

**UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO**

**ESCUELA DE POST GRADO**

**MAESTRIA EN DE CIENCIAS CONTABLES  
MENCION EN AUDITORIA Y TRIBUTACION**



**“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**

**CON MENCION EN:  
AUDITORÍA Y TRIBUTACIÓN**

**Presentado por:**

María del Carmen Torres Boza

**Docente Asesor:**

Mg. Darwin Malpartida Márquez

Huánuco – Perú  
2017



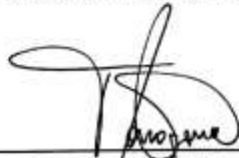
**ACTA DE SUSTENTACIÓN DEL GRADO DE  
MAGISTER EN CIENCIAS CONTABLES**

En la ciudad de Huánuco, siendo las 03:00pm horas, a los 21 días del mes de Noviembre del año dos mil diecisiete, en el Auditorio de la Facultad de Ciencias Empresariales, "San Juan Pablo II" (Aula 202-P5), se reunió el jurado calificador, integrados por los docentes: Dr. Luis Tarazona Cervantes (Presidente); Mg. Simeón Soto Espejo (Secretario) y el Mg. Tomas Dali Villena Andrade (Vocal); nombrados mediante Resolución N° 366-2017-D-EPG-UDH, de fecha 19 de Octubre del año dos mil diecisiete y el aspirante al Grado Académico de Magister, C.P.C TORRES BOZA, María del Carmen.

Luego de la instalación y verificación de los documentos correspondientes, el Presidente del jurado invitó al graduando a proceder a la exposición y defensa de su tesis titulada: "LOS PROCESOS DEL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTION ADMINISTRATIVA EN LOS GOBIERNOS LOCALES DE LA PROVINCIA DE HUANUCO PERIODO 2015", para optar el Grado Académico de Magister en Ciencias Contables, mención: Auditoria y Tributación.

Concluida la exposición, se procedió a la evaluación correspondiente, luego el presidente del Jurado comunicó el resultado, habiendo obtenido la nota (QUINCE) 15 con la calificación de BUENO; al mismo tiempo recomendó a la Escuela de Post Grado, se le otorgue el grado académico de Magister en Ciencias Contables mención en Auditoria y Tributación del graduando TORRES BOZA, María del Carmen.

Se suscribe la presente Acta en tres originales y siendo las 17:20 horas, se da por concluido el acto académico de sustentación.

  
\_\_\_\_\_  
PRESIDENTE  
Dr. Luis Tarazona Cervantes

  
\_\_\_\_\_  
SECRETARIO  
Mg. Simeón Soto Espejo

  
\_\_\_\_\_  
VOCAL  
Mg. Tomas Dali Villena Andrade

# DEDICATORIA

A mi Madre **Juana**, por constituirse en fuente inagotable de estímulos en mi vida.

A mi hija **María Laura**, por ser el motor físico, mental y espiritual de mi vida.

# AGRADECIMIENTOS

Expreso mi gratitud al Docente Asesor **Mg. Darwin Malpartida Márquez**, por sus orientaciones metodológicas en el proceso de desarrollo de la presente tesis.

A los **Directivos** y **Docentes** de la Escuela de Postgrado de la Universidad de Huánuco, por permitir mi desarrollo como profesional.

A los **Gerentes Municipales** y Funcionarios de las oficinas de **Planificación, Presupuesto, Logística** y **Tesorería**; de las municipalidades distritales de la provincia de Huánuco, por su apoyo con las entrevistas y encuestas.

Al **Personal Administrativo** de la Universidad de Huánuco, por las facilidades brindadas en el proceso de tramitación de la presente tesis.

## RESUMEN

La provincia de Huánuco cuenta con doce (12) municipalidades distritales que reciben presupuesto público orientado a promover el desarrollo económico y social mediante una gestión administrativa municipal eficiente, de allí que el propósito de la siguiente tesis consiste en la realización del análisis del proceso de planeamiento estratégico y su incidencia en la gestión administrativa. Para ello fue necesario la definición de la normatividad del planeamiento estratégico en los gobiernos locales y los componentes de la gestión administrativa en las dimensiones de desarrollo socioeconómico, plan operativo institucional y la ejecución del presupuesto.

Metodológicamente, el trabajo se aborda desde la perspectiva de los tipos de estudio descriptivo – transversal, con la aplicación de un diseño de investigación no experimental donde la población estuvo formada por 45 funcionarios que laboran en las 12 municipalidades distritales de la provincia de Huánuco, en este caso por el tamaño de la población no fue necesario determinar muestra alguna. Se aplicó un cuestionario de encuestas compuesto de 23 preguntas y orientado a conocer el estado actual del planeamiento estratégico y su incidencia en la gestión administrativa.

Los resultados indican que la gestión administrativa las municipalidades elaboran sus planes de desarrollo concertado, motivado principalmente por el cumplimiento de la normatividad, más que como herramienta de gestión que guíara los procesos de ejecución presupuestal. Asimismo, se ha encontrado que elaboran sus planes operativos de manera deficiente, toda vez que en muchos casos no se alinean con los planes estratégicos instituciones. Finalmente, el control estratégico es bajo, razón por el cual en la ejecución de obras no se sigue de acuerdo con lo programado en el presupuesto analítico, la ejecución de los gastos no respeta la programación debido a las deficiencias del expediente técnico, desorden administrativo. En general, se cuestiona su eficiencia, eficacia y economía en la ejecución del presupuesto.

**Palabras claves:** Gestión administrativa / Planeamiento estratégico / Ejecución presupuestal.

## ABSTRACT

The province of Huánuco counts on twelve (12) district municipalities that receive public budget oriented to promote the economic and social development through an efficient municipal administrative management, from where the purpose of the following thesis consisted in the accomplishment of the analysis of the planning process and its impact on administrative management. For this, it was necessary to define the normative of the strategic planning in the local governments and the components of the administrative management in the dimensions of socioeconomic development, institutional operational plan and the execution of the budget.

Methodologically, the work is approached from the perspective of the types of descriptive - transversal study, with the application of a non - experimental research design where the population was formed by 45 officials who work in the 12 district municipalities of the province of Huánuco, in this case by the size of the population was not necessary to determine any sample. A survey questionnaire composed of 23 questions was applied and oriented to know the current state of the strategic planning and its incidence in the administrative management.

The results indicate that the administrative management of municipalities draw up their plans for concerted development, motivated mainly by compliance with regulations, rather than as a management tool that guides the budget execution processes. Likewise, it has been found that poor strategic plans are made by institutions, since in many cases they are not aligned with operational plans. Finally, the strategic control is low, which is why the execution of works is not followed according to what is programmed in the analytical budget, the execution of the expenses does not respect the programming due to the deficiencies of the technical file, administrative disorder. In general, its efficiency, effectiveness and economy in budget execution.

**Key words:** Administrative management / Strategic planning / Budget execution.

## PRESENTACION

Honorables miembros del jurado, nos complace presentar a ustedes la tesis titulada **“Los Procesos del Planeamiento Estratégico y su Incidencia en la Gestión Administrativa en los Gobiernos Locales de la Provincia de Huánuco Período 2015”** como un aporte de conocimiento al evaluar los procesos de implementación del Plan de Desarrollo Concertado, el Plan Estratégico Institucional y el Control Estratégico que ejercen las municipalidades distritales de la provincia de Huánuco, con el desarrollo socioeconómico, el Plan Operativo Institucional y la Ejecución Presupuestal.

Para tal efecto se ha puesto a prueba las hipótesis siguientes: (i) Los componentes del plan de desarrollo concertado si influye significativamente en el desarrollo social y económico en los gobiernos locales; (ii) Un adecuado plan operativo debe estar alineado con los componentes de la planificación estratégica institucional en los gobiernos locales de la provincia de Huánuco y (iii) Los niveles de control estratégico inciden directamente en la ejecución presupuestaria en los gobiernos locales de la provincia de Huánuco.

De la operacionalización de las variables este trabajo se ha organizado en cinco capítulos. El primero, trata sobre la introducción del trabajo; el segundo, aborda el marco teórico en el cual se sustenta la tesis; el tercero, detalla la metodología empleada en la investigación; el cuarto, muestra los resultados del análisis de los datos, mostrándose las tablas y gráficos estadísticos; y el quinto, explica el proceso de la prueba de hipótesis.

Finalmente, referente a lo académico, el presente trabajo de investigación servirá para obtener el grado académico de magister en Auditoría y Tributación. Asimismo, es un punto de partida para futuras investigaciones y servirá como material de consulta a los futuros alumnos, docentes e investigadores de la universidad.

# ÍNDICE

Página

Dedicatoria.  
Agradecimiento.  
Resumen.  
Abstract.  
Presentación.

## CAPÍTULO I INTRODUCCION

1.1	Planteamiento del problema. ....	01
1.2	Formulación del problema .....	03
1.3	Trascendencia teórica, técnica y académica .....	04
1.4	Antecedentes de investigación .....	05
1.5	Objetivos.....	13

## CAPÍTULO II REFERENCIA TEÓRICA Y CONCEPTUAL

2.1	Antecedentes históricos.....	14
2.2	Aspectos conceptuales o doctrinarios .....	16
2.2.1	Teoría de la planificación estratégica.....	16
2.2.2	Etapas del planeamiento estratégico .....	17
2.2.3	Planeamiento en las municipalidades .....	24
2.2.4	La gestión administrativa .....	26
2.2.5	La gestión municipal .....	31
2.3	Definiciones operacionales.....	50



**CAPÍTULO III**  
**METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

3.1	Tipo de investigación.....	52
3.1.1	Enfoque.....	52
3.1.2	Alcance o nivel.....	52
3.1.3	Diseño.....	53
3.2	Sistema de hipótesis y variables.....	53
3.2.1	Hipótesis General.....	53
3.2.2	Hipótesis Específicos.....	53
3.2.3	Operacionalización de las variables.....	53
3.3	Técnicas e instrumentos.....	55
3.4	Cobertura de la investigación. ....	55
3.4.1	Población. ....	55
3.4.2	Muestra. ....	56

**CAPÍTULO IV**  
**RESULTADOS**

4.1	Presentación de resultados. ....	57
4.2	Planeamiento estratégico .....	57
4.2.1	Plan de desarrollo concertado .....	57
4.2.2	Plan operativo institucional....	60
4.2.3	Control estratégico.....	63
4.3	Gestión administrativa .....	66
4.3.1	Desarrollo social económico .....	66
4.3.2	Plan estratégico institucional .....	72
4.3.3	Ejecución del presupuesto .....	78

**CAPÍTULO V**  
**DISCUSION DE RESULTADOS**

5.1	Prueba de hipótesis. ....	81
5.1.1	Aspectos generales .....	81
5.1.2	Pasos para la verificación de hipótesis.....	81
5.1.3	Reglas para contrastar la hipótesis.....	83
5.2	Verificación de la hipótesis específica 1 .....	83
5.3	Verificación de la hipótesis específica 2 .....	85
5.4	Verificación de la hipótesis específica 3.....	87

Conclusiones.  
Recomendaciones.  
Bibliografía. Anexos.

# CAPÍTULO I

## INTRODUCCION

### 1.1 Planteamiento del problema.

Según las Ley Orgánica de Municipalidades los gobiernos locales son órganos de gobierno promotores del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines. Tiene como finalidad promover la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción. Para cumplir tal fin, el Estado le transfiere recursos financieros denominados recursos ordinarios, asimismo le ha dado la facultad de recaudación de impuestos y tasas, a través de un marco tributario propio.

No obstante, las municipalidades 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 municipales, 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 éstas demandas sociales y dado el presupuesto municipal otorgado, 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 municipal y hacer más eficiente la ejecución del

presupuesto público. En efecto, el presupuesto asignado a las municipalidades de la región Huánuco al 2015 ascendió a S/. 864'480,695, sin embargo, se ejecutó sólo el 68.4% del presupuesto asignado, por debajo de sus regiones vecinas como Pasco 71.4%, San Martín 74.8% y Ucayali con 80.6% (MEF, 2015).

Estos indicadores muestran que se podría estar gastando con ineficiencia el presupuesto asignado, probablemente debido a la mala gestión administrativa municipal y la poca planificación con enfoque estratégico, asimismo se percibe baja coordinación que se da entre el gobierno local y regional. Con la promulgación de la Ley de Bases de la Descentralización aprobada en el 2002, generó mayores responsabilidades a los gobiernos locales. Dicha norma regula la formación de las regiones y municipalidades, fija las competencias de los tres niveles de gobierno, y determina los bienes y recursos de los gobiernos regionales y locales. Asimismo, las municipalidades integran el consejo de coordinación provincial, con el fin de establecer un ambiente de debate sobre políticas de desarrollo.

No obstante, según un estudio efectuado por Torres (2005) las coordinaciones permanentes en este nivel alcanzan escasamente el 9%, las relaciones eventuales el 33%, y el 12% de las municipalidades señalaron tener convenios de cooperación. Este resultado evidencia el aislamiento existente en el manejo municipal, que en nada favorece al desarrollo local. Como en el caso anterior, esta situación debe ser preocupación de las entidades nacionales encargadas o responsables de los sistemas de gestión.

Si bien es cierto existe la obligación legal de implementar el sistema de planeamiento estratégico en los gobiernos locales, sin embargo, muchas municipalidades lo realizan sólo 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 la improvisación y los intereses políticos.

Si este problema persiste, se podría perder la oportunidad de alcanzar el desarrollo de los pueblos, postergándolos por la negligencia y la falta de liderazgos de las autoridades ediles. Por esta razón, es necesario diagnosticar e

investigar el estado actual del planeamiento estratégico en los gobiernos locales, a fin de plantear alternativas viables que coadyuven a mejorar la gestión administrativa municipal.

En la provincia de Huánuco existen 12 municipalidades distritales que al 2015 han manejado un presupuesto de 170'579,462 millones de soles, para que cumplan sus fines, objetivos y metas en favor de la ciudadanía. De esto el distrito de Huánuco participa con el 27%, seguido del distrito del Valle con 18%. El 15% de participación corresponde a Amarilis, con un 11% participa la municipalidad de Chinchao y en porcentajes menores al 6% se ubican los distritos de Churubamba, Margos, Quisqui, Cayran, Chaulan, Yarumayo, Pillco Marca y Yacus. (MEF, 2015).

A pesar del presupuesto que ejecutan las municipalidades, se aprecia que la gestión administrativa es deficiente, toda vez que a diciembre de 2015 se tiene una ejecución total del 74% indicador que es mediamente bueno considerando. Asimismo, se percibe en muchos municipios obras paralizadas, expedientes mal elaborados, desorden administrativo, entre otros síntomas.

Este problema, principalmente se debe a la planeación estratégica en las municipalidades distritales de la provincia de Huánuco que sólo lo realizan para cumplir la Ley, sin embargo, al momento de la ejecución no se toman en cuenta, generando efectos perjudiciales para el Estado, por cuanto no se estarían cumpliendo los objetivos y metas que se plasman en los planes de desarrollo. Asimismo, generará estancamiento en el desarrollo de la provincia de Huánuco que es necesario corregir.

El instrumento que usé para determinar el problema es la Observación Sistemática.

## **1.2 Formulación del problema.**

El presente trabajo de investigación se orientó a responder las interrogantes siguientes:

### **1.2.1 Problema principal**

¿De qué manera inciden los procesos del planeamiento estratégico en la gestión administrativa en los gobiernos locales de la provincia de Huánuco en el periodo 2015?

### **1.2.2 Problemas específicos.**

- ❖ ¿En qué medida los componentes del plan de desarrollo concertado influyen en el desarrollo social y económico en los gobiernos locales de la provincia de Huánuco?
- ❖ ¿De qué manera el plan operativo se alinea con la planificación estratégica institucional en los gobiernos locales de la provincia de Huánuco?
- ❖ ¿Cómo el control estratégico incide en la ejecución presupuestal en los gobiernos locales de la provincia de Huánuco?

## **1.3 Trascendencia teórica, técnica y académica.**

### **1.3.1 Teórica.**

La investigación propuesta busca, mediante la aplicación de los enfoques del sistema de planeamiento estratégico encontrar explicaciones al problema de la deficiente gestión administrativa que se observa en los gobiernos locales, a fin de plantear algunas perspectivas teóricas

### **1.3.2 Técnica.**

Los resultados de la investigación permitirán conocer la real situación del planeamiento estratégico en los gobiernos locales de la provincia de Huánuco y su incidencia en la gestión administrativa. Se orientará a diagnosticar el sistema de planificación de las municipalidades y determinar sus dificultades y perspectivas de mejora, de tal manera que se mejore la gestión administrativa.

### **1.3.3 Académica.**

El presente trabajo de investigación es de trascendencia académica por cuanto para su ejecución se aplicarán los conocimientos captados a lo largo de mi formación profesional en la Maestría de Ciencias Contables.

Asimismo, servirá también para obtener el grado académico de magister en Auditoría y Tributación.

#### **1.4 Antecedentes de investigación.**

##### **1.4.1 Internacionales.**

- **Armijos, Saira y Cabrera, Betty (2016). Planeación Estratégica en el Ilustre Municipio del Cantón Olmedo Durante el Periodo 2010 – 2015.**

Tesis desarrollada en la Universidad Nacional de Loja – Ecuador, con el propósito de proponer un Plan Estratégico para una prestigiosa institución del Estado como es el Ilustre Municipio del Cantón Olmedo durante el periodo 2010-2015. En su ejecución se ha aplicado técnicas, métodos, procedimientos y herramientas recomendadas para este tipo de estudio; la metodología utilizada está basada en los métodos de investigación: científico, deductivo, inductivo, analítico y estadístico. Utilizando algunas técnicas: La entrevista, encuesta y la observación directa. El universo considerado para la investigación estuvo representado por actores internos y externos del Municipio del Cantón Olmedo.

Entre los principales resultados arribados se tiene que el Municipio del cantón Olmedo no ha aplicado una Planificación Estratégica para mejorar la gestión institucional existiendo brechas importantes entre lo que el municipio ofrece y lo que los beneficiarios reciben acerca de la calidad de los servicios. La misión y visión del ilustre municipio del cantón Olmedo no han sido desarrolladas de acuerdo con las posiciones de excelencia estratégica.

Finalmente, la capacitación del recurso humano no se cumple a cabalidad situación que es producida por la ausencia de planificaciones anuales que sustenten la incorporación al presupuesto institucional, tendientes a complementar elementos profesionales y laborales en sus competencias.

➤ **Santana Gabriel (2012). Instrumentos de Planificación de la Gestión Municipal Chilena.**

Parte con el objetivo de describir los principales instrumentos de planificación utilizados en la gestión de los municipios en Chile, tales como el Plan de Desarrollo Comunal, Plan Regulador Comunal y Presupuesto Municipal. Se presentan los principales elementos que consideran los citados instrumentos de planificación y las metodologías que se utilizan para la formulación de cada uno de ellos.

El objetivo de estudio consideró principalmente el uso de fuentes secundarias de información, para lo cual, se realizó una revisión bibliográfica de autores que han publicado sobre el tema; también se accedió a información a través de los sitios web de los municipios consultados. La información primaria se obtuvo de la Dirección de Administración y Finanzas y de la Secretaría Comunal de Planificación de la municipalidad de Quinchao, responsables del presupuesto municipal de ese municipio.

Además, se utilizó la experiencia del autor de este estudio en el tema, en la calidad de director del departamento SECPLAN del municipio de Quinchao, responsable de la elaboración del plan de desarrollo comunal, plan regulador comunal y presupuesto municipal.

Al elaborar esta investigación se concluyó que en la mayoría de los casos estos instrumentos solo se elaboran por cumplir con las exigencias legales, en especial en el caso del Plan de Desarrollo Comunal, no siendo visualizados como un medio para alcanzar una gestión municipal más eficiente. Además, se determinó que en contadas excepciones consideran la participación de la comunidad durante el proceso de formulación, por el contrario, son elaborados a puertas cerradas por el equipo municipal.

➤ **Gruinai María (1999). La Planeación Estratégica Como Herramienta Para la Modernización del Servicio Público Municipal.**



Tesis desarrollada en la Universidad de Nuevo León – México, con el propósito de proponer una planeación estratégica para la Municipalidad de Monterrey. En su ejecución se ha aplicado enfoques, mecanismos y propuestas de crear un comité de planeación para el desarrollo municipal, donde se puede percibir claramente esta dinámica y a la vez, el método sugerido en su operación tiene como requisito indispensable la participación organizada de la sociedad, con el objetivo, de mejorar el funcionamiento de la administración pública municipal, integrándose como un órgano consultivo para la planeación, evaluación y control estratégico para el desarrollo Municipal; partiendo de la hipótesis de que *“La ausencia de una adecuada interacción y coordinación entre las diversas instancias del gobierno municipal con otras instancias de gobierno, y con las mismas dependencias en su interior, provoca la dispersión de esfuerzos, y como resultado, que los objetivos no sean alcanzados con eficiencia, eficacia y oportunidad”*.

Al realizar la investigación se concluyó que la planeación estratégica se elabora solo por cumplimiento de su organización y no representa objetividad. Asimismo, para lograr el desarrollo equilibrado y la optimización de los recursos, es necesario primero, hacer un Plan que nos permita conocer, jerarquizar y decidir cuáles exigencias se debe satisfacer primero y cuales con posterioridad.

#### **1.4.2 Nacionales.**

- **Ganoza, Lucia (2015) Aplicación de un Plan Estratégico para la Mejora de la Gestión Pública del Puerto de ETEN 2015-2020.**

Tesis para obtener el grado de Magister, desarrollada en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. El objetivo fundamental de esta investigación fue determinar qué la aplicación de un plan estratégico mejora la gestión pública de la Municipalidad de Puerto Eten- Chiclayo en el período 2015-2020. De allí su importancia de establecer las referencias institucionales, sobre la cuales la Municipalidad define su cronograma diario para la aplicación de este

plan estratégico, pero también una plataforma de posibilidades para el desarrollo de proyectos a corto y mediano plazo, un ambiente que fomente la creatividad y en el que se mantenga el principio de la mejora permanente.

La investigación ha permitido recoger información de la descripción del plan estratégico, formulando la siguiente interrogante: ¿De qué manera la aplicación de un plan estratégico mejora la gestión pública de la Municipalidad de Puerto Eten-Chiclayo en el período 2015-2020? De modo que la hipótesis planteada es: “La aplicación de un plan estratégico mejora significativamente la gestión pública de la Municipalidad de Puerto Eten”, el tipo de investigación es aplicada, la muestra es de 51 colaboradores de diseño no experimental, el instrumento aplicado tiene 15 preguntas.

El estudio de la investigación concernientes a las técnicas e instrumento de recolección de datos se recurrieron a fuentes Primarias y secundarias. Los informes revisados han sido los siguientes: obras, presupuesto, planificación, desarrollo local, servicios vecinales y otras. Los informes se han orientado a tener un estado situacional del área y en algunos casos plantean propuestas a los problemas por ellos encontrados. Asimismo, se obtuvo los estados financieros, memorias de la entidad, reportes al MEF, Contraloría y otros. La selección de las fuentes de información ha sido discrecional y principalmente se basa en que las mismas dispongan de información.

De acuerdo con la investigación realizada se concluyó que la aplicación del plan estratégico mejorara la gestión pública de la Municipalidad de Eten, analizando la aplicación de este plan, mejorando la eficiencia, eficacia y productividad.

- **Trefogli, Guillermo (2013). Gestión estratégica y creación de valor en el sector público: Estudio de caso sobre el desarrollo de evaluaciones de conocimientos en el servicio civil peruano (2008-2012).**

Tesis para obtener el título de Economista de tipo estudio de caso desarrollo en la Pontificia Universidad Católica del Perú, cuyos objetivos fueron: Identificar los aspectos estratégicos principales que tuvo la gestión desplegada en la intervención en sus experiencias de implementación, realizadas durante los años 2009 y 2010, teniendo como referencia el marco teórico de la gestión estratégica para la creación de valor público planteado por Moore (1995); Explicar la situación actual del proceso de creación de valor público de la intervención, según el marco teórico citado, y plantear algunas consideraciones para su continuidad y Estimar la contribución potencial que tienen los diagnósticos de conocimientos con respecto a su relación con los subsistemas de gestión de los recursos humanos<sup>12</sup> y su alcance con respecto al tamaño del servicio civil peruano.

Entre los principales resultados se tiene, en primer lugar, debemos señalar, para enmarcar las conclusiones, que el presente estudio se ha concentrado en una intervención pública que ha sido reconocida, en los escasos espacios de reconocimientos para las prácticas de gestión pública peruana, como buena práctica de gestión. Es decir, una intervención de rendimiento positivo para la administración pública peruana, perteneciente a una de las principales reformas del Estado peruano, que es la implementación de la política de gestión de recursos humanos, o creación de un servicio civil profesional, en los términos señalados por Longo (2006).

En segundo lugar, que el valor público creado fue parcial, visto desde distintas perspectivas. Considerando la efectividad de la intervención, encontramos que esta no fue exitosa, pues no logró productos sustantivos, y, por ende, tampoco resultados. Sin embargo, considerando una perspectiva mayor, encontramos que la intervención sí logró crear valor público, en el sentido de que logró poner en marcha una organización, generar capacidades a través del diseño de una solución técnica al problema público en cuestión y su

aplicación en dos experiencias (SNIP y sistema nacional de abastecimiento), y realizar una evaluación sobre dichas experiencias.

El conocimiento acumulado por la organización pública, SERVIR, es una contribución valiosa para la resolución del problema público de las capacidades de los trabajadores de la administración pública a futuro; es decir, la capacidad de creación de valor público a largo plazo

➤ **De Lama (2009). Plan Estratégico para Mejorar la Gestión en la Municipalidad de San Jacinto.**

Tesis para obtener el grado de magister, presentada en la Universidad de Trujillo. El objetivo fundamental de este estudio es indagar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, enmarcados en la misión y visión que tiene la Municipalidad de San Jacinto, al aplicar un plan estratégico.

La investigación ha permitido recoger información que un 67% del personal, desconocen cuáles son su misión y visión. Es muy importante mencionar que para una institución funciones adecuadamente su personal debe saber que está haciendo, hacia a donde va, cuáles son sus aportes, que tanto mejora en la entidad con su trabajo. Asimismo, es preocupante que el personal no planea, no organiza, no coordina y controla los procesos de registro.

El resultado de esta investigación es mostrar los problemas con los que se enfrenta el área de rentas de la Municipalidad de San Jacinto, cuando los integrantes no conocen los objetivos de su institución.

➤ **Torres, Samuel (2005). Diagnóstico de la gestión municipal, alternativas para el desarrollo.**

Estudio de tipo descriptivo efectuado en el Ministerio de Economía y Finanzas que tuvo como objetivo desarrollar un análisis situacional interno y externo de las municipalidades provinciales, a partir del cual se determina entre otros la problemática institucional, sus fortalezas

y debilidades, así como las oportunidades y amenazas que hoy registran los gobiernos locales.

Este trabajo se realiza a partir de la determinación de una muestra debidamente definida, donde se analiza diversos aspectos de gestión municipal; para este fin se han aplicado una serie de indicadores económicos, financieros, implementación, entre otros; orientado a un análisis de las necesidades, capacidades y recursos más relevantes de los gobiernos locales provinciales.

El estudio comienza evaluando el entorno institucional, es decir, la coordinación existente entre las municipalidades y los organismos nacionales y extranjeros públicos y privados; así como, organismos de coordinación y apoyo local.

Los principales resultados concluyen que el entorno institucional es un aspecto muy importante en la gestión, más aún cuando se trata de una institución de gobierno como es el caso de las municipalidades, es por ello que en el análisis de diagnóstico se ha puesto especial énfasis en los distintos niveles de coordinación, que tienen que ver con los gobiernos locales.

En lo que respecta al manejo de planes de desarrollo concertado provincial, el 75% manifestó contar con este documento, sin embargo, a nivel institucional el planeamiento bajó al 45%. La planificación al interior de las municipalidades es aún menor, así tenemos que el planeamiento de acondicionamiento territorial ha sido elaborado por el 14% de las municipalidades encuestadas, sólo el 34% de los municipios, cuenta con el plan de desarrollo urbano y el 3% con planes de desarrollo rural. El Catastro municipal que es instrumento no muy complicado de realizar, se encuentra desactualizado en un 80% de municipalidades de la muestra, situación que no permite elevar las cobranzas por concepto de impuestos municipales.

Entre los factores limitativos para el planeamiento mencionaron en primer lugar los recursos económicos, seguido de la falta de

capacitación, la falta de profesionales especializados en el tema, la falta de información para el desarrollo de planes, entre los más importantes.

➤ **Castillo Juan (2004). Reingeniería y gestión municipal.**

Tesis para obtener el grado doctoral desarrollada en la Universidad Nacional Mayor San Marcos, cuyos objetivos se basaron en el análisis de las ventajas comparativas de la reingeniería de negocio, acorde con la gestión de gobiernos locales, distinguiendo las carencias y fortalezas en las organizaciones de los gobiernos locales y examinar la impresión que causa la reingeniería en las diversas áreas de los gobiernos locales.

La hipótesis a modo de prueba consistió en que “la reingeniería en la gestión de los gobiernos locales permitirá optimizar los resultados maximizando los beneficios y minimizando los costos de la producción y prestación de los servicios públicos que proporciona a los vecinos”. En ese sentido, el período de análisis cubrió los dos últimos quinquenios. Las fuentes de investigación secundarias consultadas fueron las oficinas de Estadística del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), el Banco Central de Reserva (BCR) y La Asociación Nacional de Municipalidades (AMPE).

Los resultados arribados concluyen que la reingeniería en la gestión de los gobiernos locales permite optimizar la prestación de los servicios municipales en beneficio de los ciudadanos, racionalizando procesos, integrando las diferentes áreas funcionales a través de los Sistemas de Información Gerencial, estableciendo canales de comunicación directa con los vecinos.

De otra parte, agrega el autor que la planificación estratégica municipal, como instrumento de gestión moderna, permite realizar un análisis profundo y minucioso de los factores internos, identificando las fortalezas y debilidades, como de los factores externos, reconociendo las oportunidades y amenazas, para enfrentar con

éxito los retos que significa lograr óptimos resultados en beneficio de la comunidad.

### **1.4.3 Locales.**

No se han hallado investigaciones publicadas a nivel de Región Huánuco, esto nos indica que el problema sigue vigente, con la expectativa de tener más investigaciones.

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 Objetivo general.**

Determinar si los procesos del planeamiento estratégico inciden en la gestión administrativa en los gobiernos locales de la provincia de Huánuco en el periodo 2015.

### **1.5.2 Objetivos específicos.**

- ❖ Determinar si los componentes del plan de desarrollo concertado influyen en el desarrollo social y económico en los gobiernos locales de la provincia de Huánuco.
- ❖ Establecer si el plan operativo se alinea con la planificación estratégica institucional en los gobiernos locales de la provincia de Huánuco.
- ❖ Analizar si el control estratégico incide en la ejecución presupuestal en los gobiernos locales de la provincia de Huánuco.

## **CAPÍTULO II**

### **REFERENCIA TEÓRICA Y CONCEPTUAL**

#### **2.1 Antecedentes históricos.**

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, debiendo 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).

En América Latina, 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 (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. Como afirma García Eduardo (1982), entre 1961 y 1963, trece países de la región dieron vida legal a ministerios, oficinas o consejos de planificación, en respuesta a la Carta de Punta del Este.

En este contexto, Díaz Luis (2013) manifiesta que es necesario planificar estratégicamente, por cuanto América Latina presenta cinco grandes males urbanos que tenemos que afrontar, estos son:

- **Hipercrecimiento:** La urbanización en esta región crece a tasas promedio del 3% al 4%.
- **Carencias de servicios:** Estos inauditos aceleramientos, en particular, en los países más pobres, se realizan con gran déficit de infraestructura y saneamiento (entre el 50% y el 90% de población carece de los mismos) con las consecuencias ambientales imaginables.
- **Discontinuidad de gestión:** Típica de los países subdesarrollados, donde a cada período electoral le suceden cambios e ineficacias.



- **Poca proyectualidad e inversiones:** Factores que derivan de los anteriores, así como de la economía neoliberal (preocupada sólo de la economía financiera y la atención de la deuda externa).
- **Inseguridad e insolidaridad:** Fuertemente basada en el modelo económico político mencionado y que promueve como único modelo deseable el de la ciudad cerrada de una precaria seguridad interna (en un mar de inseguridad externa) construcción de una antisociedad insolidaria.

Por tales motivos, se estima que los gobiernos locales pueden constituirse en instituciones eficientes para elaborar y materializar estrategias y programas tendientes a superar tal realidad; estas situaciones exigen respuestas rápidas de la administración local, el cual, con una planificación urbana, produciendo los planes de desarrollo necesarios, superando las concepciones antiguas de planeamiento y considerando los nuevos paradigmas.

En nuestro país, en octubre de 1962, mediante el **Decreto Ley N° 14220**, se creó el Sistema Nacional de Planificación del Desarrollo Económico y Social. Si bien no se puede afirmar que aquí se inició la historia de la planificación en el Perú; sí es posible decir que con ese Decreto Ley se dio inicio formal a la planificación en el Perú. Más adelante, en junio de 1981, mediante el **Decreto Legislativo N° 177** se puso en vigencia la Ley de Organización y Funciones del Sistema Nacional de Planificación, encabezado por el entonces Instituto Nacional de Planificación (INP), organismo que, en el año 1992, después de 30 años, se disolvió mediante el **Decreto Ley N° 25548**, siendo asumidas sus funciones por el Ministerio Economía y Finanzas con excepción a las de cooperación internacional.

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, la dación de esta Ley, es reciente, a partir de junio del año 2008, con la dación del **Decreto Legislativo N° 1088** que se implementa el **CEPLAN**. (Wikipedia, 2015).

## **2.2 Aspectos conceptuales o doctrinarios.**

### **2.2.1 Teoría de la Planeación Estratégica.**

El autor Ansoff, H (1987) manifiesta que el planeamiento estratégico es el análisis racional de las oportunidades ofrecidas por el medio, de los puntos fuertes y débiles de las empresas, de la selección de un modelo de compatibilización entre las dos situaciones, estrategia que debería de satisfacer de la mejor forma posible los objetivos de la empresa (pág. 20). El planeamiento estratégico tiene como base el análisis del entorno de la organización, por ello Contreras (2006) “señala que el planeamiento estratégico estudia y analiza la forma en que los cambios internos y/o externos afectan el funcionamiento de la organización y de la forma de enfrentarlos” (pág. 35).

La importancia lo resalta Cano y Olivera (2008), resaltan la importancia de la planeación estratégica como la toma de decisiones a futuro adecuándose dentro de las funciones de la gestión directiva, convirtiéndose en un aliado importante en las organizaciones, trayendo como consecuencia los beneficios acordes a las habilidades, experiencia y conocimiento de todos sus integrantes (pág. 32).

De otra parte, Eyzaguirre (2006), indica que la planificación estratégica 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), nos 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.

De acuerdo a Serna (1994), la planeación estratégica es el proceso mientras el cual, quienes toman decisiones en una organización obtienen procesos y analizan información pertinente, interna y externa con el fin de evaluar, la situación presente de la empresa, así como su competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro (pág. 55).

El plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente. El éxito estratégico se debe dar a nivel individual dentro de las organizaciones. Asimismo, proporciona los nexos de conexión con el equipo administrativo, para enfocar la visión, misión y estrategias en resultados óptimos. Con esos lineamientos que le permite ahorrar el valioso tiempo administrativo, disminuir y alentar la participación y compromiso con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea alcanzar.

### **2.2.2 Etapas del planeamiento estratégico.**

Está compuesto por tres. El primero, es la que indica el proceso la **reflexión estratégica** que, determina el direccionamiento estratégico de la institución a través de la declaración de los valores, misión, la visión, principios corporativos, políticas y estrategias institucionales, es decir, es la etapa que impone una cultura y la forma en que han de trabajar los actores de la gestión administrativa, con la finalidad de alcanzar los objetivos trazados. En la etapa **Analítica** se orienta al estudio del interno (fortaleza y debilidades) y externo (amenazas y

oportunidades). Asimismo, en la etapa **operativa** se tiene que fijar los objetivos, en una definición de cómo conseguirlos y trazando los planes de acción necesarios (Páez, 2012).

#### **a. Visión**

Para lograr el camino del éxito en una organización, se debe tener un horizonte visionario, hacia donde se quiere llegar, manteniendo una perspectiva y beneficiarse con los resultados de los logros alcanzados.

La visión, se ve de manera simple, es el sueño de la organización, la inspiración máxima a la cual se quiere llegar, la meta ambiciosa por alcanzar en el futuro. Los planes de la organización apuntan al logro, en el largo plazo, de dicha visión. Dicho de otro modo, la visión es la manera como se ve la organización en sí misma en un plazo de diez, veinte o más años, en la cúspide de éxito. (Chaquilla, 2013)

Eizaguirre, Norma (2006) nos manifiesta que:

La Visión se define como una imagen objetivo de futuro o el sueño, a ser lograda por una organización; es decir, constituye una gran ambición, un enunciado de la configuración futura de la propia organización como una expresión de su desarrollo a largo plazo. Es decir, la visión es el ideal de la organización para el futuro; indica lo que a la organización le gustaría ser y cómo quiere ser percibida (pág. 6).

Los componentes considerados en la Visión son:

- Qué aspira a ser la organización en el futuro.
- Qué otras necesidades futuras se buscarán satisfacer.
- Qué otros segmentos de población y/o ámbitos futuros de atención.
- Nuevos productos y/o servicios a brindar.

- Nuevas competencias necesarias a desarrollar para lograr el liderazgo en el sector.

Fabián, Morales (2009) manifiesta que: “La visión expresa los propósitos básicos de una organización y las creencias de los directivos de ella. Llegando incluso, en muchas ocasiones a convertirse en la piedra angular de la dirección y el método de operación de la organización” (pág. 9).

#### **b. Misión.**

La misión es de vital importancia en una organización, capaz de crear, desarrollar e innovar, para concretizar los objetivos.

El primer paso que se debe de dar en un plan estratégico es establecer la misión, es decir, aquello que la empresa se propone ser a largo plazo. La definición debe responder a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio? y, una vez, declarada, es la que proporciona dirección y significado a todos los miembros de la empresa.

Una de las bases fundamentales, desde que se dio origen a las organizaciones es su misión, teniendo como punto de partida su filosofía por qué y para qué, de su existencia, partiendo de la premisa de la organización, surgiendo los valores de los accionistas, promotores y accionistas, con su propósito, enfoque y compromiso (Mantilla, 2008, pág. 48).

La misión “indica el objeto, propósito o razón de ser una empresa. La misión responde a la pregunta: ¿cuál es nuestra razón de ser? Un ejemplo sencillo de una declaración de misión es: “Deleitar a nuestros clientes” (Crece Negocio, 2014). Como señala Thomson (2003) la declaración de la misión de una compañía suele centrarse en su perspectiva actual de los negocios (“quiénes somos y qué hacemos”); describe de manera general sus capacidades, su

enfoque del cliente, sus actividades y el aspecto actual de sus negocios (pág. 26).

La misión es fundamental para los propósitos de la empresa, conceptualizando el lugar dentro del entorno en el cual se sitúa la organización, es decir, quiénes somos, qué hacemos y hacia dónde nos dirigimos. El fin o misión de una empresa refleja conceptos tan generales como su personalidad y carácter o las actividades que tiene que desarrollar. Con ser relevante esta declaración de principios, sin embargo, es muy vaga por lo que no sirve de patrón operativo para la organización. Es preciso, por ello, definir objetivos más concretos, asegurar su factibilidad, dimensionarlos en el tiempo y delimitar las unidades de medida, desagregando a nivel de cada función, incluso traduciéndolos en metas operativas para las distintas actividades que desarrolla la empresa. Los objetivos generales deben expresar las metas que se propone alcanzar la empresa.

En resumen, la misión es la razón de ser de la institución siendo fundamental para los propósitos de la empresa, conceptualizando el lugar dentro del entorno en el cual se sitúa la organización, es decir, quiénes somos, qué hacemos y hacia dónde nos dirigimos.

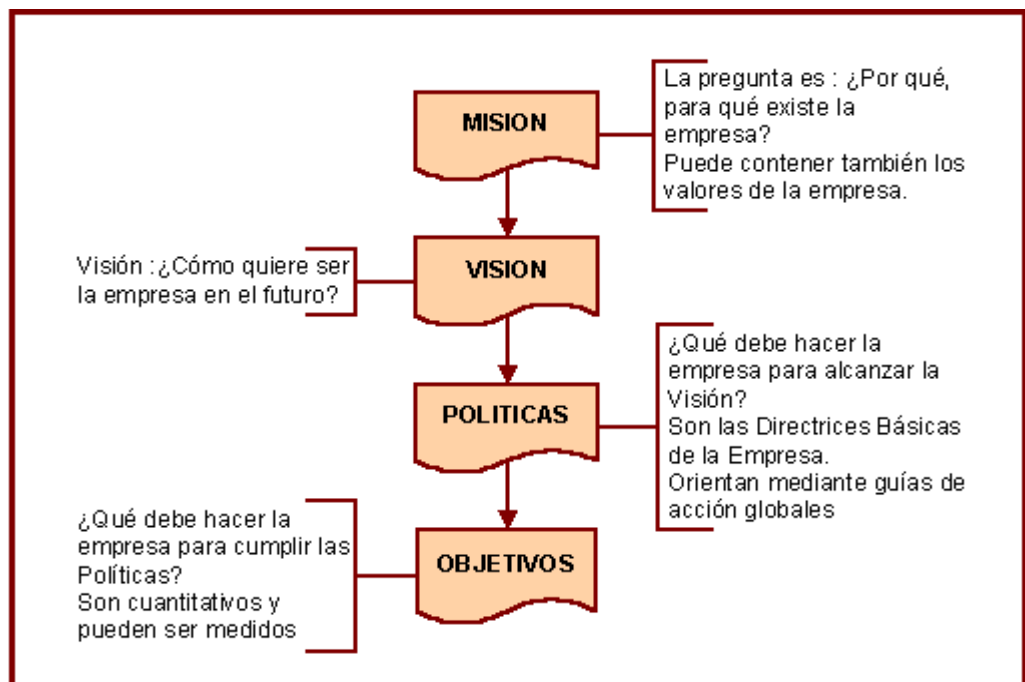
La **visión estratégica**, es un mapa del futuro de la empresa que proporciona detalles específicos sobre su tecnología y su enfoque al cliente, la geografía y los mercados de producto que perseguirá, las capacidades que planea desarrollar y el tipo de organización que la administración está tratando de crear. Toda organización espera ser visionaria, anhelar el futuro deseado en el mediano y largo plazo. La idea central de la visión es cómo la dirección cree que se desarrollará el entorno de mercado y cómo se desarrollarán o deberían desarrollarse las actividades futuras de la organización, basados en las tendencias que se pueden ver en la red de valor. Este planteamiento se traduce en un punto fijo delante de la competencia, que deberá guiar los pasos de la organización.

### c. Principios Corporativos.

Establecen los lineamientos que crean la cultura de una institución; y, son el conjunto de valores y creencias que norman la forma en que han de actuar los miembros de la entidad para el logro de los objetivos institucionales, generalmente son impuestos por la Alta Dirección. Como se mencionó anteriormente, la estrategia es el camino, la guía a seguir para alcanzar los objetivos de la institución. Las **políticas** son las directrices que permiten alcanzar la estrategia de la empresa.

En el siguiente cuadro se formula las interrogantes de las etapas de la planeación.

**Figura 1: Etapas de la Planificación**



**Fuente:** Política de Empresa ¿Para qué sirven? Lic. Ana María Velásquez

En segundo lugar se ubica la etapa **Analítica** donde se plasma la orientación al estudio del interno (fortalezas y debilidades) y externo

(amenazas y oportunidades), esto permite hacer un diagnóstico de la situación actual y trazar la senda para alcanzar el futuro deseado.

### **Análisis del entorno**

Rangel, Santos (2015) nos dice que:

Consiste en analizar las diferentes fuerzas o factores que pueden existir en el entorno de una empresa con el objetivo de detectar las oportunidades y amenazas”.

Otra definición nos dice:

“Consiste en la identificación y evaluación de acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno y que están más allá de su control” (Crecenegocio, 2014)

Es necesario vigilar y examinar el entorno, así como analizar a los competidores. Dicha información es crítica para determinar las oportunidades y amenazas en el entorno.

Existen dos niveles de entorno:

- **El entorno específico**, este entorno comprende aquellos elementos externos a la empresa que están relacionados estrechamente con ella y, por tanto, tienen una influencia muy directa. Entre los componentes tenemos: Proveedores, clientes, competidores, entidades financieras, administraciones públicas, mercado laboral y comunidad. (La Empresa y Su entorno, 2008, pág. 17).
  
- **El entorno general**, En este caso nos referimos a factores no tan directamente vinculados a la empresa pero que en muchas ocasiones tienen una influencia decisiva y no ponerle la debida atención sería perjudicial para la organización. Entre los componentes tenemos: económicos, políticos-legales, demográficos, socioculturales y medioambientales. (pág. 18).



### **Análisis interno.**

Realizar un análisis interno tiene como objetivo identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, y así poder establecer objetivos, y posteriormente formular estrategias, que permitan capitalizar dichas fortalezas o superar dichas debilidades, pero que a la vez tengan en cuenta los recursos y capacidades de la empresa. (CRECENEGOCIO, 2014).

### **Matriz FODA.**

La matriz FODA es importante, en el análisis del entorno y del interno, analizando las características que mide el análisis de las características propias de la organización en sus cuatro componentes.

La organización al ser evaluada está inmersa en sus recursos y capacidades competitivas en términos del grado al que le permiten aprovechar sus mejores oportunidades comerciales y defenderse de amenazas externas a su bienestar futuro. La herramienta más esencial de aplicar para este examen se conoce ampliamente como análisis FODA, llamado así porque se trata de las Fortalezas y Debilidades de los recursos de una empresa, así como sus Oportunidades y Amenazas externas.

De igual importancia, un análisis FODA excelente ofrece las bases para idear una estrategia que capitalice los recursos de la empresa, se dirija a aprovechar sus mejores oportunidades y la proteja de las amenazas a su bienestar. Identificar las fortalezas internas de una empresa (Thompson, Peteraf, Jhon, & Strikland, págs. 100-101).

### **Figura 2: Pasos para elaborar un plan estratégico**



Finalmente, está la etapa **operativa** que una vez identificados 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, seguimiento que se puede realizar a través de indicadores de gestión.

### 2.2.3 Planeamiento en las municipalidades.

Para Rezende (2004) citado Según Sánchez, Alcides & Duarte (2007), define al PEM:

“Como un proyecto direccionado hacia los municipios, que permite a los gestores públicos establecer un rumbo para las mismas, buscando la integración sinérgica de las decisiones y acciones municipales con los diversos actores y ciudadanos involucrados” (pág. 11).

Los gobiernos locales llevan el proceso de planeación en forma integral, permanente y participativa, teniendo conexión con sus vecinos. En dichos procesos se establecen las políticas públicas en el ámbito local, teniendo en cuenta las competencias y funciones específicas exclusivas y compartidas establecidas para las

municipalidades provinciales y distritales (Ministerio de Economía y Finanzas, 2005, pág. 5).

Bajo este contexto, como la administración municipal en los distritos 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 Local; 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).

La planificación en los gobiernos locales es fundamental, a partir del cual la comunidad diseña un conjunto de acciones que lleven hasta un futuro deseado, a partir de un diagnóstico interno (fortaleza y debilidades) y un diagnóstico externo (amenazas y oportunidades). La planificación permite, además, definir políticas, objetivos y metas. Para que los presupuestos que se diseñen tengan mejor focalización para la ejecución de programas y proyectos orientados a alcanzar las metas y objetivos del Plan.

El Plan estratégico municipal tiene que estar involucrado a los municipios, permitiendo a los administradores públicos, a buscar la integración, con los diversos actores y ciudadanos inmersos- sinérgica de las decisiones y acciones municipales estableciendo una dirección de ámbito urbano.

Lo antes dicho, se regula en la Ley Orgánica de Municipalidades (**Ley 27972**), el cual denota la promoción de la participación ciudadana en la gestión pública en el ámbito local. En efecto, la ley establece la creación del Consejo de Coordinación Local (CCL) en el nivel distrital y provincial, con la finalidad de debatir y consensuar el Plan de Desarrollo Municipal y el Presupuesto Participativo, de tal manera que se propongan proyectos

estratégicos de mejora de la infraestructura pública y de los servicios locales.

Es muy importante entonces que los gobiernos locales planifiquen estratégicamente el desarrollo territorial, aunque existen evidencias que denotan altos riesgos, como la politización de las acciones del plan estratégico municipal que conlleva a un lapso de vida corto del plan, coincidiendo éste generalmente con el período del mandato municipal (4 o 5 años), para luego ser reemplazado por otro de misma duración. Esto tornaría al plan en una política partidaria, debiendo ser pensado para un mayor alcance y con resultados a mediano y largo plazo. Sin embargo, lo que sí se debe procurar es conseguir el apoyo político en el proceso de planeamiento, de forma a envolver *varios órganos de administración pública* (Sánchez, Duarte, & Alccides, 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 municipal. No basta un adecuado Planeamiento Estratégico que termina en un documento transcrito, si éste 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.

## **2.2.4 La gestión administrativa.**

### **2.2.4.1 Concepto.**

A continuación, entre los conceptos más relevantes tenemos los siguientes:

Para Ramírez & Calderón (2017) nos define como un conjunto de acciones mediante las cuales el gerente desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo; con el único propósito de alcanzar los objetivos

propuestos en una empresa. El Grupo Aranda (2014) indica que es un grupo social en el que, a través de la administración de capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de cada comunidad. Para Espinoza & Yepes (2012), es el conjunto de capacidades, conocimientos y actitudes que adquieren las personas con el pasar del tiempo (experiencias), la dedicación, ánimo, amor y responsabilidad, para capacitarse y aplicar todo eso en su vida cotidiana ya sea en su hogar, su propio negocio, jefe de un área o departamento de una institución a la que pertenezca. Finalmente, Anzola, Sérvulo (2002) nos dice que la “gestión administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación o planificación, organización, dirección y control” (pág. 70).

Las que llevan a cabo las riendas de dirigir una organización líder, se enfrentan a barreras u obstáculos, que no permitirán alcanzar los objetivos propuestos. Por eso el que lo direcciona debe tener el arte o virtud particular, de llevar a cabo una organización de control y liderazgo efectivo para poder conseguir los resultados deseados de la manera más eficiente posible. Siempre se busca mejorar en una organización la productividad y finanzas para así poder ser competitivos en el negocio, y en este campo el tiempo es un factor importante para poder alcanzar las metas propuestas. Aquella empresa que lleve a cabo una gestión óptima siempre tendrá mejores resultados tanto en su producción y logística como en el mercado realizando buenas ventas y retribuyéndosele con un buen margen de ganancia. (Venemedia, 2014).

Luego del análisis de los conceptos vertidos, se llega a la conclusión de que la gestión administrativa es de vital importancia dentro de una organización, que será determinante para satisfacer sus

objetivos en los aspectos políticos, sociales y económicos. Con el trabajo en equipo, se logra la sinergia para implementar las metas, estando estas dentro de los lineamientos de transparencia, sistemática y responsabilidad.

#### **2.2.4.2 Elementos de la administración.**

Toda organización es concebida como un sistema, en consecuencia, si algún elemento del sistema falla, entonces todo el sistema fallará. Este pensamiento se denomina enfoque gerencial de la gestión administrativa, que se compone de la planificación, organización, dirección y control; el mismo que detallamos a continuación.

a. **La Planificación:** Se define como el “ordenamiento racional, sistemático de actividades y proyectos asignados adecuadamente los recursos existentes para lograr los objetivos institucionales; De otro lado, según (Puelles, 1986) los principios de la planificación en el enfoque gerencial son:

- ❖ **Racionalidad:** se realiza mediante el pensamiento lógico gradual y coherente, se expresa en la secuencia y coherencia de cada una de sus etapas y las actividades que en ella se realizan.
- ❖ **Previsión:** supone prever o considerar con anticipación lo que se va hacer y aquello que se va lograr en el futuro.
- ❖ **Integral:** Que en el plan se debe considerar todas las áreas del programa y prever las actividades a realizar.
- ❖ **Unidad:** significa que el plan elaborado debe constituir un cuerpo de actividades y previsiones único, de tal manera que no existe planes paralelos.
- ❖ **Factibilidad:** el plan debe ser posible de ejecutar y no contener actividades o pretensiones imposibles de lograr.

- ❖ **Flexibilidad:** la ejecución del plan debe ir adaptándose a las condiciones y circunstancias reales del entorno sociocultural del lugar donde se realiza.
- ❖ **Objetividad:** el plan debe ser elaborado con propósitos reales y de acuerdo con las necesidades y objetivos de la población.
- ❖ **Secuencial:** cada una de las etapas del plan deben cumplirse en orden, es decir una tras de otra, de tal manera que las metas cumplidas en unas favorecen el logro en las otras.

**b. La Organización.** La organización como componente de la gestión es de vital importancia, toda vez que permite dinamizar la administración de todo el proceso del ente. En este orden de ideas, entendemos que la organización es el proceso de dividir el trabajo en componentes manejables y de asignar las actividades para lograr con la mayor eficiencia posible los resultados deseados. En otras palabras, si la Planificación ofrece las herramientas para decidir ‘donde desea ir’ y cuál es la mejor forma de llegar ahí”, la Organización le ofrece las herramientas para realmente “llegar allí”. (Quinn R. , 1995).

De otro lado, para que la organización sea eficiente debe contextualizarse en principios que lo rigen. En efecto, la especialización organizacional, la división del trabajo, el de jerarquía, el de autoridad, responsabilidad y obligación, el de mano de obra, de control, el de línea y Staff, son los principales principios. (Freemont, 1992). En ese sentido, la organización permite conllevar los procesos de forma eficiente y flexible.

**c. Dirección.** Se define como la tarea mediante el cual el administrador se relaciona con sus subalternos para ejercer su autoridad sobre ellas a través de una serie de herramientas y

técnicas que son inherentes a quien obtengan un cargo gerencial o directivo; en la Dirección de las organizaciones es necesario distinguir la autoridad del gerente, quien debe tener como sustento la capacidad de liderazgo, de tal manera que los administrados cumplan sus funciones y deberes proactivamente, a fin de alcanzar los objetivos.

Bajo este contexto, la Dirección es el proceso de la gestión administrativa que se orienta a dirigir la institución emitiendo directrices y normas para el monitoreo de los procesos que realiza. No obstante, el que dirige este proceso, como es el caso del Gerente Municipal, debe poseer liderazgo, que se entiende como la ciencia de conducir una organización de la situación actual a una situación futura, comparativamente mejor, donde las personas son el principal factor de cambio. (Lepeley, 2001).

En consecuencia, el líder debe tener capacidad para convencer, guiar, conducir y dirigir de manera eficaz y óptima a los miembros de la institución, generando en ellos un sentimiento de lealtad y entrega total e incondicional sin necesidad del peso obligacional de los mismos.

- d. Control.** Se entiende como el proceso de evaluar, medir, ponderar los resultados de lo ejecutado, con lo previsto en el plan o programa de desarrollo de la institución, pudiendo ejercer dicho control durante todo el proceso y al final del mismo, de tal manera que permita corregir, es decir retroalimentar el proceso.

Son los gerentes públicos quienes deben tomar las mejores decisiones en el proceso de ejecución de la gestión administrativa, utilizando los medios e instrumentos de la Planificación Estratégica, tal como lo hemos descrito en los párrafos anteriores, de esta manera se asegura el cumplimiento de los objetivos estratégicos y las metas.



## 2.2.5 La gestión municipal

### 2.2.5.1 Análisis conceptual.

Tomando en cuenta a Sánchez, Karina et al. (2007) podemos decir que la gestión municipal mide la capacidad de inversión, autonomía financiera y el desarrollo administrativo del municipio. Debe caracterizarse por impulsar y dar los medios que permitan una participación ciudadana efectiva, una descentralización de funciones (para el nivel local) y una búsqueda del desarrollo local. (pág. 9).

Otro concepto nos indica que es el conjunto de actividades y diligencias estratégicas guiadas por procedimientos y técnicas adecuadas para facilitar que las municipalidades logren sus metas, objetivos y fines educacionales. Pero hay que tener en cuenta que la gestión administrativa no es completa sino hay una buena gerencia, este quiere decir de acuerdo con Mendivil (1999, pág. 109), que la gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar determinados objetivos.

Cabe recalcar que la Gestión municipal es un tema amplio que no sólo involucra las finanzas; sino, además, la parte administrativa, de servicio, entre otros aspectos; sin embargo, el aspecto financiero es el más importante y determinante para evaluar la gestión municipal.

La gestión municipal está inmerso en la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, **Ley N° 27658**, cuyo fin es de obtener mayores niveles de eficiencia; asimismo la Ley del Procedimiento Administrativo General, **Ley N° 27444** cuya finalidad es establecer el régimen jurídico aplicable para que la actuación de la Administración Pública sirva de protección del interés general, la Ley Marco de Descentralización, **Ley N° 26922**, que entre otras acciones, busca establecer un sistema de relaciones interinstitucionales en el marco de un gobierno unitario, representativo y descentralizado. Así

como en la **Ley N° 28411**, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto que establece el Presupuesto por Resultados. (Hurtado & Roxana, 2015, pág. 111).

El buen gobierno municipal se plantea estratégicamente el municipio del futuro, planteándose una visión integral del mismo. Este gobierno municipal no administra el presente: ya que gobierna a través de políticas que piensa y decide, desde el hoy hacia el futuro. En otras palabras prepara el camino visionario para el mañana. Un factor clave para asegurar la calidad de la gestión institucional es garantizar un clima laboral óptimo y una administración estratégica del personal que genere valor institucional en torno a su recurso humano para promover, mantener y ampliar las habilidades del personal que labora en los ayuntamientos y juntas de distritos.

#### **2.2.5.2 Características.**

Las principales características de la gestión administrativa que regula la buena práctica gerencial de cualquier gobierno local son:

- a. **Es un proceso dinamizador:** La gestión administrativa como conjunto de procedimientos y técnicas, hace posible no solamente la conducción de las empresas y municipalidades, sino que también les proporciona los mecanismos adecuados para su constante cambio de innovación.
- b. **Es un proceso sistemático:** Los procedimientos, técnicas, instrumentos y estrategias de gestión administrativa, constituyen en un conjunto de elementos que están conexiónados entre sí e interactúan para lograr los propósitos y fines de las municipalidades.
- c. **Es un proceso flexible:** Como sistema de estrategias, métodos y técnicas, posee un alto grado de flexibilidad, en tanto, debe adaptarse a las diversas características sociales y culturales que rodea a la municipalidad.

- d. **Se sustenta más en la coordinación que en la imposición:** La coordinación es una herramienta clave en la conducción y dirección de las municipalidades, por tanto, una buena gestión basada en esta estrategia tendrá definitivamente mayor éxito que aquellas que toman la imposición y la arbitrariedad como práctica permanente.

Son los gerentes públicos quienes deben tomar las mejores decisiones en el proceso de ejecución de la gestión administrativa, utilizando los medios e instrumentos de la planificación estratégica, tal como lo hemos descrito en los párrafos anteriores, de esta manera se asegura el cumplimiento de los objetivos estratégicos y las metas.

## **2.2.6 Plan de Desarrollo Concertado**

### **2.2.6.1 Análisis conceptual**

La Ley 27972 Ley Orgánica de Municipalidades, en su Art. 97° PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL CONCERTADO señala: *“Basándose en los Planes de Desarrollo Municipal Distritales Concertados y sus Presupuestos Participativos, el Consejo de Coordinación Local Provincial procede a coordinar, concertar y proponer el Plan de Desarrollo Municipal Provincial Concertado Sistema Peruano de Información Jurídica y su Presupuesto Participativo, el cual luego de aprobado es elevado al Consejo de Coordinación Regional para su integración a todos los planes de desarrollo municipal provincial concertados de la región y la formulación del Plan de Desarrollo Regional Concertado. Estos planes deben responder fundamentalmente a los principios de participación, transparencia, gestión moderna y rendición de cuentas, inclusión, eficacia, eficiencia, equidad, sostenibilidad, imparcialidad y neutralidad, subsidiaridad, consistencia de las políticas locales, especialización de las funciones, competitividad e integración. Los planes de desarrollo municipal concertados y sus presupuestos participativos tienen un carácter orientador de la inversión,*

*asignación y ejecución de los recursos municipales. Son aprobados por los respectivos concejos municipales. Las municipalidades promueven, apoyan y reglamentan la participación vecinal en el desarrollo local, conforme al artículo 197 de la Constitución”.*

Entonces el Plan de Desarrollo Municipal Concertado es una herramienta de **gestión** que **promueve el desarrollo social** en un determinado territorio. De esta manera, sienta las bases para atender las necesidades insatisfechas de la población y para mejorar la calidad de vida de todos los ciudadanos.

Este plan se formula, se ejecuta anualmente; y, se evalúa por lo menos una vez al año.

El PDC es un instrumento de gestión estratégica descentralizado y vinculante que establece la estrategia de desarrollo territorial por un período aproximado de 08 años (CEPLAN). Se caracteriza por su naturaleza política, técnica y estar en permanente revisión.

Como instrumento de planificación, se debe articular con el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021 (PEDN); así como los Planes Estratégicos Sectoriales. A su vez, cada nivel de gobierno (regional, provincial y distrital) tiene la responsabilidad de elaborar un PDC que determine las estrategias a seguir en su territorio.

#### **2.2.6.2 Utilidad**

Sirve para orientar el desarrollo de un territorio, tomando en cuenta las políticas nacionales, sectoriales y regionales. Es la base para llevar a cabo el Presupuesto Participativo.

#### **2.2.6.3 Importancia**

Es importante porque los pobladores se ponen de acuerdo en cómo enfrentar sus necesidades, problemas, riesgos y oportunidades, utilizando sus potencialidades y recursos disponibles. Permite tener una

lógica de conjunto y conocer las acciones que van a ejecutar los diferentes actores.

#### **2.2.6.4 Objetivos**

- Conocer y analizar los recursos y potencialidades de la zona, así como de las principales carencias y obstáculos que pueden existir.
- Crear los medios que involucren a todos los actores. Se trata en este caso de introducir la dinámica y estructura del asociativismo y de cooperación.
- Crear las condiciones para permitir y facilitar el surgimiento de las iniciativas teniendo en cuenta las necesidades detectadas. Contribuir a mejorar la calidad de vida de la población.

#### **2.2.6.5 Contenido**

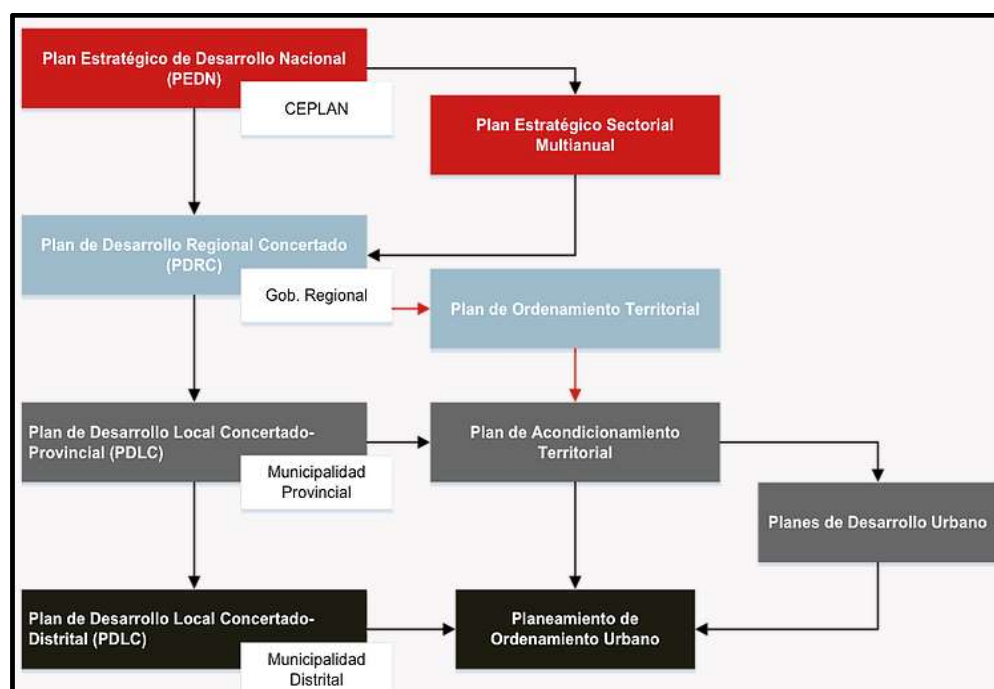
El PDC debe contener como mínimo:

- ✓ El diagnóstico
- ✓ La visión de desarrollo
- ✓ Los ejes estratégicos.
- ✓ Los objetivos estratégicos
- ✓ Los proyectos estratégicos.

#### **2.2.6.6 Elaboración**

Bajo el enfoque de Desarrollo Territorial, los diversos Planes de Desarrollo Concertado deben estar articulados entre sí al interior de un mismo territorio. Por ello, CEPLAN plantea como primer paso la formulación del plan de Desarrollo Regional Concertado como un proceso participativo liderado por el Gobierno regional responsable y con la participación de las municipalidades provinciales y distritales y la sociedad civil. Tras ello, se debe realizar la formulación de los Planes de Desarrollo Concertado Provincial (PDCP) y, por último, los Planes de Desarrollo Concertado Distrital (PDCD).

La articulación entre Planes Concentrados y otros instrumentos de gestión territorial puede verse en la Figura a continuación.



Fuente: CEPLAN  
Elaboración: METIS GAIA

## 2.2.7 Plan Operativo Institucional

### 2.2.7.1 Análisis conceptual

En el **Plan Operativo Institucional (POI)** se deberá formular los objetivos institucionales acordes con los Planes de Desarrollo Institucional y Concertado. Como sabemos, el POI es una herramienta que sirve para la identificación de los objetivos institucionales considerados en el Plan Estratégico Institucional y los Planes de Desarrollo Concertado, orientando la asignación de recursos municipales a la ejecución de actividades y proyectos, considerados de vital importancia para el desarrollo de la localidad.

Es un instrumento de gestión de corto plazo, que define las actividades que se llevarán a cabo en períodos de un año, para el logro de los resultados previsto en el Plan Estratégico institucional.

Horizonte temporal de los planes



### 2.2.7.2 Utilidad

- ✓ Permite que una municipalidad cuente con una “lógica de conjunto” para la acción institucional en el corto plazo.
- ✓ Contribuye a lograr la coherencia de la gestión institucional municipal, mediante la organización y coordinación de las actividades de las diferentes dependencias municipales, en función de las prioridades institucionales.
- ✓ Ayuda a lograr la mejor combinación posible entre el talento humano de la organización y sus recursos materiales y financieros.

### 2.2.7.3 Importancia

Es una herramienta que traza el camino por el que se debe conducir la institución en un año calendario, conteniendo las principales actividades y proyectos que se desarrollarán en concordancia con los objetivos y líneas estratégicas establecidas en el Plan Estratégico Institucional. Esto lo hace un proceso integrador y de trabajo colectivo, que a partir de consensos respecto de las acciones, proyectos, metas e indicadores; permite alinear y ordenar el trabajo institucional de un año.

#### **2.2.7.4 Objetivos**

- Evita la duplicidad de actividades entre las diferentes dependencias municipales.
- Enfoca la gestión institucional en el logro de las prioridades establecidas en el Presupuesto Participativo, el Plan de Desarrollo Institucional y el Plan de Desarrollo Concertado.
- Identifica el rol de cada dependencia municipal para el mejor desempeño de la misión municipal.

#### **2.2.7.5 Contenido**

El POI debe contener como mínimo la siguiente información:

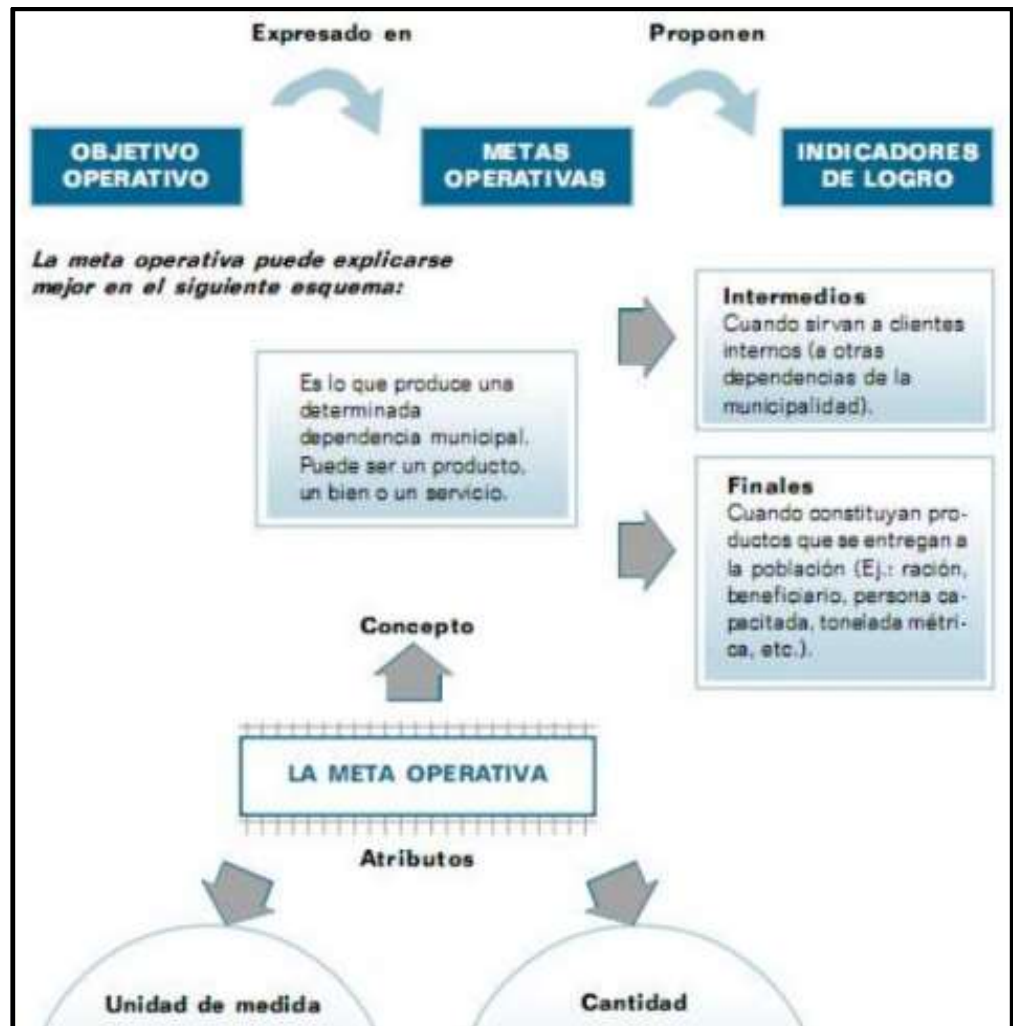
- ❖ Prioridades institucionales
- ❖ Objetivos operativos de cada dependencia municipal
- ❖ Programación de metas operativas
- ❖ Responsables
- ❖ Cuadro de Necesidades

El Plan Operativo Institucional detalla el conjunto de actividades que desarrollarán todas las dependencias de una Municipalidad para un año determinado, dichas actividades están alineadas al Plan de Desarrollo Institucional, Plan de Desarrollo Local Distrital y/o Provincial. Asimismo en el marco de los documentos normativos del Centro de Planeamiento Nacional.

#### **2.2.7.6 Elaboración**

El proceso del POI podemos graficarlo de la siguiente manera:





## 2.2.8 Control Estratégico

El proceso de planificación no termina con la formulación del documento que contiene el Plan Estratégico Municipal, sino que se prolonga por medio del seguimiento y del Control Estratégico para asegurar la consecución de los objetivos planteados y metas propuestas.

### 2.2.8.1 Análisis conceptual

Es una herramienta para la supervisión continua de la implementación del Plan Estratégico y la identificación de desviaciones respecto a lo programado inicialmente. Este sistema, junto con evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos para anticipar las acciones correctivas que sean necesarias, también debe constituirse en

una fuente de aprendizaje institucional para la construcción de futuros planes.

La función de Control Estratégico puede entenderse como la evaluación, fiscalización y valoración de las actividades que se desarrollan en una municipalidad, así como procurar que la toma de decisiones adoptadas se cumplan y los objetivos propuestos se consigan y si no es así, corregir las desviaciones observadas.

El control estratégico constituye la última etapa del proceso de Dirección Estratégica y se puede considerar como un tipo especial de control que se basa en analizar y evaluar el proceso de dirección estratégica con el fin de asegurar su correcto funcionamiento.

#### **2.2.8.2 Utilidad**

Esta función comunicacional del sistema de seguimiento y control facilita la implementación del Plan Estratégico, permite alinear el quehacer diario de los funcionarios municipales con la misión institucional y exponer los fundamentos de los cambios necesarios para alcanzar los objetivos que se ha trazado el municipio.

#### **2.2.8.3 Importancia**

El seguimiento y control radica, en primer lugar, en los responsables de las actividades señaladas en el Plan Estratégico quienes son los primeros actores responsables de adoptar las medidas correctivas, sin embargo, para que exista un compromiso con el mejoramiento del quehacer municipal, todos los funcionarios deben sentirse responsables de ejecutar las correcciones necesarias, lo cual implica que el seguimiento y control debe ser comunicado periódicamente en todos los niveles de la municipalidad.

#### **2.2.8.4 Elementos**

El diseño de un sistema de control estratégico en la empresa requiere de los siguientes elementos:

- **La medición de los resultados de la empresa:** de este modo puede observarse su comportamiento en relación con

la implantación de la estrategia seguida, detectando posibles anomalías.

- **La definición de sistemas de control interno:** permiten asegurarse de la correcta implantación de la estrategia no sólo a nivel de la alta dirección sino también en el resto de los niveles de responsabilidad dentro de la organización.
- **El diseño de un sistema de información adecuado:** permitirá no sólo medir los resultados de la empresa sino también establecer un sistema de alerta que detecte a tiempo los cambios que se van a producir en el entorno o en el interior de la empresa y que pueden afectar al éxito de la estrategia.

#### **2.2.8.5 Contenido**

El proceso de seguimiento y control del Plan Estratégico municipal debe ser periódico y compartido entre los funcionarios.

Este proceso se realiza por medio de reuniones entre los responsables del plan, en cada una de ellas se debe dar cuenta del avance de las actividades; y, centrarse, primero, en las actividades con categoría de peligro, y en segundo lugar, en las actividades con indicador en valor de precaución.

La periodicidad de estas reuniones debe ser acordada por el equipo directivo de la municipalidad. Por cada reunión debe quedar registro en actas firmada por todos los directivos asistentes, estas actas deben ser puestas en conocimiento de todos los funcionarios de la municipalidad.

#### **2.2.8.6 Elaboración**

El proceso de control se divide en las siguientes etapas:

- Fijación de objetivos
- Evaluación de los resultados
- Comparación y contraste con los objetivos establecidos
- Analizar y evaluar las desviaciones

- La acción correctora de las desviaciones

## **2.2.9 Desarrollo Social y Económico**

### **2.2.9.1 Análisis conceptual**

La Ley 27972 Ley Orgánica de Municipalidades, en sus Disposiciones Complementarias Art. VI señala: *“Los gobiernos locales promueven el desarrollo económico local, con incidencia en la micro y pequeña empresa, a través de planes de desarrollo económico local aprobados en armonía con las políticas y planes nacionales y regionales de desarrollo; así como el desarrollo social, el desarrollo de capacidades y la equidad en sus respectivas circunscripciones. Planificar”*.

La Ley 27972 Ley Orgánica de Municipalidades, en su Art. 36° Señala: *“Los gobiernos locales promueven el desarrollo económico de su circunscripción territorial y la actividad empresarial local, con criterio de justicia social”*.

La Ley 27972 Ley Orgánica de Municipalidades, en su Art. 81° numeral 1. ítem 1.1. Señala: *“Planificar y promover el desarrollo social en su circunscripción en armonía con las políticas y planes nacionales y regionales, de manera concertada con las municipalidades distritales de su jurisdicción”*.

El desarrollo social se refiere al desarrollo del capital humano y capital social en una sociedad. Implica una evolución o cambio positivo en las relaciones de individuos, grupos e instituciones en una sociedad. Implica principalmente Desarrollo Económico y Humano. Su proyecto a futuro es el Bienestar Social.

El Desarrollo Social y Económico de una municipalidad busca promover e impulsar su desarrollo dentro de su jurisdicción, en armonía con las políticas, planes y programas de alcance nacional, regional y local, así como de la promoción de las inversiones en el ámbito del su provincia.

### **2.2.9.2 Utilidad**

Hay varias razones de por qué los gobiernos locales son indispensables para el proceso de desarrollo económico, comenzando con sus roles tradicionales: Los gobiernos locales abordan las necesidades de desarrollo social de sus ciudadanos (salud pública, educación, vivienda, movilidad, gestión de residuos, acceso al agua, alumbrado, instalaciones culturales y recreativas, cuidado infantil y otros bienes y servicios públicos que son esenciales para la calidad de vida en el territorio. Los gobiernos locales al mismo tiempo vigilan y promueven medidas que ayuden al desarrollo sostenible de sus territorios (zonas verdes, medidas para controlar la emisión de gases, gestión de residuos,...). Junto a estos componentes del desarrollo social y del desarrollo sostenible, los gobiernos locales se ocupan y preocupan por el desarrollo económico, por el acceso al empleo decente (digno) de sus habitantes, como garantía del arraigo de la población a su territorio. Si no hay empleo no hay población.

### **2.2.9.3 Importancia**

Incluyéndose dentro del Desarrollo Local, tanto el Desarrollo Social como el Desarrollo Económico, denotan su importancia en el logro de propósitos comunes de bienestar, convivencia y calidad de vida, para todos los grupos sociales que se encuentran dentro de un territorio específico; y, los gobiernos locales son articuladores por excelencia del desarrollo integrado de ese territorio.

### **2.2.9.4 Objetivos**

Tiene como objetivo general, materializar la calidad de vida del ciudadano y con la actividad económica prevalecer como motor de desarrollo.

### 2.2.9.5 Elaboración

El proceso puede ser:

- Conocer el “territorio”
- Plantear objetivos y metas
- Elaborar el Plan de Desarrollo municipal

## 2.2.10 Plan Estratégico Institucional

### 2.2.10.1 Análisis conceptual

La Ley 27972 Ley Orgánica de Municipalidades, en su Art. 9° numeral 1 y 2 señala: *“Que está dentro de las atribuciones del Concejo Municipal: 1. Aprobar los Planes de Desarrollo Municipal Concertados y el Presupuesto Participativo. 2. Aprobar, monitorear y controlar el **Plan de Desarrollo Institucional** y el programa de inversiones, teniendo en cuenta los Planes de Desarrollo Municipal Concertados y sus Presupuestos Participativos.*

*El Plan Estratégico Institucional – PEI, es un instrumento orientador de la gestión o quehacer institucional de una entidad pública, formulado desde una perspectiva multianual. Toma en cuenta la Visión del Desarrollo, los Objetivos Estratégicos y acciones concertadas en el Plan de Desarrollo concertado (para el caso de las municipalidades y gobiernos regionales), y los lineamientos establecidos en los Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales. Contiene los objetivos institucionales y las acciones que le corresponde realizar en el marco de sus competencias. En el caso de los gobiernos locales, el PEI equivale al **Plan de Desarrollo Institucional** que señala la **Ley Orgánica de Municipalidades**.*

El Plan Estratégico Institucional, constituye una propuesta estratégica de la Gestión Edil, que orienta sus acciones en un período y sirve de base para la siguiente Gestión, basado en su rol como organismo del Estado más cercano a la población y por lo tanto conocedor directo de sus necesidades.

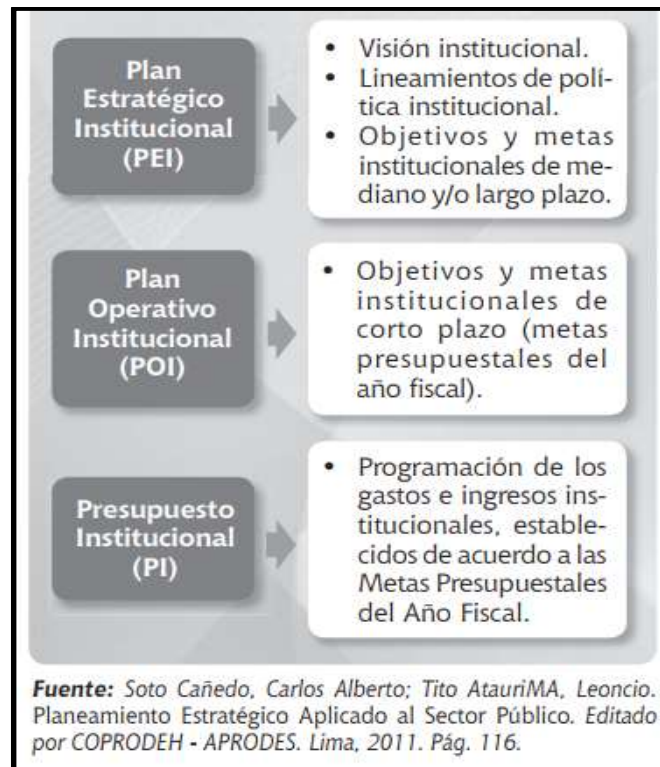
### 2.2.10.2 Utilidad

El PEI mejora la efectividad de la acción municipal, orientado a la promoción del desarrollo local y la prestación de servicios de calidad, articulando los objetivos del Plan de Desarrollo Provincial Concertado con los lineamientos políticos de la gestión, como producto del proceso de análisis estratégico y participación continua de sus integrantes para brindar una adecuada y oportuna atención a los ciudadanos.

### 2.2.10.3 Importancia

El PEI constituye un paso importante en el objetivo de modernizar la gestión y administración municipal, que de manera conjunta con otros documentos normativos, contribuirán a lograr un nivel de desarrollo óptimo, que genere oportunidades para la población.

Relación entre el PEI, POI y PI



### 2.2.10.4 Objetivos

Este documento normativo de gestión, forma parte de un conjunto de medidas con el objetivo de mejorar y modernizar la

gestión municipal, haciéndola eficiente, eficaz y transparente, orientado a lograr una provincia ordenada y en crecimiento económico, que brinde a sus pobladores oportunidades de desarrollo, fortalezca sus potencialidades y capacidades.

#### **2.2.10.5 Contenido**

El Plan Estratégico Institucional de una Municipalidad, incorpora en su contenido las funciones esenciales del gobierno local, en el marco del Plan Nacional Bicentenario Perú al 2021, del Plan de Desarrollo Regional Concertado y del Plan de Desarrollo Provincial Concertado; asimismo, en el cumplimiento de los objetivos del Plan de Gobierno de la gestión edil que permitirá generar parámetros para evaluar y proyectar objetivos en un entorno caracterizado por la velocidad de los cambios que cuestionan constantemente la definición del rol municipal y sus relaciones con la sociedad.

#### **2.2.10.6 Elaboración**

En el proceso de elaboración de un Plan Estratégico Institucional (PEI), debe considerarse:

1. Descripción de las Generales de la Entidad Pública
2. Determinación del Horizonte o Período de Planeamiento
3. Realización del Diagnóstico Situacional Integral (Identificación de Problemáticas Generales)
4. Definición de la Visión Futura Institucional
5. Definición de la Misión Institucional y los Valores Institucionales
6. Definición de los Ejes Estratégicos
7. Realización del Diagnóstico o Análisis Estratégico (Diagnóstico o FODA (Identificación de Problemáticas Estratégicas)
8. Definición de Objetivos Estratégicos, Líneas de Base y Metas
9. Formulación de Políticas Institucionales



10. Definición de Programas, Proyectos y Actividades Prioritarias
11. Proyectos y Actividades
12. Elaboración del Presupuesto del Plan
13. Determinación de los Responsables de la Ejecución del Plan
14. Definición de las Acciones de Monitoreo y Evaluación del Plan:

## **2.2.11 Ejecución Presupuestal**

### **2.2.11.1 Análisis conceptual**

La Ley N° 28411 Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto en su Art. 8° numeral 8.1 señala: *“El Presupuesto constituye el instrumento de gestión del Estado que permite a las entidades lograr sus objetivos y metas contenidas en su Plan Operativo Institucional (POI). Asimismo, es la expresión cuantificada, conjunta y sistemática de los gastos a atender durante el año fiscal, por cada una de las entidades que forman parte del Sector Público y refleja los ingresos que financian dichos gastos”*.

Entonces, El **Presupuesto Público**, es un medio por el cual se asignan los recursos públicos sobre la base de una priorización de las necesidades de la población. Estas necesidades son satisfechas a través de la provisión de bienes y servicios públicos de calidad para la población, financiados por medio de este instrumento de gestión.

Es la expresión cuantificada, conjunta y sistemática de los gastos a atender durante el año fiscal, por cada una de las entidades que forman parte del Sector Público y refleja los ingresos que financian dichos gastos.

La Ley N° 28411 Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto en su Art. 14° numeral 14.1 señala: *“El Proceso Presupuestario comprende las fases de Programación, Formulación, Aprobación, Ejecución y Evaluación el Presupuesto, de conformidad con*

la Ley Marco de Administración Financiera del Sector Público – Ley 28112...”

Dentro del proceso presupuestario Ejecución Presupuestal se encuentra en la cuarta fase.



### **Fase de ejecución**

Es la cuarta etapa del proceso presupuestario, se atiende las obligaciones de gasto de acuerdo al Presupuesto Institucional Aprobado para cada entidad pública, tomando en cuenta la Programación de Compromisos Anual (PCA).

#### **2.2.11.2 Utilidad**

Una vez estimado los gastos, formulado su estructura funcional y aprobado por el Congreso de la República; se pueden ejecutarlos para luego ser evaluados.

#### **2.2.11.3 Importancia**

Si bien es cierto, el Presupuesto Municipal es un instrumento de planificación, la etapa de Ejecución es importante porque materializa el gasto de acuerdo a la Programación de Compromisos Anual (PCA).

#### **2.2.11.4 Contenido**

La estrecha relación que debe existir entre los distintos instrumentos de planeamiento del Sector Público se refleja explícitamente en la Ley N° 28411 Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto en su Art. 71° numeral 71.1 que textualmente señala lo siguiente: “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 (PLADES), los Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales (PESEM), los Planes de Desarrollo Regional Concertados (PDRC), y los Planes de Desarrollo Local Concertado (PDLC), según sea el caso”.*

Los Planes de Desarrollo Local Concertados (PDLC), se dividen en Planes de Desarrollo Local Concertados Provinciales (PDLC-P) y Planes de Desarrollo Local Concertados Distritales (PDLC-D).

La ejecución presupuestal contiene todos los gastos aprobados, comprometidos, devengados y pagados.

#### 2.2.11.5 Elaboración

La ejecución del Gasto Publico tiene tres pasos:



1. **Compromiso:** Es un acuerdo de realización de gastos previamente aprobados.

Para realizar el compromiso se requiere previamente de la Certificación Presupuestal, que es la Certificación es la verificación de disponibilidad de recursos realizada por la Oficina de Presupuesto de la entidad o municipalidad.

2. **Devengado:** Es la obligación de pago luego de un gasto aprobado y comprometido. Se da previa acreditación documental de la entrega del bien o servicio materia del contrato.

3. **Pago:** Es el acto administrativo con el cual se concluye parcial o totalmente el monto de la obligación reconocida, debiendo formalizarse a través del documento oficial correspondiente.

Con el pago culmina el proceso de ejecución. No se puede realizar el pago de obligaciones no devengadas

### 2.3 Definiciones operacionales.

➤ **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).

➤ **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 del mismo. El propósito fundamental del proceso de control es lógicamente, verificar para corregir, es decir, retroalimentar el proceso. (Quinn R., Maestría en gestión de organizaciones. Un modelo operativo de competencias, 1995).

➤ **Dirección.**

Proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros de la organización relacionadas con las tareas. (Medina, 2000)

➤ **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).

➤ **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 M. , 1995).

➤ **Gestión.**

Proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos. Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles.

➤ **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 qué hacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones. (Burgwal & Cuéllar, 1999).

➤ **Proceso.**

Serie sistemática de acciones dirigidas al logro de un objetivo. (Medina, 2000).

➤ **Recursos públicos.**

Recursos del Estado inherentes a su acción y atributos que sirven para financiar los gastos de los presupuestos anuales y se clasifican a nivel de fuentes de financiamiento. (MEF, 2012).

➤ **Sinergia.**

La sinergia, comúnmente, refleja un fenómeno por el cual actúan en conjunto varios factores, contrariamente o varias influencias, observándose así un efecto. (wikipedia, 2016).

➤ **Estrategia.**

Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las

acciones a realizar. Establecen como se van a lograr los objetivos estratégicos. (Kenneth Andrews).

➤ **Táctica.**

Es el sistema o método que se desarrolla para ejecutar un plan y obtener un objetivo en particular. En este sentido, la táctica militar es el plan que supone la puesta en marcha de lo establecido por la estrategia. (wikipedia, 2016).

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

#### **3.1 Tipo de investigación.**

##### **3.1.1 Enfoque.**

El paradigma de la presente investigación es de carácter cuantitativo, por cuanto se basó en teorías ya existentes y está formulada en función a las variables identificadas.

##### **3.1.2 Alcance o nivel.**

El presente trabajo de investigación es de tipo descriptivo y correlacional, por cuanto se orientará a diagnosticar el sistema de planeamiento estratégico en los gobiernos locales de la provincia de Huánuco y su incidencia en la gestión administrativa.

Coordinando con el Jefe de Personal de cada municipalidad encuestada, se determinó quiénes estuvieron trabajando en el año 2015.

### **3.1.3 Diseño.**

El diseño de investigación adoptado es no experimental, de corte descriptivo correlacional.

## **3.2 Sistema de hipótesis y variables.**

### **3.2.1 Hipótesis general.**

En base al marco teórico planteamos la siguiente hipótesis de carácter causal.

“Los procesos de planeamiento estratégico **inciden** significativamente en la gestión administrativa en los gobiernos locales de la provincia de Huánuco período 2015”

### **3.2.1 Hipótesis específicas.**

- ❖ Los componentes del plan de desarrollo concertado si influye significativamente en el desarrollo social y económico en los gobiernos locales período 2015.
- ❖ Un adecuado plan operativo debe estar alineado a los componentes de la planificación estratégica institucional en los gobiernos locales de la provincia de Huánuco período 2015.
- ❖ Los niveles de control estratégico inciden directamente en la ejecución presupuestaria en los gobiernos locales de la provincia de Huánuco período 2015.

### 3.2.2 Operacionalización de las variables.

<b>VARIABLES Y DIMENSIONES</b>		
<b>Variable Independiente: Planeamiento Estratégico</b>		
<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Anexo 1 Cuestionario Pregunta</b>
Plan de desarrollo concertado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Articulación de la visión, misión y objetivos.</li> <li>- Participación comunitaria.</li> <li>- Proyectos estratégicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1</li> <li>- 2</li> <li>- 3</li> </ul>
Plan operativo institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivos y metas</li> <li>- Dificultades experimentadas</li> <li>- Evaluaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 4</li> <li>- 5</li> <li>- 6</li> </ul>
Control estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desempeño a nivel de objetivos.</li> <li>- Logros alcanzados</li> <li>- Objetivos e indicadores</li> <li>- Monitoreo y evaluación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 7</li> <li>- 8</li> <li>- 9</li> </ul>
<b>Variable Dependiente: Gestión Administrativa</b>		
Desarrollo social y económico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo social.</li> <li>- Desarrollo económico</li> <li>- Desarrollo institucional</li> <li>- Desarrollo ambiental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 10</li> <li>- 11</li> <li>- 12</li> <li>- 13</li> <li>- 14</li> <li>- 15</li> </ul>
Plan estratégico institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan estratégico.</li> <li>- Articulación de planes, visión y misión</li> <li>- Objetivos estratégicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 16</li> <li>- 17</li> <li>- 19</li> <li>- 20</li> </ul>
Ejecución Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura del gasto.</li> <li>- Ejecución y programación</li> <li>- Eficiencia, eficacia y economía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 21</li> <li>- 22</li> <li>- 23</li> </ul>



### 3.3 Técnicas e instrumentos.

Para el proceso de recolección de los datos se utilizaron de acuerdo a la naturaleza del problema planteado las siguientes técnicas e instrumentos:

- ❖ **Cuestionario de encuesta:** Se aplicó un cuestionario de encuesta dirigido a los Funcionarios Municipales, a fin de conocer sobre el nivel de implementación del planeamiento estratégico y el estado actual de la gerencia administrativa en las municipalidades de la provincia de Huánuco.
- ❖ **Cedula de entrevista:** Se aplicó cédulas de entrevistas a informantes claves y expertos en materia de planeamiento estratégico y gestión administrativa, a fin de tener un juicio de valor en lo que respecta a la implementación y cumplimiento del planeamiento estratégico en los gobiernos locales de la provincia de Huánuco.
- ❖ **Sistematización bibliográfica y hemerográfica:** Permitió efectuar la investigación bibliográfica, es decir determinar los conceptos y enfoques de libros, artículos, entre otros. A través de las fichas hemerográficas se pudo obtener información teórica de tesis, revistas, periódicos, etc.

### 3.4 Cobertura de la investigación.

#### 3.4.1 Población.

La población de estudio está conformada por los funcionarios públicos que tengan que ver con los procesos de planeamiento estratégico, ejecución presupuestal, logística y de toma de decisiones. En la tabla siguiente se tiene la cantidad de los funcionarios encuestados.

### Población de estudio

PROVINCIA	DISTRITOS	FUNCIONARIOS PUBLICOS
Huánuco	Huánuco	15
	Amarilis	6
	Chinchao	3
	Churubamba	2
	Margos	2
	Quisqui	2
	San Francisco de Cayran	2
	San Pedro de Chaulan	2
	Santa María del Valle	3
	Yarumayo	2
	Pillco Marca	4
	Yacus	2
<b>TOTAL FUNCIONARIOS</b>		<b>45</b>

**Fuente** : Oficinas de Recursos Humanos de las municipalidades  
**Elaboración** : Propia

#### 3.4.2 Muestra.

Como se observa en la tabla adjunta la población de estudio es de 45 funcionarios de las 12 municipalidades de la provincia de Huánuco, siendo este un número finito, razón por el cual no es necesario determinar muestra alguna, utilizándose el tipo de muestreo no probabilístico.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1 Presentación de resultados.

Los resultados obtenidos del trabajo de campo se presentan organizados en relación con las variables y dimensiones. El primero, está referido a la variable independiente: Planeamiento Estratégico, compuesto por las dimensiones Plan de Desarrollo Concertado, Plan Estratégico Institucional y Control Estratégico. La segunda parte, está conformada por la variable dependiente: Gestión administrativa, compuesta por las dimensiones Desarrollo Social Económico, Plan Operativo Institucional y Ejecución del Presupuesto. En ese sentido, presentamos a continuación las tablas y gráficos estadísticos producto de la investigación efectuada.

#### 4.2 Planeamiento Estratégico.

##### 4.2.1 Plan de Desarrollo Concertado.

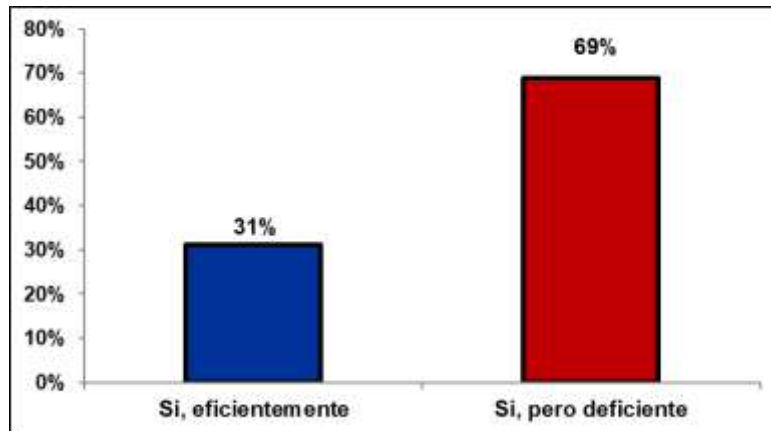
Tabla 1

**¿La entidad tiene articulado la visión, misión y objetivos?**

<b>CATEGORIAS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
Si, eficientemente	14	31%
Si, pero deficiente	31	69%
No realiza	0	0%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 1**

**Articulación de la visión, misión y objetivos**



Fuente : Encuestas realizadas del 11 al 20 de agosto de 2017  
Elaboración : Propia

**Interpretación:**

A la pregunta ¿La entidad tiene articulado la visión, misión y objetivos? Se obtuvo que todas las municipalidades realizan la articulación de la visión, misión y objetivos, sin embargo, el 69% manifestaron que se hace de manera deficiente, solo para dar cumplimiento a la normatividad de planeamiento. El 31% manifestaron si hacerlo eficientemente. Esta situación indica que el proceso de planeamiento del desarrollo territorial presenta algunas dificultades que es necesario superar, tales como el no alineamiento de los tres elementos importantes del planeamiento estratégico, como son la visión, misión y objetivos que repercute luego en la búsqueda del desarrollo social y económico de la provincia de Huánuco.

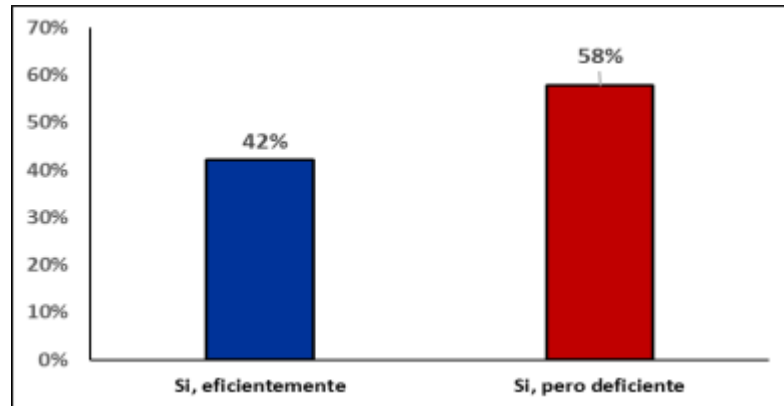
**Tabla 2**

**¿La entidad realiza actividades de participación comunitaria para su proceso de Planeamiento Estratégico?**

CATEGORIAS	CANTIDAD	%
Si, eficientemente	19	42%
Si, pero deficiente	26	58%
No realiza	0	0%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 2**

**Participación comunitaria en el Plan Estratégico**



**Fuente** : Encuestas realizadas del 11 al 20 de agosto de 2017  
**Elaboración** : Propia

**Interpretación:**

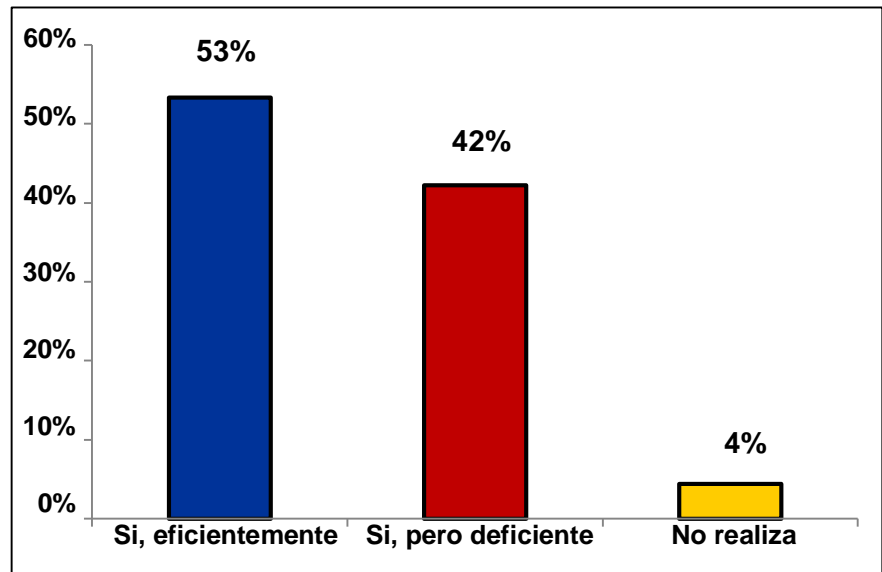
A la pregunta ¿La entidad realiza actividades de participación comunitaria para su proceso de planeamiento estratégico? La mayoría indicaron hacerlo, pero deficientemente; frente al 42% que manifestaron hacerlo eficientemente dicho proceso, principalmente en las municipalidades de mayor envergadura y urbana. No obstante, como indicamos la mayoría de municipalidades en la provincia de Huánuco realizan su proceso de planeamiento estratégico con baja participación comunitaria, el cual genera en muchos casos 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. Estos elementos, impiden alcanzar un desarrollo sostenible en nuestra provincia.

**Tabla 3**

**¿La entidad cuenta con proyectos estratégicos?**

<b>CATEGORIAS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
Si, eficientemente	24	53%
Si, pero deficiente	19	42%
No realiza	2	4%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

**Grafico 3**  
**Proyectos Estratégicos de la entidad**



Fuente : Encuestas realizadas del 11 al 20 de agosto de 2017  
Elaboración : Propia

**Interpretación:**

A la pregunta ¿La entidad cuenta con proyectos estratégicos? Se obtuvo como resultados que el 53% si tienen proyectos estratégicos formulados eficientemente; por el contrario 42% indicaron contar con tales proyectos, pero con deficiencias, como es el caso en el proceso de identificación, formulación y evaluación que hace difícil su ejecución poniendo en riesgo los planes de inversión de la entidad. Finalmente, el 4% indicaron no tener proyectos estratégicos aún debido a que están en el proceso de formulación.

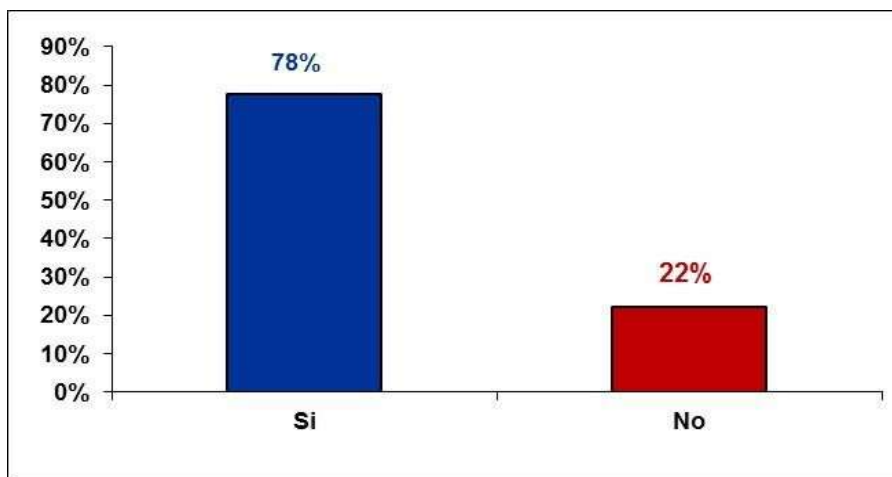
**4.2.2 Plan Operativo Institucional.**

**Tabla 4**

**¿Se determina en el Plan Operativo Institucional los objetivos y metas que se deberán alcanzar?**

CATEGORIAS	CANTIDAD	%
Si	35	78%
No	10	22%
A veces	0	0%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 4**  
**Determinación de Objetivos y Metas en el**  
**Plan Operativo Institucional**



**Fuente** : Encuestas realizadas del 11 al 20 de agosto de 2017  
**Elaboración** : Propia

**Interpretación:**

A la pregunta ¿Se determina en el Plan Operativo Institucional los objetivos y metas que se deberán alcanzar? El 78% indicaron que si; frente al 22% indicaron que no. Esta situación no significa que la entidad alcanza los objetivos y metas plasmados en el POI, si bien están determinadas los objetivos y metas, pero en muchos casos no se llegan a cumplir, debido a improvisaciones en el gasto, favores políticos, reprogramaciones, bajo presupuesto, deficiencias administrativas en los documentos de ejecución del gasto, entre otros elementos.

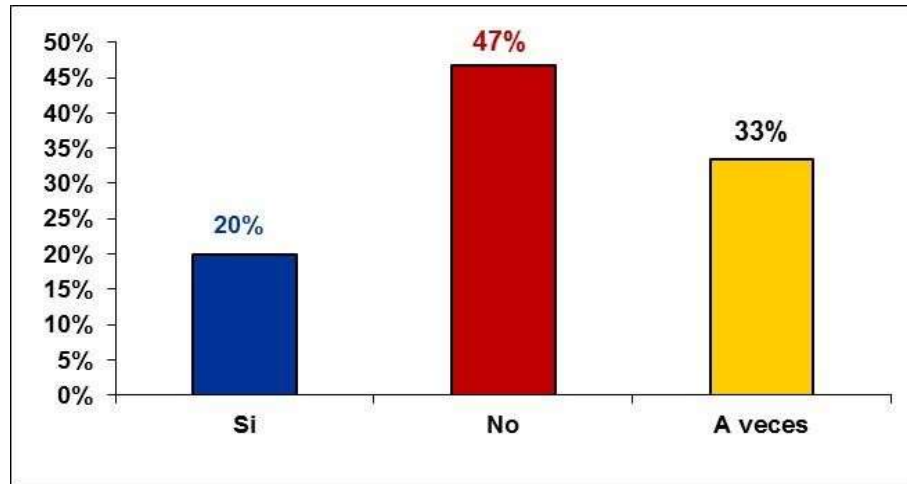
**Tabla 5**

**¿Se monitorea permanentemente el Plan Operativo Institucional para detectar las dificultades que se vienen experimentando?**

CATEGORIAS	CANTIDAD	%
Si	9	20%
No	21	47%
A veces	15	33%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 5**

**Monitoreo del Plan Operativo Institucional**



Fuente : Encuestas realizadas del 11 al 20 de agosto de 2017  
Elaboración : Propia

**Interpretación:**

A la pregunta ¿Se monitorea permanentemente el Plan Operativo Institucional para detectar las dificultades que se vienen experimentando? Se obtuvo como resultado que el 47% indicaron no monitorear el plan operativo institucional; el 33% manifestaron hacerlo a veces y sólo el 20% indicaron que sí. Como se mencionó en los análisis anteriores, las municipalidades de la provincia de Huánuco, generalmente no monitorea el POI como debería ser, el cual no permite hacer los reajustes desde una perspectiva técnica y sin improvisaciones.

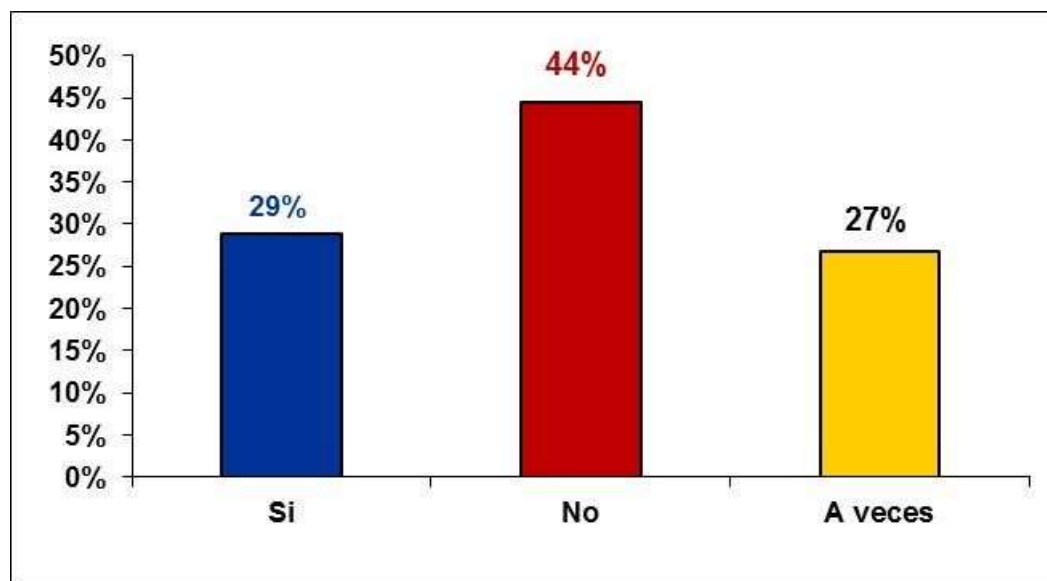
**Tabla 6**

**¿Se evalúa permanentemente el Plan Operativo Institucional para determinar los logros alcanzados?**

CATEGORIAS	CANTIDAD	%
Si	13	29%
No	20	44%
A veces	12	27%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>



**Gráfico 6**  
**Evaluación del Plan Operativo Institucional**



Fuente : Encuestas realizadas del 11 al 20 de agosto de 2017  
Elaboración : Propia

**Interpretación:**

A la pregunta ¿Se evalúa permanentemente el Plan Operativo Institucional para determinar los logros alcanzados? Se obtuvo como resultado la mayoría de los funcionarios coinciden que las municipalidades no evalúan el POI; frente al 27% que indicaron hacerlo algunas veces y el 29% manifestaron sí hacerlo. Esta problemática impide ejecutar el presupuesto de manera técnica y eficiente, porque no se hacen los reajustes del caso para que al final del periodo se cumplan las metas que se han programado.

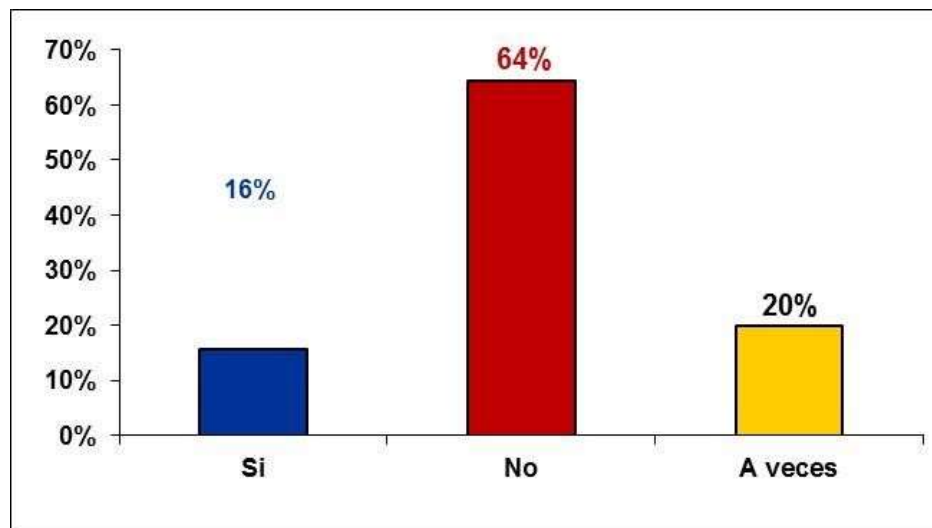
**4.2.3 Control Estratégico.**

**Tabla 7**  
**¿Se evalúa permanentemente el Plan Estratégico Institucional, para determinar el desempeño a nivel de Objetivos?**

CATEGORIAS	CANTIDAD	%
Si	7	16%
No	29	64%
A veces	9	20%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 7**

**Evaluación del Plan Estratégico Institucional y Objetivos**



**Fuente** : Encuestas realizadas del 11 al 20 de agosto de 2017

**Elaboración** : Propia: Encuesta realizada del 11 al 20 de agosto de 2017

**Interpretación:**

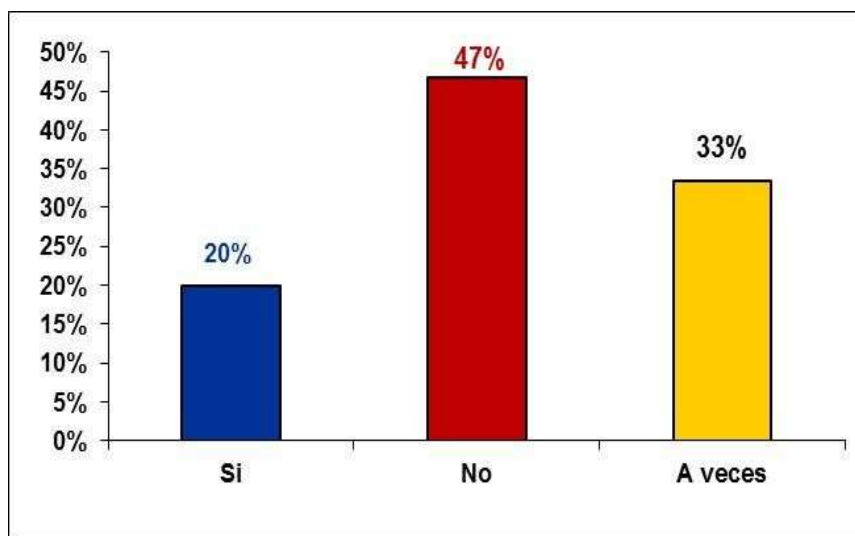
A la pregunta ¿Se evalúa permanentemente el Plan Estratégico Institucional, para determinar el desempeño a nivel de objetivos? La mayoría no lo hace (64%) el cual evidencia que la gestión administrativa municipal generalmente se hace a la deriva, primando las decisiones políticas más que técnicas y prioritarias en favor de la población. En tanto el 16% indican que si evalúan y el 20% a veces.

**Tabla 8**

**¿Se evalúa permanentemente el Plan de Desarrollo Institucional para determinar los logros alcanzados?**

CATEGORIAS	CANTIDAD	%
Si	9	20%
No	21	47%
A veces	15	33%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 8**  
**Evaluación del PDI y logros alcanzados**



**Fuente** : Encuestas realizadas del 11 al 20 de agosto de 2017  
**Elaboración** : Propia

**Interpretación:**

A la pregunta ¿Se evalúa permanentemente el Plan de Desarrollo Institucional para determinar los logros alcanzados? Se obtuvo como resultado que el 47% manifestaron que no se evalúa, frente al 33% que indicaron hacerlo ocasionalmente. Esta problemática, pone en riesgo alcanzar los objetivos institucionales, sobre todo de carácter cualitativo, por cuanto al no haber control estratégico la ejecución del presupuesto solo se medirá desde el punto de vista del gasto, pero no desde lo cualitativo que es alcanzar las metas y objetivos propuestos.

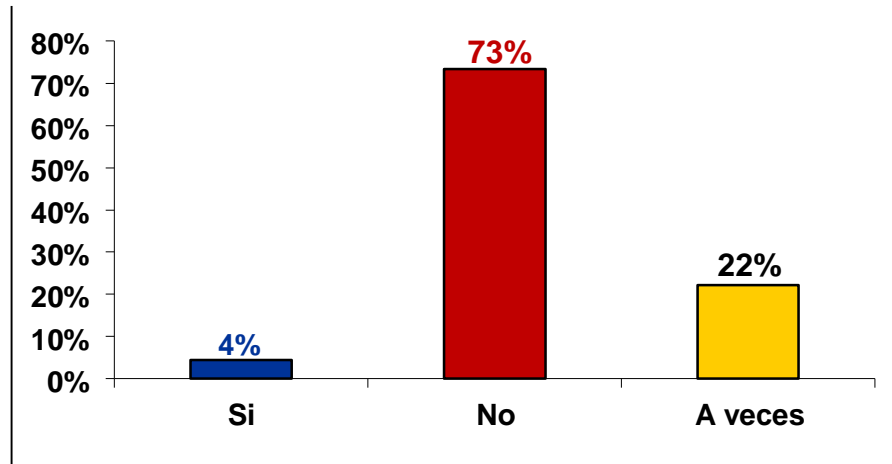
**Tabla 9**

**¿Al finalizar el año la gerencia presenta los resultados de las evaluaciones de todo el trabajo desplegado, para confirmar el logro o no de objetivos e indicadores?**

CATEGORIAS	CANTIDAD	%
Si	2	4%
No	33	73%
A veces	10	22%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 9**

**Resultados de las evaluaciones para confirmar el logro o no de objetivos e indicadores**



**Fuente** : Encuestas realizadas del 11 al 20 de agosto de 2017  
**Elaboración** : Propia

**Interpretación:**

A la pregunta ¿Al finalizar el año la gerencia presenta los resultados de las evaluaciones de todo el trabajo desplegado, para confirmar el logro o no de objetivos e indicadores? Generalmente la gerencia municipal no lo hace (73%), el cual denota que la eficiencia del cargo se evalúa con relación a las funciones que tiene, más no en los resultados que alcanzó. es más, la gestión municipal se hace a la deriva y a las circunstancias que exige el momento, los planes generalmente no guían la ejecución de la gestión

**4.3 Gestión administrativa.**

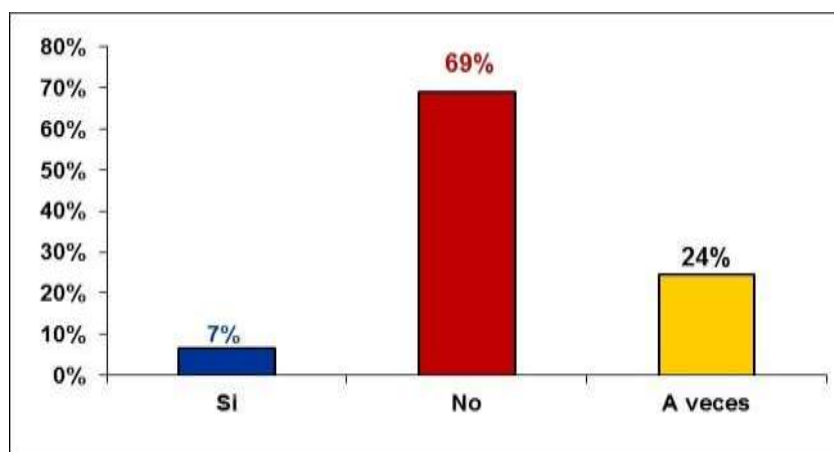
**4.3.1 Desarrollo social económico.**

**Tabla 10**

**¿Los resultados de las evaluaciones realizadas por la Gerencia, respecto al año anterior, son tomadas en cuenta para el trabajo del siguiente año?**

CATEGORIAS	CANTIDAD	%
Si	3	7%
No	31	69%
A veces	11	24%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 10**  
**Evaluaciones para mejoras en siguiente año**



Fuente : Encuestas realizadas del 11 al 20 de agosto de 2017  
Elaboración : Propia

**Interpretación:**

A la pregunta ¿Los resultados de las evaluaciones realizadas por la gerencia, respecto al año anterior son tomadas en cuenta para el trabajo del siguiente año? Los resultados indican que no se toman en cuenta las evaluaciones del año anterior (69%), debido a que no se hacen tales evaluaciones en algunos casos y porque la forma de gestionar es pasiva, dejando de lado los objetivos estratégicos y las herramientas estratégicas para alcanzar los objetivos. El 24% confirman este análisis por cuanto indicaron que lo hacen, pero ocasionalmente. En tanto, solo el 7% indicaron tomar en cuenta los indicadores no alcanzados para dar continuidad en el próximo ejercicio fiscal.

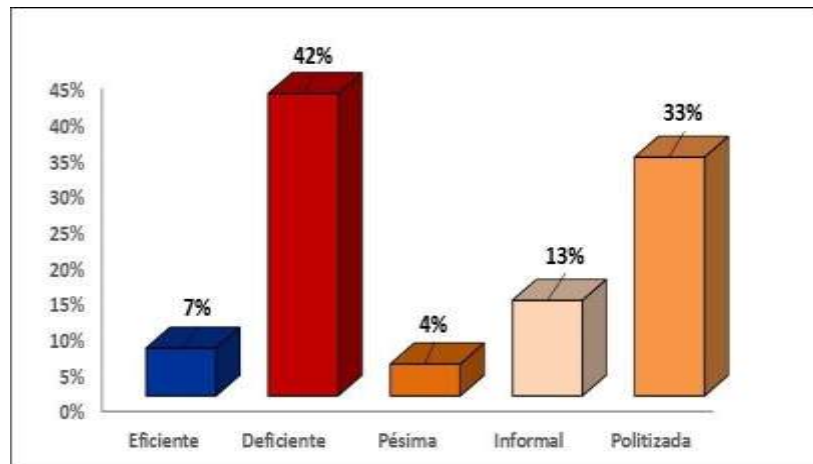
**Tabla 11**

**¿Cuál es la forma como se dirige la entidad?**

<b>CATEGORIA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
Eficiente	3	7%
Deficiente	19	42%
Pésima	2	4%
Democrática	0	0%
Arbitraria	0	0%
Equitativa	0	0%
Justa	0	0%
Illegal	0	0%
Informal	6	13%
Politizada	15	33%
Legal	0	0%
Excelente	0	0%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 11**

**Forma de Dirección de la entidad**



**Fuente** : Encuestas realizadas del 11 al 20 de agosto de 2017  
**Elaboración** : Propia

**Interpretación:**

A la pregunta ¿Cuál es la forma como se dirige la entidad? Los resultados denotan que la forma como se dirige la entidad es deficiente (42%), está politizada (33%), en algunos casos es informal

(13%) y pésima (4%). Esta problemática explica la naturaleza de la gestión municipal que dificulta implantar un modelo de gestión eficiente.

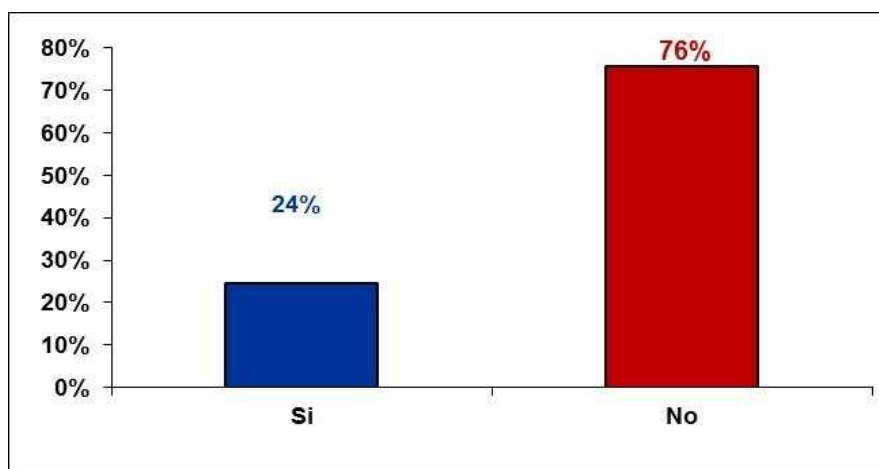
**Tabla 12**

**Control de la Eficiencia y Eficacia del proceso de Desarrollo Social**

CATEGORIAS	CANTIDAD	%
Si	11	24%
No	34	76%
A veces	0	0%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 12**

**Control de la Eficiencia y Eficacia del proceso de Desarrollo Social**



**Fuente** : Encuestas realizadas del 11 al 20 de agosto de 2017  
**Elaboración** : Propia

**Interpretación:**

A la pregunta ¿Existe un proceso de control para medir la eficiencia y eficacia del proceso de Desarrollo Social en la entidad? Se obtuvo como resultado que las municipalidades de la provincia de Huánuco no cuentan con un proceso de control para medir la eficiencia y eficacia del proceso de desarrollo social (76%), esto debido a que la gestión municipal es tradicional y burocrática, no hace uso de indicadores para medir el desarrollo social, se limita a cumplir la

normatividad sin creatividad y mucho menos implantando una gestión por procesos.

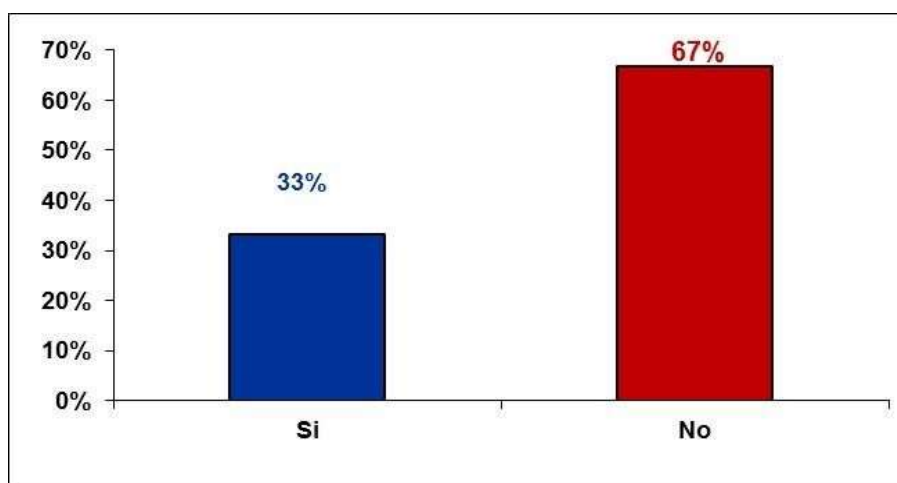
**Tabla 13**

**¿Existe un proceso de Control para medir la Eficiencia y Eficacia del proceso de Desarrollo Económico en la entidad?**

CATEGORIAS	CANTIDAD	%
Si	15	33%
No	30	67%
A veces	0	0%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 13**

**Control de la Eficiencia y Eficacia del proceso de Desarrollo Económico**



**Fuente** : Encuestas realizadas del 11 al 20 de agosto de 2017  
**Elaboración** : Propia

**Interpretación:**

A la pregunta ¿Existe un proceso de control para medir la eficiencia y eficacia del proceso de Desarrollo Económico en la entidad? Se obtuvo como resultado que las municipalidades de la provincia de Huánuco no cuentan con un proceso de control para medir la eficiencia y eficacia del proceso de desarrollo económico (67%), esto debido, como hemos indicado a que no adoptan una gestión moderna



orientada más allá de las funciones hacia los procesos, que permita implementar un conjunto de indicadores para medir el desarrollo.

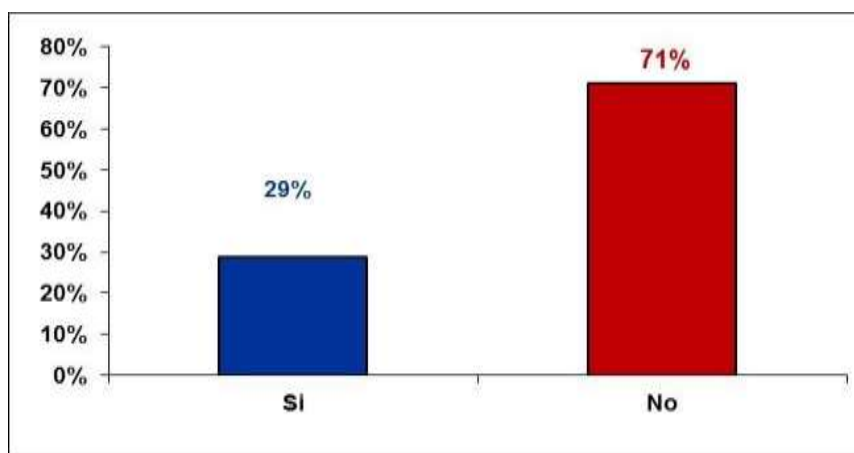
**Tabla 14**

**¿Existe un proceso de Control para medir la Eficiencia y Eficacia del proceso de Desarrollo Institucional en la entidad?**

CATEGORIAS	CANTIDAD	%
Si	13	29%
No	32	71%
A veces	0	0%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 14**

**Control de la Eficiencia y Eficacia del proceso de Desarrollo Institucional**



**Fuente** : Encuestas realizadas del 11 al 20 de agosto de 2017  
**Elaboración** : Propia

**Interpretación:**

A la pregunta ¿Existe un proceso de control para medir la eficiencia y eficacia del proceso de Desarrollo Institucional en la entidad? Los resultados indican que no existe control para medir la eficiencia y eficacia del proceso de desarrollo institucional (71%); frente al 29% que manifestaron tal existencia. Como se observa la gestión municipal aún tiene un largo camino por recorrer para su mejora, queda romper ese paradigma tradicional que consiste solo en cumplir sus funciones y no medir los resultados, esto parte por desarrollar competencias en

el personal y contar con herramientas gerenciales que permitan desarrollar los procesos de la institución en beneficio de los administrados.

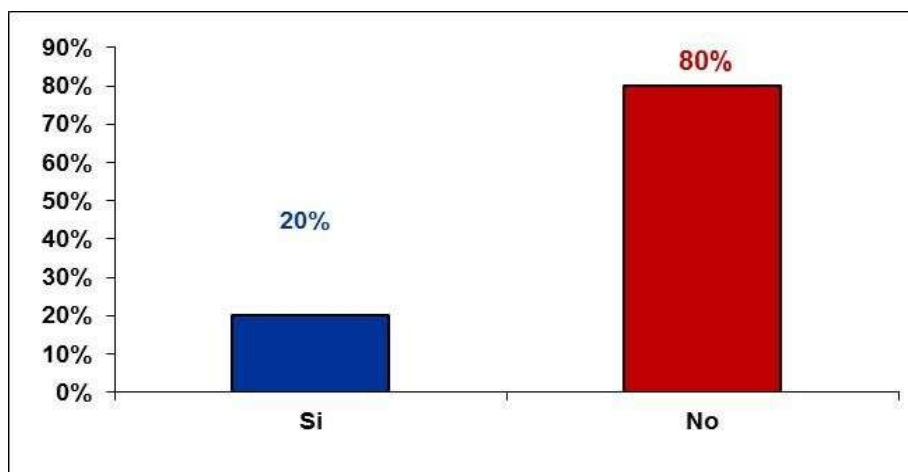
**Tabla 15**

**¿Existe un proceso de Control para medir la Eficiencia y Eficacia del proceso de Desarrollo Ambiental en la entidad?**

CATEGORIAS	CANTIDAD	%
Si	9	20%
No	36	80%
A veces	0	0%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 15**

**Control Eficiencia y Eficacia del proceso de Desarrollo Ambiental**



**Fuente** : Encuestas realizadas del 11 al 20 de agosto de 2017  
**Elaboración** : Propia

**Interpretación:**

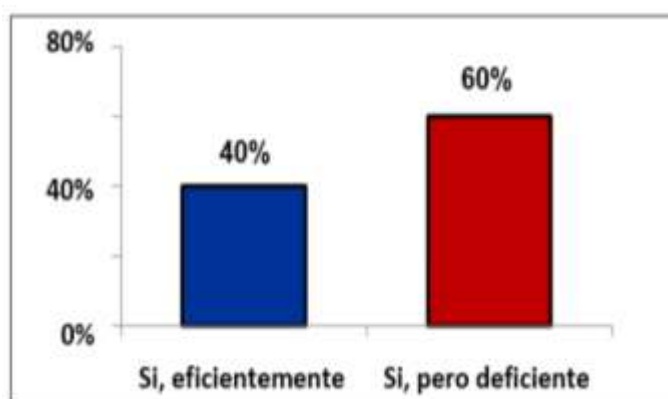
A la pregunta ¿Existe un proceso de control para medir la eficiencia y eficacia del proceso de Desarrollo Ambiental en la entidad? se obtuvo que el 80% no cuentan con tal propósito; frente al 20% que indicaron tener el proceso de control para medir la eficiencia y eficacia del desarrollo ambiental.

**4.3.2 Plan Estratégico Institucional.**

**Tabla 16**  
**¿La entidad realiza Planificación Estratégica?**

CATEGORIAS	CANTIDAD	%
Si, eficientemente	18	40%
Si, pero deficiente	27	60%
No realiza	0	0%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 16**  
**Planificación Estratégica de la entidad**



Fuente : Encuestas realizadas del 11 al 20 de agosto de 2017  
Elaboración : Propia

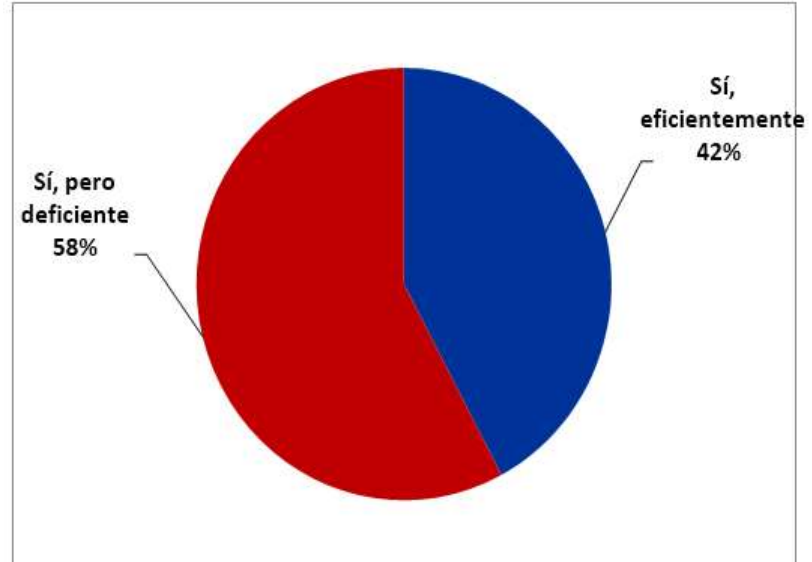
**Interpretación:**

A la pregunta ¿La entidad realiza Planificación Estratégica? Se obtuvo como resultados que el 40% si realizan planeamiento estratégico eficientemente, además porque están inmersos en la exigencia legal de hacerlo, tanto por el Ministerio de Economía y Finanzas, el Consejo Municipal, entre otros. Por el contrario, el 60% indicaron hacerlo deficientemente, solo para cumplir con la normatividad, pero que en muchos casos no guía el proceso estratégico de la gestión municipal.

**Tabla 17**  
**¿La entidad tiene articulado la visión y misión con el Plan Estratégico?**

CATEGORIAS	CANTIDAD	%
Si, eficientemente	19	42%
Si, pero deficiente	26	58%
No realiza	0	0%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 17**  
**Articulación de Visión y Misión con el**  
**Plan Estratégico**



**Fuente** : Encuestas realizadas del 11 al 20 de agosto de 2017  
**Elaboración** : Propia

**Interpretación:**

A la pregunta ¿La entidad tiene articulado la visión y misión con el Plan Estratégico? Se obtuvo como resultados que el 58% si articulan la visión y misión con el plan estratégico, pero deficientemente; frente al 42% que manifestaron hacerlo eficientemente. Como se observa, los resultados ratifican el problema que presentan las municipalidades de la provincia de Huánuco en el proceso de planeamiento estratégico, repercutiendo en los planes operativos que en muchos casos no guían el proceso de ejecución presupuestal, o no son prioritarios de acuerdo con la visión y misión de la entidad.

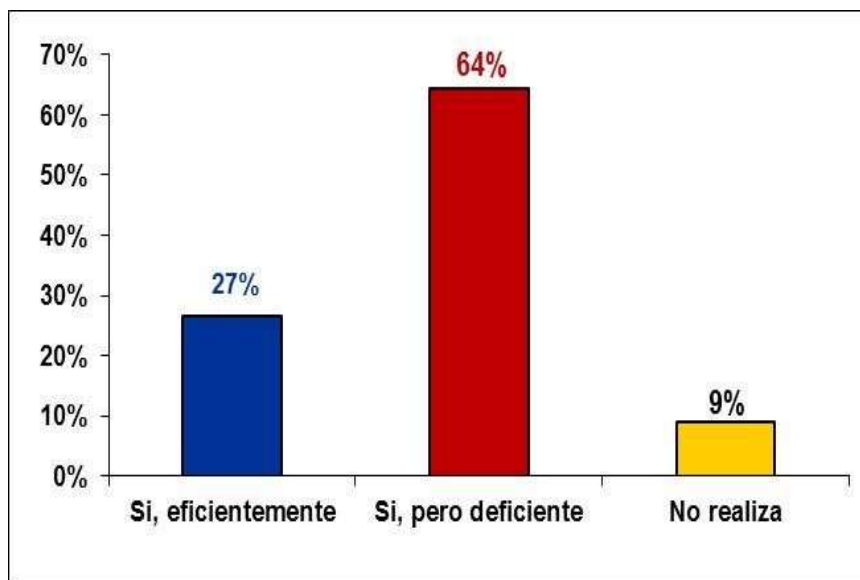
**Tabla 18**

**¿La entidad elabora su Diagnóstico**  
**Estratégico relacionando sus objetivos?**

CATEGORIAS	CANTIDAD	%
Si, eficientemente	12	27%
Si, pero deficiente	29	64%
No realiza	4	9%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 18**

**Diagnóstico Estratégico y Objetivos**



**Fuente** : Encuestas realizadas del 11 al 20 de agosto de 2017  
**Elaboración** : Propia

**Interpretación:**

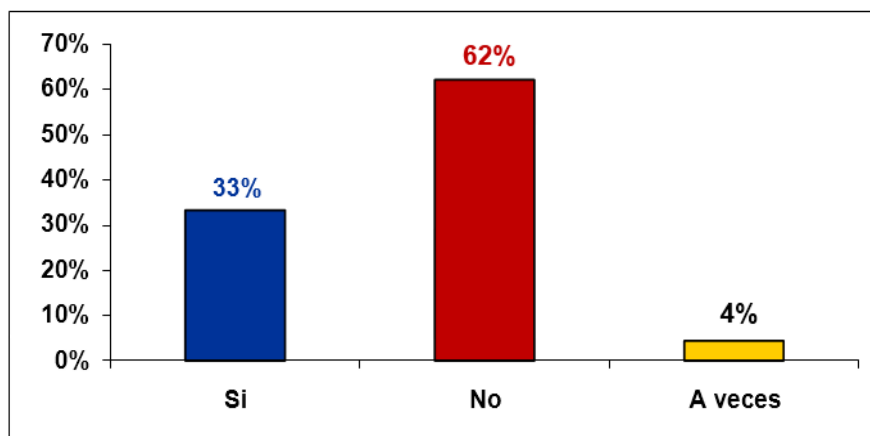
A la pregunta ¿La entidad elabora su diagnóstico estratégico relacionando sus objetivos? El 64% indicaron hacerlo, pero deficientemente, sin tomar en cuenta los objetivos y las herramientas para tal fin, el cual ocasiona el desconocimiento de las líneas de base por el cual se orienta la mejora en los aspectos económicos, sociales, institucionales y ambientales. El 27% indican que si hacen diagnostico eficientemente y el 9% no realizan.

**Tabla 19**

**¿La información recogida en el Diagnóstico Estratégico se debate en talleres?**

CATEGORIAS	CANTIDAD	%
Si	15	33%
No	28	62%
A veces	2	4%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 19**  
**Diagnóstico Estratégico y Talleres**



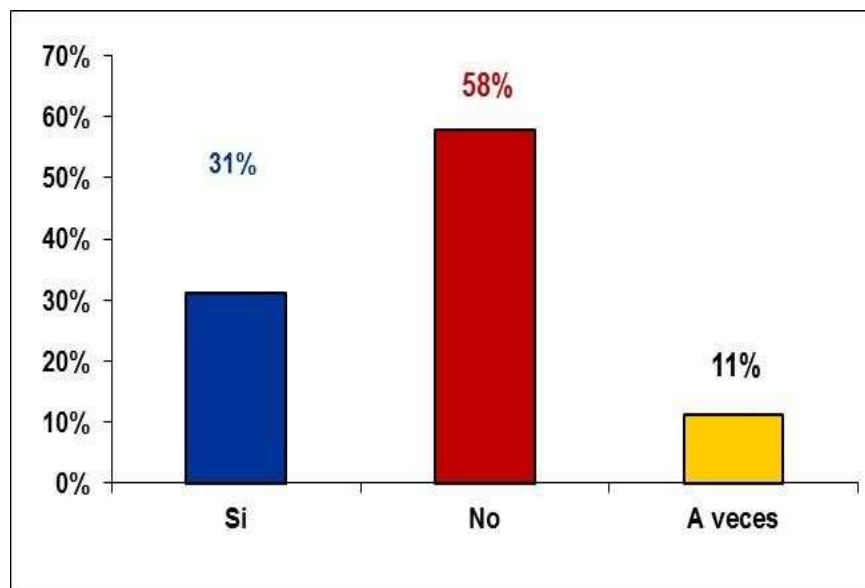
**Fuente** : Encuestas realizadas del 11 al 20 de agosto de 2017  
**Elaboración** : Propia

**Interpretación:**

A la pregunta ¿La información recogida en el diagnóstico estratégico se debate en talleres? El 62% indicaron que no se debaten en talleres la información obtenida en el diagnóstico; frente al 33% que manifestaron hacerlo. Y el 4% indicaron hacerlo eventualmente. Estos resultados se relacionan con las anteriores evidencias en el cual se explicó que la mayoría de municipalidades realizan los diagnósticos deficientemente, el cual no permite su confiabilidad para la consecución de los objetivos.

**Gráfico 20**

**Exposición del Plan de Desarrollo Estratégico**



**Fuente** : Encuestas realizadas del 11 al 20 de agosto de 2017  
**Elaboración** : Propia

**Interpretación:**

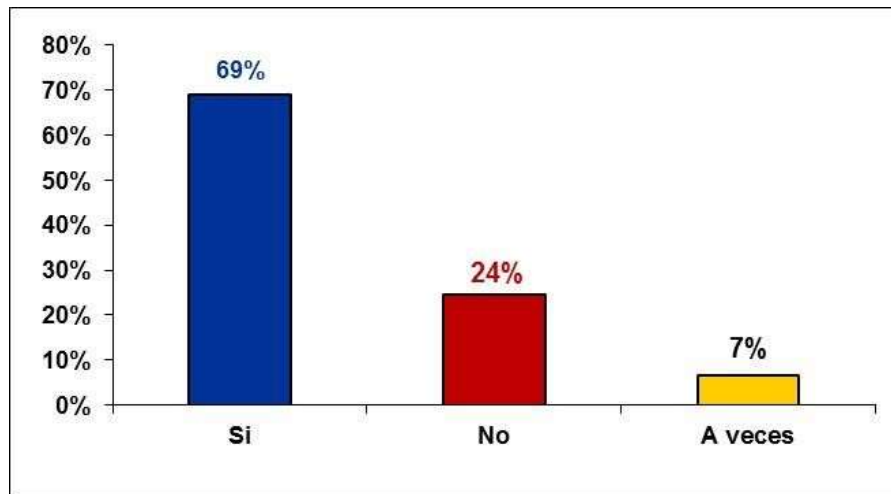
A la pregunta ¿Se expone ante el pleno de funcionarios el plan de desarrollo estratégico a fin de monitorearlo y evaluarlo? El 58% indicaron que no se expone el plan de desarrollo estratégico, razón por la cual en muchos casos hay deficiencias en el monitoreo y evaluación de las actividades, demora en la ejecución presupuestas, débil control de los planes de inversión, entre otros.

### 4.3.3 Ejecución del Presupuesto.

**Tabla 21**  
**¿La ejecución del Presupuesto se realiza de acuerdo a la Estructura del Gasto?**

CATEGORIAS	CANTIDAD	%
Si	31	69%
No	11	24%
A veces	3	7%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 21**  
**Ejecución Presupuestal y Estructura de Gastos**



Fuente : Encuestas realizadas del 11 al 20 de agosto de 2017  
Elaboración : Propia

#### **Interpretación:**

A la pregunta ¿La ejecución del Presupuesto se realiza de acuerdo a la Estructura del Gasto? El 69% indicaron que si se toman en cuenta la estructura de gastos; en tanto el 24% manifestaron que no y el 7% mencionaron que a veces. En este punto, resalta el cumplimiento de la normativa presupuestal, no obstante, en algunos casos, principalmente en la ejecución de obras, no se sigue de acuerdo a lo programado en el presupuesto analítico de obras, la ejecución de los gastos no respeta la programación debido a las deficiencias del expediente técnico, desorden administrativo, etc.



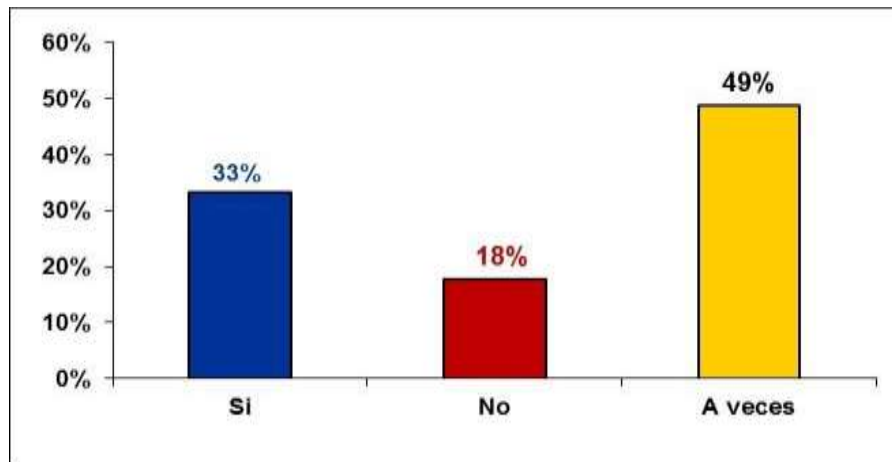
**Tabla 22**

**¿En la ejecución y programación del Presupuesto participan los profesionales y técnicos idóneos?**

CATEGORIAS	CANTIDAD	%
Si	15	33%
No	8	18%
A veces	22	49%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 22**

**Participación de los profesionales en la Programación Presupuestal**



**Fuente** : Encuestas realizadas del 11 al 20 de agosto de 2017  
**Elaboración** : Propia

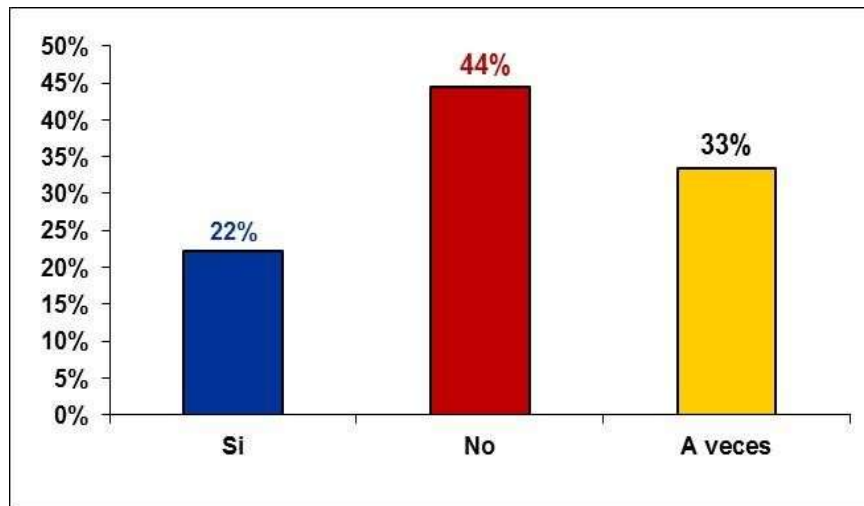
**Interpretación:**

A la pregunta ¿En la ejecución y programación del Presupuesto participan los profesionales y técnicos idóneos? Se obtuvo como resultado que el 33% indicaron que sí; en tanto el 18% manifestaron que no y el 49% mencionaron que a veces. Esta problemática, se debe a que las municipalidades muchas veces por favores políticos designan como funcionarios de confianza a profesionales que carecen de idoneidad y en algunos casos hasta procesados por cargos anteriores, por tanto, afecta la calidad en la ejecución de los gastos.

**Tabla 23**  
**¿La ejecución del Presupuesto se realiza de acuerdo con los principios de Eficiencia, Eficacia y Economía?**

CATEGORIAS	CANTIDAD	%
Si	10	22%
No	20	44%
A veces	15	33%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

**Gráfico  
o 23**  
**Aplicación de principios de Eficiencia, Eficacia y Econ  
omía**



Fuente : Encuestas realizadas del 11 al 20 de agosto de 2017  
Elaboración : Propia

**Interpretación:**

A la pregunta ¿La ejecución del Presupuesto se realiza de acuerdo con los principios de Eficiencia, Eficacia y Economía? Los resultados indican que en la ejecución del presupuesto en las municipalidades de la provincia de Huánuco se cuestiona su eficiencia, eficacia y economía (44%), por eso se observa obras paralizadas, sobrevaloradas, obras inconclusas y en otros casos actos de corrupción.

# CAPITULO V

## DISCUSION DE RESULTADOS

### 5.1 Prueba de hipótesis.

#### 5.1.1 Aspectos generales.

Por la naturaleza de las variables que es de carácter cualitativo, utilizaremos para la contrastación de la hipótesis la prueba del Chi cuadrado de Pearson. Esta prueba (Chi Cuadrado) tiene como fin examinar asociación entre variables categóricas. Existe asociación entre variables cuando los valores de una de ellas dependen de los valores de otra. Cuando dos variables están relacionadas es posible predecir los valores de la variable dependiente en función de los valores de las variables independientes (Fierro, 2010).

#### 5.1.2 Pasos para la verificación de la hipótesis.

Los pasos para aplicar dicha prueba estadística, lo detallamos a continuación:

- **Paso 1:** Plantear las hipótesis:  
 $H_0$  : Hipótesis Nula  
 $H_1$  : Al menos dos proporciones son diferentes.
- **Paso 2:** Construir una tabla que contenga los valores observados.
- **Paso 3:** Sumar los totales de los renglones y columnas de los valores observados.
- **Paso 4:** Debajo de cada valor observado poner el valor esperado utilizando la fórmula:

$$E_{ij} = \frac{(\text{total de } i - \text{ésimo renglón} \times \text{total de } j - \text{ésima columna})}{n}$$

- **Paso 5:** Calcular el valor del estadístico de prueba usando la fórmula:

$$\chi^2 = \sum \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Dónde:

$O_{ij}$  = Valor observado de la celda i,j.

$E_{ij}$  = Valor esperado de la celda i,j

➤ **Paso 6:** Determinar los grados de libertad

$$gl = (r - 1)(c - 1)$$

Dónde:

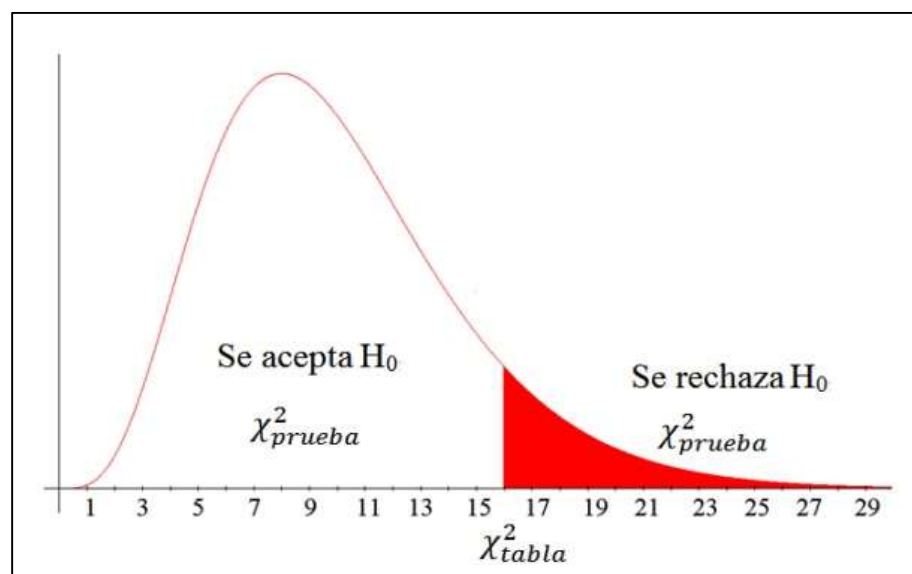
r = número de renglones

c = número de columnas

➤ **Paso 7:** Calcular el valor crítico en la tabla  $\chi^2$ .

➤ **Paso 8:** Criterio de decisión: si el valor crítico es menor (<) al valor del estadístico de prueba rechazamos  $H_0$ , tal como se observa en el gráfico siguiente:

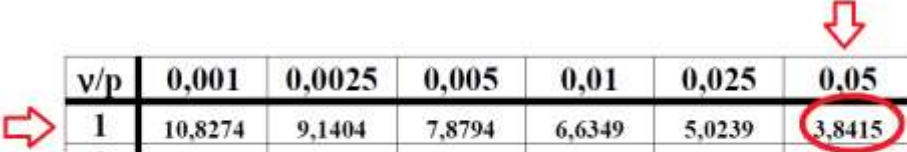
**Figura 4: Chi Cuadrado**



### 5.1.3 Reglas para contrastar la hipótesis.

En primer término, se debe considerar el valor de alfa, en este caso por aceptación científica será de 5% (0.05) -el nivel de significancia de 0.05 indica un riesgo de 5% de concluir que existe una asociación entre las variables cuando no hay una asociación real-. Este valor se busca en la tabla estadística en la parte de las columnas, luego se intercepta con la fila que vendría hacer los grados de libertad, para nuestro caso es de 1. A partir de ello se encontrar el valor del Chi tabulado que vendría a ser de 3.8415, tal como se muestra en la tabla siguiente:

**Tabla 24: Tabla distribución de Chi cuadrado**



v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,6660	19,0228	16,9190

Este valor se compara con el Chi cuadrado de la tabla de contingencia y de acuerdo a los resultados se acepta o se rechaza la hipótesis que se pondrá a prueba.

### 5.2 Verificación de la hipótesis específica 1:

**H<sub>0</sub>:** Los componentes del plan de desarrollo concertado NO influye significativamente en el desarrollo social y económico en los gobiernos locales.

**H<sub>1</sub>:** Los componentes del plan de desarrollo concertado SI influye significativamente en el desarrollo social y económico en los gobiernos locales

Para el análisis se toma en cuenta la siguiente tabla de contingencia:

### Tabla de Contingencia N° 1

Valores observados: (O<sub>ij</sub>)

CATEGORIAS		14. ¿Existe un proceso de control para medir la eficiencia y eficacia del proceso de Desarrollo Social en la entidad?		Total
		Si	No	
1. ¿La entidad tiene articulado la visión, misión y objetivos?	Si, eficientemente	11	3	14
	Si, pero deficiente	0	31	31
Total		11	34	45

**Fuente:** En base a los datos tabulados de la encuesta.

Valor esperado (E<sub>ij</sub>)

CATEGORIAS		14. ¿Existe un proceso de control para medir la eficiencia y eficacia del proceso de Desarrollo Social en la entidad?		Total
		Si	No	
1. ¿La entidad tiene articulado la visión, misión y objetivos?	Si, eficientemente	3,422	10,578	14
	Si, pero deficiente	7,578	23,422	31
Total		11	34	45

Para hallar el valor esperado se aplica el cálculo siguiente:

$O_{ij} = (14 \times 11) / 45 = 3.422$  del mismo modo se aplica para determinar los valores siguientes descritos en la tabla.

Para hallar el Chi Calculado, en primer lugar, se determinan cada uno de los valores de la tabla, aplicando la fórmula siguiente:

$$X^2_c = (O_{ij} - E_{ij})^2 / E_{ij} = (11 - 3.422)^2 / 3.422 = 16.779$$

Del mismo modo se realizan los cálculos para los demás ítems. Luego se suman las filas y se totaliza hallando el  $X^2_c = 32.24$ , Tal como mostramos en la siguiente tabla:

CATEGORIAS		14. ¿Existe un proceso de control para medir la eficiencia y eficacia del proceso de Desarrollo Social en la entidad?		Total
		Si	No	
1. ¿La entidad tiene articulado la visión, misión y objetivos?	Si, eficientemente	16,779	5,429	22,21
	Si, pero deficiente	7,578	2,452	10,03
			<b>Chi CALCULADO</b>	<b>32,24</b>

Los grados de libertad se determinan a partir de la tabla de contingencia contándose el número de filas (renglones) y el de columnas, luego se aplica la fórmula siguiente:  $gl = (r - 1)(c - 1)$

En ese sentido, el grado de libertad sería  $= (2-1) (2-1) = 1$ ; este valor se ubica en la tabla para hallar el valor del Chi cuadrado, tal como se describió en el ítem 5.1.3

**Reglas para contrastar:**

Si el valor de  $X^2_c > X^2_t$  entonces se rechaza la hipótesis nula  $H_0$  y se acepta la hipótesis alterna  $H_1$ .

**Resumen de los cálculos:**

- a. Nivel de significancia = 0.05
- b. Grados de libertad = 1
- c. Valor del Chi Tabulado  $X^2_t$  = 3.8415
- d. Valor del Chi Calculado  $X^2_c$  = 32.24

**Interpretación:**

Como el valor  $X^2_c = 32.24$  es mayor que el valor  $X^2_t = 3.8415$  entonces se rechaza la hipótesis nula y podemos 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.

**5.3 Verificación de la hipótesis específica 2:**

**H<sub>0</sub>:** Un adecuado plan operativo NO debe estar alineado a los componentes de la planificación estratégica institucional en los gobiernos locales de la provincia de Huánuco.

**H<sub>1</sub>:** Un adecuado plan operativo SI debe estar alineado a los componentes de la planificación estratégica institucional en los gobiernos locales de la provincia de Huánuco.

Para el análisis se toma en cuenta la siguiente tabla de contingencia:

## Tabla de Contingencia N° 2

Valores observados: ( $O_{ij}$ )

CATEGORIAS		19. ¿Se monitorea permanentemente el Plan Operativo Institucional para detectar las dificultades que se vienen experimentando?			Total
		Si	No	A veces	
6. ¿La entidad elabora su diagnóstico estratégico relacionando sus objetivos?	Si, eficientemente	6	3	3	12
	Si, pero deficiente	3	18	8	29
	No realiza	0	0	4	4
<b>Total</b>		<b>9</b>	<b>21</b>	<b>15</b>	<b>45</b>

**Fuente:** En base a los datos tabulados de la encuesta.

Valor esperado ( $E_{ij}$ )

CATEGORIAS		19. ¿Se monitorea permanentemente el Plan Operativo Institucional para detectar las dificultades que se vienen experimentando?			Total
		Si	No	A veces	
6. ¿La entidad elabora su diagnóstico estratégico relacionando sus objetivos?	Si, eficientemente	2,400	5,600	4,000	12
	Si, pero deficiente	5,800	13,533	9,667	29
	No realiza	0,800	1,867	1,333	4
<b>Total</b>		<b>9</b>	<b>21</b>	<b>15</b>	<b>45</b>

Para hallar el valor esperado se aplica el cálculo siguiente:

$O_{ij} = (12 \times 9) / 45 = 2.400$  del mismo modo se aplica para determinar los valores siguientes descritos en la tabla.

Para hallar el Chi Calculado, en primer lugar se determinan cada uno de los valores de la tabla, aplicando la fórmula siguiente:

$$X^2_c = (O_{ij} - E_{ij})^2 / E_{ij} = (6 - 2.400)^2 / 2.400 = 5.400$$

Del mismo modo se realizan los cálculos para los demás ítems. Luego se suman las filas y se totaliza hallando el  $X^2_c = 17.97$ , Tal como mostramos en la siguiente tabla:

CATEGORIAS		19. ¿Se monitorea permanentemente el Plan Operativo Institucional para detectar las dificultades que se vienen experimentando?			Total
		Si	No	Desconoce	
6. ¿La entidad elabora su diagnóstico estratégico relacionando sus objetivos?	Si, eficientemente	5,400	1,207	0,250	6,86
	Si, pero deficiente	1,352	1,474	0,287	3,11
	No realiza	0,800	1,867	5,333	8,00
<b>Chi Calculado</b>				<b>17,97</b>	



### Reglas para contrastar:

Si el valor de  $X^2_c > X^2_t$  entonces se rechaza la hipótesis nula  $H_0$  y se acepta la hipótesis alterna  $H_1$ .

### Resumen de los cálculos:

- e. Nivel de significancia = 0.05
- f. Grados de libertad = 4
- g. Valor del Chi Tabulado  $X^2_t$  = 9.4877
- h. Valor del Chi Calculado  $X^2_c$  = 17.97

### Interpretación:

Como el valor  $X^2_c = 17.97$  es mayor que el valor  $X^2_t = 9.4877$  entonces se rechaza la hipótesis nula y podemos afirmar con un 95% de probabilidad que un adecuado plan operativo debe estar alineado a los componentes de la planificación estratégica institucional si debe estar alineado al plan operativo en los gobiernos locales de la provincia de Huánuco.

### 5.4 Verificación de la hipótesis específica 3:

**H<sub>0</sub>:** Los niveles de control estratégico NO inciden directamente en la ejecución presupuestaria en los gobiernos locales de la provincia de Huánuco.

**H<sub>1</sub>:** Los niveles de control estratégico SI inciden directamente en la ejecución presupuestaria en los gobiernos locales de la provincia de Huánuco.

Para el análisis se toma en cuenta la siguiente tabla de contingencia:

**Tabla de Contingencia N° 3**

Valores observados: ( $O_{ij}$ )

CATEGORIAS		23. ¿La ejecución del Presupuesto se realiza de acuerdo a los principios de Eficiencia, Eficacia y Economía?			Total
		Si	No	A veces	
11. ¿Al finalizar el año la gerencia presenta los resultados de las evaluaciones de todo el trabajo desplegado, para confirmar el logro o no de objetivos e indicadores?	Si	4	2	1	7
	No	4	17	8	29
	A veces	2	1	6	9
Total		10	20	15	45

**Fuente:** En base a los datos tabulados de la encuesta.

Valor esperado ( $E_{ij}$ )

CATEGORIAS		23. ¿La ejecución del Presupuesto se realiza de acuerdo a los principios de Eficiencia, Eficacia y Economía?			Total
		Si	No	A veces	
11. ¿Al finalizar el año la gerencia presenta los resultados de las evaluaciones de todo el trabajo desplegado, para confirmar el logro o no de objetivos e indicadores?	Si	1,556	3,111	2,333	7
	No	6,444	12,889	9,667	29
	A veces	0,422	4,000	3,000	7
Total		8	20	15	43

Para hallar el valor esperado se aplica el cálculo siguiente:

$O_{ij} = (7 \times 10) / 45 = 1.556$  del mismo modo se aplica para determinar los valores siguientes descritos en la tabla.

Para hallar el Chi Calculado, en primer lugar se determinan cada uno de los valores de la tabla, aplicando la fórmula siguiente:

$$X^2_c = (O_{ij} - E_{ij})^2 / E_{ij} = (4 - 1.556)^2 / 1.556 = 3.841$$

Del mismo modo se realizan los cálculos para los demás ítems. Luego se suman las filas y se totaliza hallando el  $X^2_c = 18.67$ , Tal como mostramos en la siguiente tabla:

CATEGORIAS		23. ¿La ejecución del Presupuesto se realiza de acuerdo a los principios de Eficiencia, Eficacia y Economía?			Total
		Regular	Malo	No sabe	
11. ¿Al finalizar el año la gerencia presenta los resultados de las evaluaciones de todo el trabajo desplegado, para confirmar el logro o no de	Si	3,841	0,397	0,762	5,00
	No	0,927	1,311	0,287	2,53
	A veces	5,896	2,250	3,000	11,15
<b>Chi Calculado</b>				<b>18,67</b>	

### Reglas para contrastar:

Si el valor de  $X^2_c > X^2_t$  entonces se rechaza la hipótesis nula  $H_0$  y se acepta la hipótesis alterna  $H_1$ .

### Resumen de los cálculos:

- i. Nivel de significancia = 0.05
- j. Grados de libertad = 4
- k. Valor del Chi Tabulado  $X^2_t = 9.4877$
- l. Valor del Chi Calculado  $X^2_c = 18.67$

### Interpretación:

Como el valor  $X^2_c = 18.67$  es mayor que el valor  $X^2_t = 9.4877$  entonces se rechaza la hipótesis nula y podemos afirmar con un 95% de probabilidad que los niveles de control estratégico si inciden directamente en la ejecución presupuestaria en los gobiernos locales de la provincia de Huánuco.

## CONCLUSIONES

1. La teoría indica que la gestión administrativa municipal esta diferenciada por la planificación, organización, dirección y control, si estos elementos funcionan como un sistema, entonces, en este caso la gestión administrativa municipal, será eficiente, toda vez que la planificación basada en objetivos y metas permitirá alcanzar los resultados esperados sobre todo para el desarrollo económico y social. Bajo este contexto, los resultados del presente estudio permitieron establecer la relación de los procesos de planeamiento (del Plan Estratégico) con la gestión administrativa en las municipalidades de la provincia de Huánuco, vale decir que, si el planeamiento es llevado de manera deficiente, entonces la gestión administrativa también será deficiente, incumpléndose así las metas trazadas en desmedro de la población.
2. 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. Tal es así que el alineamiento entre la visión, misión y objetivos es deficiente; la participación comunitaria también es deficiente, el cual genera en muchos casos 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. Estos elementos, impiden alcanzar un desarrollo sostenible en nuestra provincia. Por tanto, en la evidencia empírica se determina que el valor  $X^2_c = 32.24$  es mayor que el valor  $X^2_t = 3.8415$  entonces 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.



3. Se ha evidenciado que las municipalidades elaboran sus planes operativos de manera deficiente, toda vez que en muchos casos no se alinean con los planes estratégicos instituciones, tal es así que, se improvisa los gastos, se atienden favores políticos más allá de la necesidad de la población, abuso de las reprogramaciones presupuestarias, bajo monitoreo del cumplimiento de objetivos y metas, el cual impide ejecutar el presupuesto de manera técnica y eficiente, impidiendo alcanzar todos los objetivos estratégicos establecidos en el plan operativo institucional. Así, se demuestra con un 95% de probabilidad que un adecuado plan operativo si debe estar alineado con los componentes de la planificación estratégica institucional en los gobiernos locales de la provincia de Huánuco.
  
4. El control estratégico es bajo en las municipalidades de la región Huánuco, razón por el cual en la ejecución de obras no se sigue de acuerdo con lo programado en el presupuesto analítico, la ejecución de los gastos no respeta la programación debido a las deficiencias del expediente técnico, desorden administrativo. En general, se cuestiona su eficiencia, eficacia y economía en la ejecución del presupuesto, observándose obras paralizadas, presupuestos sobrevaloradas, obras inconclusas y en otros casos actos de corrupción que no son detectados a tiempo. Asimismo, los resultados hallados confirman en un 95% nuestra hipótesis en que los niveles de control estratégico si inciden directamente en la ejecución presupuestaria en los gobiernos locales de la provincia de Huánuco.

## RECOMENDACIONES

1. Se debe mejorar la gestión administrativa municipal, poniendo énfasis en los elementos esenciales estratégicos como la planificación, la dirección y el control, a partir de un plan de desarrollo institucional y asistencia técnica de las instituciones del Estado de alcance nacional, como la presidencia del consejo de ministros, la contraloría general de la república, el ministerio de economía y finanzas, entre otros organismos; con la visión de implementar una gestión por procesos más que lo funcional.
2. Se debe mejorar los procesos de planificación del desarrollo de los territorios de la provincia de Huánuco, en el cual se dé oportunidad de participar a los verdaderos agentes del cambio, con mayor concertación y participación, de tal manera que se construya una visión compartida y no impuestas por los técnicos y que en muchos se alejan de la realidad del territorio.
3. La gerencia municipal o quien haga sus veces debe mejorar los procesos de alineamiento entre el plan operativo con el plan estratégico institucional, de tal manera que se presente como un verdadero y eficiente instrumento de gestión administrativa que guie la ejecución del presupuesto de manera técnica, eficiente y económico, con bajo riesgo de actos de corrupción o despilfarro del presupuesto.
4. Fortalecer los mecanismos de control estratégico, a partir de la implementación del sistema de control interno institucional, basado en una gestión por procesos que permita medir los resultados a través de indicadores de logro por actividades, de esa manera se alcanzará la eficiencia del gasto en favor de la población.

## BIBLIOGRAFIA

- AnsoF, H. I. (1987). *La estrategia de la Empresa*. Barcelona, España: Orbis.
- Anzola, S. (2002). *Administración de Pequeñas Empresas*. Mèxico: MCGRAW-HILL.
- 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.
- Cano, M., & Daniel, O. (2008). *Algunos Modelos de Planeación*. 32.
- Chaquilla, S. (02 de abril de 2013). Recuperado el martes de setiembre de 19, de <http://www.mailxmail.com/curso-plan-negocios-manual/planificacion-estrategica-mision-vision>
- Castillo, J. (2004). *Reingeniería y gestión municipal*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Contables - Unidad de Post Grado. Lima: Tesis para optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias Contables y Empresariales.
- Contreras, F. (2006). *Planeamiento estratégico para la calidad de los servicios en unidades de información*. Lima, Lima, Perú: universidad Ricardo Palma.
- crece negocio*. (01 de setiembre de 2014). Recuperado el 12 de setiembre de 2017, de <https://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>
- Crecenegocio*. (21 de JUNIO de 2014). Recuperado el 14 de SETIEMBRE de 2017, de <https://www.crecenegocios.com/analisis-externo-oportunidades-y-amenazas>
- CRECENEGOCIO*. (01 de SETIEMBRE de 2014). Recuperado el 10 de SETIEMBRE de 2017, de <https://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>
- 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.
- Díaz, L. (2013). *Planes de desarrollo local: Enfoques y tendencias en América Latina*.

- De Lama, m. (2009). *Plan estratégico para mejorar la gestión en la Municipalidad de San Jacinto*. tesis, universidad nacional de trujillo, trujillo.
- Eizaguirre, N. (2006). La Planificación Estratégica como metodología integrada en el. (pág. 3). Lima: Minedu.
- Espinoza, D., & Liliana, Y. (24 de abril de 2012). *¿cual es la importancia de la gestión administrativa en una empresa?* Santa Rosa de Osos. Recuperado el 11 de Setiembre de 2017, de <https://es.slideshare.net/lilyepes/importancia-de-la-gestion-administrativa-en-una-empresa>
- Eyzaguirre, N. (2006). *Metodología integrada para la planificación estratégica*. Lima, Perú: MINEDU.
- Fabian, J., & Morales, M. (2009). *Planeación Estratégica*. Aragón, España: planeación y Evaluación educativa.
- Freemont, K. (1992). *Administración en las organizaciones*. México D.F: Mcgraw-Hill.
- García, E. (1982). Pasado y Futuro de la Planificación en América Latina En Pensamiento. *Pensamiento Iberoamericano*(2).
- Ganoza, L. u. (2015). *Aplicación de Un Proceso Estratégico para la Mejora de la Gestión Pública del Puerto de Eten (2015-2020)*. Tesis para obtener el grado de Magister em Gestion publica, pueto Eten.
- Grupo, Aranda Formación. (07 de marzo de 2014). *escuela profesional*. Recuperado el 11 de setiembre de 2017, de <http://arandaformacion.com/gestion-administrativa-curso/>
- Gruinai, M. (1999). *LA PLANEACION ESTRATEGICA COMO HERRAMIENTA PARA LA MODERNIZACION DEL SERVICIO PUBLICO MUNICIPAL*. Tesis de Maestro, Nuevo Leon.
- Hurtado, A., & Roxana, g. (noviembre de 2015). La Gestion y planificacion municipal en le Perú. (rte, Ed.) *Revista Tecnológica ESPOL* –, 28, 111. Recuperado el 12 de setiembre de 2017, de <http://www.rte.espol.edu.ec/index.php/tecnologica/article/viewFile/407/286>
- Koontz, H. (2004). *Administración una perspectiva global*. México: McGraw - Hill Interamericana Editores S.A de C.V.
- La Empresa y Su entorno*. (14 de JULIO de 2008). Recuperado el 15 de SETIEMBRE de 2017, de [https://www.edebe.com/educacion/documentos/830343-0-529-830343\\_LA\\_EIE\\_CAS.pdf](https://www.edebe.com/educacion/documentos/830343-0-529-830343_LA_EIE_CAS.pdf)
- Lepeley, M. (2001). *Gestión y calidad en educación: Un modelo de evaluación*. Santiago de Chile: Editorial Graw Mc Hill. Interamericana.



- Lira, L. (2006). *Revalorización de la planificación del desarrollo*. Santiago de Chile, Chile: CEPAL.
- los modelos de planeacion estratégica en las relaciones públicas. (2008). En k. Mantilla. Barcelona, España: UOC.
- Medina, O. (2000). *web Profit Ltda*. Recuperado el 14 de septiembre de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/diccionario-administracion-empresas/>
- MEF. (2012). *Glosario de presupuesto público*. Recuperado el 21 de Noviembre de 2014, de Ministerio de economía y finanzas: [http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com\\_glossary&task=list&glossid=6&letter=P&Itemid=100297&lang=es](http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_glossary&task=list&glossid=6&letter=P&Itemid=100297&lang=es)
- MEF. (2015). *Glosario de presupuesto público*. Recuperado el 21 de Abril de 2016, de Ministerio de economía y finanzas: [http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com\\_glossary&task=list&glossid=6&letter=P&Itemid=100297&lang=es](http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_glossary&task=list&glossid=6&letter=P&Itemid=100297&lang=es)
- Mendivil, T. (1999). *¿Cómo administrar mejor una institución educativa?* Colombia: Ediciones Iberoamericana.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2005). *Diagnóstico de la Gestión Municipal*. Diagnostico, MEF, Lima, Lima.
- Paez, F. (2012). *Gestión* <http://t.co/w0CECdDD>. (©. C. Gestión, Editor) Obtenido de <http://cmigestion.es/2012/10/02/planificacion-estrategica-ii-las-etapas/>
- Pérez, M. (1995). *Diccionario de administración*. Lima, Perú: San Marcos.
- Porter, M. (2006). *Ventaja competitiva*. México: CECSA.
- Puelles, M. (1986). *Elementos de la Administración Educativa* (Segunda ed.). Madrid, España: Educación.
- Quinn, R. (1995). *Maestría en gestión de organizaciones. Un modelo operativo de competencias*. Madrid - España: Ediciones Diaz Santos S.A.
- Quinn, R. (1995). *Maestría en la gestión de organización*. Madrid, España: Ediciones Díaz Santos.
- Ramirez, A., Edison, R., & Calderòn, R. (27 de Enero de 2017). La Gestión Administrativa en el desarrollo empresarial. *RC Contribuciones a la Economía*.
- Rangel, D. (02 de febrero de 2015). <https://prezi.com/fn2vg5ktvhdi/planeacion-estrategica-analisis-interno-y-externo/>. Recuperado el 19 de setiembre de 2017, de <https://prezi.com/fn2vg5ktvhdi/planeacion-estrategica-analisis-interno-y-externo/>
- Sánchez, K., Duarte, F., & Alcides, D. (2007). Planeamiento estratégico Municipal: Experiencias de un Municipio de Lima. En Lòpez, & Quivera (Ed.). Toluca, México: universidad Autónoma de México.

Santana, G. (2012). *INSTRUMENTOS DE PLANIFICACION DE LA GESTION MUNICIPAL CHILENA*. TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE INGENIERO COMERCIAL, UNIVERSIADAD AUSTRAL DE CHILE , VALDIVIA.

Serna, H. (1994). *Gerencia Estratègica*. Bogotá, Colombia: 3 R Editores.

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\\_PROPI LASweb.pdf](http://www.wsp.org/sites/wsp.org/files/publications/372007121149_PROPI LASweb.pdf)

*tema awesome inc.* (02 de febrero de 2015). Recuperado el 15 de setiembre de 2017, de blogspot:  
<http://elmundodelaadministracion2015.blogspot.pe/2015/02/caracteristicas-universalidad-el.html>

Thompson, A., Peteraf, M., Jhon, G., & Strikland, A. (s.f.). *Adminsitraciòn Estratègica teoria y casos*. Mèxico: MAC GRAW HILL.

Torres, S. (2005). *Diagnóstico de la gestión municipal*. Ministerio de Economía y Finanzas, Lima. Obtenido de  
[https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publ/documentac/Diagnosticod elaGestionMunicipal.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/documentac/Diagnosticod elaGestionMunicipal.pdf)

Venemedia. (2014). *concepto,Defeniciòn*. Recuperado el 15 de setiembre de 2017, de <http://conceptodefinicion.de/gestion-empresarial/>

Wikipedia. (10 de Noviembre de 2015). *Eficiencia*. Recuperado el 03 de Diciembre de 2015, de <https://es.wikipedia.org/wiki/Eficiencia>

*wikipedia*. (02 de julio de 2016). Recuperado el 15 de setiembre de 2017, de <https://es.wikipedia.org/wiki/Sinergia>

Wikypedia. (22 de Noviembre de 2015). *CEPLAN*. Recuperado el 11 de Diciembre de 2015, 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)

## Anexo 1: Cuestionario de encuesta

### INTRODUCCION:

Señor funcionario (a) el presente cuestionario tiene como finalidad obtener información para la tesis “**Los Procesos del Planeamiento Estratégico y su Incidencia en la Gestión Administrativa en los Gobiernos Locales de la Provincia de Huánuco Periodo 2015**” trabajo de investigación de la Maestría en Auditoría y Tributación de la Universidad de Huánuco. Es de aclarar que la información brindada por usted es exclusivamente para dicho trabajo de investigación.

### MARCAR CON UN ASPA LA RESPUESTA QUE CREA CONVENIENTE:

#### A. Planeamiento Estratégico.

##### ❖ Plan de Desarrollo Concertado.

1. ¿La entidad tiene articulado la visión, misión y objetivos?
  - a. Si, eficientemente.....
  - b. Sí, pero deficientemente.....
  - c. No se realiza.....
  
2. ¿La entidad realizan actividades de participación comunitaria para su proceso de planeamiento estratégico?
  - a. Si, eficientemente.....
  - b. Sí, pero deficientemente.....
  - c. No se realiza.....
  
3. ¿La entidad cuentan con proyectos estratégicos?
  - a. Si, eficientemente.....
  - b. Sí, pero deficientemente.....
  - c. No se realiza.....

##### ❖ Plan Operativo Institucional.

4. ¿Se determina en el Plan Operativo Institucional los objetivos y metas que se deberán alcanzar?
  - a. Si.....
  - b. No.....
  - c. A veces.....
  
5. ¿Se monitorea permanentemente el Plan Operativo Institucional para detectar las dificultades que se vienen experimentando?
  - a. Si.....
  - b. No.....
  - c. A veces.....
  
6. ¿Se evalúa permanentemente el Plan Operativo Institucional para determinar los logros alcanzados?

- a. Si.....
- b. No.....
- c. A veces.....

❖ **Control Estratégico.**

- 7. ¿Se evalúa permanentemente el Plan Estratégico Institucional, para determinar el desempeño a nivel de objetivos?
  - a. Si.....
  - b. No.....
  - c. A veces.....
  
- 8. ¿Se evalúa permanentemente el Plan de Desarrollo Institucional para determinar los logros alcanzados?
  - a. Si.....
  - b. No.....
  - c. A veces.....
  
- 9. ¿Al finalizar el año la gerencia presenta los resultados de las evaluaciones de todo el trabajo desplegado, para confirmar el logro o no de objetivos e indicadores?
  - a. Si.....
  - b. No.....
  - c. A veces.....

**B. Gestión Administrativa.**

❖ **Desarrollo Social y Económico.**

- 10. ¿Los resultados de las evaluaciones realizadas por la gerencia, respecto al año anterior son tomados en cuenta para el trabajo del siguiente año?
  - a. Si.....
  - b. No.....
  - c. A veces.....
  
- 11. La forma como se dirige la entidad es:
  - a. Eficiente.....
  - b. Deficiente.....
  - c. Pésima.....
  - d. Democrática.....
  - e. Arbitraria.....
  - f. Equitativa.....
  - g. Justa.....
  - h. Ilegal.....
  - i. Informal.....
  - j. Politizada.....

- k. Legal.....
- l. Excelente.....

12. ¿Existe un proceso de control para medir la eficiencia y eficacia del proceso de Desarrollo Social en la entidad?

- a. Si.....
- b. No.....
- c. A veces.....

13. ¿Existe un proceso de control para medir la eficiencia y eficacia del proceso de Desarrollo Económico en la entidad?

- a. Si.....
- b. No.....
- c. A veces.....

14. ¿Existe un proceso de control para medir la eficiencia y eficacia del proceso de Desarrollo Institucional en la entidad?

- a. Si.....
- b. No.....
- c. A veces.....

15. ¿Existe un proceso de control para medir la eficiencia y eficacia del proceso de Desarrollo Ambiental en la entidad?

- a. Si.....
- b. No.....
- c. A veces.....

❖ **Plan Estratégico Institucional.**

16. ¿La entidad realiza planificación estratégica?

- a. Si, eficientemente.....
- b. Sí, pero deficientemente.....
- c. No se realiza.....

17. ¿La entidad tiene articulado la visión y misión con el Plan Estratégico?

- a. Si, eficientemente.....
- b. Sí, pero deficientemente.....
- c. No se realiza.....

18. ¿La entidad elabora su diagnóstico estratégico relacionando sus objetivos?

- a. Sí, eficientemente.....
- b. Sí, deficientemente.....
- c. No.....



## Anexo 2: MATRIZ DE CONSISTENCIA

### “Los Procesos del Planeamiento Estratégico y su Incidencia en la Gestión Administrativa en los Gobiernos Locales de la Provincia de Huánuco periodo 2015”

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES		METODOLOGIA	
<p><b>Problema principal.</b></p> <p>¿De qué manera inciden los procesos del planeamiento estratégico en la gestión administrativa en los gobiernos locales de la provincia de Huánuco en el periodo 2015?</p> <p><b>Problemas específicos.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ ¿En qué medida los componentes del plan de desarrollo concertado influyen en el desarrollo social y económico en los gobiernos locales de la provincia de Huánuco?</li> <li>❖ ¿De qué manera el plan operativo se alinea con la planificación estratégica institucional en los gobiernos locales de la provincia de Huánuco?</li> <li>❖ ¿Cómo el control estratégico incide en la ejecución presupuestal en los gobiernos locales de la provincia de Huánuco?</li> </ul>	<p><b>Objetivo General.</b></p> <p>Determinar si los procesos del planeamiento estratégico inciden en la gestión administrativa en los gobiernos locales de la provincia de Huánuco en el periodo 2015.</p> <p><b>Objetivos Específicos.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Determinar si los componentes del plan de desarrollo concertado influyen en el desarrollo social y económico en los gobiernos locales de la provincia de Huánuco.</li> <li>❖ Establecer si el plan operativo se alinea con la planificación estratégica institucional en los gobiernos locales de la provincia de Huánuco.</li> <li>❖ Analizar si el control estratégico incide en la ejecución presupuestal en los gobiernos locales de la provincia de Huánuco.</li> </ul>	<p><b>Hipótesis general.</b></p> <p>“Los procesos de planeamiento estratégico incide significativamente en la gestión administrativa en los gobiernos locales de la provincia de Huánuco”</p> <p><b>Hipótesis secundarias.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Los componentes del plan de desarrollo concertado si influye significativamente en el desarrollo social y económico en los gobiernos locales.</li> <li>❖ Un adecuado plan operativo debe estar alineado a los componentes de la planificación estratégica institucional en los gobiernos locales de la provincia de Huánuco.</li> <li>❖ Los niveles de control estratégico inciden directamente en la ejecución presupuestaria en los gobiernos locales de la provincia de Huánuco.</li> </ul>	<b>Variable Independiente: Planeamiento Estratégico</b>		<p><b>Tipo y nivel de investigación.</b></p> <p>De acuerdo con los objetivos planteados, el presente estudio reúne las condiciones suficientes para ser calificado como una investigación aplicada, en razón que para su desarrollo se utilizarán teorías, enfoques y verdades ya conocidos sobre planeamiento estratégico y gestión administrativa.</p> <p>El presente trabajo de investigación es de tipo, por cuanto se orientará a diagnosticar el sistema de planeamiento estratégico en los gobiernos locales de la provincia de Huánuco y su incidencia en la gestión administrativa. Además por su dimensión temporal y el manejo de los datos a captar es de tipo Transversal.</p> <p><b>Técnicas e instrumentos de investigación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Cuestionario de encuesta:</b> Se elaborará un cuestionario de encuesta dirigido a los Funcionarios Municipales, a fin de conocer sobre el nivel de implementación del planeamiento estratégico y el estado actual de la gerencia administrativa en las municipalidades de la provincia de Huánuco</li> <li>➤ <b>Cedula de entrevista:</b> Se elaborará cédulas de entrevistas a informantes claves y expertos en materia de planeamiento estratégico y gestión administrativa, a fin de tener un juicio de valor en lo que respecta a la implementación y cumplimiento del planeamiento estratégico en los gobiernos locales de la provincia de Huánuco.</li> <li>➤ <b>Sistematización bibliográfica y hemerográfica:</b> Servirá para efectuar la investigación bibliográfica, determinar los conceptos y enfoques teóricos</li> </ul>	
			<b>Dimensiones</b>			<b>Ítems</b>
			Plan de desarrollo concertado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Articulación de la visión, misión y objetivos.</li> <li>- Participación comunitaria.</li> <li>- Proyectos estratégicos.</li> </ul>		
			Plan operativo institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivos y metas</li> <li>- Dificultades experimentadas</li> <li>- Evaluaciones.</li> </ul>		
			Control estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desempeño a nivel de objetivos.</li> <li>- Logros alcanzados</li> <li>- Objetivos e indicadores</li> <li>- Monitoreo y evaluación</li> </ul>		
			<b>Variable Dependiente: Gestión Administrativa</b>			
			Desarrollo social y económico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo social.</li> <li>- Desarrollo económico</li> <li>- Desarrollo institucional</li> <li>- Desarrollo ambiental</li> </ul>		
Plan estratégico institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan estratégico.</li> <li>- Articulación de planes, visión y misión</li> <li>- Objetivos estratégicos.</li> </ul>					
Ejecución del Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura del gasto.</li> <li>- Ejecución y programación</li> <li>- Eficiencia, eficacia y economía</li> </ul>					

**Anexo 3: Cedula de entrevista no estructurada**

**DIRIGIDA A:** Gerente municipal.

Buenos días, mi nombre es María Del Carmen Torres Boza y estoy realizando un estudio sobre “Los Procesos del Planeamiento Estratégico y su Incidencia en la Gestión Administrativa en los Gobiernos Locales de la Provincia de Huánuco Periodo 2015” y me gustaría hacerte unas preguntas. Esta entrevista durará en promedio 30 minutos.

**A. OBJETIVO DE LA ENTREVISTA.**

Conocer las características de la gestión municipal y los procesos de planificación estratégica.

**B. DATOS GENERALES.**

1. Nombres y apellidos: \_\_\_\_\_
2. Edad: \_\_\_\_ 3. Género: \_\_\_\_\_ 4. Cargo: \_\_\_\_\_
5. Institución: \_\_\_\_\_
6. Grado de instrucción: \_\_\_\_\_

**C. PREGUNTAS:**

1. ¿Cómo considera los procesos de la planificación estratégica en la municipalidad?  
.....  
.....  
.....
2. ¿Qué inconveniente se han presentado en el proceso de planificación estratégica y como abordaron tales inconvenientes?  
.....  
.....  
.....
3. ¿De qué manera se estarían cumpliendo los objetivos estratégicos del plan de desarrollo concertado?  
.....  
.....  
.....
4. ¿De qué manera se evalúa las metas alcanzadas durante el ejercicio fiscal?



.....  
.....  
.....

5. ¿Qué inconvenientes ha experimentado en la gestión municipal?

.....  
.....  
.....