada ejercicio fiscal.

Concluyendo además que los servidores públicos de la municipalidad provincial de Satipo desconocen que son los programas presupuestales, y cuáles son los objetivos del Plan Estratégico Institucional y del Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia de Satipo 2008- 2021.

De otro lado López (2017) efectuó una investigación para determinar la relación que existe entre la planificación estratégica institucional y la gestión pública de la municipalidad provincial de Yungay en el año 2016. Concluyendo que existe una correlación directa moderada, entre la dimensión análisis prospectivo de la variable Planificación Estratégica

Institucional y Gestión Pública en la Municipalidad Provincial de Yungay, alcanzando una fuerza de asociación entre ambas, de 0,603, según el factor de correlación de Pearson.

Con respecto a la relación que existe entre la dimensión fase operativa de la variable Planificación Estratégica Institucional y Gestión Pública en la Municipalidad Provincial de Yungay, se ha establecido que existe una correlación moderada. Teniendo en cuenta que los resultados de la distribución Chi cuadrado equivale a 30,344 ubicándose en la región de rechazo para la hipótesis nula, asimismo el grado de relación resultó 0,638; siendo significativo para dicha asociación.

De otro lado se revisó el desempeño de las estrategias del plan estratégico institucional incorporadas en el Plan operativo institucional 2015-2018, para el cumplimiento del objetivo general y los objetivos específicos para cada uno de los ejes estratégicos institucionales. De la revisión se deduce que se han tomado como referente el Plan de Desarrollo Provincial Concertado 2013-2021, en cuanto a objetivo general y específicos, en la formulación del Plan Operativo 2016, así como su vinculación a los programas presupuestales en lo que interviene la Municipalidad Provincial de Chachapoyas, sin embargo, existen actividades que no están incorporadas en el Plan Operativo Institucional 2016, como es el caso de la Oficina de la Unidad de Focalización, CIAM. (Municipalidad Provincial de Chachapoyas, 2016, pág. 19).

### **2.1.3 Locales.**

Respecto al ámbito local, Torres (2017) efectuó un estudio para determinar si los procesos del planeamiento estratégico inciden en la gestión administrativa de los gobiernos locales de la provincia de Huánuco en el periodo 2015. Cuyos resultados permitieron establecer la relación del plan estratégico con la gestión administrativa en las municipalidades de la provincia de Huánuco, es decir, si el planeamiento es llevado de manera deficiente, entonces la gestión administrativa también será deficiente, incumplándose así las metas trazadas en desmedro de la población.

Así mismo concluye que las municipalidades analizadas denotan deficiencias en los componentes del plan de desarrollo concertado, repercutiendo en el desarrollo social y económico de la población; es decir que elabora este documento motivado principalmente por el cumplimiento de la normatividad, más que como herramienta de gestión que guía los procesos de ejecución presupuestal, es decir el alineamiento entre la visión, misión y objetivos es deficiente; la participación comunitaria también es deficiente, lo cual genera descontentos en la población, manifestaciones sociales por sentirse excluidos, fracasos de los proyectos de desarrollo por poco involucramiento de la población y desconocimiento de los beneficios, lo que impide alcanzar un desarrollo sostenible en la provincia.

La evidencia empírica se determina que el valor  $X^2 c = 32.24$  es mayor que el valor  $X^2 t = 3.8415$ , por lo que se puede afirmar con un 95% de probabilidad que los componentes del plan de desarrollo concertado si

influye significativamente en el desarrollo social y económico en los gobiernos locales.

Jesús (2018) efectuó una investigación para establecer la relación que existe entre el Planeamiento Estratégico y la Gestión de la calidad en las Instituciones educativas públicas del nivel primario de la ciudad de Huánuco, 2017, arribando a la conclusión que el 77.8% de los encuestados afirman que siempre se redacta la misión con propósito en sus instituciones educativas; el 81% consideran que la misión cumple con el conjunto de valores; los actores educativos asumen los compromisos de la visión en el 81.3% de los encuestados; que la claridad en los objetivos educativos, la misión y visión del proyecto se da siempre en un 71.8%; y el 98.6% de los encuestados afirman que siempre las necesidades de los actores se plasman en los objetivos, estrategias y metas educativos. Y en el logro de las metas que se propone en la institución educativa se da siempre en un 98.6%.

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1 Orígenes de la planificación.**

El primer país que aplicó la Planificación a la conducción de la sociedad fue Rusia (ex URSS). En los años de la revolución bolchevique (entre 1917 y 1930) no existían experiencias de planificación, aplicadas al cambio social, debiéndose diseñarla e implementarla a partir de la reflexión teórica como de las condicionantes sociales. Esta experiencia fracasó por la rigidez y ausencia de libre mercado. (Lira, 2006, pág. 7).

Respecto a la planificación en América Latina Leiva (2012) considera que:

Los primeros pasos de la planificación en América Latina, durante los años cuarenta y cincuenta del siglo pasado, respondieron a ideas que ampliaron sustantivamente el alcance de la acción del estado y las políticas públicas en relación con décadas anteriores. Las tendencias de pensamiento que llevaron a este cambio cobraron fuerza particularmente a partir de los años treinta. También en esa década se registraron algunos intentos de diseñar planes, pero, es en las décadas siguientes cuando se elaboraron varios de ellos para responder a diversos problemas sectoriales de importancia nacional como el suministro de energía, la infraestructura de transporte y las condiciones sanitarias (p.11).

Lira (2006), afirma que si bien, varios países establecieron tempranamente oficinas de planificación nacional, su aceptación generalizada como instrumento para promover el desarrollo deriva de las resoluciones de la Carta de Punta del Este en 1961 y de su mecanismo principal la Alianza para el Progreso que, entre otras, condicionaba la ayuda internacional a la preparación e implementación de programas nacionales de desarrollo económico y social.

En nuestro país mediante Decreto-Ley N° 14220 el 19 de octubre de 1962 se crea en el país, por primera vez en su historia republicana, el Sistema Nacional de Planificación para el Desarrollo Económico y Social del Perú con su organismo técnico central el Instituto Nacional de

Planificación. Este Sistema Nacional y el INP fueron concebidos con el propósito de acelerar el mejoramiento de las condiciones de vida del pueblo peruano, mediante la ejecución de planes sistemáticos de desarrollo económico y social.

Así mismo mediante Decreto Ley N° 018742 del 21 de enero de 1971 se fijan las normas para orientar la cooperación técnica con los organismos, estableciéndose en su Artículo 2do, inciso b) que el Instituto Nacional de Planificación es el organismo que «promoverá, coordinará, compatibilizará y evaluará el programa nacional de cooperación técnica, siendo el conducto obligatorio que utilizarán las entidades del país, en todas las solicitudes referidas a la cooperación técnica internacional, tramitándolas al Ministerio de Relaciones Exteriores.

Mediante Decreto Ley N° 22083 del 14 de febrero de 1978 se crea un mecanismo en el sector público para priorizar los proyectos en su etapa de pre-inversión con el fin que correspondieran a los objetivos y políticas de los Planes de Desarrollo.

Mediante Decreto Legislativo N° 177 del 15 de junio de 1981 se promulga la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Planificación estableciéndose la siguiente estructura: el Instituto Nacional de Planificación, el Consejo Consultivo Nacional de Planificación, las Oficinas de Planificación de los Ministerios, Organismos Centrales, Oficinas Regionales, Organismos Públicos Descentralizados, y de las Municipalidades;

Mediante Decreto Ley N° 25548 del 11 de junio de 1992 se disuelve el Instituto Nacional de Planificación (INP) pasando su personal técnico a disposición del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) en calidad de excedentes; pasando las funciones del INP a ser asumidas por el Ministerio de Economía y Finanzas (Congreso de la República, 2018).

Posteriormente con el Acuerdo Nacional (2002), se vuelve a retomar la idea de la planificación estratégica, adoptándose la Quinta Política de Estado, por la cual se estableció la creación de un sistema nacional de planeamiento estratégico con una clara fijación de objetivos generales y específicos que establezcan metas a corto, mediano y largo plazo. Esta Quinta Política de Estado se formalizó el año 2005 mediante la promulgación de la Ley N° 28522 por la cual se crea el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y el CEPLAN. No obstante, con el Decreto Legislativo N° 1088 - Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico de junio de 2008 se implementa (Wikipedia, 2013).

Por lo que definiremos CEPLAN y SINAPLAN, según (CEPAL, 2018):

CEPLAN: Es el organismo técnico especializado que ejerce la función de órgano rector, orientador y de coordinación del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico. Se encarga de conducir el proceso de formulación y difusión de la visión concertada de país. Asimismo, debe promover, concertar y articular la propuesta de Plan Estratégico de Desarrollo Nacional con los poderes del Estado, los

organismos constitucionales autónomos, los gobiernos subnacionales, los partidos políticos y las instituciones representativas de la sociedad civil. La visión concertada orienta las Políticas de Estado, las cuales constituyen el Acuerdo Nacional. Asimismo, las Políticas de Estado se concretan en el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, el cual se somete a votación en el Consejo de Ministros para su aprobación.

SINAPLAN: Es un conjunto articulado e integrado de órganos, subsistemas y relaciones funcionales cuya finalidad es coordinar y viabilizar el proceso de planeamiento estratégico nacional para promover y orientar el desarrollo armónico y sostenido del país. Entre los objetivos del SINAPLAN, se destaca su función de constituirse como el espacio institucionalizado para la definición concertada de una visión de futuro. Asimismo, debe articular e integrar en forma coherente y concertada las diferentes propuestas y opiniones para la elaboración del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional y los planes nacionales, sectoriales, institucionales y subnacionales, así como las orientaciones, los métodos, los procesos y los instrumentos para el planeamiento estratégico.

Cabe indicar que el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico - SINAPLAN tiene como primera función: Constituirse en el espacio institucionalizado para la definición concertada de una visión de futuro compartida y de los objetivos y planes estratégicos para el desarrollo

nacional armónico, sustentable, sostenido y descentralizado del país - Art. 4º, Decreto Legislativo N° 1088 (CEPLAN, 2017, pág. 7).

Teniendo en cuenta los referido por el SINAPLAN a continuación abordaremos el tema de Planeamiento Estratégico.

### **2.3 Planeamiento estratégico**

Para desarrollar este tema, primeramente, definiremos ¿Qué es la planificación?, Conde (2008) lo define como el conjunto de acciones concretas que permitan alcanzar objetivos de mediano y largo plazo, constituido por la selección y priorización de objetivos y estrategias, así como la formulación y uso de suposiciones razonables respecto al futuro del país y su entorno descentralizado (espacio territorial, desarrollo económico, social, etc.) visualizando y formulando los programas estratégicos, proyectos y otras acciones propuestas que se cree sean necesarios para alcanzar los resultados deseados, cumplimiento de objetivos estratégicos, objetivos específicos y metas concretas de gran impacto.

Seguidamente definiremos ¿Qué es estrategia?, para Nunja (2015) el término “estrategia” se emplea para un determinado tipo de acciones o decisiones que tienen una importancia especial. Esta relevancia deriva, en primer lugar, de los recursos que se comprometen en la acción (dinero, tiempo, esfuerzo). La estrategia supone dar respuesta a tres cuestiones básicas: qué, cómo y cuándo: La estrategia supone dar respuesta a tres cuestiones básicas: qué, cómo y cuándo:

- ✓ En primer lugar, hay que responder a la cuestión del qué; es decir qué se pretende conseguir, cuál es la meta que se persigue.
- ✓ En segundo lugar, debemos dar respuesta al cómo; es decir cuáles serán los medios o acciones que permitirán alcanzar la meta.
- ✓ Finalmente, se ha de contestar al cuándo; es decir en qué momento se llevarán a cabo las acciones y el periodo que supondrá realizarlas.

Mintzberg y Brian (1993) mencionan a la estrategia corporativa como:

Un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas; así mismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas, define la esfera de negocios a que aspira una compañía, establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y, también precisa la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas, que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y las comunidades (p.51).

Finalmente conceptualizaremos la planificación estratégica, para Eyzaguirre (2006) es un proceso dinámico que desarrolla la capacidad de las organizaciones para fijarse un objetivo en forma conjunta y observar, analizar y anticiparse a los desafíos y oportunidades que se presentan, tanto con relación a la realidad interna como a las condiciones externas de la organización, para lograr dicho objetivo. En esta misma línea Porter (2006) indica que es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas

metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

Armijo (2011) define la Planificación Estratégica como:

La herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen. Consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias)<sup>14</sup> para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva la planificación estratégica es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas (p.9).

Para Flores (2013) las etapas de la planificación estratégica son tres: filosófica, analítica y operativa. La etapa filosófica es la que indica el camino, determina el direccionamiento estratégico de la institución a través de la declaración de la misión, la visión, principios corporativos, políticas y estrategias institucionales, esta etapa es la que impone una cultura y la forma en que deben trabajar los actores con la finalidad de alcanzar los objetivos trazados.

En la etapa analítica se efectúa un diagnóstico de la situación actual (factores internos y externos) que de alguna manera están afectando, sea

de una forma positiva o negativa, el desarrollo normal de la gestión de las instituciones, así mismo se traza el camino para alcanzar el futuro deseado.

En la etapa operativa una vez identificado los objetivos estratégicos, se procede a realizar la planificación operativa o de corto plazo, que consiste en determinar el plan de acción, las metas, los presupuestos operativos, el control y seguimiento de la planificación estratégica.

Es importante señalar que todas las entidades del sector público están obligadas a elaborar un Plan Estratégico Institucional - PEI y un Plan Operativo Institucional - POI, ya que el cumplimiento de estos está orientado al logro de los objetivos establecidos en la política institucional en el marco de las políticas y planes nacionales y territoriales.

Siendo el Plan Estratégico Institucional (PEI), el instrumento de gestión que identifica la estrategia de la entidad para lograr sus objetivos, en un periodo mínimo de tres (3) años, a través de iniciativas diseñadas para producir una mejora en el bienestar de la población a la cual sirve y cumplir su misión. Cabe indicar que, para implementar esa estrategia, el POI establece las actividades priorizadas vinculadas al cumplimiento de los objetivos y acciones estratégicas aprobadas en el PEI cuya ejecución permite producir bienes o servicios y realizar inversiones, en un periodo anual. Cuando ese POI se traduce en un presupuesto anual aprobado (en la Ley de Presupuesto del Sector Público), el POI financiado refleja la decisión de lograr los objetivos de política con la estrategia diseñada. Luego, se debe hacer seguimiento a la ejecución del POI para verificar el

cumplimiento de lo planificado y finalmente, evaluar si se lograron los objetivos y metas, a nivel de PEI y POI (CEPLAN, 2017, pág. 7).

Nunja (2015) sostiene que el planeamiento estratégico constituye el primer pilar de la gestión pública para resultados. Además, orienta y brinda información para la programación presupuestal, contribuye al desarrollo de una cultura de seguimiento en la gestión pública, incorpora el análisis prospectivo como parte del proceso de planeamiento estratégico, instrumentaliza las políticas públicas considerando el contexto económico, social y político y produce planes estratégicos que se actualizan sobre la base del análisis continuo de la situación actual y del pensamiento orientado al futuro.

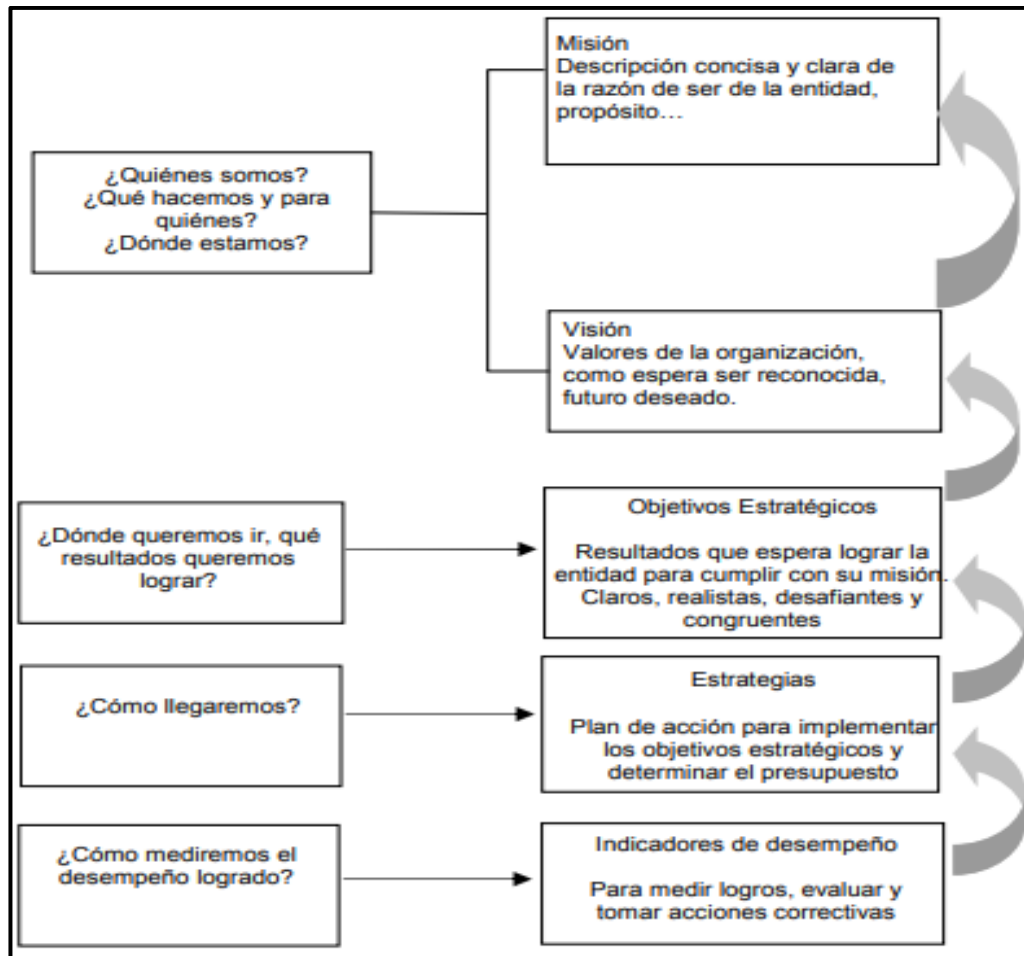


Figura 1. Fases del proceso de planificación estratégica.

Fuente: Armijo (2011, pág. 19) Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público.

	PEI	POI
<b>Descripción</b>	Instrumento de gestión que identifica la estrategia de la entidad para lograr sus objetivos de política	Instrumento de gestión que orienta la necesidad de recursos para implementar la identificación de la estrategia institucional
<b>Nivel de elaboración</b>	Pliego presupuestario según corresponda	Unidad ejecutora de gobierno nacional y regionales Municipalidad (gobiernos locales)
<b>Contenidos principales</b>	Objetivos y Acciones Estratégicas Institucionales	Actividades Operativas e inversiones
<b>Periodo</b>	Mínimo tres (3) años	Un (1) año en contexto multianual

Figura 2. Características del plan estratégico institucional y plan operativo institucional.

Fuente: CEPLAN (2017, pág. 18) Guía para el planeamiento institucional.

Según lo establecido por el CEPLAN (2017) la estructura del plan estratégico institucional es la siguiente:

- 1. Misión Institucional:** Es la razón de ser de la entidad, en el marco de las competencias y funciones establecidas en su ley de creación o la normativa que la reglamenta, considerando la población a la cual sirve y la manera particular como lo hace. En términos prácticos, refleja su gran objetivo general en el marco de las políticas y planes nacionales y territoriales.
- 2. Objetivos Estratégicos Institucionales:** Definen los resultados que la entidad espera lograr en las condiciones de vida de la población a la que atiende y en sus condiciones internas en cumplimiento de sus funciones sustantivas o sus funciones de administración interna definidas en la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo. De acuerdo con su mandato, una entidad puede plantearse varios OEI.

Los gobiernos regionales y los gobiernos provinciales y distritales definirán sus OEI en materias de sus competencias exclusivas y compartidas, para el ámbito territorial de sus jurisdicciones, dentro del marco de las políticas nacionales y sectoriales y los objetivos definidos por los órganos rectores, considerando las necesidades y prioridades específicas de su población, reflejadas en los planes de desarrollo concertado.

- 3. Acciones Estratégicas Institucionales:** Son iniciativas que contribuyen a implementar la estrategia establecida por los OEI, las

cuales se concretan en productos (bienes o servicios) que la entidad entrega a sus usuarios, tomando en cuenta sus competencias y funciones.

- 4. Ruta Estratégica:** La entidad establece un orden de prioridad para los OEI y las AEI y así facilita la asignación de recursos (que se realiza luego, en el POI). La priorización se efectúa en dos niveles: de objetivos estratégicos y de acciones estratégicas.

Para la elaboración del planeamiento institucional, el Titular de la entidad conforma una Comisión de Planeamiento Estratégico bajo su liderazgo, en la cual participan la Alta Dirección de la entidad y los funcionarios a cargo de los órganos de línea, de asesoramiento y de apoyo, y otros que el órgano resolutorio designe, dependiendo de la estructura organizacional de la entidad (CEPLAN, 2017).

Teniendo en cuenta que la administración pública se caracteriza por la baja o débil institucionalización de los procesos, normas y procedimientos, los cuales están orientados a una mayor eficiencia y transparencia en la gerencia del desarrollo regional; se requiere de alguna manera buscar estrategias integradoras, además de la exigencia de los nuevos marcos legales que norman la planificación y participación ciudadanas, proponen facilitar el cumplimiento de tales objetivos, sin embargo, no pueden cambiar por sí solos los procedimientos y hábitos tradicionales (Soto, 2005).

Es muy importante entonces que los gobiernos regionales planifiquen estratégicamente el desarrollo territorial, aunque existen evidencias que denotan altos riesgos, como la politización de las acciones del plan estratégico que conlleva a un lapso de vida corto del plan, coincidiendo éste generalmente con el período del mandato regional (4 o 5 años), para luego ser reemplazado por otro de misma duración. (Sánchez, Duarte, & Alcides, 2007).

Estos riesgos se deben superar mediante talleres a los miembros representantes de la sociedad civil, a fin de que el debate sea concertado en función a las prioridades de desarrollo de la administración regional. No basta un adecuado planeamiento estratégico que termina en un documento transcrito, si este no se toma en cuenta como instrumento de gestión en la ejecución del presupuesto, de igual forma no se alcanzaría el desarrollo pertinente ni los objetivos estratégicos.

#### **2.4 Plan operativo institucional.**

Para definir al plan operativo, se han revisado los estudios de diversos autores y entidades, que ayudaron a conceptualizarlo. El plan operativo institucional contiene la programación de las actividades operativas e inversiones necesarias para ejecutar las actividades estratégicas institucionales, definidas en el plan estratégico institucional, en un periodo anual. Establece los recursos financieros y las metas físicas mensuales y anuales (programación física y financiera), en relación con las metas de los objetivos del PEI. Con su implementación, la entidad busca reducir las

brechas de atención en cuanto a cobertura, calidad y satisfacción de los usuarios de los bienes y servicios que entrega. Por tanto, el seguimiento a su ejecución debe ser permanente. El POI permite implementar la estrategia del PEI y responde básicamente a dos (2) preguntas: “¿Qué voy a hacer el próximo año?” y “¿Cómo lo voy a hacer?”. Para responder a la primera, la Alta Dirección de la entidad debe actualizar su conocimiento integral de la realidad (población y territorio) en la cual actúa y del futuro deseado para identificar posibles cambios (p. ej. gestión logística, productividad laboral, uso de TIC, etc.) para mejorar su oferta de bienes o servicios. Para responder a la segunda, la entidad debe definir si lo anterior será a través de la adquisición de bienes, de contratación de servicios (estudio, consultoría), de actividades de capacitación-acompañamiento, del desarrollo de sistemas informáticos o de mejoras en infraestructura (equipamiento, obras, mantenimiento de los activos), entre otros (CEPLAN, 2017).

El plan operativo institucional es un plan de trabajo de la municipalidad. Expresa lo que ésta va a hacer durante un determinado año. Es una herramienta de planificación y gestión institucional de corto plazo, que consiste en la organización en el tiempo de las actividades y los recursos humanos, físicos y financieros, con la intención de producir los resultados previstos, según las prioridades institucionales que se establezcan para cada periodo anual (PRODES - USAID, 2006).

Para Malla (2016) el plan operativo institucional va articulado a los objetivos del Plan Estratégico Institucional PEI; y ambos instrumentos de

planificación vincula el planeamiento estratégico con el presupuesto público, permitiendo orientar recursos presupuestales para financiar las acciones estratégicas priorizadas que aseguren el logro de los objetivos estratégicos institucionales. Toda Entidad tiene el reto de tomar decisiones para enfrentar las situaciones coyunturales sujetas a la disponibilidad presupuestal; y, por otro lado, alinear los recursos para lograr los objetivos estratégicos institucionales identificados. En el sector público peruano, conforme lo señala la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, la ausencia de una efectiva planificación ha conllevado a una gestión inercial de las entidades públicas.

Según lo establecido en la (Ley 28411 - Ley general del sistema nacional de presupuesto) los Planes Operativos Institucionales reflejan las Metas Presupuestarias que se esperan alcanzar para cada año fiscal y constituyen instrumentos administrativos que contienen los procesos a desarrollar en el corto plazo, precisando las tareas necesarias para cumplir las Metas Presupuestarias establecidas para dicho período, así como la oportunidad de su ejecución, a nivel de cada dependencia orgánica.

La elaboración del POI es un trabajo integrado que implica la participación de especialistas de todas las áreas de soporte, en cada etapa del circuito de articulación Planeamiento Presupuesto-Abastecimiento. En particular, las áreas usuarias deberán liderar este circuito para asegurar la consistencia en la asignación y ejecución de sus recursos. Su presencia es requerida desde el planeamiento estratégico hasta la ejecución de las actividades programadas en el año. (CEPLAN, 2017).

La entidad, para la elaboración y aprobación del POI debe distinguir los siguientes momentos:

1. La entidad elabora y aprueba su POI con la finalidad de orientar la asignación de recursos al logro de las metas prioritarias, para ello toma en cuenta la situación económica y fiscal del país, descrita en el Marco Macroeconómico Multianual – MMM, así como la asignación presupuestal y la estructura presupuestal del año vigente. El POI de la entidad debe registrar la priorización de cada Actividad Operativa, según intervalos establecidos, sobre la base de la Ruta Estratégica definida en el PEI. El POI es aprobado antes de iniciar la Programación Multianual de presupuesto de la entidad, en consecuencia, el Titular de la entidad aprueba el POI hasta el 31 de marzo. El Titular dispone su publicación en el Portal de Transparencia Estándar de la entidad.
2. La entidad realiza el proceso de ajuste al POI aprobado de acuerdo con la priorización establecida y la asignación del presupuesto total de la entidad. Las Actividades Operativas sin financiamiento en el POI aprobado, pueden constituir la demanda adicional. Luego que el Congreso de la República aprueba la Ley Anual de Presupuesto y cada Pliego aprueba el PIA, la entidad revisa que los recursos totales estimados en el Plan operativo institucional tengan consistencia con el Presupuesto inicial de apertura, de no ser consistentes la entidad modifica su POI, y en consecuencia las metas físicas son revisadas.

Finalmente, la entidad contará con un POI financiado para iniciar su ejecución. (CEPLAN, 2017).

Respecto al tratamiento de las inversiones de la entidad, se puede indicar que son intervenciones limitadas en el tiempo que puede efectuar la entidad para mantener o mejorar su capacidad de producción. En su POI, la entidad considera aquellas inversiones que permiten cerrar brechas de atención de bienes o servicios y contribuyen al logro de un OEI; es decir, cada inversión que se programe debe estar vinculada a una AEI. Corresponden a inversiones priorizadas en el Programa Multianual de Inversiones, según lo normado por el órgano rector. En el caso de los Proyectos de Inversión Pública (PIP), en el POI, se considera la descripción de las actividades asociadas cada uno de los componentes del PIP (Infraestructura, equipamiento, desarrollo de capacidades y fortalecimiento institucional). (CEPLAN, 2017, pág. 39).

## **2.5 Influencia del plan estratégico institucional en el cumplimiento del plan operativo institucional.**

Para determinar si el plan estratégico institucional influye en el cumplimiento del plan operativo institucional, se ha verificado que existen varios estudios, por ejemplo, Mallma (2016) menciona que en la formulación y aprobación del PIA y del POI, no articulaban sus actividades a los objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo Concertado y Plan Estratégico Institucional, así mismo el área de Planeamiento aprobaba el

Plan Operativo Institucional sin coordinar con el área de Presupuesto; programando en base a insumos y no ha resultados.

Por su parte Torres (2017) ha evidenciado que las municipalidades elaboran sus planes operativos de manera deficiente, ya que en muchos casos no han sido alineados con los planes estratégicos instituciones, improvisan los gastos, se atienden favores políticos más allá de la necesidad de la población, efectúan abuso de las reprogramaciones presupuestarias, bajo monitoreo del cumplimiento de objetivos y metas, lo cual ha impedido ejecutar el presupuesto de manera técnica y eficiente, impidiendo alcanzar todos los objetivos estratégicos establecidos en el plan operativo institucional. Demostrando con un 95% de probabilidad que un adecuado plan operativo si debe estar alineado con los componentes de la planificación estratégica institucional.

De otro lado Ganoza (2015) afirma que aplicación de un Plan Estratégico mejora significativamente la Gestión Pública de la Municipalidad de Puerto Eten- Chiclayo en el período 2015-2020.

Los Planes Operativos institucionales lograron establecer: a) una política social selectiva en comunidades y distritos prioritarios; b) la readecuación operativa orientada hacia las prioridades institucionales, c) el ajuste con adaptación hacia su realidad presupuestal, d) adecuación estratégica de los resultados esperados plasmados originalmente, e) el establecimiento y reprogramación de metas, y c) la asignación de responsabilidades en la implementación operativa de los ejes seleccionados. La vinculación de los objetivos del PEI con los POIs es

alcanzada en 2010 a partir de una estrategia de operativización del PEI. (UNICEF, 2013)

Para Malla (2016) el Plan Operativo Institucional POI y el Presupuesto Institucional de Apertura PIA de la Municipalidad Provincial de Satipo, son instrumentos de gestión que deben articularse a los objetivos del Plan Estratégico Institucional y a los objetivos del Plan Desarrollo Concertado de la Provincia de Satipo 2008-2021; para un uso, razonable, transparente, eficiente y óptimo del Presupuesto Público en beneficio de la Población Satipeña. Al no haber articulado el POI con el PIA, ha demostrado que la ejecución del gasto no ha sido eficiente al 100% en su ejecución en los cuatro últimos años, dejando proyectos y actividades pendientes de ejecutar para el siguiente año, y no cumpliendo con los objetivos establecidos en cada ejercicio fiscal.

Benites (2015) determina que el plan estratégico no puede convertirse en una herramienta de gestión eficaz y eficiente si es que no se operativiza a un nivel de ejecución y toma de decisiones muy concreto. Por lo que en Plan operativo se están desmenuzando todos los objetivos, metas y estrategias mediante indicadores para el año 2016, punto de partida del camino que nos aproximará a la visión de la institución.

Según lo establecido en el ar. 71º de la (Ley 28411 - Ley general del sistema nacional de presupuesto) las Entidades, para la elaboración de sus Planes Operativos Institucionales y Presupuestos Institucionales, deben tomar en cuenta su Plan Estratégico Institucional (PEI) que debe ser concordante con el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN), los

Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales (PESEM), los Planes de Desarrollo Regional Concertados (PDRC), y los Planes de Desarrollo Local Concertados (PDLC), según sea el caso.

Teniendo en cuenta la obligación de las entidades del sector público de elaborar un PEI y POI, para el logro de los objetivos establecidos en la política institucional en el marco de las políticas y planes nacionales y territoriales; se optó por verificar si el planeamiento estratégico como instrumento de gestión influye en el cumplimiento del plan operativo institucional en la subregión de Padre Abad Aguaytia.

## 2.6 Conceptos claves.

- ✓ **Acción estratégica.** Es el conjunto de actividades ordenadas que contribuyen al logro de un objetivo estratégico y que involucran el uso de recursos. Asimismo, cuentan con unidad de medida y meta física determinada. Permite articular de manera coherente e integrada con otras acciones estratégicas el logro de los objetivos estratégicos. (CEPLAN, 2015, pág. 26)
- ✓ **Administración.** Ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas más racionales de esfuerzo cooperativo a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr. (Koontz, 2004).
- ✓ **Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - CEPLAN.** es el organismo técnico especializado que ejerce la función de órgano rector,

orientador y de coordinación del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico. Está adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros. (CEPLAN, 2015, pág. 3).

- ✓ **Control.** Consiste en evaluar, medir y ponderar los resultados de lo ejecutado, con lo previsto en el plan o programa de desarrollo de la entidad, pudiendo ejercer dicho control durante todo el proceso y al final de este. El propósito fundamental del proceso de control es lógicamente, verificar para corregir, es decir, retroalimentar el proceso. (Quinn, 1995).
- ✓ **Eficiencia.** La capacidad de describir a una persona eficaz de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado. (Wikipedia, 2015).
- ✓ **Eficacia.** Es lograr las metas y objetivos organizacionales propuestas. (Crisologo, 2013).
- ✓ **Ejecución presupuestaria.** Etapa del proceso presupuestario en la que se perciben los ingresos y se atienden las obligaciones de gasto de conformidad con los créditos presupuestarios autorizados en los presupuestos. (MEF, 2012).
- ✓ **Formulación presupuestaria.** Fase del proceso presupuestario en la cual las entidades públicas definen la Estructura Funcional Programática de su Presupuesto Institucional consistente con los Objetivos Institucionales. (MEF, 2012).

- ✓ **Gestión administrativa.** Conjunto de acciones mediante las cuales, el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, dirigir, coordinar y controlar (Pérez, 1995).
- ✓ **Gestión Pública.** Es el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales. Está configurada por los espacios institucionales y los procesos a través de los cuáles el Estado diseña e implementa políticas, suministra bienes y servicios y aplica regulaciones con el objeto de dar curso a sus funciones. (CEPLAN, 2011, pág. 25).
- ✓ **Gobierno.** Entendido el vocablo como «un dominio organizado» el gobierno es la expresión de la autoridad del estado, entre cuyas funciones formales se encuentran: la redacción, aprobación y ejecución de las leyes, así como la interpretación y aplicación del derecho. Las funciones del gobierno se corresponden en líneas generales con las funciones legislativas, administrativas y judiciales. (CEPLAN, 2011, pág. 26).
- ✓ **Infraestructura.** Conjunto de estructuras de ingeniería e instalaciones de larga vida útil sobre la cual se produce la prestación de servicios necesarios y actividades con fines productivos, políticos, sociales y personales. (CEPLAN, 2011, pág. 54).

- ✓ **Meta.** Es el valor proyectado del indicador para hacer el seguimiento al logro de los objetivos estratégicos. (CEPLAN, 2015, pág. 26)
- ✓ **Misión.** Es el concepto que define la razón de ser de la entidad en el marco de las competencias y funciones establecidas en su ley de creación, y de acuerdo con los criterios de la modernización del Estado. (CEPLAN, 2015, pág. 26)
- ✓ **Objetivo estratégico.** Es la descripción del propósito a ser alcanzado, que es medido a través de indicadores y sus correspondientes metas, las cuales se establecen de acuerdo con el período del plan estratégico. El objetivo estratégico está compuesto por el propósito, los indicadores y las metas. (CEPLAN, 2015, pág. 26)
- ✓ **Ordenamiento territorial.** Expresión espacial de las políticas económica, social, cultural y ecológica de toda la sociedad. Es, a la vez, una disciplina científica, técnica administrativa y política, concebida como actuación interdisciplinaria y global, cuyo objetivo es el desarrollo equilibrado de las regiones y la organización física del espacio según un concepto rector. (CEPLAN, 2011, pág. 38).
- ✓ **Participación ciudadana.** Es el derecho y la oportunidad, individual o colectiva, que tienen los ciudadanos de intervenir en los asuntos de interés público y manifestar sus intereses y demandas con la finalidad de influir en la formulación y toma de decisiones gubernamentales en los diferentes niveles de gobierno. La participación ciudadana

contribuye a mejorar la gestión pública y la calidad de vida de los ciudadanos. (CEPLAN, 2011, pág. 57).

- ✓ **Presupuesto participativo.** Instrumento de política y de gestión, a través del cual las autoridades regionales y locales, así como las organizaciones de la población debidamente representadas, definen en conjunto, cómo y a qué se van a orientar los recursos, los cuales están directamente vinculados a la visión y objetivos del Plan de Desarrollo Concertado. (MEF, 2012).
- ✓ **Planificación estratégica.** Herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del que hacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones. (Burgwal & Cuéllar, 1999)
- ✓ **Plan estratégico institucional.** Documento para la planificación y orientación de la gestión estratégica de las instituciones públicas elaborado por un período de 03 años. (CEPLAN, 2015, pág. 3).
- ✓ **Plan operativo institucional.** Documento para la planificación operativa y presupuestal de las entidades del sector público. Su vigencia es anual. (CEPLAN, 2015, pág. 3).
- ✓ **Política Pública.** Es un diseño que sustenta la acción pública. Basada en políticas nacionales del Estado, los gobiernos de turno, establecen prioridades de gobierno claras y pertinentes, tomando en cuenta también las demandas y necesidades de la población, que luego las entidades públicas expresarán en objetivos, metas y los respectivos

procesos que los convertirán en productos institucionales: regulaciones, procedimientos administrativos, bienes y servicios públicos, todos los cuales tendrán un impacto positivo en el ciudadano, dados determinados recursos disponibles. (CEPLAN, 2011, pág. 27).

- ✓ **Recursos públicos.** Recursos del Estado inherentes a su acción y atributos que sirven para financiar los gastos de los presupuestos anuales y se clasifican para nivel de fuentes de financiamiento. (MEF, 2012).
- ✓ **Servicio de educación.** Es un servicio público esencial que asegura el ejercicio pleno del derecho fundamental de toda persona humana a la educación. Este servicio tiene por finalidad desarrollar plenamente la personalidad humana y capacitar a todas las personas para participar efectivamente en una sociedad libre, favoreciendo la tolerancia y la amistad entre todas las naciones y entre todos los grupos raciales, étnicos o religiosos. (CEPLAN, 2011, pág. 60).
- ✓ **Unidad ejecutora.** Constituye el nivel descentralizado u operativo en las entidades públicas. Cuenta con un nivel de desconcentración administrativa que determina y recauda ingresos; contrae compromisos, devenga gastos y ordena pagos con arreglo a la legislación aplicable; registra la información generada por las acciones y operaciones realizadas; informa sobre el avance y/o cumplimiento de metas; recibe y ejecuta desembolsos de operaciones de endeudamiento; y/o se encarga de emitir y/o colocar obligaciones de deuda. (MEF, 2012).

## **CAPITULO III**

### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 Análisis descriptivo.**

##### **3.1.1 Generalidades.**

En el presente capítulo mostraremos las tablas estadísticas con sus respectivas figuras e interpretaciones de las variables, planeamiento estratégico en sus dimensiones desarrollo territorial e infraestructura, desarrollo turístico y desarrollo educativo; y de la variable planeamiento operativo institucional en sus dimensiones POI desarrollo territorial, POI desarrollo turístico y POI desarrollo educativo.

Para llegar a tal propósito se procedió a construir una base de datos con las respuestas del cuestionario de encuesta aplicado, como las encuestas contenían puntajes en la escala de Likert se determinó los puntajes totales por cada variable y dimensiones. Posteriormente los puntajes se resumieron en tres niveles, bajo, medio y alto, para llegar a tal fin se procedió a usar los baremos y la técnica de los estatinos.

Es decir, por cada variable agrupada se determina sus estadísticos descriptivos como la media, desviación estándar, mínimo y máximo, de tal manera que para encontrar los puntos de corte se multiplica por el factor

0,75 por la desviación estándar, ese resultado se suma para el primer corte (bajo) y se resta para determinar el segundo corte (medio). Para hallar el tercer corte (Alto) se considera el valor máximo obtenido en los resultados descriptivos (Ver anexo 2)

### 3.1.2 Resultado del nivel de planeamiento estratégico en la subregión de Padre Abad Aguaytía.

Tabla 3.  
*Niveles de planeamiento estratégico.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	8	33%	33%
Medio	12	50%	83%
Alto	4	17%	100%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración Propia

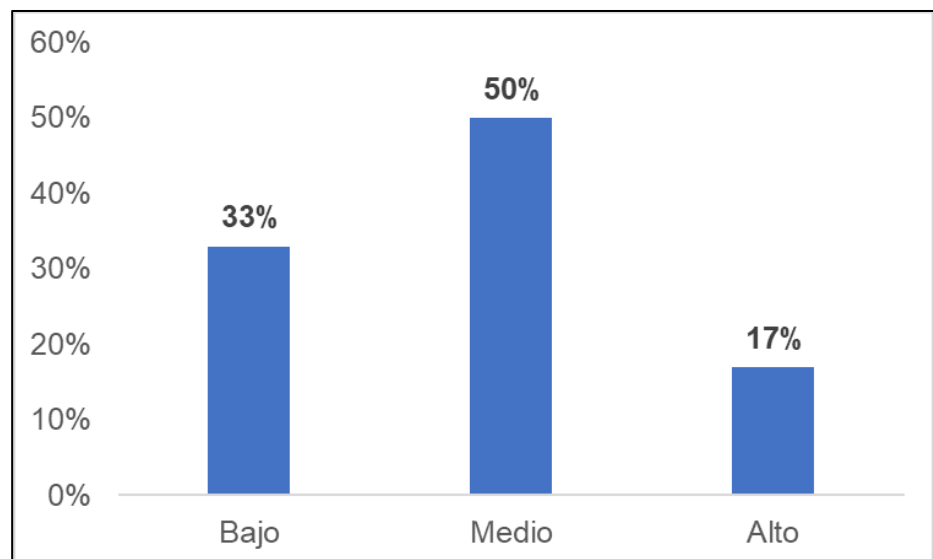


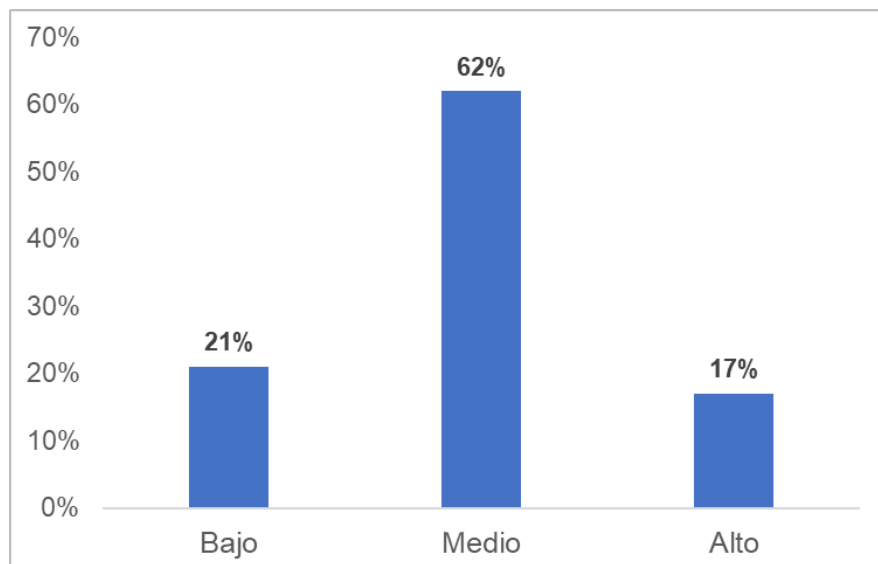
Figura 3. Niveles de planeamiento estratégico.  
Elaboración: Propia.

Los resultados indican que el nivel de planeamiento estratégico es medio en la subregión de Padre Abad Aguaytía, alcanzando el 50% de los casos. Le sigue el nivel bajo con 33% y solo un 17% consideran que el planeamiento estratégico es alto. En otras palabras, los funcionarios consideran que el planeamiento estratégico en general se lleva de manera regular.

Tabla 4  
*Resultado del nivel de planeamiento estratégico en la dimensión desarrollo territorial e infraestructura*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	5	21%	21%
Medio	15	62%	83%
Alto	4	17%	100%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Encuesta aplicada  
 Elaboración Propia



*Figura 4. Niveles de planeamiento estratégico en la dimensión desarrollo territorial e infraestructura.*

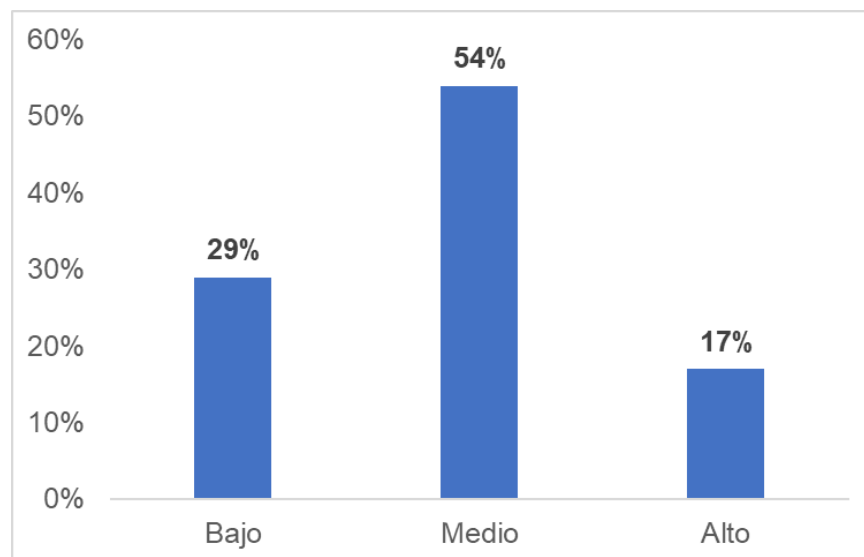
Elaboración: Propia.

Los resultados de los niveles de planeamiento estratégico respecto a la dimensión desarrollo territorial e infraestructura, el cual implica contar con proyectos estratégicos para desarrollar el territorio, se observan que un 62% consideran como medio, seguido del 21% que denotan como bajo y 17% como alto.

Tabla 5.  
*Resultado del nivel de planeamiento estratégico en la dimensión de desarrollo turístico.*

<b>Niveles</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Bajo	7	29%	29%
Medio	13	54%	83%
Alto	4	17%	100%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Encuesta aplicada  
 Elaboración Propia



*Figura 5.* Niveles de planeamiento estratégico en la dimensión desarrollo turístico.

Elaboración: Propia.

Los resultados de los niveles de planeamiento estratégico respecto a la dimensión desarrollo turístico, el cual implica contar con proyectos estratégicos para desarrollar el turismo, se observan que un 54% consideran como un desarrollo medio, seguido del 29% que lo denotan como bajo y solo un 17% como alto.

Tabla 6.  
*Resultado del nivel de planeamiento estratégico en la dimensión desarrollo educativo*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	6	25%	25%
Medio	14	58%	83%
Alto	4	17%	100%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Encuesta aplicada  
 Elaboración Propia

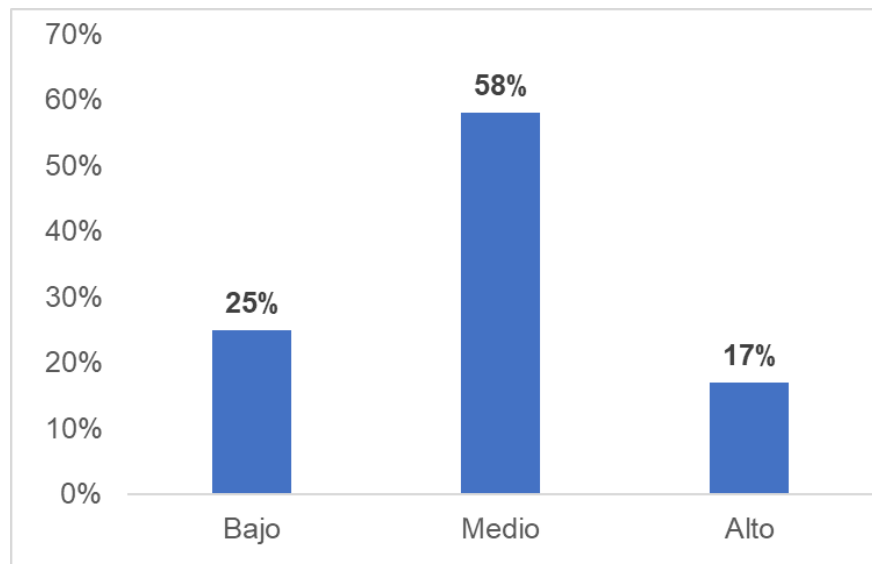


Figura 6. Niveles de planeamiento estratégico en la dimensión desarrollo educativo.

Elaboración: Propia.

Los resultados de la contribución del planeamiento estratégico en el desarrollo educativo, es medio (58%), seguido de un 25% que indican que es bajo y un 17% consideran que es alto. Esta situación implica que la administración de la región Ucayali tiene una prioridad media en el desarrollo de la actividad educativa, siendo éste un elemento esencial del desarrollo de un país.

### 3.1.3 Resultado de los niveles de cumplimiento del plan operativo institucional.

Tabla 7.  
*Resultado de los niveles de cumplimiento del plan operativo institucional*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	4	17%	17%
Medio	16	67%	84%
Alto	4	16%	100%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración Propia

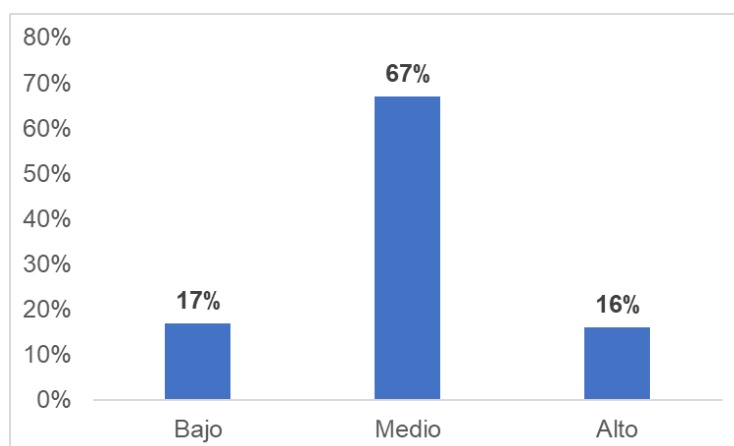


Figura 7. Niveles de cumplimiento del plan operativo institucional.  
Elaboración: Propia.

El nivel de cumplimiento del plan operativo institucional es medio (67%) en la subregión de Padre Abad Aguaytía. Esto significa que los objetivos y metas plasmadas en el plan operativo institucional que está acorde al plan estratégico se cumplen a medias, postergando la oportunidad de desarrollo de este territorio en las actividades de infraestructura, turismo y educación.

### 3.1.4 Resultado de los niveles de cumplimiento del plan operativo institucional en la dimensión territorial e infraestructura.

Tabla 8  
*Resultado del nivel de cumplimiento del plan operativo institucional en la dimensión territorial e infraestructura.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	5	21%	21%
Medio	15	62%	83%
Alto	4	17%	100%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Encuesta aplicada  
 Elaboración Propia

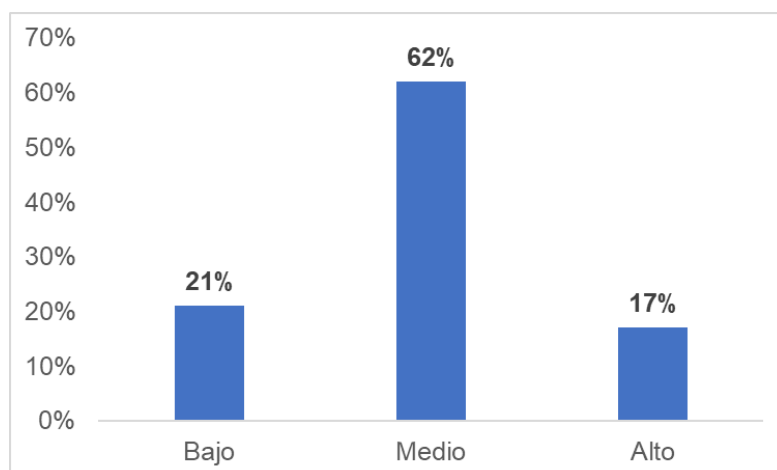


Figura 8. Niveles de cumplimiento del plan operativo institucional en la dimensión territorial e infraestructura.

Elaboración: Propia.

El nivel de cumplimiento del plan operativo institucional en la subregión de Padre Abad Aguaytía en la dimensión territorial e infraestructura es medio, el cual implica que los objetivos y metas se están cumpliendo medianamente. Por tanto, el planeamiento estratégico se estaría cumpliendo también mediadamente.

### 3.1.5 Resultado de los niveles de cumplimiento del plan operativo institucional en la dimensión turismo.

Tabla 9  
*Resultado del nivel de cumplimiento del plan operativo institucional en la dimensión turismo.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	8	33%	33%
Medio	11	46%	79%
Alto	5	21%	100%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Encuesta aplicada  
 Elaboración Propia

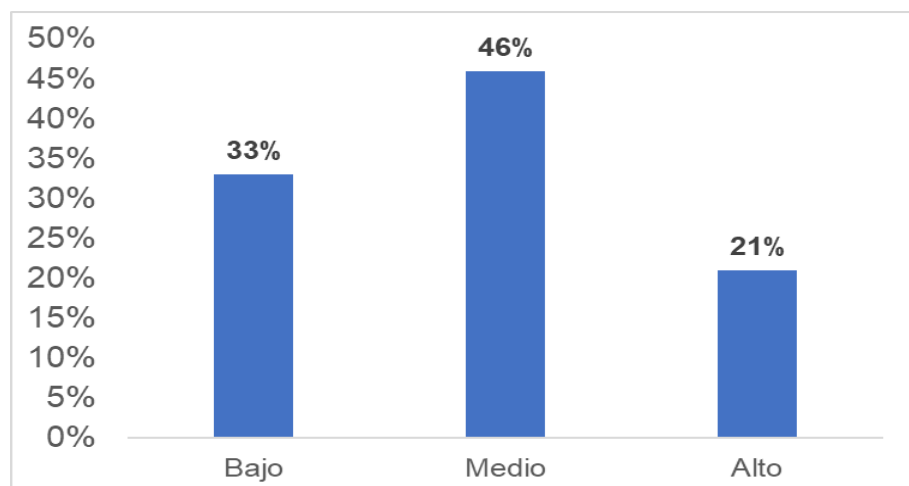


Figura 9. Niveles de cumplimiento del plan operativo institucional en la dimensión turismo.

Elaboración: Propia.

El turismo es una de las actividades que requiere apoyo y desarrollo con urgencia en la ciudad de Aguaytía, sin embargo, el nivel de cumplimiento del plan operativo institucional en este aspecto es medio (46%), el cual denota que los objetivos y las metas se estarían cumpliendo mediamente, postergando así el desarrollo integral de esta ciudad.

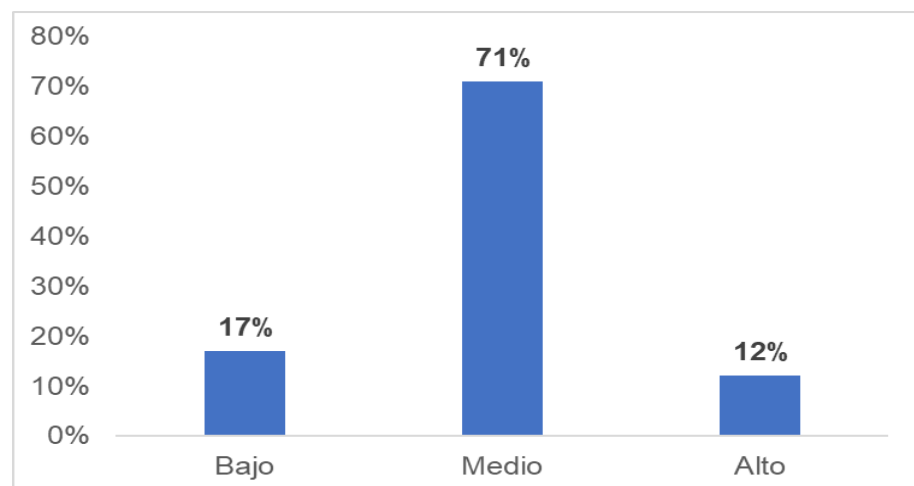
### 3.1.6 Resultado de los niveles de cumplimiento del plan operativo institucional en la dimensión educación.

Tabla 10

*Resultado del nivel de cumplimiento del plan operativo institucional en la dimensión educación.*

<b>Niveles</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Bajo	4	17%	17%
Medio	17	71%	88%
Alto	3	12%	100%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Encuesta aplicada  
Elaboración Propia



*Figura 10.* Niveles de cumplimiento del plan operativo institucional en la dimensión educación.

Elaboración: Propia.

El nivel de cumplimiento del plan operativo institucional en la dimensión educación es medio (71%) en la subregión de Padre Abad Aguaytía. De esta manera los objetivos, metas y proyectos estratégicos en este aspecto se estarían cumpliendo mediamente, en perjuicio del desarrollo de esta ciudad.

### 3.1.7 Relación del planeamiento estratégico y el plan operativo institucional.

Tabla 11

*Resultados de la relación del planeamiento estratégico y el plan operativo institucional en la sub región Padre Abad Aguaytia*

Niveles de planeamiento estratégico	Nivel de cumplimiento del POI						Total	
	Bajo		Medio		Alto			
	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>Bajo</b>	2	8%	6	25%	0	0%	8	33%
<b>Medio</b>	2	8%	8	33%	2	8%	12	50%
<b>Alto</b>	0	0%	2	8%	2	8%	4	17%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>17%</b>	<b>16</b>	<b>67%</b>	<b>4</b>	<b>17%</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboracion: Propia.

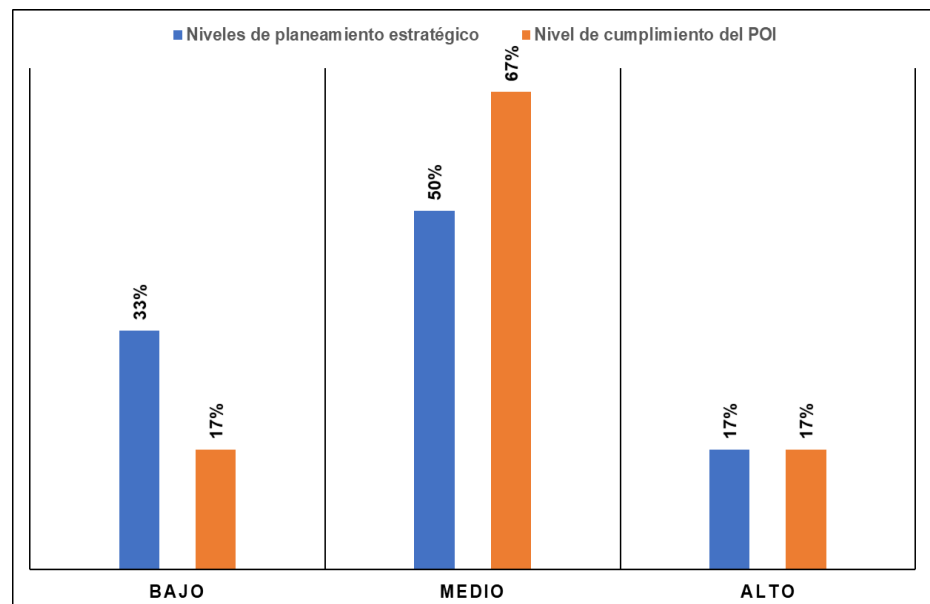


Figura 11. Niveles de cumplimiento del planeamiento estratégico y el POI.

Elaboración: Propia.

Observamos la relación del planeamiento estratégico y el plan operativo institucional en la subregión de Padre Abad Aguaytía. El 50% de los casos el nivel de planeamiento estratégico es medio y el 67% también recae en el nivel medio de cumplimiento del plan operativo institucional. Esto quiere decir que ambas variables están relacionadas, en tanto se cumpla los objetivos y metas del plan operativo se cumplirán también los componentes del plan estratégico.

### 3.1.8 Relación del planeamiento estratégico en la dimensión desarrollo territorial e infraestructura y el plan operativo institucional.

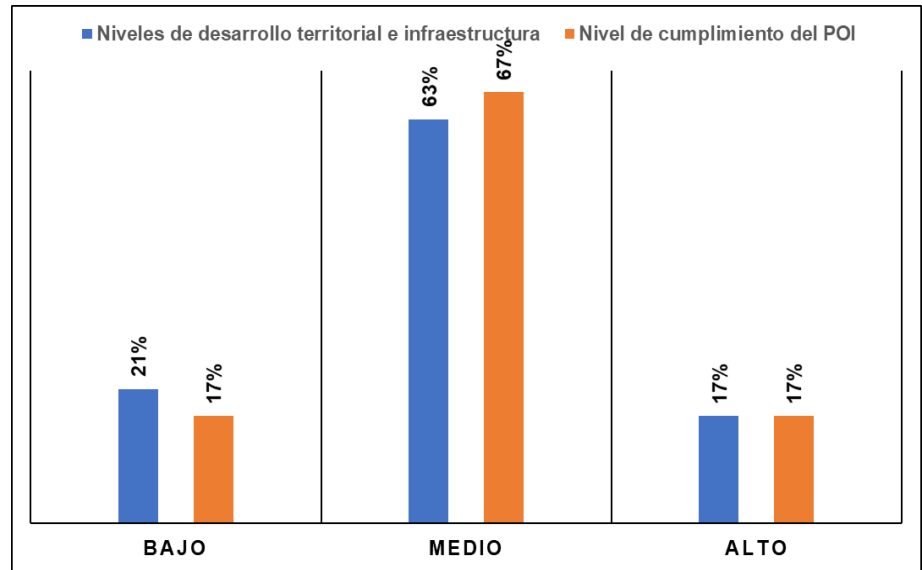
Tabla 12

*Resultados de la relación del planeamiento estratégico en la dimensión desarrollo territorial e infraestructura y el plan operativo institucional.*

Niveles de desarrollo territorial e infraestructura	Nivel de cumplimiento del POI						Total	
	Bajo		Medio		Alto		f	%
	f	%	f	%	f	%		
<b>Bajo</b>	1	4%	4	17%	0	0%	5	21%
<b>Medio</b>	3	13%	10	42%	2	8%	15	63%
<b>Alto</b>	0	0%	2	8%	2	8%	4	17%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>17%</b>	<b>16</b>	<b>67%</b>	<b>4</b>	<b>17%</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Elaboración:** Propia.



*Figura 12.* Niveles de cumplimiento del planeamiento estratégico en la dimensión desarrollo territorial e infraestructura y el POI.

Elaboración: Propia.

Observamos que el desarrollo territorial e infraestructura denota un nivel medio con 63% y se relaciona con el cumplimiento del POI en el mismo nivel con 67%. En tanto un 21% y 17% alcanzan niveles bajo de desarrollo territorial e infraestructura y bajo cumplimiento del POI respectivamente. Con el mismo porcentajes (17%) se ubica el nivel alto de desarrollo territorial y de cumplimiento del POI. Como se aprecia las variables se relacionan.

### 3.1.9 Relación del planeamiento estratégico en la dimensión desarrollo turístico y el plan operativo institucional.

Tabla 13  
Resultados de la relación del planeamiento estratégico en la dimensión desarrollo turístico y el plan operativo institucional.

Niveles de desarrollo turístico	Nivel de cumplimiento del POI						Total	
	Bajo		Medio		Alto			
	f	%	f	%	f	%	f	%
Bajo	1	4%	5	21%	1	4%	7	29%
Medio	3	13%	8	33%	2	8%	13	54%
Alto	0	0%	3	13%	1	4%	4	17%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>17%</b>	<b>16</b>	<b>67%</b>	<b>4</b>	<b>17%</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración: Propia.

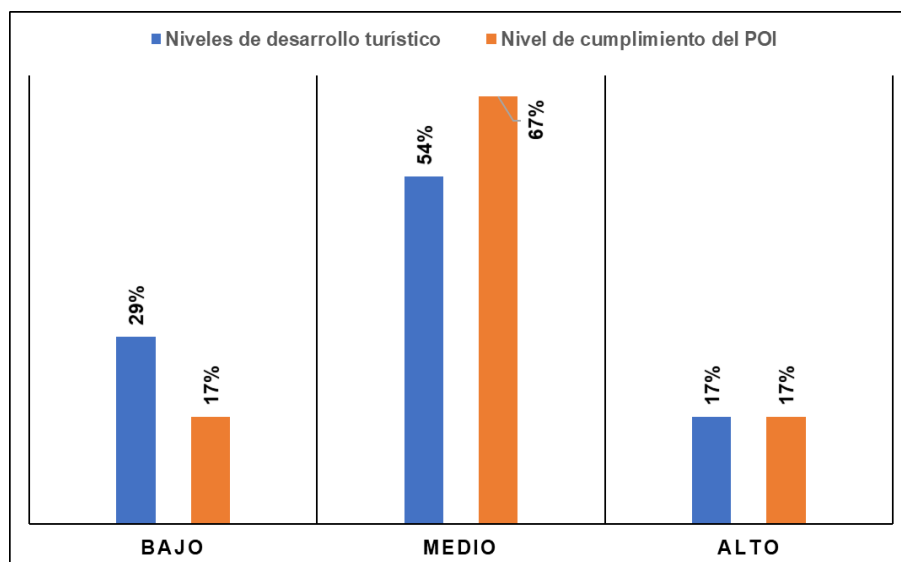


Figura 13. Niveles de cumplimiento del planeamiento estratégico en la dimensión desarrollo turístico y el POI.

Elaboración: Propia.

Observamos que el desarrollo turístico denota un nivel medio con 54% y se relaciona con el cumplimiento del POI en el mismo nivel con 67%. En tanto un 29% y 17% alcanzan niveles bajo de desarrollo turístico y bajo cumplimiento del POI respectivamente.

Con el mismo porcentajes (17%) se ubica el nivel alto de desarrollo turístico y de cumplimiento del POI. Una vez más se observa que las variables se relacionan con mayor amplitud en el nivel medio.

### 3.1.10 Relación del planeamiento estratégico en la dimensión desarrollo educativo y el plan operativo institucional

Tabla 14

Resultados de la relación del planeamiento estratégico en la dimensión desarrollo educativo y el plan operativo institucional.

Niveles de desarrollo educativo	Nivel de cumplimiento del POI						Total	
	Bajo		Medio		Alto			
	f	%	f	%	f	%	f	%
Bajo	2	8%	1	4%	1	4%	4	17%
Medio	2	8%	14	58%	1	4%	17	71%
Alto	0	0%	1	4%	2	8%	3	13%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>17%</b>	<b>16</b>	<b>67%</b>	<b>4</b>	<b>17%</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración: Propia.

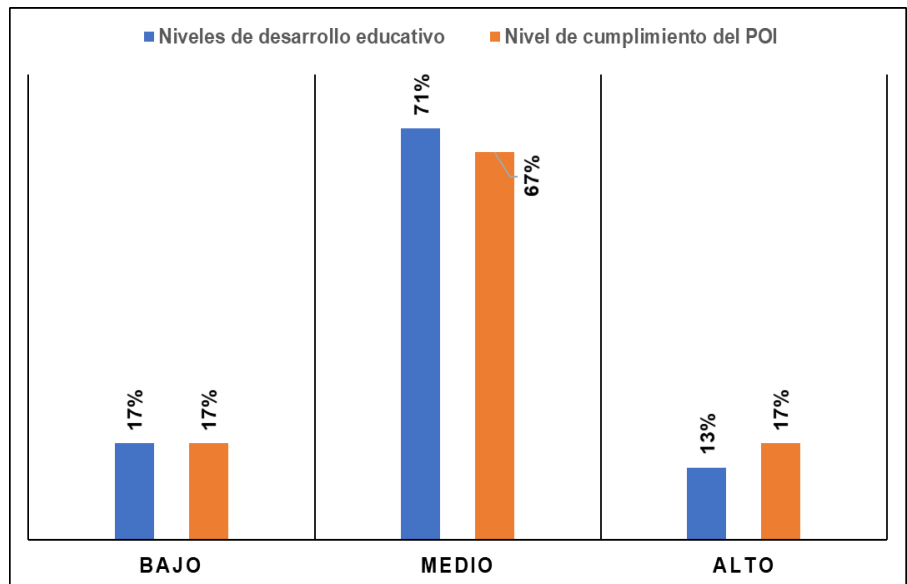


Figura 14. Niveles de cumplimiento del planeamiento estratégico en la dimensión desarrollo educativo y el POI.

Elaboración: Propia.

Observamos que el desarrollo educativo denota un nivel medio con 71% y se relaciona con el cumplimiento del POI en el mismo nivel con 67%. En tanto un 13% y 17% alcanzan niveles alto de desarrollo educativo y alto cumplimiento del POI respectivamente. Con el mismo porcentajes (17%) se ubica el nivel bajo de desarrollo educativo y de cumplimiento del POI. Una vez más se observa que las variables se relacionan con mayor amplitud en el nivel medio.

### 3.2 Prueba de hipótesis.

#### 3.2.1 Distribución de la muestra.

Como nuestra muestra de estudio es menor a 50 casos (24 funcionarios) se recomienda usar como prueba de contraste de bondad de ajuste Shapiro-Wilk, cuyo resultado mostramos a continuación.

Tabla 15.  
*Pruebas de normalidad.*

Variables	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Niveles de planeamiento estratégico	,802	24	,000
Niveles de cumplimiento del plan operativo institucional	,756	24	,000

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar (tabla 15) que el p-valor= 0,000 y es menor al nivel de significancia  $\alpha= 0,05$  podemos afirmar que nuestras variables no tienen una distribución normal, en consecuencia, para la contrastación de la hipótesis se deberá utilizar pruebas no paramétricas.

### 3.3 Prueba estadística.

Tal como habíamos indicado en el apartado 3.2 la distribución de la muestra de estudio no cumple con los supuestos de normalidad, por tanto, la prueba de hipótesis a utilizar es de carácter no paramétricas. En este caso utilizaremos la correlación Rho de Spearman que muestra la asociación entre dos variables ordinales, como es nuestro caso. Los valores que toma este coeficiente son de -1 a +1, siendo 0 el valor que indica no correlación, en tanto los signos indican si dicha correlación es directa o inversa.

#### 1. Prueba de la hipótesis general.

H<sub>0</sub>: El planeamiento estratégico como instrumento de gestión no se relaciona directamente con el cumplimiento del plan operativo institucional de la subregión de Padre Abad Aguaytía”

H<sub>a</sub>: “El planeamiento estratégico como instrumento de gestión se relaciona directamente con el cumplimiento del plan operativo institucional de la subregión de Padre Abad Aguaytía”

Tabla 16  
Contraste de hipótesis general con correlación Rho de Spearman

Correlaciones		Niveles de planeamiento estratégico	Niveles de cumplimiento del POI	
<b>Rho de Spearman</b>	Niveles de planeamiento estratégico	Coeficiente de correlación	1,000	,411**
		Sig. (bilateral)		,046
		N	25	24
	Niveles de cumplimiento del POI	Coeficiente de correlación	,411**	1,000
		Sig. (bilateral)	,046	
		N	24	24

Fuente: Elaboración propia

Se observa (tabla 16) que la correlación es positiva media y significativa ( $p\text{-valor} < 0,05$ ). Es decir, es directa, por lo que a mayores niveles de planeamiento estratégico se entienden que habrá mayor nivel de cumplimiento de los objetivos y metas del plan operativo institucional.

En conclusión, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna  $H_a$  que indica “El planeamiento estratégico como instrumento de gestión se relaciona directamente media y significativa con el cumplimiento del plan operativo institucional de la subregión de Padre Abad Aguaytía”

## **2. Prueba de hipótesis específica 1.**

$H_0$ : “El componente desarrollo territorial e infraestructura no se relaciona directamente con los resultados del POI en la subregión de Padre Abad Aguaytía”

$H_a$ : “El componente desarrollo territorial e infraestructura se relaciona directamente con los resultados del POI en la subregión de Padre Abad Aguaytía”

Tabla 17  
 Contraste de hipótesis específica 1 con correlación Rho de Spearman

Correlaciones		Niveles de desarrollo territorial e infraestructura	Niveles de cumplimiento del POI
<b>Rho de Spearman</b>	Niveles de desarrollo territorial e infraestructura	Coeficiente de correlación	1
		Sig. (bilateral)	0,219
		N	24
	Niveles de cumplimiento del POI	Coeficiente de correlación	0,219
		Sig. (bilateral)	,305
		N	24

Fuente: Elaboración propia

Se observa (tabla 17) que la correlación es positiva media, pero no es significativa ( $p$ -valor  $> 0,05$ ). No obstante, es directa, por lo que, a mayores niveles de planeamiento en desarrollo territorial e infraestructura, se entienden que habrá mayor nivel de cumplimiento de los objetivos y metas del plan operativo institucional en el componente territorial e infraestructura.

Para este caso, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna  $H_a$  que indica “El componente desarrollo territorial e infraestructura se relaciona directamente con los resultados del POI en la subregión de Padre Abad”

### 3. Prueba de hipótesis específica 2.

H<sub>0</sub>: “El componente desarrollo turístico no se relaciona directamente con los resultados del POI en la subregión de Padre Abad Aguaytía”

H<sub>a</sub>: “El componente desarrollo turístico se relaciona directamente con los resultados del POI en la subregión de Padre Abad Aguaytía”

Tabla 18  
*Contraste de hipótesis específica 2 con correlación Rho de Spearman*

Correlaciones		Niveles de desarrollo turístico	Niveles de cumplimiento del POI	
<b>Rho de Spearman</b>	Niveles de desarrollo turístico	Coefficiente de correlación	1,000	-0,039
		Sig. (bilateral)		,856
		N	24	24
	Niveles de cumplimiento del POI	Coefficiente de correlación	-0,039	1,000
		Sig. (bilateral)	,856	
		N	24	24

Fuente: Elaboración propia

Se observa (tabla 18) que la correlación es indirecta débil y no es significativa ( $p$ -valor > 0,05). Por tanto, es indirecta, por lo que, a mayores niveles de planeamiento en desarrollo turístico, se entienden que no es prioritario con el cumplimiento de los objetivos y metas del plan operativo institucional en el componente turístico.

Para este caso, se rechaza la hipótesis alterna (H<sub>a</sub>) y se acepta la hipótesis nula H<sub>0</sub> que indica ““El componente desarrollo turístico no se relaciona directamente con los resultados del POI en la subregión de Padre Abad Aguaytía”

#### 4. Prueba de hipótesis específica 3.

H<sub>0</sub>: “El componente desarrollo educativo no se relaciona directamente con los resultados del POI en la subregión de Padre Abad Aguaytía”

H<sub>a</sub>: “El componente desarrollo educativo se relaciona directamente con los resultados del POI en la subregión de Padre Abad Aguaytía”

Tabla 19  
*Contraste de hipótesis específica 3 con correlación Rho de Spearman*

Correlaciones		Niveles de desarrollo educativo	Niveles de cumplimiento del POI
<b>Rho de Spearman</b>		Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	0,122
	Niveles de desarrollo educativo	N	24
		Coefficiente de correlación	0,122
		Sig. (bilateral)	,571
	Niveles de cumplimiento del POI	N	24

Fuente: Elaboración propia

Al analizar la tabla 19 se observa que la correlación es positiva media y no significativa ( $p\text{-valor} > 0,05$ ), por todo lo expuesto, se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>) y se acepta la hipótesis alterna H<sub>a</sub> que indica: “El componente desarrollo educativo se relaciona directamente con los resultados del POI en la subregión de Padre Abad Aguaytía”

### **3.4 Discusión de resultados.**

#### **3.4.1 Relación entre variables: Planeación estratégica y cumplimiento del plan operativo institucional.**

Los resultados encontrados confirman el objetivo general del estudio y la hipótesis principal, el cual indica que el planeamiento estratégico como instrumento de gestión se relaciona directamente con el cumplimiento del plan operativo institucional de la subregión de Padre Abad Aguaytía, con un nivel de correlación media (0.411), positiva y significativa (p-valor =0,046).

Los enfoques teóricos de gestión pública indican que las entidades públicas deben planificar su desarrollo de acuerdo con sus niveles de responsabilidades. Para concretarlo efectúan un documento de gestión denominado planeamiento estratégico en el cual definen la visión, misión, componentes de desarrollo y proyectos estratégicos. No obstante, para llegar a plasmar el ansiado desarrollo anualmente se elaboran planes operativos que cuentan con objetivos, metas y presupuesto de los proyectos estratégicos que se han plasmado en el plan estratégico.

En ese sentido, se entiende que la planeación estratégica funciona como instrumento de gestión que se relaciona con el plan operativo institucional, de tal manera que se cumplan las metas trazadas. Sin embargo, en la subregión de Padre Abad Aguaytía esta relación es mediana, por tanto, no se cumplen las metas al 100% de lo planificado.

Los hallazgos también confirman el objetivo específico 1 y su indicada hipótesis, el cual denota que el componente desarrollo territorial e infraestructura se relaciona directamente con los resultados del POI en la subregión de Padre Abad, con un nivel de correlación positiva media de (0,219), pero no significativa ( $p$ -valor  $> 0,05$ ).

Además, en el análisis descriptivo se encontró que el 50% los funcionarios consideran que los niveles de cumplimiento del planeamiento estratégico son medio y el 67% consideran también que los niveles de cumplimiento del plan operativo institucional son medio. Por tanto, a nivel descriptivo se corrobora lo que la prueba de hipótesis indica, esto es que la relación es positiva y medida.

En lo que respecta al objetivo específico 2 y su respectiva hipótesis, los resultados indican que el componente desarrollo turístico no se relaciona directamente con los resultados del POI en la subregión de Padre Abad Aguaytía. Con un nivel de correlación negativa (-0,039) y no es significativa ( $p$ -valor $>0,05$ ).

Se entiende que el componente no ha sido prioritario para la subregión de Padre Abad Aguaytía y así también lo confirman los datos descriptivos. Un 54% consideran que los niveles de desarrollo turístico son mediamente, frente al 67% que consideran que el nivel de cumplimiento de este componente en el POI es también medio.

Respecto al objetivo específico 3 y su respectiva hipótesis, los resultados indican que el componente desarrollo educativo se relaciona

directamente con los resultados del POI en la subregión de Padre Abad Aguaytía. Con un nivel de correlación positiva media (0,122) y no es significativa ( $p$ -valor $>0,05$ ).

Si bien los resultados descriptivos confirman la hipótesis en mención, al considerar que para el 71% de los funcionarios el componente educativo tiene un nivel medio y el 67% consideran un nivel medio de cumplimiento en el plan operativo institucional, el componente educativo es prioritario para el desarrollo de la subregión Aguaytía.

#### **3.4.2 Concordancias con otros resultados.**

Los resultados se alinean a los recientes estudios sobre el planeamiento estratégico y el plan operativo institucional en las entidades públicas. Así, Caballero (2017) indica que los planes operativos institucionales no reflejan el verdadero gasto y no se encuentran articulados al presupuesto de la entidad respecto a programas presupuestales y asignación presupuestal, esto debido a que su elaboración se efectúa posterior a la fase de programación del presupuesto, no reflejando el verdadero gasto en cada uno de los centros de costos.

De otra parte, Mallma (2016) encontró que el POI con el PIA no se articula, demostrando que la ejecución del gasto no ha sido eficiente al 100% dejando proyectos y actividades pendientes de ejecutar. Para López (2017) existe una correlación directa moderada, entre la dimensión análisis prospectivo de la variable Planificación Estratégica Institucional y

Gestión. Asimismo, encontró que en algunos casos el plan operativo institucional contiene actividades desvinculadas del plan de desarrollo concertado.

Por su parte Torres (2017) manifiesta que, si el planeamiento es llevado de manera deficiente, entonces la gestión administrativa también será deficiente, incumpléndose así las metas trazadas en desmedro del desarrollo de la población.

En conclusión, nuestros resultados se alinean con otros resultados expuestos en los párrafos anteriores, el cual podemos decir que la gestión pública es compleja, en especial los procesos de planeamiento estratégico y su vinculación con el plan operativo institucional. Muchas veces, están desvinculados o su vinculación es moderadamente, hay actividades que por motivos políticos se incluyen en el plan operativo pero que no están en el plan estratégico, dejando la oportunidad de desarrollo de los territorios.

## CONCLUSIONES

1. Los resultados encontrados confirman el objetivo general del estudio y la hipótesis principal, el cual indica que el planeamiento estratégico como instrumento de gestión se relaciona directamente con el cumplimiento del plan operativo institucional de la subregión de Padre Abad Aguaytía, con un nivel de correlación media (0.411) y significativa ( $p$ -valor = 0,046).
2. Los hallazgos también confirman el objetivo específico 1 y su indicada hipótesis, el cual denota que el componente desarrollo territorial e infraestructura se relaciona directamente con los resultados del plan operativo institucional en la subregión de Padre Abad, con un nivel de correlación positiva media de (0,219), pero no significativa ( $p$ -valor > 0,05). Además, los resultados descriptivos confirman que el 50% y 67% de los funcionarios consideran que los niveles de cumplimiento del planeamiento estratégico y el plan operativo institucional son medio.
3. En lo que respecta al objetivo específico 2 y su respectiva hipótesis, los resultados indican una correlación indirecta (-0,039) y un  $p$ -valor=0,305. Esto significa que el componente desarrollo turístico del plan operativo institucional no necesariamente está en el plan estratégico, por ello que los resultados descriptivos indican también que los niveles de cumplimiento son medios.
4. Respecto al objetivo específico 3 y su respectiva hipótesis, los resultados indican que el componente desarrollo educativo se relaciona directamente con los resultados del plan operativo institucional en la subregión de Padre Abad Aguaytía. Con un nivel de correlación positiva media (0,122). Asimismo, en los resultados descriptivos se determinó que el 71% de los funcionarios consideran que el componente educativo tiene un nivel medio de cumplimiento y en consideración al cumplimiento del plan operativo institucional el 67% consideraron un nivel medio.

## RECOMENDACIONES

1. Se debe seguir realizando estudios sobre la relación del planeamiento estratégico y los niveles de cumplimiento del plan operativo institucional, a fin de seguir validando el instrumento de medición utilizado, de tal manera que se pueda ampliar las líneas de investigación y corroborar los enfoques teóricos que explican tal relación.
2. Se debe mejorar los niveles de cumplimiento del componente desarrollo territorial e infraestructura en el plan operativo institucional, de tal manera que se asegure el desarrollo ordenado territorial e infraestructura de la subregión de Padre Abad Aguaytía y ampliar la ventaja comparativa respecto a otras ciudades de la región Ucayali.
3. El componente desarrollo turístico debe ser una prioridad en la subregión de Padre Abad Aguaytía, toda vez que cuenta con atractivos turísticos naturales que se deben aprovechar, por ello se debe fomentar la formulación de proyectos estratégicos en este componente.
4. Se debe seguir mejorando el componente educativo en el plan operativo institucional, para desarrollar capacidades en el nivel básico regular, a través de la mejora de la infraestructura educativa, ampliación de plaza docente para la atención de la demanda, materiales educativos y desarrollo de capacidades a los docentes.

## BIBLIOGRAFÍA

- Armijo, M. (2011). *Serie manuales 69 - Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile, Chile: CEPAL. Recuperado el 10 de Octubre de 2018, de [https://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM\\_69\\_MA.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf)
- Benites, F. (2015). *Plan estratégico y la cultura organizacional de la empresa de diplomado gestión empresarial y académica - provincia de Tujillo*. Tesis para optar el título profesional de economista, Universidad Nacional de Trujillo, Facultad de ciencias económicas, Trujillo. Recuperado el 20 de Octubre de 2018, de [http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/990/benitesmelgar\\_ejo\\_frank.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/990/benitesmelgar_ejo_frank.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Borja, J., & Castells, M. (2001). *La ciudad multicultural*. Recuperado el 11 de Agosto de 2016, de <http://red.pucp.edu.pe/wp-content/uploads/biblioteca/45.pdf>
- Burgwal, G., & Cuéllar, C. (1999). *Planificación estratégica y operativa aplicada a los gobiernos locales*. Quito, Ecuador: Ediciones Abya Yala.
- Caballero, C. (2017). *El plan operativo institucional y su incidencia en el presupuesto por resultados de la municipalidad provincial de Trujillo años 2016 – 2017*. Tesis para obtener el título profesional de contador público, Universidad Privada Antenor Orrego, Escuela profesional de contabilidad, Trujillo. Recuperado el 03 de Octubre de 2018, de [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/3822/1/REP\\_CONT\\_CESAR.CABALLERO\\_PLAN.OPERATIVO.INSTITUCIONAL\\_DATOS.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/3822/1/REP_CONT_CESAR.CABALLERO_PLAN.OPERATIVO.INSTITUCIONAL_DATOS.pdf)
- CEPAL. (14 de octubre de 2018). *Observatorio regional de planificación para el desarrollo*. Obtenido de <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/sistemas-planificacion/sistema-nacional-de-planeamiento-estrategico-de-peru>
- CEPLAN. (2011). *Glosario plan estratégico de desarrollo nacional al 2021* (CEPLAN ed.). Lima, Perú. Recuperado el 10 de Octubre de 2018, de [https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2015/12/2015\\_glosario\\_plan\\_estrategico\\_de\\_desarrollo\\_2021-1.pdf](https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2015/12/2015_glosario_plan_estrategico_de_desarrollo_2021-1.pdf)
- CEPLAN. (2015). *Plan estratégico institucional reformulado 2015-2017*. Lima, Perú: CEPLAN. Recuperado el 10 de Octubre de 2018, de [http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/13103/PLAN\\_13103\\_2015\\_PEI\\_CEPLAN\\_REFORMULADO\\_2015-2017\\_ULTIMO\\_23\\_SET\\_2015.PDF](http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/13103/PLAN_13103_2015_PEI_CEPLAN_REFORMULADO_2015-2017_ULTIMO_23_SET_2015.PDF)
- CEPLAN. (2017). *Guía para el planeamiento institucional*. Lima: CEPLAN. Recuperado el 04 de Octubre de 2018, de

<http://www.une.edu.pe/planeamiento/docs/documentos-normativos/Guia%20para%20el%20planeamiento%20Institucional-060617.pdf>

Conde, O. (Octubre de 2008). La planificación en nuestro país y el planeamiento estratégico. *Actualidad gubernamental*, II-1/ II4. Recuperado el 04 de Octubre de 2018, de [http://aempresarial.com/web/revitem/25\\_8972\\_41944.pdf](http://aempresarial.com/web/revitem/25_8972_41944.pdf)

Congreso de la República. (13 de Octubre de 2018). *Pagina web Congreso de la República*. Obtenido de <http://www2.congreso.gob.pe/sicr/tradocestproc/clproley2001.nsf/pley/C9D0675A21A51BDC05256D25005DC15A?opendocument>

Crisologo, M. (2013). *Control interno en la gestión de los gobiernos locales del callejón de Huaylas-ANCASH*. Tesis para optar el grado académico de Maestra en Contabilidad y Finanzas, Universidad San Martín de Porras, Facultad de ciencias contables económicas y financieras, Lima.

Da-Fonseca, J., Hernández, A., Medina, A., & Nogueira, D. (Mayo - Agosto de 2013). Relevancia de la planificación estratégica en la gestión pública. *Ingeniería industrial*, XXXIV(2), 105-112. Recuperado el 11 de Octubre de 2018, de <http://scielo.sld.cu/pdf/rrii/v35n1/rrii11114.pdf>

Eyzaguirre, N. (2006). *Metodología integrada para la planificación estratégica*. Lima, Perú: MINEDU. Recuperado el 08 de Octubre de 2018, de <http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/328/183.%20Metodolog%C3%ADa%20integrada%20para%20la%20planificaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Flores, J. (2013). *Incidencia de la Planificación Estratégica en la gestión de la calidad de los ámbitos de la gerencia educativa*. Tesis para la obtención del título de Magíster en Gerencia Educativa, Universidad Andina Simón Bolívar, Programa de Maestría en Gerencia Educativa, Ecuador. Recuperado el 09 de Setiembre de 2018, de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3320/1/T1238-MGE-Flores-Incidencia.pdf>

Ganoza, L. (2015). *Aplicación de un plan estratégico para la mejora de la gestión pública de la municipalidad de Puerto Eten 2015-2020*. Tesis para optar el grado académico de magister en gestión pública, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Escuela de postgrado-Programa de maestría en gestión pública, Lima. Recuperado el 10 de Octubre de 2018, de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/575864/Tesis%20Lucila%20Ganoza-final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Jesús, Y. (2018). *Planeamiento estratégico y su relación con la gestión de la calidad en las instituciones educativas públicas del nivel primario de la ciudad de Huánuco, 2017*. Tesis para optar el grado académico de

magister en gestión pública para el desarrollo social, Huánuco. Recuperado el 07 de Octubre de 2018, de <http://repositorio.unheval.edu.pe/bitstream/handle/UNHEVAL/2911/PGPDS%2000012%20J44.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Koontz, H. (2004). *Administración una perspectiva global*. México: McGraw - Hill Interamericana Editores S.A de C.V.

Leiva, J. (Marzo de 2012). Pensamiento y practica de la planificación en America Latina. *Serie Gestión Pública*(75), 59. Recuperado el 14 de Octubre de 2018, de [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7332/S1200060\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7332/S1200060_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Ley 27867. (2002). *Ley Orgánica de Gobiernos Regionales*. Publicado en el *díario oficial el Peruano* el 18 de noviembre de 2002.

Ley 28411 - Ley general del sistema nacional de presupuesto. (2004). LIma. Recuperado el 10 de Octubre de 2018, de <https://www.mef.gob.pe/es/normatividad-sp-9867/por-tema/normativa-basica-presupuestaria/7149-ley-n-28411-3/file>

Lira, L. (Agosto de 2006). Revalorización de la planificación del desarrollo. *Serie gestión pública*(59), 73. Recuperado el 12 de Octubre de 2016, de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7316/1/S0600462\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7316/1/S0600462_es.pdf)

López, D. (2017). *Planificación estratégica institucional y la gestión pública de la municipalidad provincial de Yungay, 2016*. Tesis para optar el grado academico de maestro en gestión pública, Universidad Cesar Vallejo, Escuela de Posgrado. Recuperado el 04 de Octubre de 2018, de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11999/lopez\\_od.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11999/lopez_od.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Malla, M. (2016). *Proceso de formulación y aprobación del plan operativo institucional POI 2017 y su articulación al presupuesto institucional de apertura 2017 de la municipalidad provincial de Satipo*. Tesis para optar el título de contador público, Universidad Peruana los Andes, Facultad de ciencias administrativas y contables, Huancayo. Recuperado el 04 de Octubre de 2018, de [http://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/UPLA/192/Marilyn\\_Mallma\\_Tesis\\_Titulo\\_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/UPLA/192/Marilyn_Mallma_Tesis_Titulo_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

MEF. (2012). *Glosario de presupuesto público*. Recuperado el 12 de Octubre de 2018, de Ministerio de economía y finanzas: <https://www.mef.gob.pe/es/glosario-sp-5902>

- Mintzberg, H., & Brian, J. (1993). *El proceso estratégico conceptos, contextos y casos* (2da. ed.). (J. T. Perez Bonilla, Ed.) Naucalpan de Juárez, Mexico. Recuperado el 15 de Octubre de 2018
- Municipalidad Provincial de Chachapoyas. (2016). *Evaluación del plan estratégico institucional 2015 - 2018*. Chachapoyas. Recuperado el 20 de Octubre de 2018, de [http://www.munichachapoyas.gob.pe/portal/intranet/archivos/Eval\\_PEI%20I%20SEMESTRE%202016.pdf](http://www.munichachapoyas.gob.pe/portal/intranet/archivos/Eval_PEI%20I%20SEMESTRE%202016.pdf)
- Nava, R. (2009). *La planificación operativa y las técnicas de presupuesto por programa y por proyecto - análisis comparativo*. Trabajo de grado para optar el título de magister en ciencias contables, Universidad de los Andes, Facultad de ciencias económicas y sociales, Mérida-Venezuela. Recuperado el 05 de Octubre de 2018, de <http://pcc.faces.ula.ve/Tesis/Maestria/Robetr%20Nava/TESIS%20LIC.%20ROBERT%20NAVA.pdf>
- Nunja, J. (Noviembre de 2015). Planeamiento estratégico e inversiones. *Actualidad gubernamental*(85), VI-4/ VI-6. Recuperado el 10 de Octubre de 2018, de [http://aempresarial.com/web/revitem/49\\_18268\\_23119.pdf](http://aempresarial.com/web/revitem/49_18268_23119.pdf)
- Pérez, M. (1995). *Diccionario de administración*. Lima, Perú: San Marcos.
- Porter, M. (2006). *Ventaja competitiva*. México: CECSA.
- PRODES - USAID. (Noviembre de 2006). *Guía específica plan operativo institucional*. Recuperado el 20 de Octubre de 2018, de Modulo planeamiento concertado e institucional: <http://prodescentralizacion.org.pe/assets/PRODES%201/2.%20Programas%20y%20Materiales%20de%20Capacitacion/2.1%20Programa%20de%20Gestion%20Municipal%20Participativa/Planificacion%20Concertada%20e%20Institucional/Gu%EDa%20Especifica-%20Plan%20Operativo%20Ins>
- Quinn, R. (1995). *Maestría en la gestión de organización*. Madrid, España: Ediciones Díaz Santos.
- Sánchez, K., Duarte, F., & Alcides, D. (2007). Planeamiento estratégico municipal: experiencias en un distrito de lima, Perú. *Quivera - Revista de estudios territoriales*, 9(1), 7-24. Recuperado el 08 de Octubre de 2018, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=40190101>
- Soto, F. (2005). *Experiencias de planificación estratégica en agua potable y saneamiento rural en municipalidades distritales*. Obtenido de water and sanitation program web site: [http://www.wsp.org/sites/wsp.org/files/publications/372007121149\\_PRO PILASweb.pdf](http://www.wsp.org/sites/wsp.org/files/publications/372007121149_PRO PILASweb.pdf)

- Torres, M. (2017). *Los procesos del planeamiento estratégico y su incidencia en la gestión administrativa en los gobiernos locales de la provincia de Huánuco, periodo 2015*. Tesis para optar el grado de maestro en ciencias contables, Universidad de Huánuco, Facultad de ciencias empresariales, Huánuco. Recuperado el 30 de Setiembre de 2018, de [http://repositorio.udh.edu.pe/bitstream/handle/123456789/802/T047\\_22418385M.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.udh.edu.pe/bitstream/handle/123456789/802/T047_22418385M.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- UNICEF. (2013). *Evaluación del plan estratégico institucional (PEI) del PANI (2008–2012) en el marco del modelo de gestión institucional* (1era ed.). San José, Costa Rica: UNICEF. Recuperado el 12 de Octubre de 2018, de [https://www.unicef.org/evaldatabase/files/CostaRica\\_2013-001\\_PEI-PANI-02feb14.pdf](https://www.unicef.org/evaldatabase/files/CostaRica_2013-001_PEI-PANI-02feb14.pdf)
- Wikipedia. (24 de Noviembre de 2013). *Centro nacional de planeamiento estratégico*. Recuperado el 11 de Octubre de 2018, de [https://es.wikipedia.org/wiki/Centro\\_Nacional\\_de\\_Planeamiento\\_Estrat%C3%A9gico](https://es.wikipedia.org/wiki/Centro_Nacional_de_Planeamiento_Estrat%C3%A9gico)
- Wikipedia. (10 de Noviembre de 2015). *Eficiencia*. Recuperado el 1 de Octubre de 2018, de <https://es.wikipedia.org/wiki/Eficiencia>

# **ANEXOS**

**Anexo 1: Cuestionario de encuesta**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES**  
**DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE CIENCIAS CONTABLES**

Estimado señor (ra) es muy grato presentarme a usted, le presenta este cuestionario de encuesta del trabajo de tesis “La planeación estratégica como instrumento de gestión para el cumplimiento del plan operativo institucional en la subregión de Padre Abad Aguaytia” el cual tiene fines netamente académico y se mantendrá absoluta reserva.

**Instrucciones:** Lea detenidamente cada una de los enunciados y responda con seriedad, marcando con un aspa la alternativa correspondiente de acuerdo a la escala siguiente:

1	2	3	4	5
Totalmen en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmen de acuerdo

PREGUNTAS		5	4	3	2	1
Dimensión 1: Desarrollo territorial		TA	DA	IN	ED	TD
1	La entidad tiene alineado los objetivos estratégicos respecto al desarrollo territorial e infraestructura regional con los lineamientos de la visión y misión del país.					
2	La entidad recoge los objetivos estratégicos en función a los objetivos de la región ucajali respecto a la dimensión desarrollo territorial e infraestructura.					
3	Las acciones estratégicas de la entidad en lo que respecta al desarrollo territorial e infraestructura están relacionadas con los objetivos estratégicos.					
4	La Misión y la Visión de la entidad, se ven claramente reflejadas en la política y la estrategia, en los planes, programas, objetivos, metas y en la asignación de recursos para el desarrollo territorial e infraestructura.					
Dimensión 2: Desarrollo turístico						
5	La entidad tiene alineado los objetivos estratégicos respecto al desarrollo turístico regional con los lineamientos de la visión y misión del país.					
6	La entidad recoge los objetivos estratégicos en función a los objetivos de la región ucajali respecto a la dimensión desarrollo turístico.					
7	Las acciones estratégicas de la entidad en lo que respecta al desarrollo turístico están relacionadas con los objetivos estratégicos.					
8	La Misión y la Visión de la entidad, se ven claramente reflejadas en la política y la estrategia, en los planes, programas, objetivos, metas y en la asignación de recursos para el desarrollo turístico.					
Dimensión 3: Desarrollo educativo						
9	La entidad tiene alineado los objetivos estratégicos respecto al desarrollo educativo regional con los lineamientos de la visión y misión del país.					
10	La entidad recoge los objetivos estratégicos en función a los objetivos de la región ucajali respecto a la dimensión desarrollo educativo.					
11	Las acciones estratégicas de la entidad en lo que respecta al desarrollo educativo están relacionadas con los objetivos estratégicos.					
12	La Misión y la Visión de la entidad, se ven claramente reflejadas en la política y la estrategia, en los planes, programas, objetivos, metas y en la asignación de recursos para el desarrollo educativo.					

Plan operativo institucional						
13	Los proyectos ejecutados en el 2015 están alineados al plan de desarrollo estratégico en el componente desarrollo territorial e infraestructura en favor de la sub región de padre Abad Aguaytia.					
14	Los proyectos priorizados en el 2015 en el componente desarrollo territorial e infraestructura se han ejecutado sin inconvenientes.					
15	Los proyectos priorizados en el 2015 en el componente desarrollo territorial e infraestructura se han ejecutado con eficiencia.					
16	Los proyectos priorizados en el 2015 en el componente desarrollo territorial e infraestructura se han ejecutado con eficacia.					
17	Los proyectos ejecutados en el 2015 están alineados al plan de desarrollo estratégico en el componente desarrollo turístico en favor de la sub región de padre Abad Aguaytia.					
18	Los proyectos priorizados en el 2015 en el componente desarrollo turístico se han ejecutado sin inconvenientes.					
19	Los proyectos priorizados en el 2015 en el componente desarrollo turístico se han ejecutado con eficiencia.					
20	Los proyectos priorizados en el 2015 en el componente desarrollo turístico se han ejecutado con eficacia.					
21	Los proyectos ejecutados en el 2015 están alineados al plan de desarrollo estratégico en el componente desarrollo educativo en favor de la sub región de padre Abad Aguaytia.					
22	Los proyectos priorizados en el 2015 en el componente desarrollo educativo se han ejecutado sin inconvenientes.					
23	Los proyectos priorizados en el 2015 en el componente desarrollo educativo se han ejecutado con eficiencia.					
24	Los proyectos priorizados en el 2015 en el componente desarrollo educativo se han ejecutado con eficacia.					

## Anexo 2: Estadísticos descriptivos de variables y dimensiones

### Estadísticos descriptivos

<b>Variables</b>	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>
Suma planeamiento estratégico	24	30,00	51,00	38,3750	4,81675
Suma plan operativo institucional	24	24,00	44,00	33,2500	4,84768
N válido (por lista)	24				

### Estadísticos descriptivos

<b>Dimensión</b>	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>
Suma de desarrollo territorial	24	8,00	16,00	12,3750	2,18319
N válido (por lista)	24				

### Estadísticos descriptivos

<b>Dimensión</b>	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>
Suma desarrollo turístico	24	8,00	17,00	12,0000	2,28416
N válido (por lista)	24				

### Estadísticos descriptivos

<b>Dimensión</b>	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>
Suma desarrollo educativo	24	10,00	20,00	14,0000	2,24577
N válido (por lista)	24				

### Anexo 3: Matriz de Consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES				
<p><b>Problema principal.</b></p> <p>¿De qué manera la planeación estratégica como instrumento de gestión influye en el cumplimiento del plan operativo institucional en la subregión de Padre Abad Aguaytía?</p> <p><b>Problemas específicos.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ ¿En qué medida el componente desarrollo territorial e infraestructura se relaciona con los resultados del POI en la subregión de Padre Abad Aguaytía?</li> <li>❖ ¿De qué manera el componente desarrollo turístico se relaciona con los resultados del POI en la subregión de Padre Abad Aguaytía?</li> <li>❖ ¿En qué medida el componente desarrollo educativo se relaciona con los resultados del POI en la subregión de Padre Abad Aguaytía?</li> </ul>	<p><b>Objetivo General.</b></p> <p>Determinar si la planeación estratégica como instrumento de gestión influye en el cumplimiento del plan operativo institucional en la subregión de Padre Abad Aguaytía.</p> <p><b>Objetivos Específicos.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Determinar si el componente desarrollo territorial e infraestructura se relaciona con los resultados del POI en la subregión de Padre Abad Aguaytía.</li> <li>❖ Establecer si el componente desarrollo turístico se relaciona con los resultados del POI en la subregión de Padre Abad Aguaytía.</li> <li>❖ Determinar si el componente desarrollo educativo se relaciona con los resultados del POI en la subregión de Padre Abad Aguaytía.</li> </ul>	<p><b>Hipótesis general.</b></p> <p>“El planeamiento estratégico como instrumento de gestión influye en el cumplimiento del plan operativo institucional en la subregión de Padre Abad Aguaytía”</p> <p><b>Hipótesis secundarias.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ El componente desarrollo territorial e infraestructura se relaciona directamente con los resultados del POI en la subregión de Padre Abad Aguaytía</li> <li>❖ El componente desarrollo turístico se relaciona directamente con los resultados del POI en la subregión de Padre Abad Aguaytía</li> <li>❖ El componente desarrollo educativo se relaciona directamente con los resultados del POI en la subregión de Padre Abad Aguaytía</li> </ul>	<b>Variable Independiente: Planeamiento Estratégico</b>				
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala de Medición</b>	<b>Instrumento</b>
			Desarrollo territorial e infraestructura	Objetivos estratégicos regional; Objetivos estratégicos institucionales; Acciones estratégicas institucionales.	1,2,3,4	Escala Ordinal	Cuestionario de Encuesta tipo Likert
			Desarrollo turístico	Objetivos estratégicos regional; Objetivos estratégicos institucionales; Acciones estratégicas institucionales.	5,6,7,8		
			Desarrollo educativo	Objetivos estratégicos regional; Objetivos estratégicos institucionales; Acciones estratégicas institucionales.	,9,10,11,12		
			<b>Variable Dependiente: Plan operativo Institucional</b>				
			POI de desarrollo territorial e infraestructura	Proyectos en ejecución; Ejecución presupuestal; Eficiencia y Eficacia	13,14,15,16	Escala Ordinal	Cuestionario de Encuesta tipo Likert
			POI de desarrollo turístico	Proyectos en ejecución; Ejecución presupuestal; Eficiencia y Eficacia	17,18,19,20		
			POI de desarrollo educativo	Proyectos en ejecución; Ejecución presupuestal; Eficiencia y Eficacia.	21,22,23,24		

Continua....

ENFOQUE, TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN	DISEÑO, POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA E INFERENCIAL
<p><b>Enfoque de investigación:</b></p> <p>La presente tesis se ha desarrollado en base al enfoque cuantitativo porque recurrió a la recolección de datos, por medio de instrumentos confiables, el cual permitió comprobar las hipótesis</p> <p><b>Tipo de investigación.</b></p> <p>Es de tipo aplicativo porque se utilizó teorías, enfoques y doctrinas ya conocidos. Como indica Baena (2014) los estudios de tipo aplicada tienen como intención encontrar soluciones que puedan aplicarse o replicarse a situaciones similares, no desarrollan teorías, sino que aplican teorías generales, es decir confronta la teoría con la realidad.</p> <p><b>Nivel de investigación.</b></p> <p>El nivel de investigación es de carácter descriptivo bivariado, porque recogió información para conocer las relaciones y características de los fenómenos del problema. De esta manera, se describió y relacionó el grado de planeamiento estratégico y el plan operativo en la subregión de Padre Abad Aguaytía.</p>	<p><b>Diseño de investigación.</b></p> <p>Es de corte no experimental de tipo descriptivo correlacional cuya notación es:</p> <div data-bbox="819 381 1064 557" data-label="Diagram"> </div> <p>M: Muestra de estudio.  O<sub>x</sub>: Observación de planeamiento estratégico.  O<sub>y</sub>: Observación de plan operativo institucional.  r : Coeficiente de Correlación.</p> <p><b>Población.</b></p> <p>La población de estudio estuvo conformada por 8 trabajadores de la subregión de Padre Abad Aguaytía y 16 trabajadores de la región Ucayali que en total son 24 trabajadores que tienen que ver con el planeamiento estratégico y el plan operativo institucional.</p> <p><b>Muestra.</b></p> <p>Debido a que la población es finita (24 trabajadores), entonces no es necesario, para este caso, determinar muestra alguna. En consecuencia, se investigó al 100% de la población identificada. Cuando ocurre estos casos se denomina población muestral.</p>	<p><b>Variable 1:</b> Planeamiento estratégico.</p> <p><b>Técnica:</b> Encuesta</p> <p>Se aplicó un cuestionario de encuesta de 12 ítems en la escala de Likert en las dimensiones de desarrollo territorial, turístico y educativo.</p> <p><b>Variable 2:</b> Plan operativo institucional</p> <p><b>Técnica:</b> Encuesta</p> <p>Se construyó un cuestionario de encuesta de 12 ítems en la escala de Likert.</p> <p><b>Confiabilidad.</b></p> <p>Ambos instrumentos se sometieron al análisis de confiabilidad con el alfa de Cronbach, para tal efecto se utilizó el software SPSS versión 23. Determinándose un alfa de 0,643.</p>	<p><b>Interpretación de datos y resultados.</b></p> <p>Para la interpretación de datos y resultados se construyó una base de datos a partir de los resultados del cuestionario de encuesta aplicado, luego se elaboró tablas de frecuencia y sus respectivas figuras con sus interpretaciones. En todos los casos se aplicó la estadística descriptiva, como la media y los porcentajes.</p> <p><b>Análisis y datos.</b></p> <p>Para la prueba de hipótesis y el manejo de la base de datos, se utilizó el software SPSS versión 23; asimismo se aplicó la prueba de normalidad de Shapiro – Wilk, a fin de conocer la prueba estadística a aplicar. En este caso se aplicó pruebas no paramétricas.</p>

## Anexo 4: Plan Operativo Institucional de la Sub Región Padre Abad Aguaytia

### MATRIZ Nº 01

#### OBJETIVOS E INDICADORES

#### PLIEGO: 462 GOBIERNO REGIONAL DEL DEPARTAMENTO DE UCAYALI

UNIDAD EJECUTORA 0004: GERENCIA SUBREGIONAL DE AGUAYTIA (0945)

OBJETIVOS GENERALES	OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADOR			AVANCE DE LINEA BASE				AVANCE TRIMESTRAL				RELACION CODIGO Y NOMBRE DE ACTIVIDADES/ PROYECTO	UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE	FUENTE
		DENOMINACION	FORMA DE CÁLCULO	LINEA BASE	2014		2015		I	II	III	IV			
					Previsto	Logrado	Previsto	Logrado							
Desarrollo territorial e infraestructura	Mejoramiento y ampliación de la integración vial terrestre interna y externa	Incremento de la red de vías urbanas y vecinales en buen estado	Km. De vías mejoradas	4	1	1	1	1	0.3	0.5	0.1	0.1	2.230707 Mejoramiento de las principales calles de la junta vecinal La Marina	Oficina de Infraestructura y Desarrollo Económica	Recursos Determinados
Desarrollo territorial e infraestructura	Lograr el desarrollo turístico regional	Incremento del número de turistas en la Provincia de Padre Abad	Nº de visitantes programados / Visitantes totales X 100	36,000	14,350	12,000	65,000	57,454	12,408	12,933	18,115	13,998	2.078393 Mejoramiento de la infraestructura Turística del Vello de la Novia - Padre Abad - Región Ucayali	Oficina de Infraestructura y Desarrollo Económica	Recursos Determinados
Derechos fundamentales de la Persona y Oportunidad al acceso de los Servicios Basicos	Facilitar el acceso integral a los servicios con calidad en educación	Estudiantes atendidos	Nº de alumnos atendidos / total de alumnos x 100	562	562	0	562	0	0	0	0	0	2.190242 Mejoramiento de la Infraestructura Educativa de la I.E. Nº 64052 Santa Rosa de Lima, Distrito de Curimana, Provincia de Padre Abad-Ucayali	Oficina de Infraestructura y Desarrollo Económica	Recursos Ordinarios
Desarrollo territorial e infraestructura	Mejoramiento y Refaccionamiento de diversos Locales Institucionales y Vias de Acceso	Nº de Locales Refaccionados y Vias de Accesos	Nº de beneficiarios atendidos / total de beneficiarios X 100	4	0	0	4	4	2	2	0	0	5.000936 Mantenimiento de Infraestructura Publica	Oficina de Infraestructura y Desarrollo Económica	Recursos Determinados

**MATRIZ N°02**  
**EJECUCION DE ACTIVIDADES ESTRATEGICAS Y OPERATIVAS 2015**

PLIEGO: 462 GOBIERNO REGIONAL DEL DEPARTAMENTO DE UCAYALI  
UNIDAD EJECUTORA 0004: GERENCIA SUBREGIONAL DE AGUAYTIA (0945)

1. ACTIVIDADES	PROGRAMACION FISICA						EJECUCION FISICA						EJECUCION FINANCIERA					UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE	
	2015		TRIMESTRE				TRIMESTRE				TOTAL	%	2015						
	U.M	Q	I	II	III	IV	I	II	III	IV			RO	RDR	RD	DyT	TOTAL		
004 AGUAYTIA														1,050,573.78	274,792.82	184,097.00		1,509,463.60	GSR Padre Abad
9001 ACCIONES CENTRALES														1,050,573.78	19,192.18	0.00		1,069,765.96	
5000003 GESTION ADMINISTRATIVA														1,050,573.78	19,192.18	0.00		1,069,765.96	
0000009 ACCIONES ADMINISTRATIVAS	ACCION	12	3	3	3	3	3	3	3	3	12	100.0%	1,050,573.78	19,192.18			1,069,765.96		
9002 ASIGNACIONES PRESUPUESTALES QUE NO RESULTAN EN PRODUCTOS -APNOP														0.00	255,600.64	184,097.00	0.00	439,697.64	
5000936 MANTENIMIENTO DE INFRAESTRUCTURA PUBLICA														0.00	0.00	184,097.00		184,097.00	
0000090 PLANEAMIENTO Y DESARROLLO URBANO Y RURAL	ACCION	4	1	1	1	1	2	2	0		4	100.0%		0.00	184,097.00		184,097.00		
5001085 PROMOCION DEL TURISMO INTERNO - VELO DE LA NOVIA														0.00	255,600.64	0.00		255,600.64	
0007166 PROMOCION DEL TURISMO	VISITANTES	65000	16250	16250	16250	16250	12408	12933	18115	13998	57454	88.4%		255,600.64			255,600.64		

**MATRIZ N°03**  
**EJECUCION DE PROYECTOS DE INVERSIONES ESTRATEGICAS Y OPERATIVAS**  
(Expresado en nuevos soles)

PLIEGO: 462 GOBIERNO REGIONAL DEL DEPARTAMENTO DE UCAYALI  
UNIDAD EJECUTORA 0004: GERENCIA SUBREGIONAL DE AGUAYTIA (0945)

META PPTAL	CODIGO PROYECTO		CAT. PPTAL	PROYECTO / FINALIDAD / COMPONENTES - TAREAS	COSTO SNIP TOTAL	CONTRATO Y FECHA/FECHA INICIO	PROGRAMACION FISICA				EJECUCION FISICA					EJECUCION FINANCIERA					UNIDAD ORGANICA RESPONSABLE				
	DGPP	SNIP					2015				TRIMESTRE				AVANCE AL					AVANCE AL I, II, III y IV TRIM.					
							U.M	Q	I	II	III	IV	I	II	III	IV	TOTAL	%	TOTAL	RO		RDR	RD	DyT	
	<b>U.E.004 AGUAYTIA</b>				0												5,219,566.40	2,398,733.30	0.00	2,820,833.10	0				
	<b>05 ORDEN PUBLICO Y SEGURIDAD</b>				0												8,000.00	0.00	0.00	8,000.00	0				
	2158028		0072	Mejoramiento y desarrollo de capacidades de la cadena productiva del cultivo de cacao orgánico				1	1					1			8,000.00			8,000.00		GSRP.A BAB			
				TAREA:																					
				Tarea 1				1						1											
	<b>03 PLANEAMIENTO GESTION Y RESERVA</b>				0												357,817.96	0.00	0.00	357,817.96	0				
	2001621	NO TIENE	9002	Estudios de pre-inversion													357,817.96			357,817.96		GSRP.A BAB			
0008				Elaboración perfil (Formulacion)			Estudio	3	0	1	1	1	0	2	1	3	100.0%					GSRP.A BAB			
				TAREA:																					
				Tarea 1				3	0	1	1	1	0	2	1	3	100.0%								
	<b>09 TURISMO</b>				0												294,148.83	0.00	0.00	294,148.83	0				
	2078393		9002	Mejoramiento de la infraestructura turística del Velo de la Novia - Padre Abad - Región Ucayali			Obra	1		0.50	0.50		0		0.5	0.3	0.8	80.0%		294,148.83		294,148.83	GSRP.A BAB		
				TAREA:																					
				Tarea 1				1		0.50	0.50		0		0.5	0.3	0.8	80%		294,148.83		294,148.83			

		<b>15 TRANSPORTE</b>		0												83,076.27	0.00	0.00	83,076.27	0
2130701		0061	Construcción de la trocha carrozable desde el Km. 360+700 de la Carretera Federico Basadre en el		Act. Exp. Tec.	1	1			1	0		1	100%	11,500.00			11,500.00		GSRP.A BAB
			TAREA:																	
			Tarea 1			1	1			1	0		1	100%						
2177048		0061	Mejoramiento del camino vecinal Mar de Plata - Sector Requia, Distrito de Irazola - Padre Abad		Exp. Tec.	1		1		0	0	1.0	1	100%	49,576.27			49,576.27		GSRP.A BAB
			TAREA:																	
			Tarea 1			1		1		0	0	1.0	1	100%						
2235057		0061	Construcción camino vecinal Pueblo Nuevo - Pueblo Libre		Act. Exp. Tec.	1						1	1	100%	11,200.00			11,200.00		GSRP.A BAB
			TAREA:																	
			Tarea 1			1						1	1	100%						
2160676		9002	Mejoramiento de trocha carrozable en el sector Las Viñas - Caserío Nuevo Satipo, Distrito de		Act. Exp. Tec.	1						1	1	100%	10,800.00			10,800.00		GSRP.A BAB
			TAREA:																	
			Tarea 1			1						1	1	100%						
		<b>18 SANEAMIENTO</b>		0												10,973.00	0.00	0.00	10,973.00	0
2135368		0083	Construcción del sistema de agua potable y desague en el caserío Huacamayo, Distrito y Provincia		Pago Final	1	1			1	0		1	100%	10,973.00			10,973.00		GSRP.A BAB
			TAREA:																	
			Tarea 1			1	1			1	0		1	100%						



