

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN

ESCUELA DE POST GRADO

MAESTRIA EN PLANIFICACIÓN Y PROYECTOS DE DESARROLLO



**ESTUDIO COMPARATIVO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y
SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN PÚBLICA EN EL GOBIERNO
REGIONAL PASCO Y LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PASCO,**

2018

TESIS

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO

Presentado por:

HURTADO ALVARADO, Toribio

Asesor: Dr. Daniel Joel PARIONA CERVANTES

PASCO PERÚ 2018

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRIA EN PLANIFICACIÓN Y PROYECTOS DE DESARROLLO



**ESTUDIO COMPARATIVO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y
SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN PÚBLICA EN EL GOBIERNO
REGIONAL PASCO Y LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PASCO,
2018**

Presentado por:

HURTADO ALVARADO, Toribio

SUSTENTADO Y APROBADO ANTE LA COMISIÓN DE JURADOS

**Dr. Oscar LÓPEZ GUTIÉRREZ
PRESIDENTE**

**Dr. José Pablo SALAS GAMARRA
MIEMBRO**

**Mg. Esteban LAVADO VÁSQUEZ
MIEMBRO**

A Dios por darnos la vida.

A los docentes de la Escuela de Posgrado
por brindarme una formación profesional.

A mis Padres y familiares por su
constante apoyo.

RESUMEN

La presente investigación describe y explica la Planificación Estratégica y su Incidencia en la Gestión Pública en el Gobierno Regional Pasco y la Municipalidad Provincial de Pasco, 2018.

Se planteó como objetivo principal Verificar cómo la planificación estratégica incide con la gestión pública en el Gobierno Regional Pasco y la Municipalidad Provincial de Pasco, 2018. Esto llevo al trabajo en su estructura al Planteamiento del Problema, los Aspectos Teóricos del Estudio, la Metodología y la Interpretación de Resultados y Contrastación de Hipótesis, para luego arribar a las Conclusiones y Recomendaciones, terminando con las referencias bibliográficas y anexos correspondientes, dando de esta manera el sistema del trabajo realizado sobre esta problemática.

En el desarrollo del estudio, se aplicó la metodología de la investigación científica, desde el planteamiento del problema, el manejo de la información para el desarrollo de la parte teórica conceptual; como también en cuanto a los objetivos, hipótesis y todos los otros aspectos vinculados al estudio, finalmente, llevar a cabo la contrastación de las hipótesis para llegar a las conclusiones y recomendaciones.

Mediante esta investigación se concluye que: a) Existen suficiente evidencia estadística a un nivel de significancia $\alpha=0.05$, para concluir que la planificación estratégica no incide con la gestión pública en el Gobierno Regional Pasco y la Municipalidad Provincial de Pasco, 2018. b) Existe

suficiente evidencia estadística a un nivel de significancia $\alpha=0.05$, para concluir que la planificación no incide con la gestión pública en el Gobierno Regional Pasco y la Municipalidad Provincial de Pasco, 2018. c) Existe suficiente evidencia estadística a un nivel de significancia $\alpha=0.05$, para concluir que la organización, políticas y estrategias no incide con la gestión pública en el Gobierno Regional Pasco y la Municipalidad Provincial de Pasco, 2018. d) Existe suficiente evidencia estadística a un nivel de significancia $\alpha=0.05$, para concluir que los planes y programas no inciden con la gestión pública en el Gobierno Regional Pasco y la Municipalidad Provincial de Pasco, 2018.

ABSTRACT

This research describes and explains the Strategic Planning and its Impact on Public Management in the Pasco Regional Government and the Provincial Municipality of Pasco, 2018.

The main objective was to verify how strategic planning affects public management in the Pasco Regional Government and the Provincial Municipality of Pasco, 2018. This led to the work in its structure to the Problem Statement, the Theoretical Aspects of the Study, the Methodology and Interpretation of Results and Contrasting of Hypotheses, to then arrive at the Conclusions and Recommendations, ending with the corresponding bibliographical references and annexes, thus giving the system of work done on this problem.

In the development of the study, the methodology of the scientific investigation was applied, from the approach of the problem, the handling of the information for the development of the conceptual theoretical part; as well as in terms of the objectives, hypotheses and all other aspects related to the study, finally, carry out the testing of the hypotheses to reach the conclusions and recommendations.

Through this research it is concluded that: a) There is sufficient statistical evidence at a level of significance $\alpha = 0.05$, to conclude that strategic planning does not affect public management in the Pasco Regional Government and the Provincial Municipality of Pasco, 2018. b) There is sufficient statistical evidence at a level of significance $\alpha = 0.05$, to conclude that the planning does not affect public management in the Pasco Regional

Government and the Provincial Municipality of Pasco, 2018. c) There is sufficient statistical evidence at a level of significance $\alpha = 0.05$, to conclude that the organization, policies and strategies do not affect public management in the Pasco Regional Government and the Provincial Municipality of Pasco, 2018. d) There is sufficient statistical evidence at a level of significance $\alpha = 0.05$, to conclude that the plans and programs do not affect public management in the Pasco Regional Government and the Provincial Municipality of Pasco, 2018.

INDICE

DEDICATORIA

RECONOCIMIENTO

RESUMEN

ABSTRAC

INDICE

INTRODUCCION

CAPITULO I:

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Identificación y Planteamiento del Problema.....	12
1.2. Formulación del Problema.....	14
1.3. Formulación de Objetivos.....	14
1.4. Importancia y Alcances de la Investigación.....	15
1.5. Justificación de la Investigación.....	16

CAPITULO II:

MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes de estudio.....	17
2.2. Bases teóricas-científicas.....	20
2.3. Definición de términos básicos.....	48
2.4. Formulación de Hipótesis.....	53
2.6 Identificación de Variables.....	54
2.7 Operacionalización de Variables.....	54

CAPITULO III:

METODOLOGIA

3.1. Tipo de investigación.....	55
3.2. Métodos de investigación.....	55
3.3. Diseño de investigación.....	56
3.4. Población y muestra.....	56
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	57
3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	57

CAPITULO IV:

RESULTADOS Y DISCUSIONES

4.1. Tratamiento de Resultados e Interpretación.....	58
4.2. Presentación de Resultados.....	59
4.3. Prueba de Hipótesis.....	96
4.4. Discusión de Resultados.....	99

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

INTRODUCCION

La investigación, se llevó a cabo sobre el tema: **“ESTUDIO COMPARATIVO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA Y SU INCIDENCIA EN EL GOBIERNO REGIONAL DE PASCO Y LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PASCO, 2018.”**, bajo el esquema estructural que trató desde el Planteamiento del Problema, Aspectos Teóricos del Estudio, Interpretación de Resultados y Contrastación de Hipótesis, así como las Conclusiones y Recomendaciones, respaldada por las fuentes bibliográficas de diferentes autores, quienes con sus aportes intelectuales, permitieron comprender la problemática.

En lo que respecta al Capítulo I: Planteamiento del Problema, abarcó desde la descripción de la realidad problemática, donde principalmente, se hace la descripción de la importancia de una herramienta de gestión en el corto, mediano y largo plazo, con el objetivo de desarrollar la calidad de vida de la población, influenciando los logros de los objetivos, metas, políticas, los planes y programas para luego ser evaluado el cumplimiento de lo planificado, luego está la formulación del problema, los objetivos, la importancia y alcances de la investigación.

En el Capítulo II, está el Marco Teórico, primero se vio los antecedentes de la investigación, marco teórico, donde se trató específicamente referente a la planificación estratégica en relación a la gestión pública, como también ver la forma de organización, control, evaluación y gestión específicamente,

seguidamente la definición de términos, las hipótesis y la operacionalización de variables de estudio.

En el Capítulo III, está la Metodología de Investigación, el tipo de investigación, el diseño de investigación, la población y muestra, el método y las técnicas de recolección y procesamiento de datos.

En el Capítulo IV, Resultados y Discusiones que incluye la presentación de resultados y la interpretación de los mismos, la prueba de hipótesis, la discusión de los resultados; luego de proceder con la interpretación de las interrogantes se hizo la contrastación de hipótesis para lo cual se aplicó el Rho de Spearman para ver el grado de relación.

Finalmente, el trabajo de campo terminó con las conclusiones y recomendaciones, las mismas que fueron obtenidas como resultado de la contrastación de hipótesis, terminando con las recomendaciones, a manera de sugerencias, que las instituciones públicas deben hacer seguimientos mediante monitoreo, evaluación continua, control y planes de mejora, a fin de dar cumplimiento con la visión, misión, lineamientos de política de desarrollo, objetivos, metas, de todas las actividades que realizan, para lograr el desarrollo socioeconómico y mejorar la calidad de vida de la región.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Identificación y Planteamiento del Problema

La planificación estratégica en el sector público son herramientas de gestión en el corto, mediano y largo plazo en el tiempo, con el objeto de desarrollar sostenidamente el área de influencia, logrando objetivos, metas y mejorando la calidad de vida de la población para ello se debe monitorear y evaluar el cumplimiento del plan en su ejecución.

La gestión pública tiene el compromiso y necesidad de lograr objetivos de la forma más económica y más eficiente posible por medio de estrategias coherentes, de tácticas y de estructuras apropiadas, de un personal motivado o de técnicas gerenciales adecuadas para

desplegar y controlar la utilización de recursos organizativos financieros, humanos, informativos ya que los ciudadanos quieren que en la gestión pública exista orden y un rumbo definido para poder desarrollar sus capacidades individuales y las de sus organizaciones, para reconocer las razones de interés público como suyas; y adquieren además, buenos gestores, cambios en el diseño de las organizaciones públicas, definir claramente su misión dentro de la política pública, sus objetivos, y hacer la mejor asignación de recursos posible para que tengan buenos indicadores de desempeño y obtengan los resultados esperados.

La planificación estratégica es clave y que es el punto de partida del ciclo de la Gestión Pública, El monitoreo y evaluación es clave porque permite conocer el avance de las metas y si se han obtenido los objetivos y resultados deseados que se intentaba alcanzar en el momento de la planificación. El monitoreo y evaluación del planeamiento estratégico provee el adecuado e informado feedback (realimentación) para la toma de decisiones y alimenta el proceso de planificación. Si las instituciones públicas continúan sin sistema de monitoreo y evaluación débil en la planificación no será efectiva y los resultados de todo el ciclo de Gestión Pública serán insatisfactorios. Por ello un estudio comparativo de la gestión pública referente al cumplimiento del planeamiento estratégico en las instituciones públicas, nos brindará una información importante para las nuevas tomas de decisiones de desarrollo institucional y calidad de vida en la

población en su conjunto. El mismo que me lleva a formular lo siguiente:

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema Principal

¿Cómo la planificación estratégica incide con la gestión pública en el Gobierno Regional Pasco y la Municipalidad Provincial de Pasco, 2018?

1.2.2. Problemas Específicos

¿Cómo la planificación incide con la gestión pública en el Gobierno Regional Pasco y la Municipalidad Provincial de Pasco, 2018?

¿Cómo la organización, políticas y estrategias incide con la gestión pública en el Gobierno Regional Pasco y la Municipalidad Provincial de Pasco, 2018?

¿De qué manera los planes y programas incide con la gestión pública en el Gobierno Regional Pasco y la Municipalidad Provincial de Pasco, 2018?

1.3. Formulación de Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Verificar cómo la planificación estratégica incide con la gestión pública en el Gobierno Regional Pasco y la Municipalidad Provincial de Pasco, 2018

1.3.2. Objetivos Específicos

Distinguir cómo la planificación incide con la gestión pública en el Gobierno Regional Pasco y la Municipalidad Provincial de Pasco, 2018.

Contrastar cómo la organización, políticas y estrategias incide con la gestión pública en el Gobierno Regional Pasco y la Municipalidad Provincial de Pasco, 2018.

Explicar cómo los planes y programas incide con la gestión pública en el Gobierno Regional Pasco y la Municipalidad Provincial de Pasco, 2018.

1.4. Importancia y Alcances de la Investigación

La investigación nos ayudó ampliar los conocimientos en cuanto a los lineamientos de política, la visión, misión, objetivos, metas, planes, programas y proyectos en las instituciones públicas en la región.

La investigación es importante porque se fortaleció el proceso sistemático de la investigación científica, porque se organiza la información y de alguna manera crea nuevos conocimientos mediante los resultados de nuevos hallazgos y cuando las conclusiones son hechos observados y estudiados.

El resultado de la investigación ayudará a tomar decisiones relevantes a partir de las pruebas de inferencia, las discusiones de la investigación, como también de las conclusiones y recomendaciones para mejorar la gestión pública en nuestra región y el país.

1.5. Limitaciones de la Investigación

La presente investigación tuvo limitaciones de tiempo y el aspecto económico, como también de información, ya que se tuvo que coordinar con todas las oficinas de planificación y presupuesto tanto del Gobierno Regional de Pasco y la Municipalidad Provincial de Pasco.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes de estudio

Dentro de los antecedentes del estudio tenemos los siguientes:

(Ramirez, 2013), en su Tesis menciona que la presente investigación, se contestó la hipótesis de que sí existe la calidad de gestión en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Chorrillos, cuando se realiza adecuadamente el planeamiento estratégico. En consecuencia, la gestión será mejor, la investigación demuestra que sí existe la relación significativa entre la misión del planeamiento estratégico de las instituciones educativas públicas del nivel primaria distrito de Chorrillos con la calidad de gestión. De la misma manera, los resultados de la investigación ratificaron la hipótesis de que sí existe una relación significativa entre la visión del

planeamiento estratégico y la calidad de la gestión en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Chorrillos. Los resultados de la investigación demuestran que los objetivos del planeamiento estratégico se relacionan significativamente con la calidad de gestión en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Chorrillos.

(Díaz, 2012), en la Tesis concluye; No existe la capacidad para atender a toda la demanda de pacientes, especialmente en el sector público, donde el desorden de las diferentes islas de base de datos e infraestructura tecnológica, así como la falta de profesionales calificados y recursos económicos, dificultan la atención y cobertura de atención de salud no solamente en grandes ciudades del Perú, si también en zonas geográficamente remotas y alejadas. 2. La falta de presupuesto para la tecnología del sector salud del Estado peruano es una de las causas de la falta de cobertura para los pacientes a nivel nacional. 3. La tele presencia (atención médica remota), unificación e integración de todas las bases de datos de las instituciones de salud del Estado peruano, contratación y preparación de personal tecnológico calificado, así como una política de retención de valores para asegurar los niveles de servicio requeridos, mejorará la atención a más pacientes a lo largo del territorio nacional, sobre todo en zonas alejadas y con personas de bajos recursos económicos. La legislación actual del Estado peruano no hace posible la existencia de una historia clínica móvil del paciente, manteniendo el principio de

confidencialidad del paciente, pero a la vez permitiendo que esta pueda ser accesada vía internet, desde una página web de una institución del Estado peruano, que albergue las mismas, garantizando: (a) accesibilidad a las entidades de salud autorizadas por el paciente/ciudadano, (b) disponibilidad de la información, (c) seguridad de la información, y (d) confidencialidad de la información.

5. No existe una integración entre las entidades del sector salud del Estado peruano, que permita mejorar el ticket de atenciones de pacientes a nivel nacional y en las zonas más remotas del Perú, esta integración se puede dar estableciendo una sola red de atención médica a nivel nacional, que integre a los hospitales del MINSA, del SIS, EsSalud, hospitales de Las Fuerzas Armadas, Hospital de la Solidaridad, como un único servicio de atención del Estado peruano y gobiernos locales y regionales.

(Villacorta, 2013), en su Tesis concluye; La Municipalidad Distrital de Nuevo Chimbote no tiene un plan estratégico que le permita orientar su gestión adecuadamente, no planifica, no organiza y no controla los procesos de gestión. El personal de la Municipalidad Distrital de Nuevo Chimbote desconoce lo que es un plan estratégico, esto origina que el personal esté desorientado y no brinda un buen servicio a la comunidad.

2.2. Bases teóricas-científicas

Planeamiento Estratégico

(Steiner, 1997), La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

(CEPLAN, 2017), El PEI es un instrumento de gestión que identifica la estrategia de la entidad para lograr sus objetivos, en un periodo mínimo de tres (3) años, a través de iniciativas diseñadas para producir una mejora en el bienestar de la población a la cual sirve y cumplir su misión. El planeamiento institucional cumple un rol fundamental para que las prioridades de política pública (en distinto nivel de gobierno) se concreten en la asignación de recursos. El PEI vincula los objetivos nacionales, sectoriales y territoriales (según corresponda) con los objetivos y acciones estratégicas de las entidades, expresados como resultados que se espera lograr. Luego, el POI establece actividades más específicas que son valorizadas para asegurar la producción de bienes o servicios que contribuyan al logro de esos resultados.

(Armijo, 2009), La Planificación Estratégica, PE, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben

recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. El uso de la Planificación Estratégica en el ámbito público se concibe como una herramienta imprescindible para la identificación de prioridades y asignación de recursos en un contexto de cambios y altas exigencias por avanzar hacia una gestión comprometida con los resultados. Las características centrales de la gestión orientada a resultados son: Identificación de objetivos, indicadores y metas que permitan evaluar los resultados, generalmente a través del desarrollo de procesos planificación estratégica como herramienta para alinear las prioridades a los recursos y establecer la base para el control y evaluación de las metas. Identificación de niveles concretos de responsables del logro de las metas. Establecimiento de sistemas de control de gestión internos donde quedan definidas las responsabilidades por el cumplimiento de las metas en toda la organización, así como también los procesos de retroalimentación para la toma de decisiones. Vinculación del presupuesto institucional a cumplimiento de objetivos. Determinación de incentivos, flexibilidad y autonomía en la gestión de acuerdo a compromisos de desempeño. La planificación estratégica

es un proceso que antecede al control de gestión, el cual permite hacer el seguimiento de los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión.

La PE cubre aspectos de carácter macro que involucran el mediano y largo plazo y apoya la identificación de cursos de acción que establezcan las prioridades institucionales. La planificación estratégica es un proceso continuo que requiere constante retroalimentación acerca de cómo están funcionando las estrategias. En el sector privado, las organizaciones tienen señales de su desempeño a través de indicadores claros, tales como las utilidades, los retornos sobre la inversión, las ventas, etc. Los indicadores entregan información valiosa para la toma de decisiones respecto del curso de las estrategias, validándolas o bien mostrando la necesidad de efectuar un ajuste. En las organizaciones públicas, las señales no son tan claras, y el diseño de indicadores que permitan monitorear el curso de las estrategias, es un desafío permanente. En el marco de las actividades de planificación de las organizaciones es necesario distinguir entre la planificación estratégica y la planificación operativa. Aun cuando ambas tratan de determinar los mejores cursos de acción, la primera se refiere al largo y mediano plazo y la segunda se relaciona con el corto plazo. Cuando hablamos de planificación estratégica nos estamos refiriendo a las grandes decisiones, al establecimiento de los Objetivos Estratégicos que permiten materializar la Misión y la Visión. Por lo tanto la PE es la base o el

marco para el establecimiento de mecanismos de seguimiento y evaluación de dichos objetivos, es decir, el control de la gestión no se puede realizar sin un proceso previo de planificación estratégica. La planificación estratégica pone su foco de atención en los aspectos del ambiente externo a la institución: los usuarios finales a quienes se entregan los productos principales o estratégicos y los resultados finales o los impactos de su intervención.

(Barretta, 2006), Asumir un proceso de PE, implica tomar decisiones respecto de cursos alternativos de acción con los recursos presupuestarios. Si bien en la mayor parte de los países los grados de discreción para el uso de recursos están predefinidos o condicionados por los límites de gasto anuales, la perspectiva estratégica permitirá identificar las mejores alternativas respecto de cómo se asignarán los recursos y que consecuencias generará en términos de la entrega de los bienes y servicios y los resultados.

(Serna, 1994), Planeación Estratégica es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzar a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizaciones, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.

(Contreras, 2000), afirma que: La determinación de la visión, misión,

objetivos, políticas y estrategias de la organización, considerando las fuerzas y debilidades internas, así como también las oportunidades y riesgos del entorno.

(Chiavenato, 2000), La Planificación Estratégica es una herramienta fundamental para el desarrollo y ejecución de proyectos, es un proceso sistemático, que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una organización, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia el futuro, siguiendo para ello una serie de pasos y estrategias que puedan definir los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

Como parte del análisis de la situación, algunas instituciones llevan a cabo una evaluación FODA. En la cual identifican y juzgan sus más importantes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Para cumplir su misión una organización debe aprovechar sus puntos fuertes más importantes, se refiere a las fuerzas las cuales constituyen una consideración importante en la formulación de la estrategia debido a las habilidades y capacidades que proporcionan para aprovechar una oportunidad en especial, la posición competitiva que puede proporcionar en el mercado y el potencial que tiene para convertirse en punto clave de la estrategia; debilidades de sus propias capacidades, superar o atenuar sus debilidades importantes, evitar

riesgos graves y sacar partido de las oportunidades prometedoras.

La visión es una representación de cómo se cree que deba ser el futuro para su organización ante los ojos de sus clientes o usuarios, empleados, directivos y autoridades importantes. En su origen la visión es casi por completo intuitiva. Es una consecuencia de los valores y convicciones de su equipo de administración.

La misión es la razón de ser de la institución, gerencia o departamento. La misión representa la última y más elevada aspiración hacia la cual todos los esfuerzos deben estar encaminados. En todo sistema social las organizaciones tienen una función o tarea básica que la sociedad les asigna. Por lo general, el propósito de ella es la producción y distribución de bienes y servicios. Un objetivo es simplemente un resultado. Una buena planeación comenzará con un conjunto de objetivos que se cumplen poniendo en práctica los planes. Para que los objetivos sean alcanzables y valga la pena el esfuerzo, deben reunir los siguientes requisitos: Claros y específicos, Formularse por escrito, Ambiciosos pero realistas, Congruentes entre si y Realizarse en determinado periodo.

La estrategia es una declaración de la forma en que los objetivos deberán alcanzarse. Las estrategias deben subordinarse a los objetivos; es decir, solo tiene importancia en la medida en que ayudan a alcanzar los objetivos.

(Koontz, 1998), La Planeación implica la selección de misiones y objetivos; así como las acciones necesarias para cumplirlos, por lo

tanto requiere de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas.

(Sallenave, 1985), Los planes deben ser de naturaleza que pueda decirse que existe uno solo para cada función; todo lo que se aplique en la empresa, debe estar coordinado e integrado, que formen un solo plan general.

(Kaplan & Norton, 2000), de Harvard University revolucionaron la administración de empresas al introducir un concepto bastante efectivo para alinear la empresa hacia la consecución de las estrategias del negocio, a través de objetivos e indicadores tangibles. La principal innovación fue la introducción de mediciones sobre los intangibles como requisitos indispensables para alcanzar los objetivos financieros.

Puede entenderse al BSC como una herramienta o metodología, lo importante es que convierte la visión en acción mediante un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 perspectivas de negocio. El mapa estratégico ha resultado ser una innovación tan importante como el propio Balanced Scorecard.

La ejecución exitosa de una estrategia requiere tres componentes:

(Resultados sobresalientes) = (Describir la estrategia) + (Gestionar la estrategia)

La filosofía de los tres componentes es sencilla:

. No se puede gestionar (tercer componente) lo que no se puede medir (segundo componente)

. No se puede medir lo que no se puede describir (primer componente).

De forma que podemos volver a escribir la ecuación anterior de la siguiente manera:

Resultados sobresalientes = (mapas estratégicos) + (Balanced Scorecard) + (Organización Focalizada en la Estrategia)

La organización focalizada en la estrategia, demostraba de quienes adoptaban con éxito el sistema con cinco principios de gestión centrado en el foco en la estrategia:

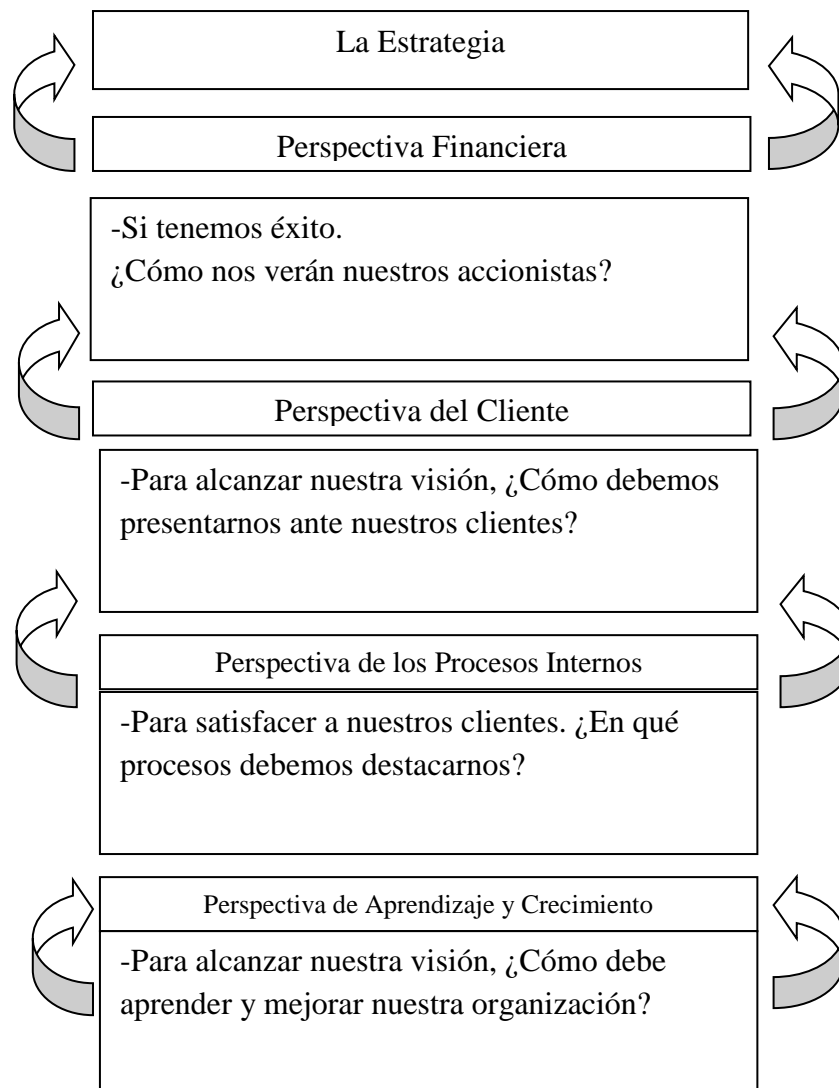
- Traducir la estrategia en términos operacionales
- Alinear a la organización con la estrategia
- Convertir a la estrategia en una tarea diaria de todos
- Convertir a la estrategia un proceso continuo
- Movilizar el cambio a través de los líderes ejecutivos

Estrategia

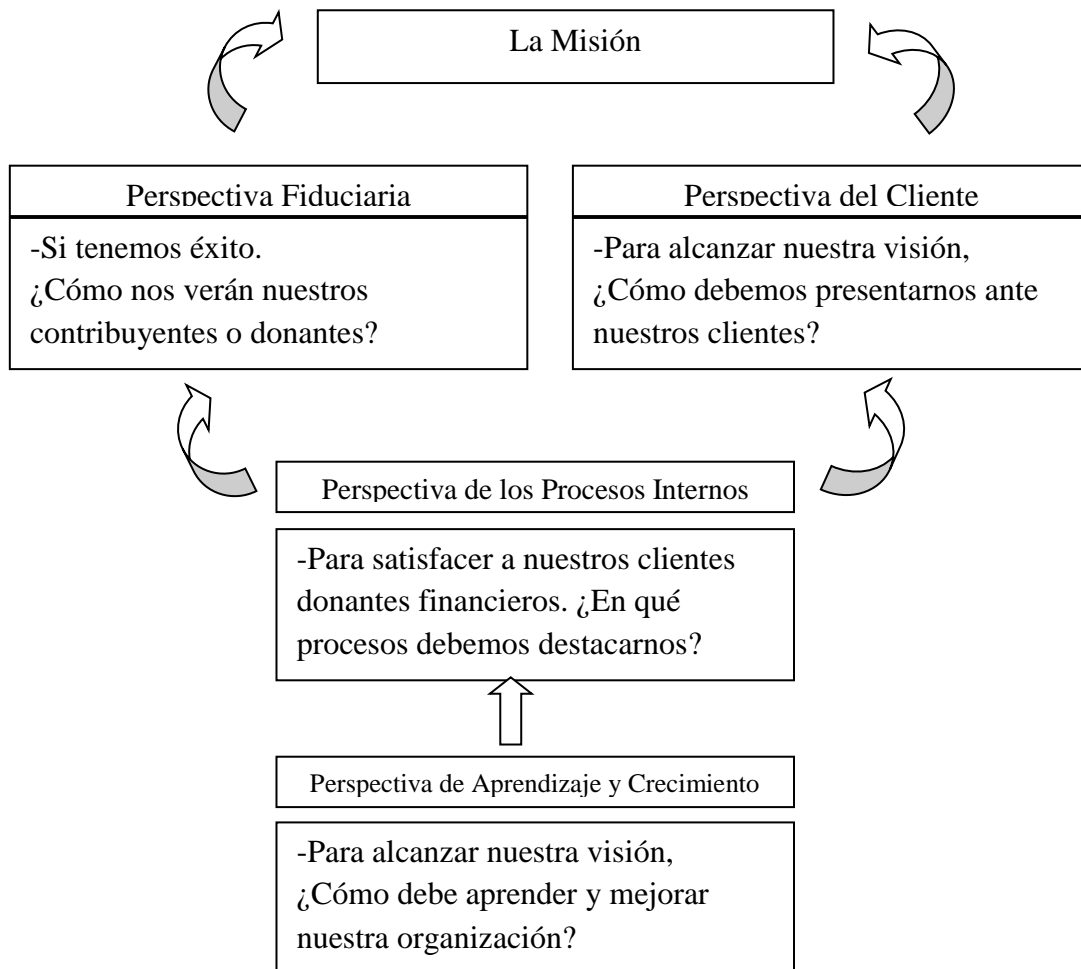
La estrategia de una organización describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas y clientes. Si el activo intangible de una organización representa más del 75% de su valor, entonces la formulación y ejecución de su estrategia requiere que se contemple explícitamente la movilización y alineación de los activos intangibles.

El modelo de cuatro perspectivas para describir la estrategia de creación de valor de una organización proporciona un lenguaje que los equipos de ejecutivos pueden usar para discutir la dirección y las prioridades de sus empresas. Pueden ver a sus indicadores

estratégicos no como indicadores de desempeño en cuatro perspectivas independientes, sino como una serie de relaciones de causa y efecto entre objetivos de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard.



Fuente: Kaplan y Norton, Mapas Estratégicos, 2000.



Fuente: Kaplan y Norton, Mapas Estratégicos, 2000

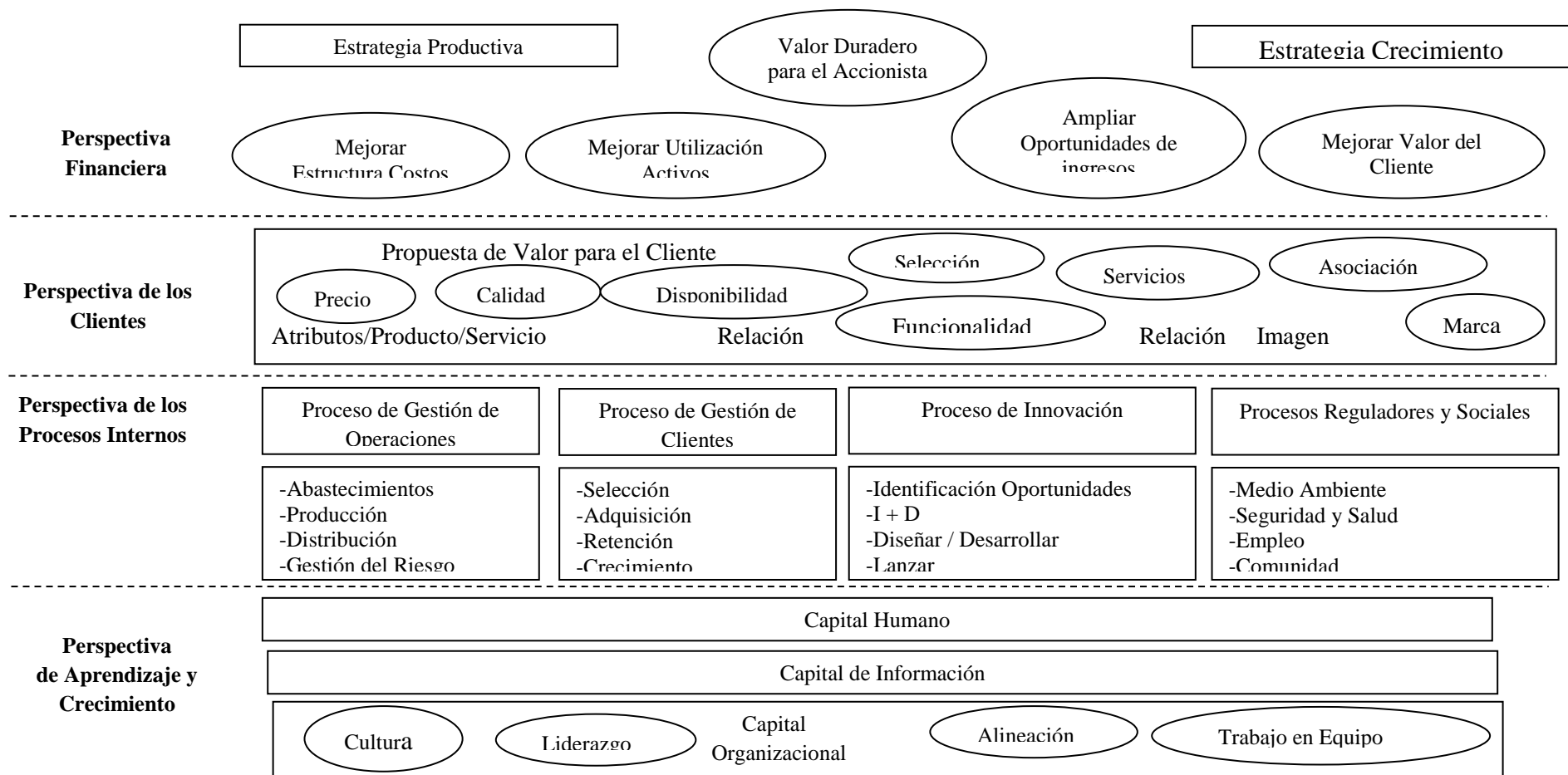
Organizaciones del Sector Público y sin Fines de Lucro

El mapa estratégico general describe componentes e interrelaciones de una estrategia. Si a una estrategia le falta un elemento en el modelo de mapa estratégico, será probablemente una estrategia defectuosa, este mapa evolucionó a partir del sencillo modelo del Balanced Scorecard de cuatro perspectivas, el mapa estratégico añade una segunda capa de detalles que ilustra la dinámica temporal de una estrategia; también añade un nivel de granularidad que mejora

la claridad y el foco. El mapa estratégico proporciona el eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución.

A continuación, podemos observar el mapa general:

FIGURA 7 Un Mapa Estratégico Representa de qué forma la Organización Crea Valor



Fuente: Kaplan y Norton, Mapas Estratégicos, 2000.

(Kaplan & Norton, Mapas Estratégicos, 2000), El valor se crea mediante procesos internos de negocios, la perspectiva financiera y la del cliente en los mapas estratégicos y los Balances Scorecard describen los resultados, o sea, lo que la organización espera lograr: aumento de valor para los accionistas mediante el crecimiento de los ingresos y mejoras de la productividad: aumentos en la participación del gasto del cliente en la compañía mediante la adquisición, satisfacción, retención, fidelidad y crecimiento de esos clientes.

Los procesos que pertenecen a las perspectivas interna y aprendizaje y crecimiento dan impulso a la estrategia y describen de que forma la organización la pondrá en práctica. Los procesos internos eficaces y alineados determinan cómo se crea y sostiene el valor. Las empresas deben localizarse en los pocos procesos internos clave que brinden la propuesta de valor diferenciadora y que son los más críticos para mejorar la productividad y mantener la capacidad de la organización para operar.

- . Gestión de Operaciones: producir y entregar productos y servicios a los clientes.
- . Gestión del Cliente: establecer y potenciar las relaciones con los clientes.
- . Innovación: desarrollar nuevos productos, servicios, procesos y relaciones.
- . Procesos reguladores y sociales: cumplir con las regulaciones y las expectativas sociales y construir comunidades más fuertes.

La alineación estratégica determina el valor de los activos intangibles, la cuarta perspectiva del mapa estratégico del Balanced Scorecard, aprendizaje y crecimiento, describe los activos intangibles de la organización y la función que tienen en la estrategia. Los activos intangibles se pueden clasificar en tres categorías:

- . Capital Humano: habilidades, competencias y conocimientos de los empleados.
- . Capital de información: base de datos, sistemas de información, redes e infraestructura tecnológica.
- . Capital organizacional: cultura, liderazgo, alineación de los empleados, trabajo en equipo y gestión del conocimiento.

El mapa estratégico proporciona el marco visual para integrar los objetivos de la empresa en las cuatro perspectivas de un Balanced Scorecard, ilustra las relaciones causa-efecto que vinculan los resultados deseados en las perspectivas cliente y financiera con un desempeño sobresaliente en los procesos internos fundamentales: gestión de operaciones, gestión de clientes, innovación y procesos reguladores y sociales. Estos procesos críticos crean y entregan la propuesta de valor a la organización a los clientes objetivos y también promueven los objetivos de productividad de la organización en la perspectiva financiera. Además, el mapa estratégico identifica las capacidades específicas en los activos intangibles de la organización: capital humano, capital de la información y capital organizacional que

se requieren para obtener un desempeño excepcional en los procesos internos críticos.

El cuadro de Mando Integral como un Sistema de Gestión

(Kaplan & Norton, D., Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard), 2002), El Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el Cuadro de Mando Integral como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo, están utilizando el enfoque de medición del Cuadro de Mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

1. Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia
2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos
3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas
4. Aumentar el feedback y formación estratégica.

El cuadro de Mando Integral también permite que una organización integre su planificación estratégica en su proceso anual de presupuesto, lo cual permite a la organización a:

- . Cuantificar los resultados a largo plazo que se desea alcanzar
- . Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados, y
- . Establecer metas a corto plazo para indicadores financieros y no financieros del Cuadro de Mando.

(Vogel, 2015), BSC lo ayuda a balancear, de una forma integrada y estratégica, el progreso actual y suministra la dirección futura de su empresa, para ayudarlo a convertir la visión en acción por medio de un conjunto coherente de indicadores, agrupados en 4 diferentes perspectivas, a través de las cuales se puede ver el negocio en su totalidad."

Las 4 categorías de negocio son: Financieras, Clientes, Procesos Internos y Formación y Crecimiento. BSC sugiere que estas perspectivas abarcan todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa y deben ser considerados en la definición de los indicadores. De acuerdo a las características propias de cada negocio pueden existir incluso más, pero difícilmente habrá menos de las mencionadas.

El equilibrio entre los indicadores es lo que da nombre a la metodología, pues se presenta un balance entre los externos relacionados con accionistas y clientes, y los internos de los procesos, capacitación, innovación y crecimiento; también existe un equilibrio entre indicadores de resultados, los cuales ven los esfuerzos (principalmente económicos) pasados e indicadores que impulsan la acción futura (capacitación, innovación, aprendizaje, etc.).

El BSC permite tener el control del estado de salud corporativa y la forma cómo se están encaminando las acciones para alcanzar la visión. A partir de la visualización y el análisis de los indicadores balanceados,

pueden tomarse acciones preventivas o correctivas que afecten el desempeño global de la empresa.

Por sus características, el BSC puede implementarse a nivel corporativo o en unidades de negocio con visión y estrategias de negocios definidas y que mantengan cierta autonomía funcional.

Perspectivas del Balanced Scorecard

A pesar de que son 4 las perspectivas que tradicionalmente identifican un BSC, no es indispensable que estén todas ellas; estas perspectivas son las más comunes y pueden adaptarse a la gran mayoría de las empresas que no constituyen una condición indispensable para construir un modelo de negocios.

Perspectiva financiera.

Históricamente los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico, de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera.

Perspectiva del cliente.

Como parte de un modelo de negocios, se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo.

Brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, rentabilidad, etc. "La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de

negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior." (Kaplan & Norton).

Perspectiva procesos internos.

Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

Perspectiva de formación y crecimiento.

Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si piensan obtenerse resultados constantes a largo plazo. Aquí se identifica la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en 3 áreas: personas, sistemas y clima organizacional. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.

- Relaciones causa-efecto a través de las 4 perspectivas del BSC. Cada empresa deberá adecuar las perspectivas y, sobre todo, la información que cada una de ellas tendrá, pero la principal importancia recae en que se comuniquen los resultados alcanzados, no en el número de perspectivas.

La filosofía principal para sugerir perspectivas de indicadores es que todos ellos, en perfecto balance, abarcan casi la totalidad de los indicadores necesarios para monitorear la empresa, pero la pregunta es cómo vincular las distintas perspectivas.

Todo lo que pasa en cualquier empresa es un conjunto de hipótesis sobre la causa y efecto entre indicadores. Cualquier acción que se ejecute, tendrá un impacto directo sobre otra variable, es por eso que la perspectiva de Formación y Crecimiento es la base que permite crear la infraestructura necesaria para crecer en las otras perspectivas. Lo importante es saber que ninguna perspectiva funciona en forma independiente, sino que puede iniciarse una acción con alguna de ellas y repercutirá sobre todas las demás.

Un ejemplo simple puede ilustrar esta situación: Supongamos que los empleados necesitan capacitación e instalaciones adecuadas para estar satisfechos y, por extensión, realizar bien su trabajo; si realizan bien su trabajo de forma individual estarán realizando procesos de negocio complejos que afectarán directamente el producto o servicio ofrecido para que éste sea de mejor calidad; un buen servicio provocará que el cliente esté satisfecho, recomiende y, por extensión, incremente la cuota de mercado, lo cual a su vez repercutirá en mayores ingresos y rentabilidad.

Pareciera un ejemplo muy trivial, pero de alguna forma es como afectan ciertas perspectivas sobre todas las demás. Cada una de las medidas

forma parte de la cadena de relaciones causa-efecto que dan significado a la estrategia en la unidad de negocio.

Visión y Estrategias.

El punto inicial para poder diseñar un modelo de BSC es la definición de la visión y estrategias, no es sencillo, sin embargo, normalmente la gente llega a acuerdos en este sentido, pues son muy genéricos los objetivos de crecimientos que se persiguen. Donde la mayoría tropieza es en la interpretación de las estrategias. Por ejemplo, el crecimiento de la empresa difícilmente sería cuestionable, pero para algunos, el crecimiento puede significar aumento geográfico, para otros mayores ingresos o incremento de empleados.

Llegar a consensos sobre las estrategias lleva a establecer tanto objetivos como indicadores que midan los objetivos.

Indicadores

Entendida la visión y estrategias de la empresa es posible determinar los objetivos que hay que cumplir para lograr la estrategia y aterrizarlos en indicadores. Es importante que los indicadores no controlen la actividad pasada solamente, los indicadores deben reflejar los resultados muy puntuales de los objetivos, pero también deberán informar sobre el avance para alcanzar esos objetivos. Esto es, la mezcla balanceada entre indicadores de resultados e indicadores de actuación es lo que permitirá comunicar la forma de conseguir los resultados y, al mismo tiempo, el camino para lograrlo. Como resaltan

Kaplan y Norton: "Resultados son los indicadores históricos, indicadores de la actuación son indicadores previsionales."

Otro aspecto que hay que resaltar es el número de indicadores que deberán formar parte del escenario principal o maestro. Según Kaplan y Norton, un número adecuado para esta labor es de 7 indicadores por perspectiva y si son menos, mejor. Se parte de la idea de que un Tablero con más de 28 indicadores es difícil de evaluar cabalmente, además de que el mensaje que comunica el BSC se puede difuminar y dispersar los esfuerzos en conseguir varios objetivos. El ideal de 7 indicadores por perspectiva no significa que no pueda haber más, simplemente pueden consultarse en caso de hacer un análisis más a conciencia, pero los mencionados serán aquellos que se consulten frecuentemente y puedan, verdaderamente, indicar el estado de salud de la compañía o área de negocio.

Implementación del BSC.

Una vez definido el modelo de negocio y los indicadores de acción y resultados, es posible implementar el BSC de dos formas:

Modelo de control y seguimiento. En caso de que la visión, estrategias e indicadores estén perfectamente definidos y acordados, el BSC puede implementarse como un tradicional modelo de análisis por excepción. Se da un seguimiento puntual sobre los avances en el logro de las estrategias con respecto a lo planteado y el BSC libera una cantidad de trabajo importante al directivo, al realizar análisis por excepción de aquellos procesos conocidos que, eventualmente,

requieren de más tiempo para su análisis; un análisis que sólo se da cuando no corresponden los datos con el objetivo.

Modelo de aprendizaje organizativo y comunicación. En empresas donde no existe un acuerdo unánime, que están en crecimiento o se quiere aprovechar el potencial de los empleados sin perder el control de la empresa, el BSC no debe utilizarse como un modelo de control, sino como un modelo de aprendizaje, un modelo proactivo que enriquezca las definiciones originales. En este caso, los valores de los indicadores pueden aprovecharse para adecuar la estrategia planteada originalmente y, por extensión, los rumbos de la empresa. A diferencia del modelo de control, el estrategia necesita constantemente analizar los indicadores y tomar decisiones que reorienten los esfuerzos para obtener máximos beneficios.

Feedback y aprendizaje estratégico.

En uno de los aspectos más innovadores, BSC no termina en el análisis de los indicadores. Es un proceso permanente en el que puede haber feedback de un ciclo, que consiste en corregir las desviaciones para alcanzar los objetivos fijos definidos y feedback de doble ciclo, donde los estrategias cuestionan y reflexionan sobre la vigencia y actualidad de la teoría planteada en un inicio, y su posible adecuación. El feedback sugiere aprendizaje estratégico, que es la capacidad de formación de la organización a nivel ejecutivo, es el poder "aprender la forma de utilizar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica."

Sistema Gestión Estratégica

- El sistema de feedback utilizado para comprobar las hipótesis sobre las que se basa la estrategia.
- Equipo de solución de problemas.
- El desarrollo de la estrategia es un proceso continuo.

Objetivos típicos de un BSC

- Obtener claridad y consenso alrededor de la estrategia.
- Alcanzar enfoque.
- Desarrollar liderazgo.
- Intervención estratégica.
- Educar a la organización.
- Fijar metas estratégicas.
- Alinear programas e inversiones.
- Para enlazarlo al sistema de incentivos.
- Mejorar el sistema de indicadores actuales.
- Mantenernos enfocados estratégicamente y evaluar la gestión estratégica.

Gestión Estratégica

La gestión estratégica es un asunto que no debe tratarse a la ligera si se aspira, como es de sentido común, a obtener resultados tangibles de ella. Los líderes de la estrategia o la gerencia de gestión estratégica, también conocida como GGE, es una figura encargada de garantizar el logro de los objetivos y de poner en marcha la planificación de la estrategia.

El cometido de la gerencia de gestión estratégica es velar por los procesos del BSC.

Administrar el Cuadro de Mando Integral

La primera labor de la GGE es manejar el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, que es el principal modelo de gestión estratégica. Dicha responsabilidad conlleva otras funciones, como:

- Promover y dirigir la reunión anual de revisión estratégica, haciendo un ejercicio de traducción de la información actualizada a mapas y objetivos.
- Dirigir el debate sobre los indicadores y su medición.
- Orientar a los líderes sobre cómo determinar objetivos e iniciativas que favorezcan el logro de las metas.

Además, la gerencia de gestión estratégica tiene la responsabilidad de promover formaciones corporativas acerca del modelo BSC. Así, la organización contará con una orientación sobre la metodología empleada y las herramientas que se usan para ponerla en marcha.

La gerencia de gestión estratégica no es la responsable de recopilar los resultados de cada área. Cuando se realiza el proceso de establecimiento de metas e indicadores de cada área, se aprovecha esta ocasión para determinar quién asumirá la responsabilidad de realizar los informes del sector. La gerencia de gestión estratégica sí puede validar dicha información y presentarla.

Otra labor que también suele asumir la GGE es la elección de las herramientas que se usarán para gestionar la estrategia. Lo óptimo en

este caso es decantarse por un software para automatizar la ejecución de la estrategia. Esta elección puede marcar la diferencia. La GGE debe buscar una alternativa que proporcione agilidad y facilidad de uso y garantice la validez de la información.

Alinear a la organización

La gerencia de gestión estratégica tiene la responsabilidad de lograr y mantener la alineación entre la organización y la estrategia, hallando las sinergias existentes. Esta coordinación es vital para una ejecución estratégica efectiva. La gerencia debe desarrollar y desplegar el Cuadro de Mando Integral a todos los niveles.

Además, la GGE debe suponer un nexo entre todas las partes interesadas de la organización.

Revisar la estrategia

Para el control y ejecución de la estrategia, las reuniones mensuales son importantes. En dichas reuniones se revisan los asuntos estratégicos y se llevan a cabo los ajustes que se precisan. Es la ocasión perfecta para compartir el aprendizaje, documentar y proponer nuevas acciones.

Previamente a la reunión, el CEO debe ser orientado acerca de los retos de la estrategia. De esta forma quedarán determinadas la prioridad del encuentro, prevaleciendo siempre la revisión de la estrategia sobre los asuntos financieros u operativos que suelen surgir en el día.

Planificar la estrategia

Formular la estrategia y ejecutarla son dos acciones siempre interrelacionadas. La planificación necesita que la GGE lleve a cabo un análisis competitivo tanto interno como externo teniendo en cuenta numerosos factores.

Es importante que no se conciba la estrategia como un tema a tratar anualmente. Aquí, la labor de mantenimiento y actualización por parte de la gerencia de gestión estratégica es fundamental.

Comunicar la estrategia

La GGE actúa como coordinadora junto con el área de comunicación y marketing para elaborar y difundir mensajes relacionados con la estrategia entre los miembros de la organización. O bien, la misma GGE puede asumir esta tarea unilateralmente, si la empresa opta por una comunicación más sencilla. Esto responde a la necesidad de transmitir la estrategia, tan importante para mantener al equipo involucrado con ella. Saber cuáles son los objetivos de la organización y tener conocimiento de cómo cada uno puede aportarle valor, aumenta con creces el nivel de motivación de las personas.

Un Software que optimiza la gestión estratégica

Es una solución en la gestión estratégica, que de forma ágil e intuitiva facilita la gestión de la estrategia. Además, favorece la ejecución de lo planificado. A través de una serie de aplicaciones para gestionar el Mapa Estratégico, los Indicadores y las Iniciativas; toda la información

para ser gestionada y/o consultada por las personas encargadas de la gestión de la estrategia.

(Certo, 2005), Identifica como principales etapas inherentes al delineamiento del modelo de proceso de administración estratégica, como: a) análisis de los entornos interno y externo; b) establecimiento de la directriz organizacional (metas y objetivos); c) formulación de la estrategia (empresarial, unidad de negocio, funcional); d) implementación de las estrategias; e) control estratégico. Por otro lado, el análisis del entorno interno y externo es un proceso de verificación del entorno organizacional para identificar las oportunidades y los riesgos actuales y futuros que pueden llegar a influir en la capacidad de las empresas para alcanzar sus metas.

(Oliveira, 2005), afirma que los beneficios que la gestión estratégica puede proporcionar a las empresas – cuando ésta es adecuadamente desarrollada e implementada – son los más diversos y amplios posible, tales como: a) Modelos de gestión cada vez más simples, flexibles y sustentables; b) Identificación facilitada de las capacidades – e incapacidades – de los profesionales de las empresas, como consolidación del nuevo perfil de los ejecutivos; c) Consolidación de la postura de actuación empresarial dirigida a las necesidades y expectativas – actuales y futuras – del mercado; d) Mejora de los niveles de motivación, compromiso, productividad y calidad en las empresas; e) Incremento en la amplitud de actuación y en los resultados de las empresas.

(Wright & Kroll, 2000), los empleados, los supervisores y la gerencia media deben estar familiarizados con la gestión estratégica. Una apreciación de la estrategia de su organización los ayuda a mantener las actividades de trabajo más próximas de la administración de la organización, aumentando de este modo el desempeño en el trabajo y las oportunidades de promoción y volviéndolas más eficaces. Como se analiza a continuación, la Administración Estratégica es un proceso continuo e interactivo empleado en el mantenimiento de la organización como un todo integrado con su ambiente. Este proceso involucra el análisis de los entornos interno y externo de la organización, el establecimiento de las directrices organizacionales (metas y objetivos), la formulación de la estrategia (empresarial, unidad de negocios, funcional), la implementación de la estrategia y el control estratégico.

Gestión Pública

(De Pina, 1999), La Administración o Gestión Pública, es el conjunto de los órganos mediante los cuales el Estado, las entidades como las regiones, municipios y organismos descentralizados atienden a la satisfacción de las necesidades generales que constituyen el objeto de los servicios públicos.

(Muñoz, 1974), La gestión Pública es la fase del gobierno que consta de la ordenación corporativa de personas, mediante la planificación, organización, educación y dirección de su conducta, para la realización de los fines del sistema político.

(Faya, 1974), El Alcance de la Administración Pública llega hasta donde la necesidad de la realización de los fines del Estado lo requiera y es mediante el Estado que podemos como sociedad satisfacer las necesidades de la mayoría.

2.3. Definición de términos básicos

Actividad. Conjunto de tareas o pasos que deben ser dados para conseguir el objetivo previsto. Toda actividad debe llevar aparejada un producto determinado. También se denomina actividad a cada una de las acciones con las que se concreta el desarrollo de un proyecto.

Diagnóstico. Etapa inicial del proceso de planeación que consiste en un análisis crítico de la entidad o dependencia y de su entorno a partir de la recolección, clasificación y análisis de los elementos que los conforman, con el objetivo de identificar sus logros, necesidades y problemas. Para el entorno, estos suelen interpretarse como amenazas u oportunidades, y para la entidad o dependencia como fortalezas o debilidades.

Eficiencia. Es la relación entre los insumos o recursos empleados y los resultados o productos alcanzados.

Eficacia. Es el grado y el plazo en que se logran los efectos y los resultados previstos.

Entorno. Porción de la realidad que puede afectar al sistema o ser afectada por este. Se le llama también ambiente.

Escenario. Sucesión de escenas descritas caracterizadas por un conjunto de valores de las variables relevantes del sistema y su entorno.

Estándar de evaluación. Es un principio altamente aceptado por expertos sobre algún campo, tema o tópico específico, para medir el valor o la calidad de un objeto de evaluación.

Estrategia. Es la manera en cómo enfoca una organización o institución su misión y objetivos, buscando maximizar sus ventajas y minimizar sus desventajas competitivas.

Estructura organizativa. Se refiere a la forma en la que una institución organiza en unidades funcionales, relativamente independientes, sus recursos humanos para la realización de sus funciones sustantivas o sus programas y servicios educativos.

Evaluación. Se refiere al proceso de determinar el mérito, valor, calidad o beneficio de un producto o resultado de algo.

Evaluación de programas. Es la evaluación diseñada y utilizada con el propósito de verificar y monitorear los resultados de un programa, en función de los objetivos del mismo.

Evaluación de proyectos. Evaluación diseñada y utilizada para valorar el cumplimiento de las actividades requeridas para la realización de una tarea, resultado o producto determinados, en un tiempo definido o delimitado.

Evaluación y control. Es el proceso de verificación y monitoreo de resultados de un plan o sus programas constitutivos, el cual permite comparar el desempeño real contra el deseado. La información generada por este proceso permite tomar acciones correctivas y solucionar problemas.

Exploración del entorno. Es el proceso de indagación, monitoreo y evaluación de los factores o fuerzas del ambiente que inciden sobre una organización o institución.

Factores críticos de éxito. Son aquellos elementos o variables que una institución considera como determinantes para el éxito de sus programas, sin los cuales estos no tendrían probabilidad de éxito en la consecución de los resultados esperados.

Indicadores de desempeño. Los indicadores son razones o proporciones, porcentajes u otros valores cuantitativos que permiten a una institución comparar su posición en áreas estratégicas clave; según criterios de especialistas propios o externos, desempeño pasado, sus metas institucionales establecidas. Los indicadores permiten, a los tomadores de decisiones, evaluar la posición estratégica de la institución y realizar análisis comparativos posteriores.

Línea de acción. Directriz o criterio de orientación que reviste la mayor importancia relativa, al señalar las acciones esenciales a efectuar para alcanzar metas y objetivos específicos.

Meta. Expresión cuantitativa de un objetivo, enuncia la magnitud o grado de realización de un objetivo en un tiempo determinado.

Misión. Es el propósito o la razón de la existencia de una organización o institución, describe lo que en el presente hace esta.

Objetivo. Enunciado intencional sobre los resultados que se pretende alcanzar con la realización de determinadas acciones y que incluye: (a) los resultados esperados, (b) quién (es) hará posible su realización, (c)

bajo qué condiciones se verificarán dichos resultados, y (d) qué criterios se usarán para verificar el logro de los resultados.

Objetivo de misión. Enunciado intencional global de lo que una organización o institución se compromete a ofrecer a sus destinatarios.

Planeación. En un sentido amplio, es algo que hacemos antes de efectuar una acción; es decir, es una toma de decisiones anticipada. Es un proceso de decidir lo que se va a hacer y cómo se va a realizar antes de que se ejecuten las acciones.

Planeación estratégica. La planeación estratégica se define como el proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste permanente entre la organización y las cambiantes oportunidades de su entorno. Generalmente, la planeación estratégica es de largo plazo (cinco a diez años) y abarca a todo un sistema u organización buscando resultados de largo alcance.

Políticas. Se entiende por políticas las orientaciones generales de carácter filosófico, doctrinal, axiológico y práctico, que guían las acciones hacia el logro de los propósitos establecidos. En otras palabras, las políticas suponen un modo de conducir las acciones para lograr las finalidades propuestas. Son lineamientos y directrices que constituyen un marco dentro del cual deberán desplegarse los esfuerzos y acciones para alcanzar los fines, objetivos y metas del proceso planificador.

Presupuesto. Es el conjunto de recursos monetarios disponibles por la institución u organización, distribuidos por programas. Un presupuesto enlista el costo detallado de cada programa.

Programa. Es un enunciado de las actividades o pasos necesarios para la realización de un(os) objetivo(s) de un plan. Generalmente, los programas se orientan por un objetivo estratégico y pueden implicar la reestructuración de la organización o institución como un todo o unidades funcionales de la misma.

Prospectiva. Enfoque de planeación en el que los objetivos que guían la acción planificadora se sustentan en proyecciones de la demanda y oferta a largo plazo, a partir de los cuales se van definiendo los fines de mediano y corto plazo.

Proyecto. Conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el fin de producir determinados bienes y servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas.

Resultado. Es el efecto concreto que se alcanza, mediante la realización de un proyecto. Puede ser de dos niveles: efecto e impacto. Con el término efectos se indican los resultados de la utilización de los productos del proyecto (prestación de servicios, satisfacción de necesidades, resolución de problemas).

Seguimiento. Mecanismo para evaluar regularmente la situación del programa, observando si las actividades se llevaron a cabo, cómo fueron planeadas y si dieron los resultados esperados.

Sistema. Es un conjunto de dos o más elementos interrelacionados de cualquier especie.

2.4. Formulación de Hipótesis

2.4.1. Hipótesis General

La planificación estratégica incide con la gestión pública en el Gobierno Regional Pasco y la Municipalidad Provincial de Pasco, 2018.

2.4.2. Problemas Específicos

La planificación incide con la gestión pública en el Gobierno Regional Pasco y la Municipalidad Provincial de Pasco, 2018.

La organización, políticas y estrategias incide con la gestión pública en el Gobierno Regional Pasco y la Municipalidad Provincial de Pasco, 2018.

Los planes y programas inciden con la gestión pública en el Gobierno Regional Pasco y la Municipalidad Provincial de Pasco, 2018.

2.5. Identificación de Variables

V. 1.

Planeamiento Estratégica

V. 2.

Gestión Pública

2.6. Operacionalización de variables e indicadores

VARIABLES	INDICADORES
V.1. Planeamiento Estratégico	Planificación Organización Políticas Estrategias
V.2. Gestión Pública	Gestión Presupuesto (Plan Operativo) Relaciones Públicas

2.7.

CAPITULO III

METODOLOGIA Y TECNICAS DE INVESTIGACION

3.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación que se utilizó es la descriptiva de relación, ya que describirá y verificará los hechos y fenómenos de la planificación estratégica y la gestión pública en el Gobierno Regional y Municipal en Pasco.

3.2. Métodos de investigación

El Método Observación. Para describir la información observada y luego explicar con el método analítico las causas y efectos del fenómeno en estudio.

El Método Deductivo. Para descubrir, analizar, explicar y sistematizar los resultados que se obtendrán, para hacer

generalizaciones del problema, para la interpretación de resultados, conclusiones y recomendaciones.

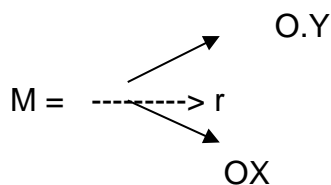
El Método Estadístico. Para su agrupación y tabulación de datos, para resumir la información a través de tablas, gráficos y en forma escrita, con lo cual se estructurarán las conclusiones y sugerencias.

3.3. Diseño de investigación

Corresponde al diseño correlacional.

Corresponde al diseño Ex Post Facto de tipo correlacional donde se toma una muestra M para relacionar las variables:

$$M = O.Y (f) O.X$$



Dónde:

M = Es la muestra

O = Observación

r = Relación entre las variables

Y = Gestión Pública

X = Planificación Estratégico

3.4. Población y muestra

Población

La población para la investigación estuvo constituida por todos los empleados de la región Pasco y de la Municipalidad Provincial de Pasco.

Muestra

La muestra para el estudio se consideró por selección directa a 40 empleados entre la región Pasco y la Municipalidad Provincial de Pasco.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la presente investigación se aplicó el instrumento:

Encuestas – Cuestionarios para aplicar este instrumento para datos primarios para encuestar a los 40 empleados de las dos instituciones públicas de tipo dicotómica.

3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

El proceso de recolección de datos, se hizo en las instituciones indicadas del estudio y se aplicará, las encuestas a los 40 empleados de las dos instituciones.

Los datos serán procesados y analizados por medios electrónicos, a través de los programas Excel y SPSS.

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIONES

4.2. Tratamiento de Resultados e Interpretación

El trabajo de campo y recolección de datos se realizó en las instituciones del gobierno regional Pasco y la Municipalidad Provincial de Pasco de la siguiente manera: primero se ha diseñado la encuesta, segundo se ha realizado la encuesta con los comuneros y empleados de la Comunidad de acuerdo a la muestra, tercero se ha llevado a cabo el procesamiento estadístico para obtener los resultados, el cual incluye la interpretación.

El tratamiento estadístico fue con las tablas de frecuencia y sus respectivos gráficos dado al tipo de datos. Después de aplicar las encuestas se realizó la prueba de hipótesis, el contraste y verificar la relación de las variables de estudio y con las dimensiones que está en la operacionalización de variables.

4.3. Presentación de Resultados

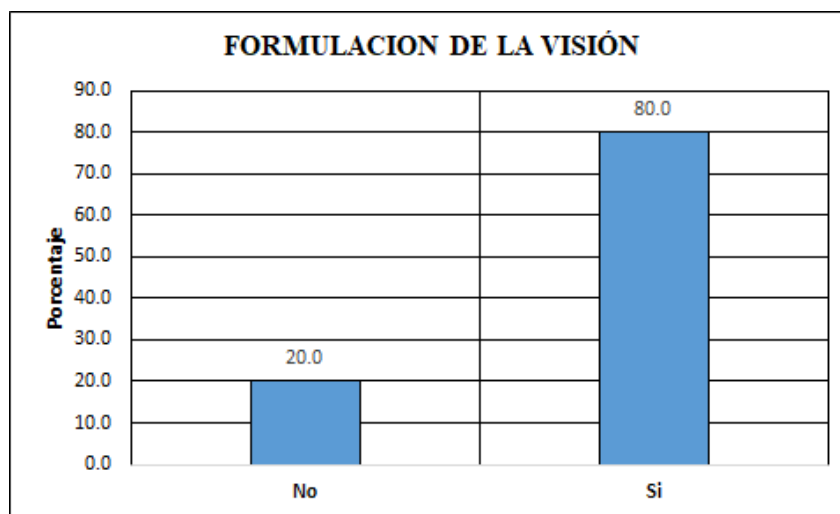
A continuación, presento los resultados obtenidos de la investigación en tablas de frecuencia y sus respectivos gráficos e interpretaciones de cada una de ellas, incluida la información de los dos instrumentos señalados en el estudio.

Tabla No. 01
Tiene formulado la visión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	8	20.0	20.0	20.0
	Si	32	80.0	80.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Gráfico No. 01



Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el Gobierno Regional y la Municipalidad Provincial de Pasco en un 80% tienen formulada su visión y solo el 20% afirman que no la tienen.

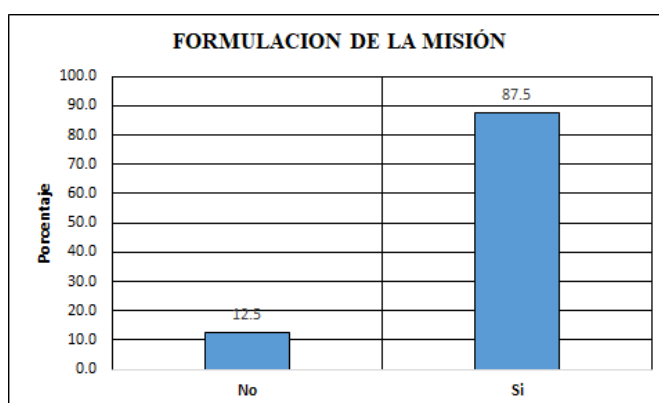
Tabla No. 02

Tiene formulado la misión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	5	12.5	12.5	12.5
	Si	35	87.5	87.5	100.0
Total		40	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Gráfico No. 02



Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el Gobierno Regional y la Municipalidad Provincial de Pasco en un 87.5% tienen formulada su misión y solo el 12.5% afirman que no los tiene.

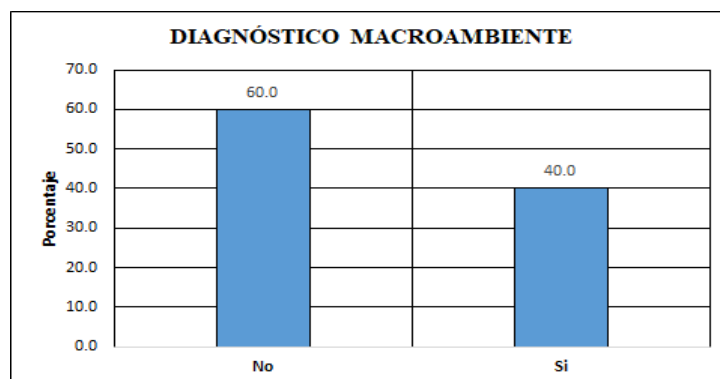
Tabla No. 03

Realizó el diagnóstico del macroambiente por factores: políticos, económicos, sociales, culturales, tecnológicos, etc.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	24	60.0	60.0	60.0
	Si	16	40.0	40.0	100.0
Total		40	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Gráfico No. 03



Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el Gobierno Regional y la Municipalidad Provincial de Pasco en un 60% afirma que no se hizo un diagnóstico del macroambiente por factores: tanto en lo político, económico, social, cultural, tecnológico, etc. El 40% afirman que si lo hicieron.

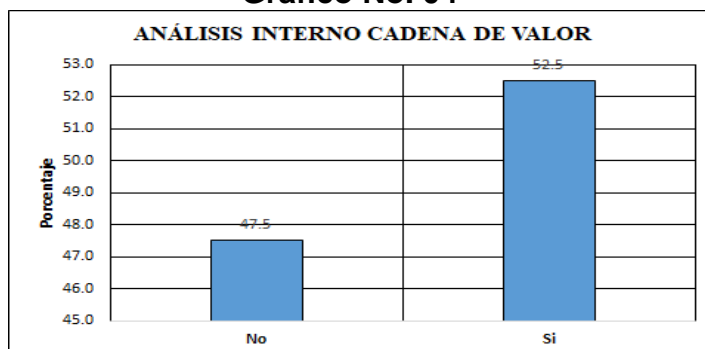
Tabla No. 04

Hizo el análisis del ambiente interno como: cadena de valor, presupuesto de fuerzas y debilidades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	19	47.5	47.5	47.5
	Si	21	52.5	52.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Gráfico No. 04



Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Interpretación:

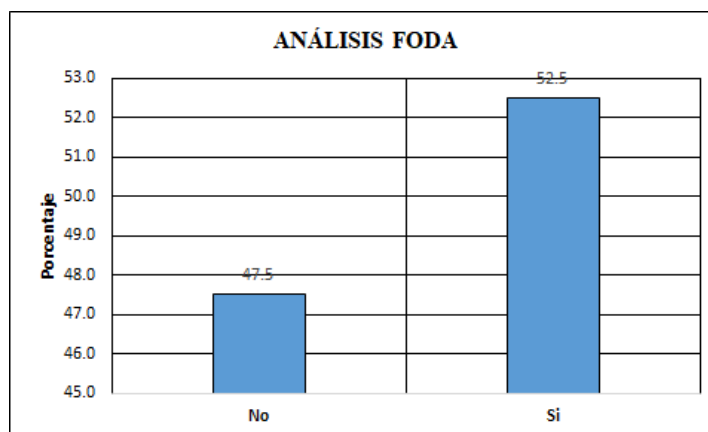
La información estadística nos muestra que el Gobierno Regional y la Municipalidad Provincial de Pasco en un 52.5% afirma que hizo un análisis del ambiente interno como: cadena de valor, presupuesto de fuerzas y debilidades, el 47.5% afirman que no lo hicieron.

Tabla No. 05
Realizó el análisis FODA actualizado como: Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	19	47.5	47.5	47.5
	Si	21	52.5	52.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Gráfico No. 05



Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Interpretación:

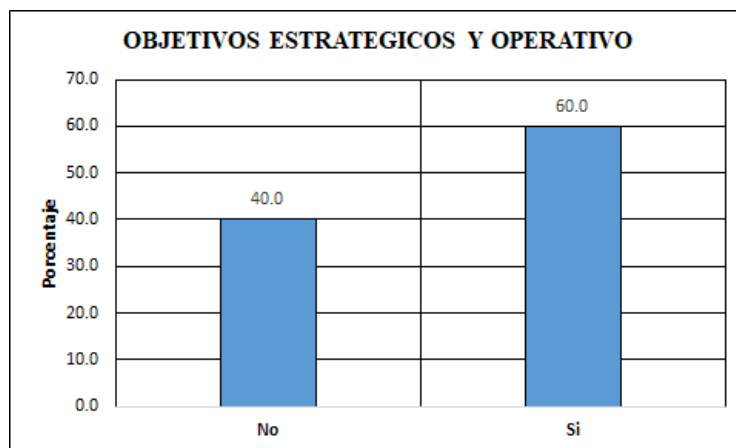
La información estadística nos muestra que el Gobierno Regional y la Municipalidad Provincial de Pasco en un 52.5% afirma que hizo un análisis FODA actualizado como: Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas., el 47.5% afirman que no realizaron el análisis FODA.

Tabla No. 06
Cuenta la institución con objetivos estratégicos y operativo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	16	40.0	40.0	40.0
	Si	24	60.0	60.0	100.0
Total		40	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Gráfico No. 06



Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el Gobierno Regional y la Municipalidad Provincial de Pasco en un 60% afirma que cuenta la institución con objetivos estratégicos y operativo el 40% afirman que la institución no cuenta con objetivos estratégicos y operativos.

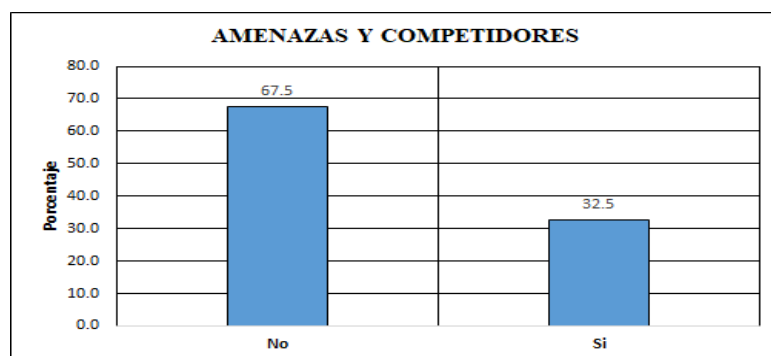
Tabla No. 07

Identifican las principales amenazas y competidores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	27	67.5	67.5	67.5
	Si	13	32.5	32.5	100.0
Total		40	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Gráfico No. 07



Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el Gobierno Regional y la Municipalidad Provincial de Pasco en un 67.5% afirma que no identifican las amenazas y competidores el 32.5% afirman que si identifican las amenazas y competidores.

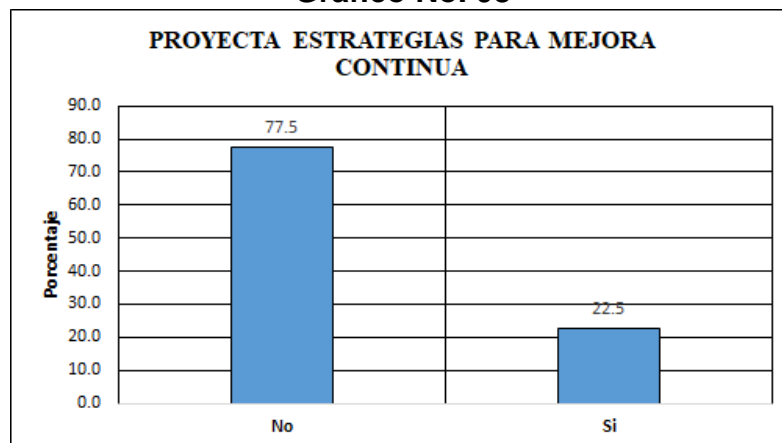
Tabla No. 08

Proyecta estrategias institucionales para la mejora continua

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	31	77.5	77.5	77.5
	Si	9	22.5	22.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Gráfico No. 08



Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el Gobierno Regional y la Municipalidad Provincial de Pasco en un 77.5% afirma que no proyectan estrategias para mejora continua el 22.5% afirman que si proyectan estrategias para la mejora continua.

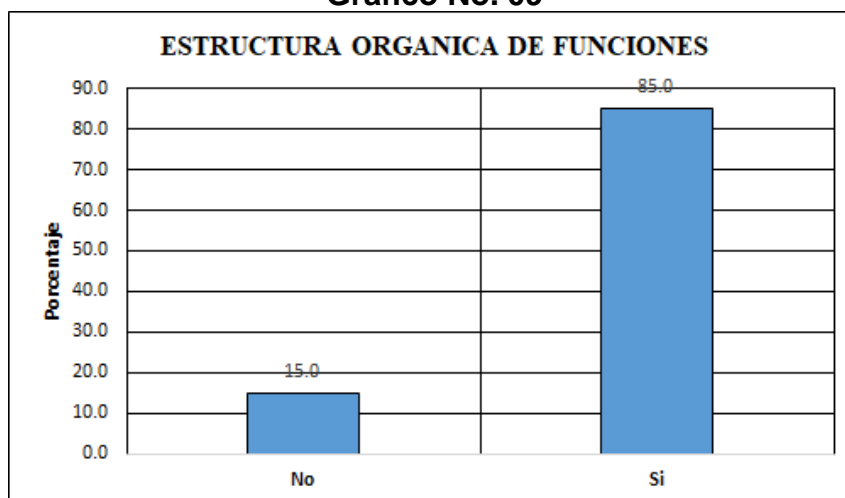
Tabla No. 09

Cuenta la institución con la estructura orgánica de funciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	6	15.0	15.0	15.0
	Si	34	85.0	85.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Gráfico No. 09



Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el Gobierno Regional y la Municipalidad Provincial de Pasco en un 85% afirman que cuenta con estructura orgánica de funciones y el 15% afirman que no cuenta con estructura orgánica de funciones.

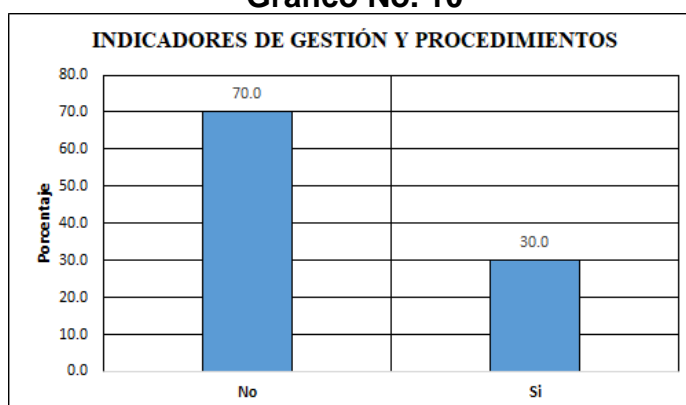
Tabla No. 10

Tiene establecido los indicadores de gestión y procedimientos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	28	70.0	70.0	70.0
	Si	12	30.0	30.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Gráfico No. 10



Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el Gobierno Regional y la Municipalidad Provincial de Pasco en un 70% afirman que no tiene establecidos los indicadores de gestión y los procedimientos respectivos, el 30% afirman que no tienen establecidos los indicadores de gestión y sus procedimientos.

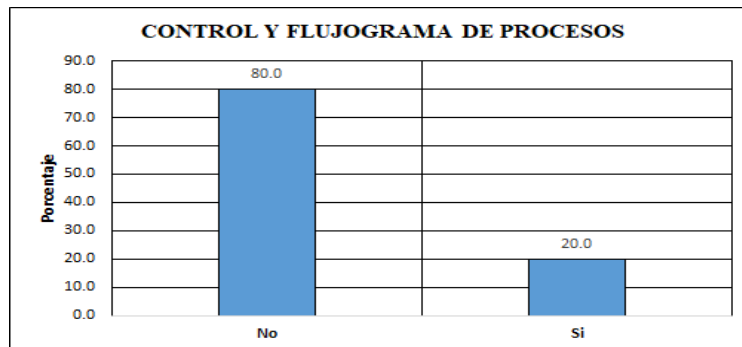
Tabla No. 11

Tiene establecido el control y flujograma de procesos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	32	80.0	80.0	80.0
	Si	8	20.0	20.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Gráfico No. 11



Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el Gobierno Regional y la Municipalidad Provincial de Pasco en un 80% afirma que no tiene establecido el control y flujograma de procesos, mientras que el 20% afirma que si tiene establecido el control y flujograma de procesos en su institución.

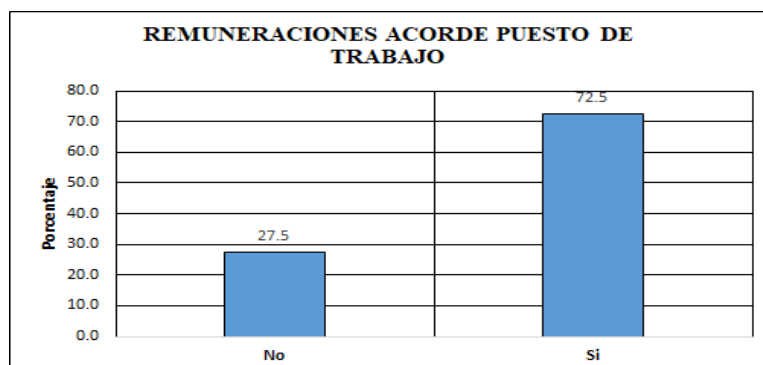
Tabla No. 12

Las remuneraciones están acordes con el puesto de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	11	27.5	27.5	27.5
	Si	29	72.5	72.5	100.0
Total		40	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Gráfico No. 12



Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el Gobierno Regional y la Municipalidad Provincial de Pasco en un 72.5% afirma que las remuneraciones si están acorde al puesto de trabajo y el 27.5% afirman que no está acorde con el puesto de trabajo.

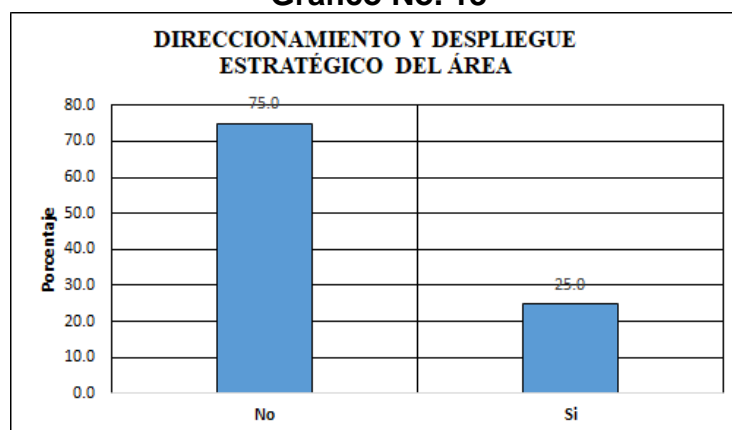
Tabla No. 13

Ha establecido un direccionamiento y despliegue estratégico del área

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	30	75.0	75.0	75.0
	Si	10	25.0	25.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Gráfico No. 13



Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el Gobierno Regional y la Municipalidad Provincial de Pasco en un 75% afirma que no ha establecido direccionamiento y despliegue estratégico del área y el 25% afirman que si ha establecido direccionamiento y despliegue estratégico del área.

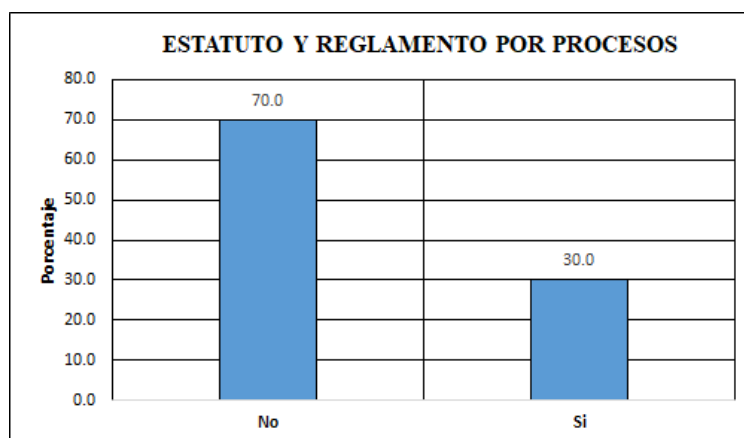
Tabla No. 14

Cuentan con el Estatuto y Reglamentos por procesos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	28	70.0	70.0	70.0
	Si	12	30.0	30.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Gráfico No. 14



Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el Gobierno Regional y la Municipalidad Provincial de Pasco en un 70% afirma que no cuentan con estatuto y reglamento por procesos y el 30% afirman que si cuentan con estatuto y reglamento de procesos.

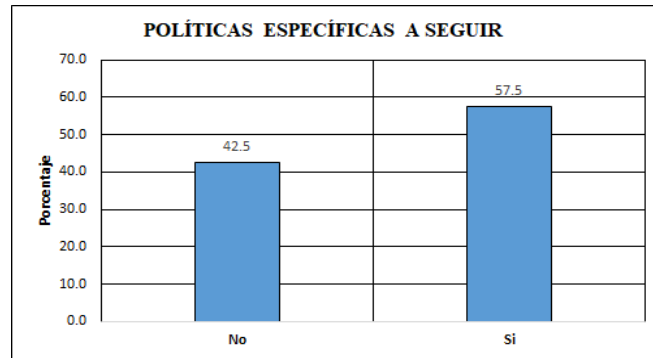
Tabla No. 15

El área tiene políticas específicas a seguir

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	17	42.5	42.5	42.5
	Si	23	57.5	57.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Gráfico No. 15



Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el Gobierno Regional y la Municipalidad Provincial de Pasco en un 57.5% afirma que el área tiene políticas específicas a seguir y el 42.5% afirman que no cuenta con políticas específicas a seguir.

Tabla No. 16

Las direcciones están organizadas por comisiones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	30	75.0	75.0	75.0
	Si	10	25.0	25.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Gráfico No. 16



Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Interpretación:

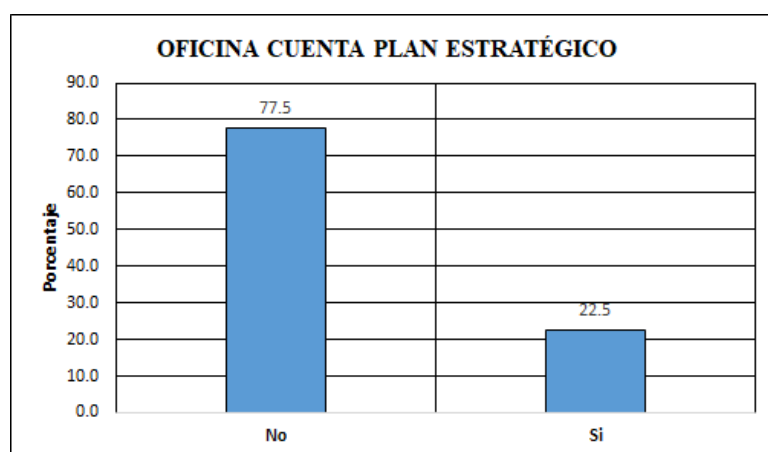
La información estadística nos muestra que el Gobierno Regional y la Municipalidad Provincial de Pasco en un 75% afirman que las direcciones no están organizadas por comisiones y el 25% afirman que las direcciones si están organizadas por comisiones.

Tabla No. 17
La oficina cuenta con un plan estratégico

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	31	77.5	77.5	77.5
	Si	9	22.5	22.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Gráfico No. 17



Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el Gobierno Regional y la Municipalidad Provincial de Pasco en un 77.5% afirma que las oficinas generales no cuenta con un plan estratégico y el 22.5% afirman que las oficinas generales si cuentan con un plan estratégico.

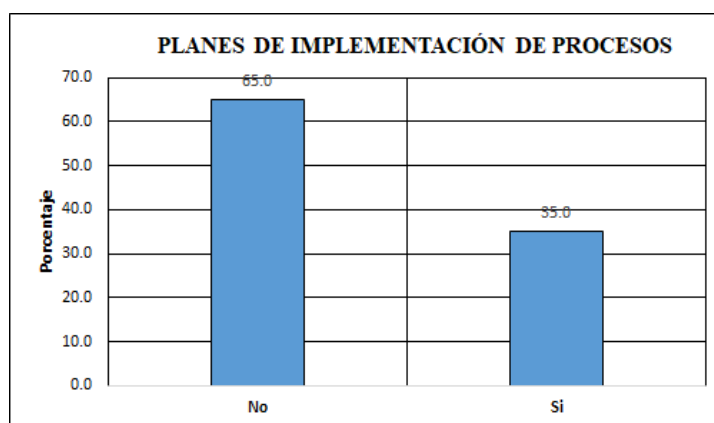
Tabla No. 18

La institución desarrolla planes de implementación de procesos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	26	65.0	65.0	65.0
	Si	14	35.0	35.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Gráfico No. 18



Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el Gobierno Regional y la Municipalidad Provincial de Pasco en un 65% afirman que su institución no desarrolla planes de implementación de procesos y el 35% afirman que su institución si desarrolla planes de implementación de procesos.

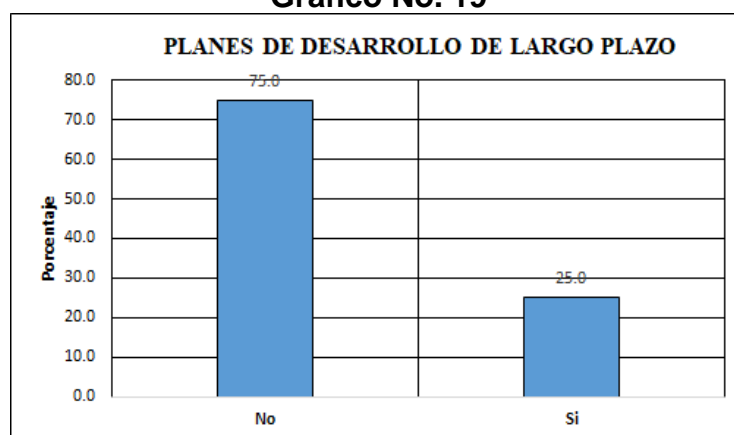
Tabla No. 19

La Institución cuenta con planes de desarrollo de largo plazo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	30	75.0	75.0	75.0
	Si	10	25.0	25.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Gráfico No. 19



Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el Gobierno Regional y la Municipalidad Provincial de Pasco en un 75% afirman que la institución no cuenta con planes de desarrollo de largo plazo, mientras que el 25% afirman que su institución si cuenta con planes de desarrollo de largo plazo.

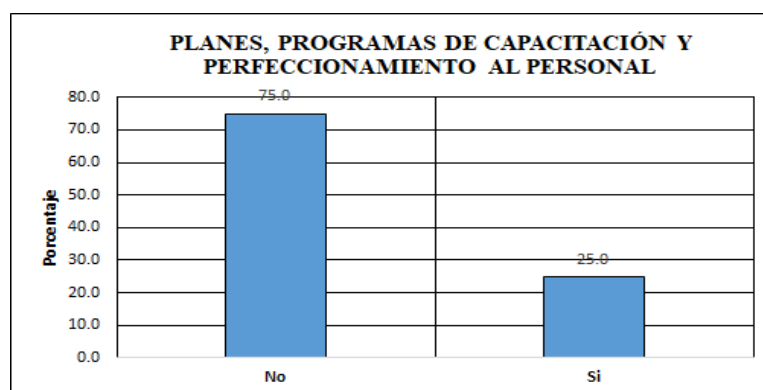
Tabla No. 20

Se desarrolla planes, programas de capacitación y perfeccionamiento al personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	30	75.0	75.0	75.0
	Si	10	25.0	25.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Gráfico No. 20



Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el Gobierno Regional y la Municipalidad Provincial de Pasco en un 75% afirman que en su institución no se desarrolla planes, programas de capacitación y perfeccionamiento para el personal, mientras que el 25% afirman que si se desarrollan planes, programa de capacitación y perfeccionamiento para el personal.

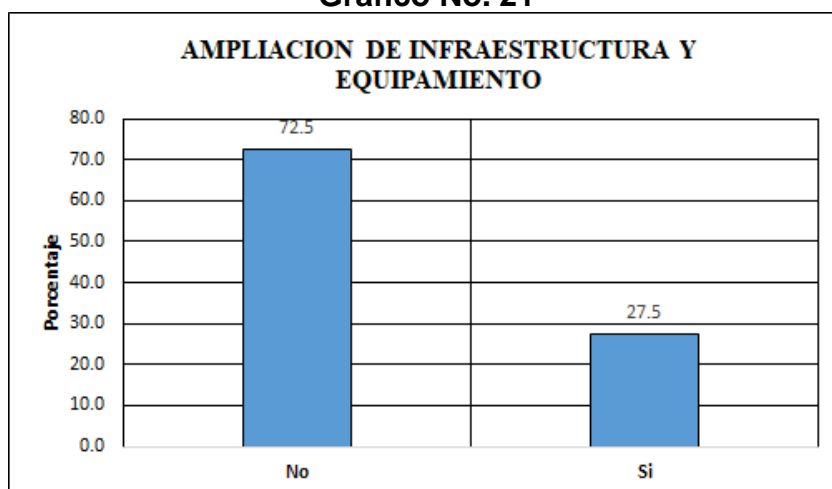
Tabla No. 21

Tiene planes de ampliación de infraestructura y equipamiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	29	72.5	72.5	72.5
	Si	11	27.5	27.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Gráfico No. 21



Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el Gobierno Regional y la Municipalidad Provincial de Pasco en un 75% afirman que no tienen planes para ampliación de infraestructura y equipamiento, mientras que el 27.5% afirman que si tienen planes para ampliación de infraestructura y equipamiento.

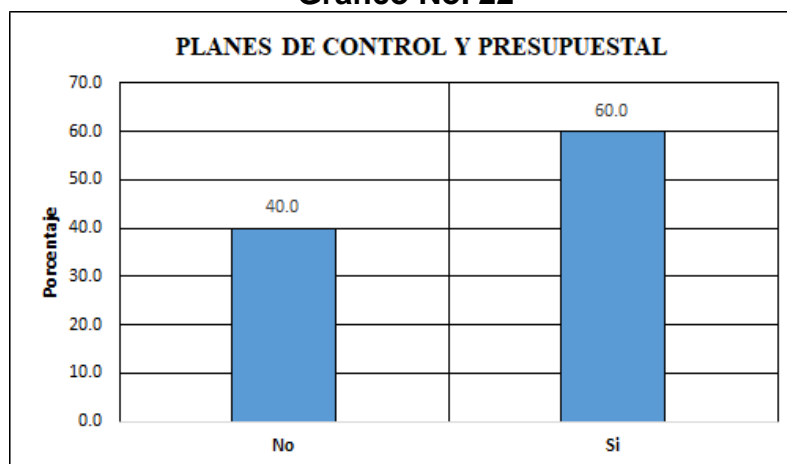
Tabla No. 22

Se desarrollan planes de control y presupuestal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	16	40.0	40.0	40.0
	Si	24	60.0	60.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Gráfico No. 22



Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el Gobierno Regional y la Municipalidad Provincial de Pasco en un 60% afirma que en su institución no se desarrolla planes de control y presupuestal, mientras que el 40% afirman que si desarrollan planes de control y presupuestal.

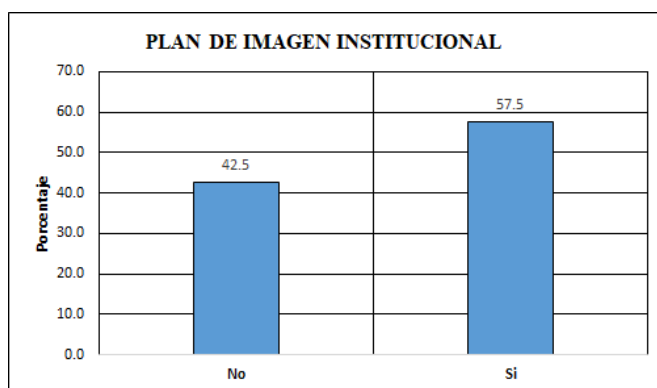
Tabla No. 23

Cuentan con plan de imagen institucional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	17	42.5	42.5	42.5
	Si	23	57.5	57.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Gráfico No. 23



Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el Gobierno Regional y la Municipalidad Provincial de Pasco en un 57.5% afirma que en su institución si cuenta con un plan de imagen institucional, mientras que el 42.5%, afirman que no cuenta con un plan de imagen institucional.

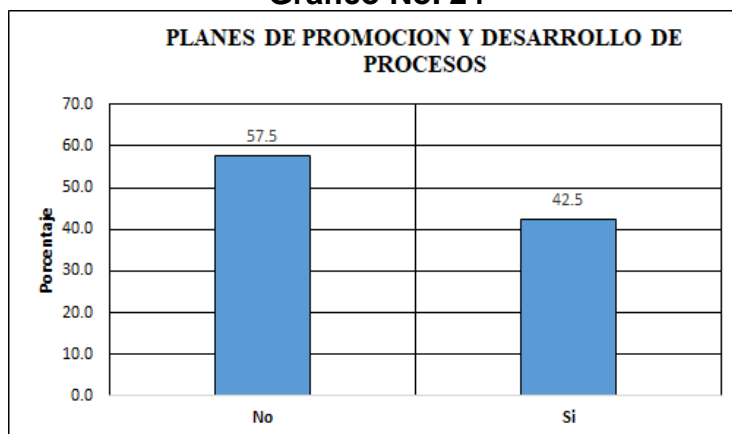
Tabla No. 24

Tienen planes de promoción y desarrollo de procesos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	23	57.5	57.5	57.5
	Si	17	42.5	42.5	100.0
Total		40	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Gráfico No. 24



Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el Gobierno Regional y la Municipalidad Provincial de Pasco en un 57.5% afirma que en su institución no desarrolla planes de promoción y desarrollo de procesos, mientras que el 42.5% afirman que si se desarrollan planes de promoción y desarrollo de procesos.

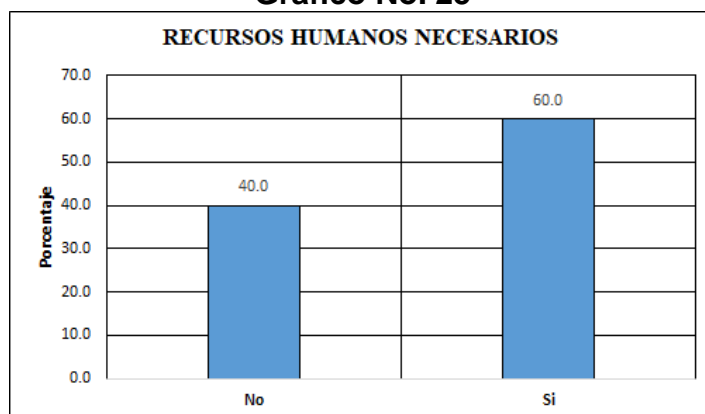
Tabla No. 25

La institución cuenta con recursos humanos necesarios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	16	40.0	40.0	40.0
	Si	24	60.0	60.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Gráfico No. 25



Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el Gobierno Regional y la Municipalidad Provincial de Pasco en un 60% afirman que cuentan con recursos humanos necesarios, mientras que el 40% afirman que no cuentan con recursos humanos necesarios.

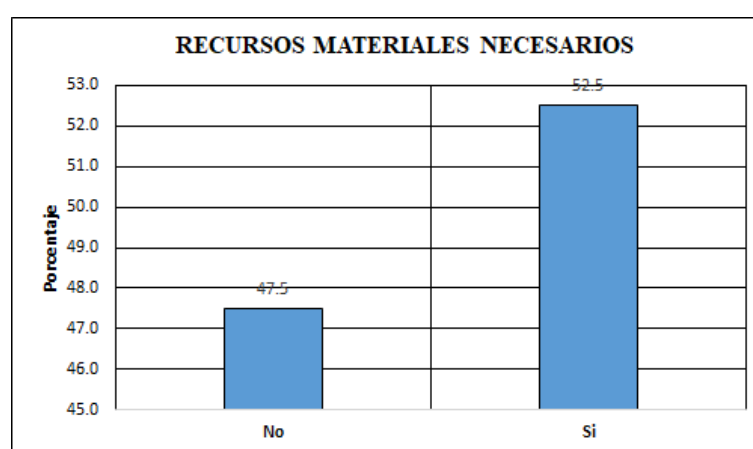
Tabla No. 26

Cuenta con recursos materiales necesarios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	19	47.5	47.5	47.5
	Si	21	52.5	52.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Gráfico No. 26



Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el Gobierno Regional y la Municipalidad Provincial de Pasco en un 52.5% afirman que si cuenta su institución con recursos materiales necesarios, mientras que el 47.5% afirman que no cuentan con recursos materiales necesarios.

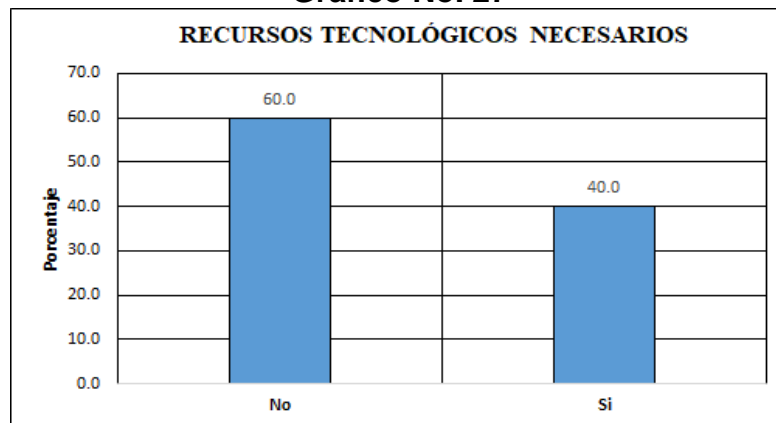
Tabla No. 27

Cuentan con recursos tecnológicos necesarios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	24	60.0	60.0	60.0
	Si	16	40.0	40.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Gráfico No. 27



Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el Gobierno Regional y la Municipalidad Provincial de Pasco en un 60% afirman que su institución no cuenta con recursos tecnológicos necesarios, mientras que el 40% afirman que sí cuentan con recursos tecnológicos necesarios.

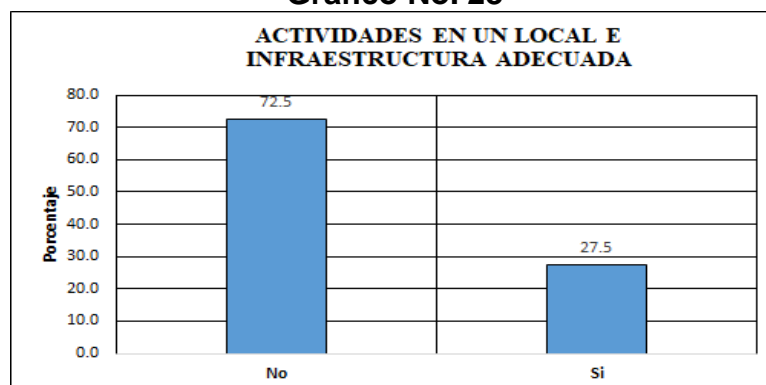
Tabla No. 28

Desarrollan sus actividades en un local e infraestructura adecuada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	29	72.5	72.5	72.5
	Si	11	27.5	27.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Gráfico No. 28



Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el Gobierno Regional y la Municipalidad Provincial de Pasco en un 72.5% afirman que no desarrollan sus actividades en un local e infraestructura adecuada, mientras que el 27.5% afirman que sí desarrollan sus actividades en un local e infraestructura adecuada.

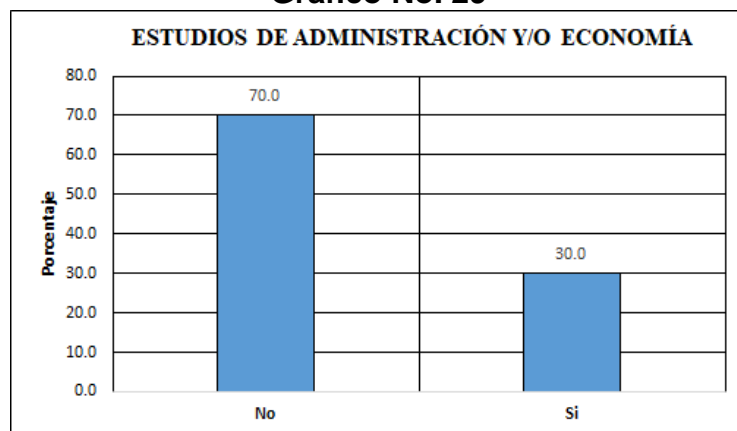
Tabla No. 29

Los que dirigen las áreas tienen estudios de administración y/o economía

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	28	70.0	70.0	70.0
	Si	12	30.0	30.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Gráfico No. 29



Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el Gobierno Regional y la Municipalidad Provincial de Pasco en un 70% afirman que los que dirigen las áreas no tienen estudios de administración y/o economía, mientras que el 30% afirman que los que dirigen las áreas sí tienen estudios de administración y/o economía.

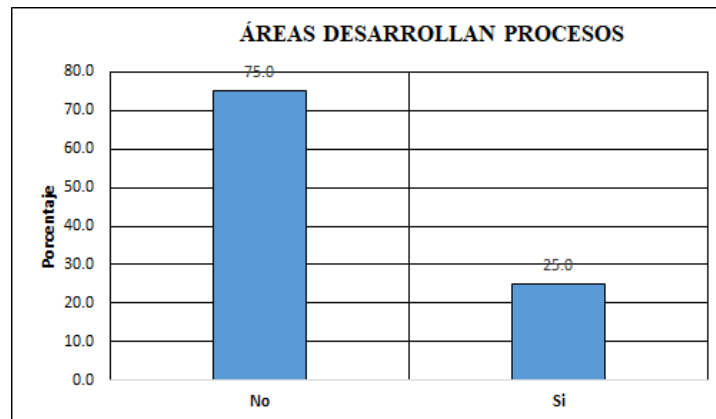
Tabla No. 30

Desarrollan procesos las áreas todo el año

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	30	75.0	75.0	75.0
	Si	10	25.0	25.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Gráfico No. 30



Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el Gobierno Regional y la Municipalidad Provincial de Pasco en un 75% afirman que sus áreas no desarrollan procesos todo el año, mientras que el 25% afirman que sus áreas sí desarrollan procesos todo el año.

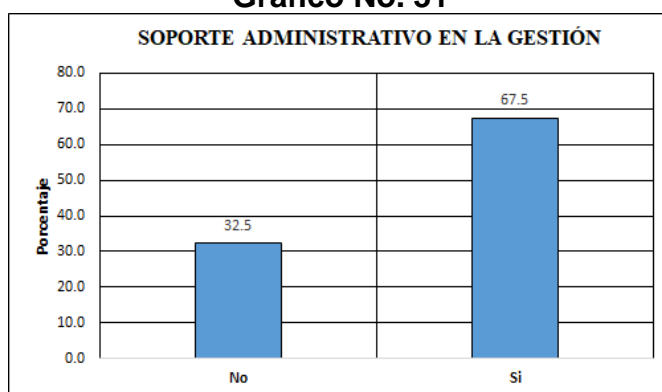
Tabla No. 31

Cuentan con soporte administrativo en la gestión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	13	32.5	32.5	32.5
	Si	27	67.5	67.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Gráfico No. 31



Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el Gobierno Regional y la Municipalidad Provincial de Pasco en un 67.5% afirman que en su institución sí cuentan con soporte administrativo en la gestión, mientras que el 32.5% afirman que en su institución no cuentan con soporte administrativo en la gestión.

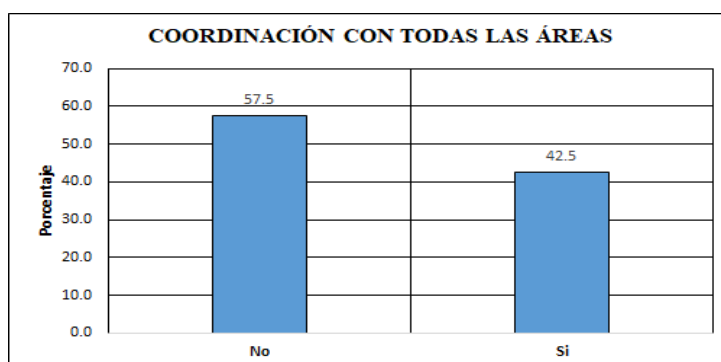
Tabla No. 32

Hay coordinación con todas las áreas de la institución

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	23	57.5	57.5	57.5
	Si	17	42.5	42.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Gráfico No. 32



Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el Gobierno Regional y la Municipalidad Provincial de Pasco en un 57.5% afirman que en su institución no hay coordinación con todas las áreas, mientras que el 42.5% afirman que en su institución sí hay coordinación con todas las áreas.

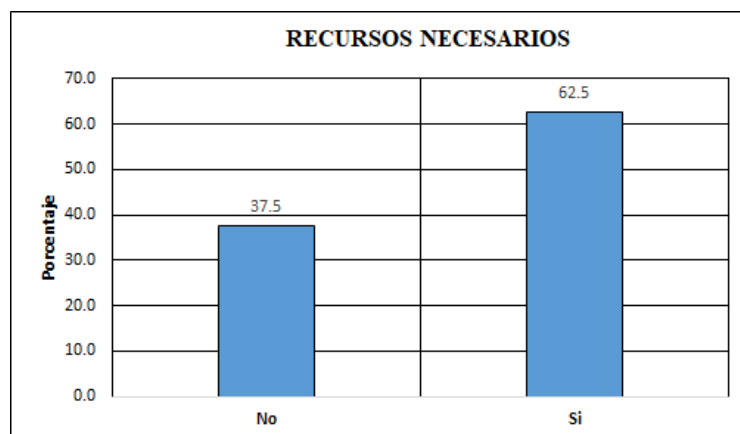
Tabla No. 33

La institución cuenta con recursos necesarios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	15	37.5	37.5	37.5
	Si	25	62.5	62.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Gráfico No. 33



Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el Gobierno Regional y la Municipalidad Provincial de Pasco en un 62.5% afirman que su institución sí cuenta con recursos necesarios, mientras que el 37.5% afirman que su institución no cuenta con recursos necesarios.

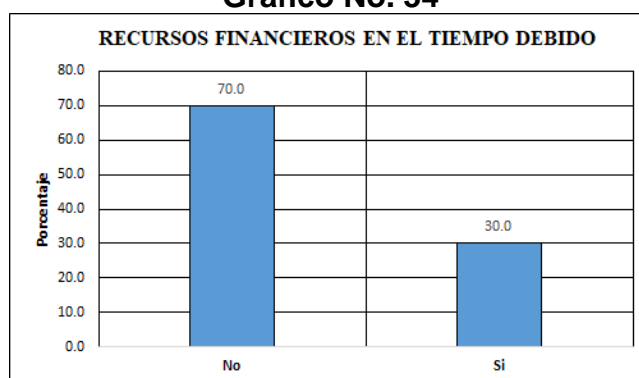
Tabla No. 34

Se asigna recursos financieros en el tiempo debido

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	28	70.0	70.0	70.0
	Si	12	30.0	30.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Gráfico No. 34



Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el Gobierno Regional y la Municipalidad Provincial de Pasco en un 70% afirman que en su institución no se asignan recursos financieros en el tiempo debido, mientras que el 30% afirman que en su institución sí se asignan recursos financieros en el tiempo debido.

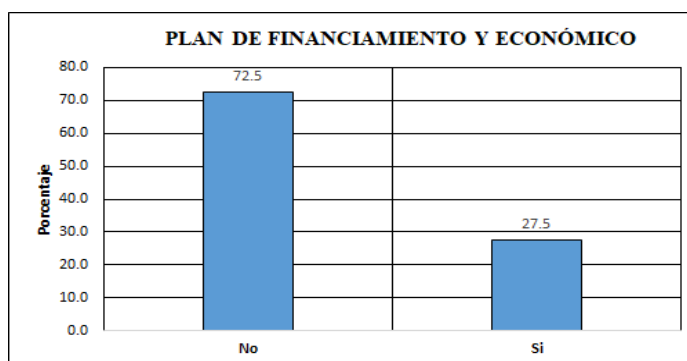
Tabla No. 35

Desarrolla un plan de financiamiento y económico en sus áreas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	29	72.5	72.5	72.5
	Si	11	27.5	27.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Gráfico No. 35



Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el Gobierno Regional y la Municipalidad Provincial de Pasco en un 72.5% afirman que en su institución no se desarrolla un plan de financiamiento y económico en sus áreas, mientras que el 27.5% afirman que en su institución sí se desarrolla un plan de financiamiento y económico en sus áreas.

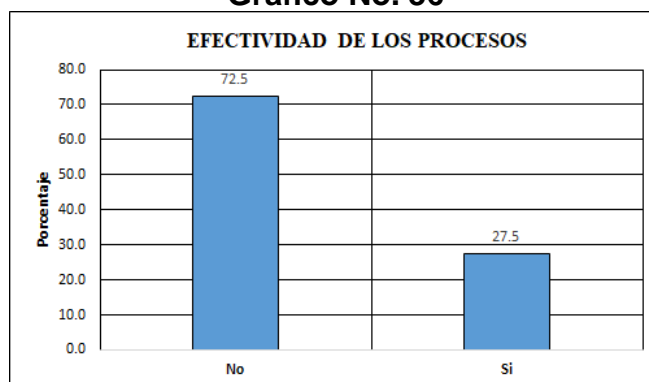
Tabla No. 36

La efectividad de los procesos es la adecuada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	29	72.5	72.5	72.5
	Si	11	27.5	27.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Gráfico No. 36



Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el Gobierno Regional y la Municipalidad Provincial de Pasco en un 72.5% afirman que en su institución la efectividad de sus procesos no es la adecuada, mientras que el 27.5% afirman que en su institución la efectividad de sus procesos sí es la adecuada.

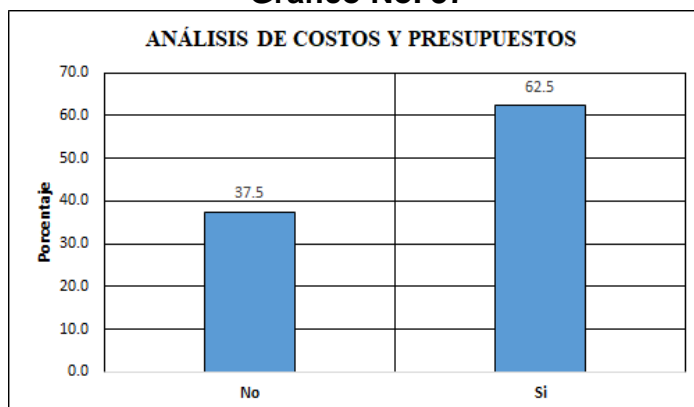
Tabla No. 37

Aplica y desarrolla un análisis de costos y presupuestos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	15	37.5	37.5	37.5
	Si	25	62.5	62.5	100.0
Total		40	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Gráfico No. 37



Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el Gobierno Regional y la Municipalidad Provincial de Pasco en un 62.5% afirman que en su institución sí se aplica y se desarrolla un análisis de costos y presupuestos, mientras que el 37.5% afirman que en su institución no se aplica y se desarrolla un análisis de costos y presupuestos.

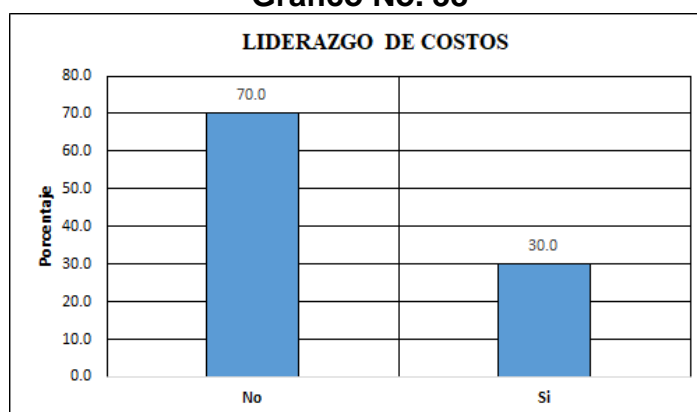
Tabla No. 38

Existe un liderazgo de costos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	28	70.0	70.0	70.0
	Si	12	30.0	30.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Gráfico No. 38



Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el Gobierno Regional y la Municipalidad Provincial de Pasco en un 70% afirman que en su institución sí existe un liderazgo de costos, mientras que el 30% afirman que en su institución no existe un liderazgo de costos.

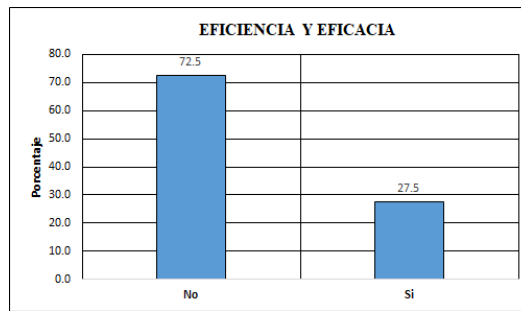
Tabla No. 39

Se logran la Eficiencia y Eficacia en todos los procesos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	29	72.5	72.5	72.5
	Si	11	27.5	27.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Gráfico No. 39



Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el Gobierno Regional y la Municipalidad Provincial de Pasco en un 72.5% afirman que en su institución no se logran la eficiencia y eficacia en todos los procesos, mientras que el 27.5% afirman que en su institución sí se logran la eficiencia y eficacia en todos los procesos.

Tabla No. 40

Las estrategias empleadas presupuestalmente son las más idóneas para el éxito de los procesos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	21	52.5	52.5	52.5
	Si	19	47.5	47.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Gráfico No. 40



Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Interpretación:

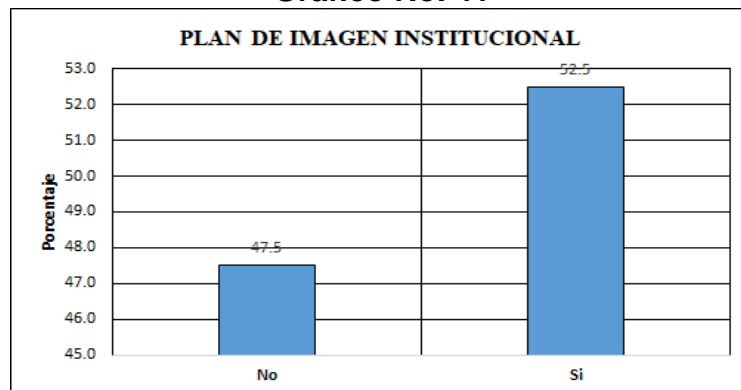
La información estadística nos muestra que el Gobierno Regional y la Municipalidad Provincial de Pasco en un 52.5% afirman que en su institución las estrategias empleadas presupuestalmente no son las más idóneas para el éxito de los procesos, mientras que el 47.5% afirman que en su institución las estrategias empleadas presupuestalmente sí son las más idóneas para el éxito de los procesos.

Tabla No. 41
Desarrolla un plan de imagen institucional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	19	47.5	47.5	47.5
	Si	21	52.5	52.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Gráfico No. 41



Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el Gobierno Regional y la Municipalidad Provincial de Pasco en un 52.5% afirman que en su institución sí desarrollan un plan de imagen institucional, mientras que el 47.5% afirman que en su institución no desarrollan un plan de imagen institucional.

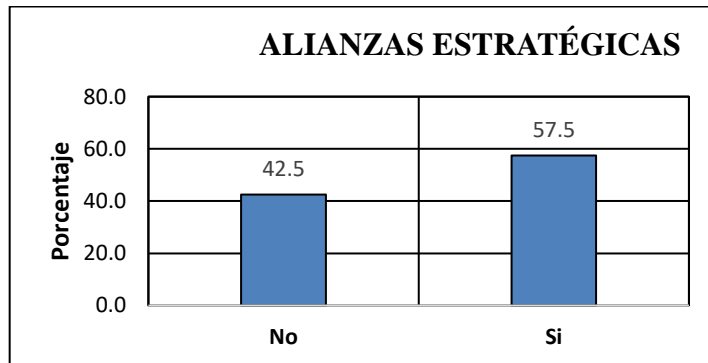
Tabla No. 42

Promueve alianzas estratégicas con las tecnologías de información y comunicación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	17	42.5	42.5	42.5
	Si	23	57.5	57.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Gráfico No. 42



Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el Gobierno Regional y la Municipalidad Provincial de Pasco en un 57.5% afirman que su institución sí promueve alianzas estratégicas con las tecnologías de información y comunicación, mientras que el 42.5% afirman que su institución no promueve alianzas estratégicas con las tecnologías de información y comunicación.

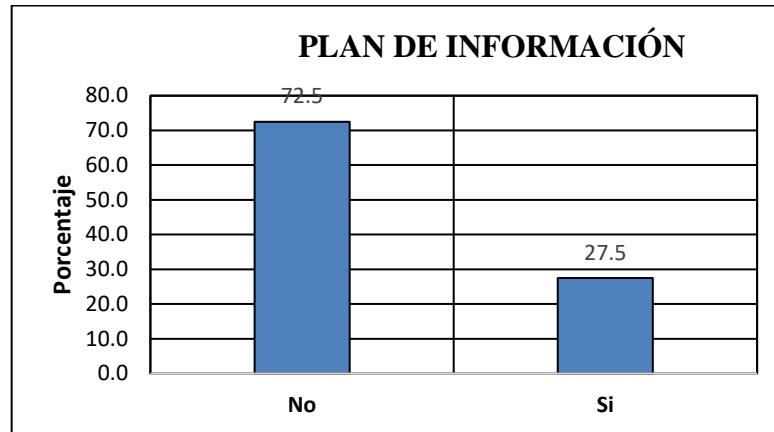
Tabla No. 43

Elabora un plan de información

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	29	72.5	72.5	72.5
	Si	11	27.5	27.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Gráfico No. 43



Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el Gobierno Regional y la Municipalidad Provincial de Pasco en un 72.5% afirman que su institución no elabora un plan de información, mientras que el 27.5% afirman que su institución sí elabora un plan de información.

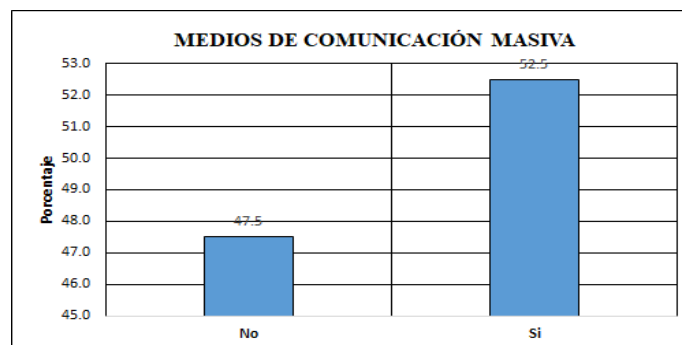
Tabla No. 44

Utiliza los medios de comunicación masiva para la difusión de sus procesos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	19	47.5	47.5	47.5
	Si	21	52.5	52.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Gráfico No. 44



Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el Gobierno Regional y la Municipalidad Provincial de Pasco en un 52.5% afirman que su institución sí utiliza los medios de comunicación masiva para la difusión de sus procesos, mientras que el 47.5% afirman que su institución no utiliza los medios de comunicación masiva para la difusión de sus procesos.

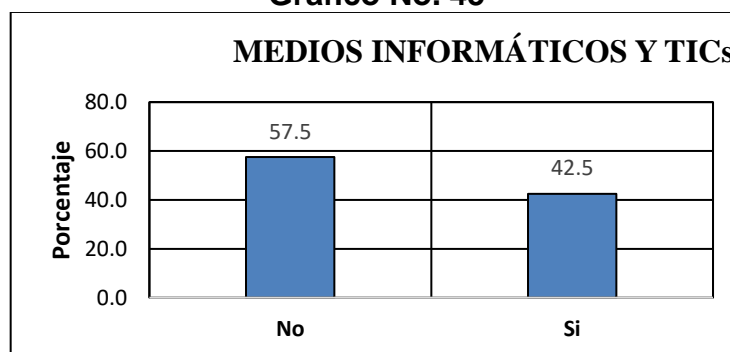
Tabla No. 45

Emplea medios informáticos y TICs para la difusión de sus procesos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	23	57.5	57.5	57.5
	Si	17	42.5	42.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Gráfico No. 45



Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el Gobierno Regional y la Municipalidad Provincial de Pasco en un 57.5% afirman que su institución no emplea medios informáticos y TICs para la difusión de sus procesos, mientras que el 42.5% afirman que su institución sí emplea medios informáticos y TICs para la difusión de sus procesos.

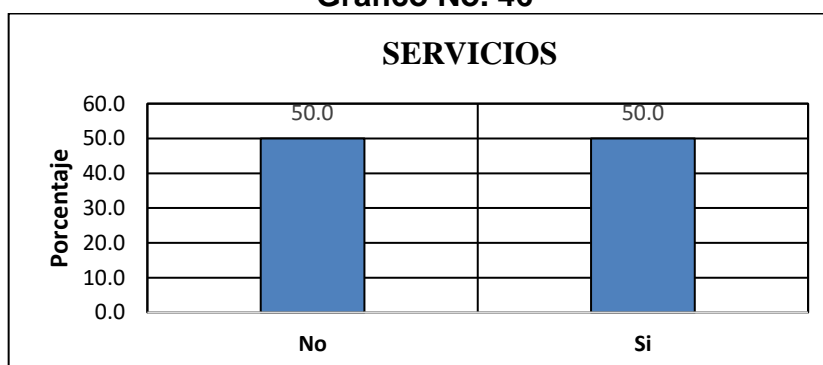
Tabla No. 46

Los servicios que brinda a los ciudadanos es el más adecuado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	20	50.0	50.0	50.0
	Si	20	50.0	50.0	100.0
Total		40	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Gráfico No. 46



Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el Gobierno Regional y la Municipalidad Provincial de Pasco en un 50% afirman que los servicios que brinda su institución a los ciudadanos sí es el más adecuado, mientras que el 50% afirman que los servicios que brinda su institución a los ciudadanos no es el más adecuado.

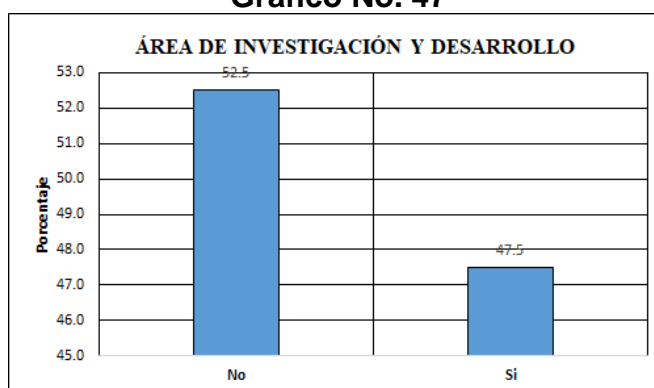
Tabla No. 47

Existe un área de investigación y desarrollo en la institución

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	21	52.5	52.5	52.5
	Si	19	47.5	47.5	100.0
Total		40	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Gráfico No. 47



Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el Gobierno Regional y la Municipalidad Provincial de Pasco en un 52.5% afirman que no existe un área de investigación y desarrollo en la institución, mientras que el 47.5% afirman que sí existe un área de investigación y desarrollo en la institución.

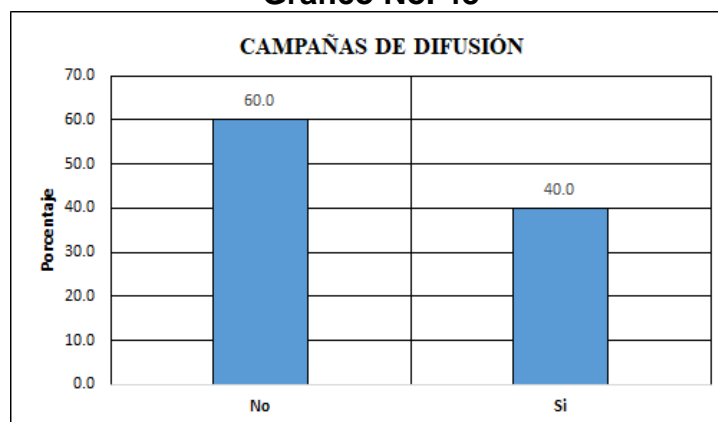
Tabla No. 48

Realiza campañas de difusión de los procesos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	24	60.0	60.0	60.0
	Si	16	40.0	40.0	100.0
Total		40	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Gráfico No. 48



Fuente: Elaboración Propia, según encuesta 2018.

Interpretación:

La información estadística nos muestra que el Gobierno Regional y la Municipalidad Provincial de Pasco en un 60% afirman que su institución no realiza campañas de difusión de los procesos, mientras que el 40% afirman que su institución sí realiza campañas de difusión de los procesos.

4.3. PRUEBA DE HIPOTESIS

La prueba de hipótesis se realizó con el estadístico Rho de Spearman para medir el grado de relación entre las variables de estudio cualitativas de tipo ordinal asumiendo el grado de significancia del 0.05.

Hipótesis General

Para ello formulamos las hipótesis estadísticas;

Ho: La planificación estratégica no incide con la gestión pública en el Gobierno Regional Pasco y la Municipalidad Provincial de Pasco, 2018.

Ha: La planificación estratégica incide con la gestión pública en el Gobierno Regional Pasco y la Municipalidad Provincial de Pasco, 2018.

Tabla No. 49

Correlaciones			PLANIFICACION ESTRATEGICA A (Agrupada)	GESTION PÚBLICA (Agrupada)
Rho de Spearman	PLANIFICACION N ESTRATEGICA (Agrupada)	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . 40	-,088 ,590 40
	GESTION PÚBLICA (Agrupada)	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	-,088 ,590 40	1,000 . 40

Fuente: Elaboración Propia, según datos de Encuesta.

Interpretación:

Como el coeficiente Rho de Spearman es de -0.088 y de acuerdo al baremo de estimación de la correlación de Spearman, no existe correlación entre las variables de estudio. Además, el nivel de significancia bilateral es de 0.590 mayor que 0.05, esto indica que no existe relación entre las variables.

Conclusión: Existen suficiente evidencia estadística a un nivel de significancia $\alpha=0.05$, para concluir que la planificación estratégica no incide con la gestión pública en el Gobierno Regional Pasco y la Municipalidad Provincial de Pasco, 2018.

Hipótesis Específico 1

Ho: La planificación no incide con la gestión pública en el Gobierno Regional Pasco y la Municipalidad Provincial de Pasco, 2018.

Ha: La planificación incide con la gestión pública en el Gobierno Regional Pasco y la Municipalidad Provincial de Pasco, 2018.

Tabla No 50

Correlaciones

			PLANIFICACIÓN (Agrupada)	GESTIÓN PÚBLICA (Agrupada)
Rho de Spearman	PLANIFICACIÓN N (Agrupada)	Coeficiente de correlación	1,000	-,098
		Sig. (bilateral)	.	,549
		N	40	40
	GESTIÓN PÚBLICA (Agrupada)	Coeficiente de correlación	-,098	1,000
	Sig. (bilateral)	,549	.	
	N	40	40	

Fuente: Elaboración Propia, según datos de Encuesta.

Interpretación:

Como el coeficiente Rho de Spearman es de -0.098 y de acuerdo al baremo de estimación de la correlación de Spearman, no existe correlación entre las variables de estudio planificación y gestión pública. Además, el nivel de significancia bilateral es de 0.549 mayor que 0.05, esto indica que no existe relación entre las variables.

Conclusión: Existe suficiente evidencia estadística a un nivel de significancia $\alpha=0.05$, para concluir que la planificación no incide con la gestión pública en el Gobierno Regional Pasco y la Municipalidad Provincial de Pasco, 2018.

Hipótesis Específico 2

Ho: La organización, políticas y estrategias no incide con la gestión pública en el Gobierno Regional Pasco y la Municipalidad Provincial de Pasco, 2018.

Ha: La organización, políticas y estrategias incide con la gestión pública en el Gobierno Regional Pasco y la Municipalidad Provincial de Pasco, 2018.

Tabla No. 51

Correlaciones

			ORGANIZACIÓN , POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS	GESTION PÚBLICA (Agrupada)
Rho de Spearm an	ORGANIZACIÓ N, POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	1,000	,140
		N	. 40	,387 40
	GESTION PÚBLICA (Agrupada)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	,140	1,000
		N	,387 40	. 40

Fuente: Elaboración Propia, según datos de Encuesta.

Interpretación:

Como el coeficiente Rho de Spearman es de 0.140 y de acuerdo al baremo de estimación de la correlación de Spearman, no existe correlación entre las variables de estudio organización, políticas y estrategias con la gestión pública. Además, el nivel de significancia bilateral es de 0.387 mayor que 0.05, esto indica que no existe relación entre las variables.

Conclusión: Existe suficiente evidencia estadística a un nivel de significancia $\alpha=0.05$, para concluir que la organización, políticas y estrategias no incide con la gestión pública en el Gobierno Regional Pasco y la Municipalidad Provincial de Pasco, 2018.

Hipótesis Específico 3

Ho: Los planes y programas no inciden con la gestión pública en el Gobierno Regional Pasco y la Municipalidad Provincial de Pasco, 2018.

Ha: Los planes y programas inciden con la gestión pública en el Gobierno Regional Pasco y la Municipalidad Provincial de Pasco, 2018.

Tabla No. 52

Correlaciones			PLANES Y PROGRAMAS	GESTION PÚBLICA (Agrupada)
Rho de Spearman	PLANES Y PROGRAMAS	Coeficiente de correlación	1,000	-,197
		Sig. (bilateral)	.	,222
		N	40	40
	GESTION PÚBLICA (Agrupada)	Coeficiente de correlación	-,197	1,000
	Sig. (bilateral)	,222	.	
	N	40	40	

Fuente: Elaboración Propia, según datos de Encuesta.

Interpretación:

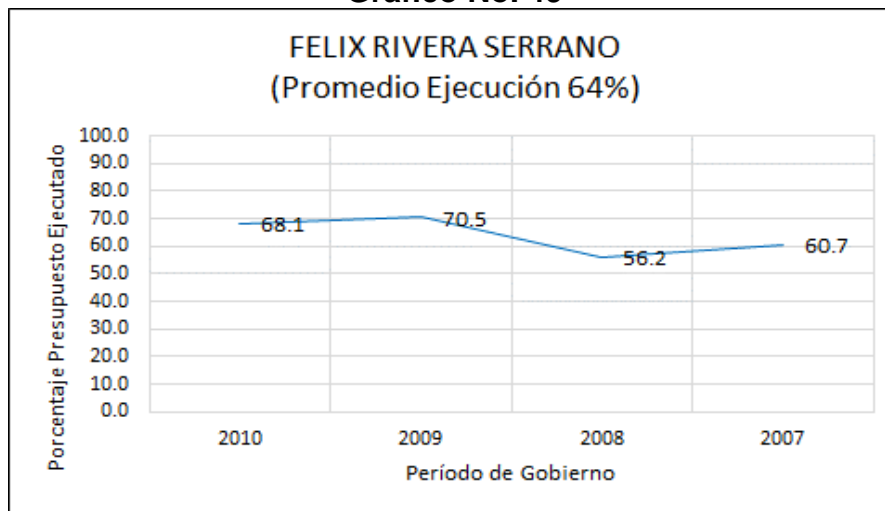
Como el coeficiente Rho de Spearman es de 0.197 y de acuerdo al baremo de estimación de la correlación de Spearman, no existe correlación entre las variables de estudio planes y programas con la gestión pública. Además, el nivel de significancia bilateral es de 0.222 mayor que 0.05, esto indica que no existe relación entre las variables.

Conclusión: Existe suficiente evidencia estadística a un nivel de significancia $\alpha=0.05$, para concluir que los planes y programas no inciden con la gestión pública en el Gobierno Regional Pasco y la Municipalidad Provincial de Pasco, 2018.

4.4. Discusiones de Resultados

Los resultados de las pruebas de hipótesis en conjunto nos muestra que las variables de estudio no han tenido relación y por tanto no inciden en la gestión pública, esto nos lleva analizar el efecto final respecto a la eficiencia de la gestión pública tanto del gobierno regional de Pasco y la Municipalidad Provincial de Pasco, esto podemos consolidar en el gasto público en sus resultados en los últimos tres períodos de gobierno, es decir del 2007 al 2018; primero del gobierno regional de Félix Rivera Serrano durante el período 2007 – 2010, donde nos muestra una gestión con poca visión, incumplimiento de los objetivos propuestos y sin estrategias técnicas como políticas, así podemos observar el siguiente gráfico:

Gráfico No. 49



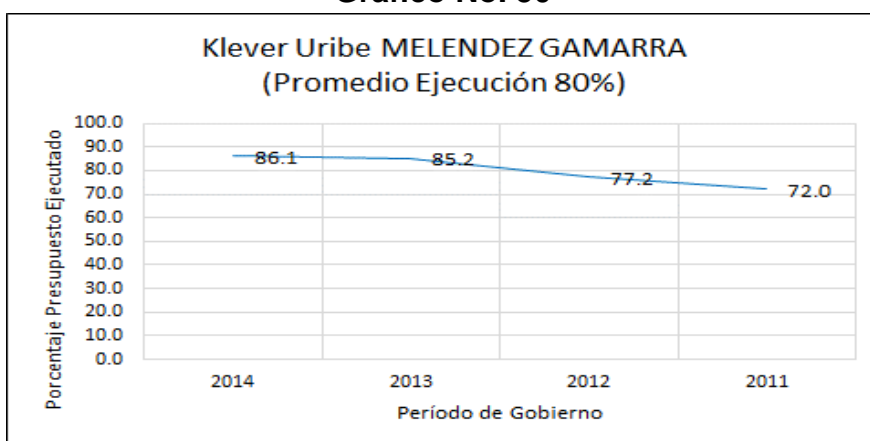
Fuente: Elaboración Propia, según datos de Portal de Transparencia Económica MEF, 2018.

Este gráfico nos indica en promedio la ejecución del PIA (Presupuesto Institucional de Apertura) y PIM (Presupuesto Institucional Modificado) ha sido ejecutado en toda su gestión solo el 64% con un déficit del 36%, el cual significa que durante estos cuatro años la región recibió en millones de soles S/1,636,680,171.00 y solo gastos S/1,047,475,309.44 soles con una incapacidad de gasto de S/589,204,861.56 soles, devolviendo al estado, lo cual indica que no se cumplió al 100% con el plan estratégico en esta gestión pública.

En el siguiente período del gobierno de Klever Uribe Meléndez Gamarra, se ve un poco de mejora respecto al gasto público, pero no nos olvidemos que en este período se recibió un poco más de presupuesto que la gestión de Trueno Rivera, la gestión del 2011-2014 de Clever Melendez inició con 72% de la ejecución presupuestal y término con 86.1% del PIA y PIM, el cual solo alcanzo una ejecución promedio del 80%, teniendo un déficit del orden del 20%, lo que significa en millones de soles, que la región recibió

en total S/2,016,206,314.00 soles y solo gasto S/1,612,965,051.20 soles con una incapacidad de gasto de S/403,241,262.80 soles, devolviendo al estado, lo cual indica que no se cumplió al 100% con sus planes y programas del plan estratégico en esta gestión pública. Así podemos observar en el gráfico siguiente:

Gráfico No. 50

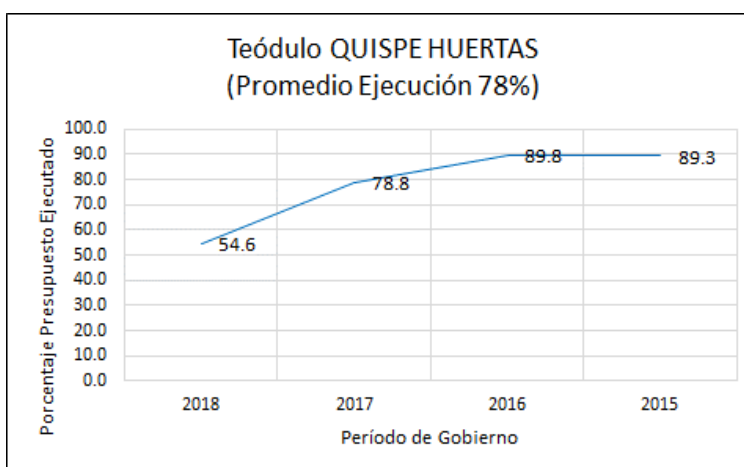


Fuente: Elaboración Propia, según datos de Portal de Transparencia Económica MEF, 2018.

Por otro lado, tenemos la actual gestión de Teódulo Quispe Huertas del período 2015 – 2018, como podemos observar en el gráfico siguiente:

Gráfico No. 51

Fuente:



Elaboración Propia, según datos de Portal de Transparencia Económica MEF, 2018.

Este gráfico nos da un reporte estadístico a lo que va la gestión que tiene un promedio de 78% de ejecución del gasto público, al inicio de su gestión fue de 89.3%, mejoró el 2016 a 89.8% y empezó a decaer el 2017 a 78.8% y a lo que va el 2018 está en 54.6%, en total al a fecha el gobierno de Teódulo Quispe Huertas ha recibido S/2,677,385,259.00 soles y solo gasto S/2,088,360,502.02 soles con una incapacidad de gasto de S/589,024,756.98 soles, devolviendo al estado, lo cual indica que tampoco cumplió al 100% con sus objetivos del plan estratégico en esta gestión pública.

En resumen, los tres últimos gobernantes de la región Pasco muestra el plan estratégico no tiene incidencia en la gestión pública ya que los resultados lo demuestran así no hay eficiencia en cuanto a lograr sus objetivos y metas. Así podemos observar el cuadro consolidado de los tres últimos gobiernos de turno en la región Pasco.

Tabla No. 53

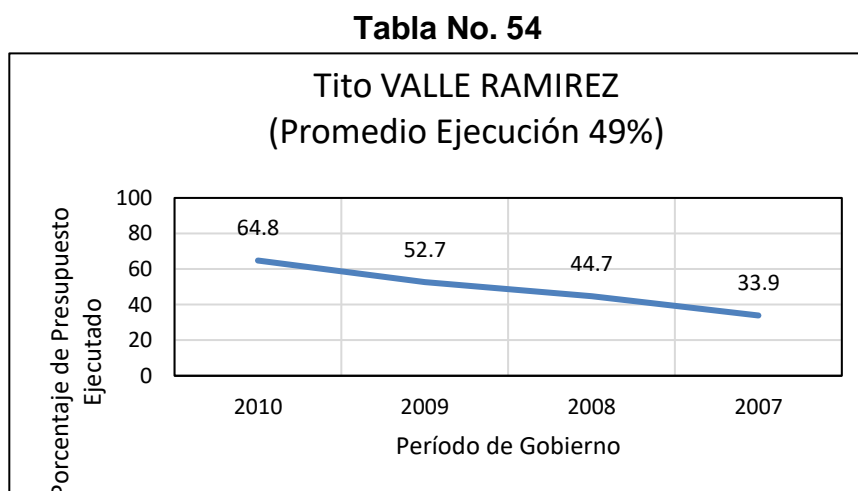
Cuadro Consolidado de los Tres Últimos Gobiernos en la Región Pasco

Gobernantes	Teódulo Valeriano Quispe Huertas				Klever Uribe Meléndez Gamarra				Félix Rivera Serrano			
Período	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007
Pliego	Avance %	Avance %	Avance %	Avance %	Avance %	Avance %	Avance %	Avance %	Avance %	Avance %	Avance %	Avance %
GR DE PASCO	54.6	78.8	89.8	89.3	86.1	85.2	77.2	72.0	68.1	70.5	56.2	60.7
INDICE DE EFICACIA REGION PASCO	0.78				0.80				0.64			

Fuente: Elaboración Propia, según datos de Portal de Transparencia Económica MEF, 2018.

Análisis de la Municipalidad Provincial de Pasco

Durante la gestión del Sr. Tito Valle Ramírez del 2007 al 2010, se tuvo una ejecución del gasto público promedio solo del 49%, lo cuál indica y demuestra que han trabajado sin un plan estratégico, sin visión de futuro, sin metas y logros de objetivos, lo cual demuestra una incapacidad de gastos, un gobierno ineficaz, nada eficiente y nada efectivo, así nos muestra el siguiente gráfico.

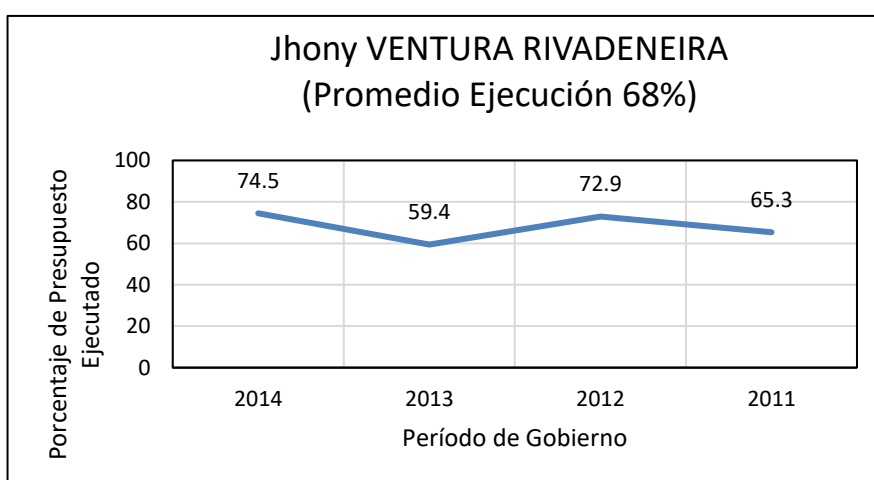


Fuente: Elaboración Propia, según datos de Portal de Transparencia Económica MEF, 2018.

El gráfico nos da un reporte estadístico de la gestión que tiene un promedio de 49% de ejecución del gasto público, al inicio de su gestión de 2007 fue de 33.9%, mejoró el 2008 a 44.7%, el 2017 fue de 52.7% y el 2010 fue de 64.8%, en total la gestión de Tito Valle Ramírez ha recibido en promedio S/, 83,291,293.00 soles y solo gasto S/40,812,733.73 soles con una incapacidad de gasto de S/42,478,560 soles, devolviendo al estado, lo cual indica que tampoco cumplió al 100% con sus objetivos del plan estratégico en esta gestión pública.

Durante la gestión del Sr. Jhony Ventura Rivadeneira del 2011 al 2014, se tuvo una ejecución del gasto público promedio de 68%, lo cual indica que han trabajado sin planes y programas, con poca visión de futuro, sin tener claro los objetivos y metas, lo cual demuestra incapacidad de gastos, un gobierno regular, poco eficiente y nada efectivo, así nos muestra el siguiente gráfico.

Tabla No. 55

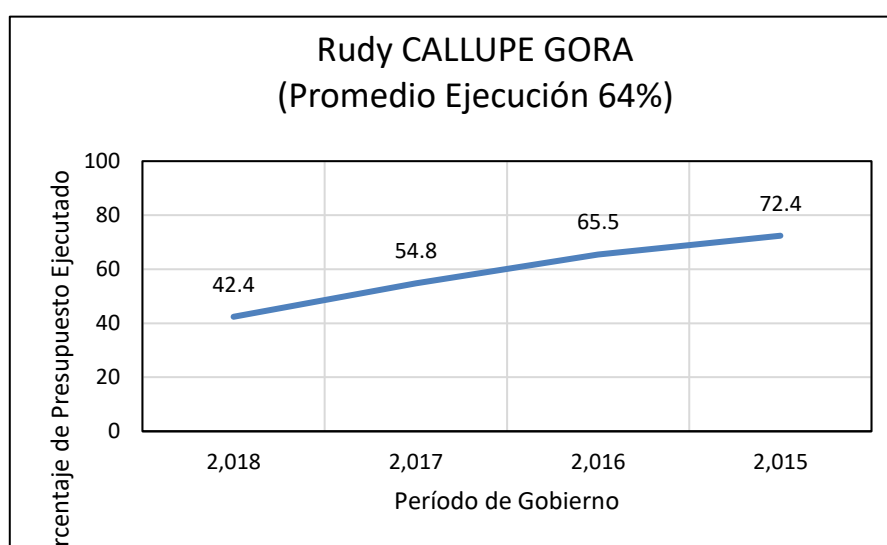


Fuente: Elaboración Propia, según datos de Portal de Transparencia Económica MEF, 2018.

El gráfico nos da un reporte estadístico de la gestión que tiene un promedio de 68% de ejecución del gasto público, al inicio de su gestión el 2011 fue de 65.3%, mejoró el 2012 a 72.9%, el 2013 bajo a 59.4% y el 2014 fue de 74.5%, en total la gestión de Jhony Ventura Rivadeneira ha recibido en promedio S/, 51,023,567 soles y solo gasto S/34,696,025.73 soles con una incapacidad de gasto de S/16,327,542 soles, devolviendo al estado, lo cual indica que tampoco cumplió al 100% con sus objetivos del plan estratégico en esta gestión pública.

Durante la gestión del Sr. Rudy Callupe Gora del 2015 al 2018, se tuvo una ejecución del gasto público promedio de 64%, lo cual indica que han trabajado también sin planes y programas, con poca visión de futuro, sin tener claro los objetivos y metas, lo cual demuestra incapacidad de gastos, un gobierno regular, poco eficiente y nada efectivo, así nos muestra el siguiente gráfico.

Tabla No. 56



Fuente: Elaboración Propia, según datos de Portal de Transparencia Económica MEF, 2018.

El gráfico nos da un reporte estadístico de la gestión que tiene un promedio de 64% de ejecución del gasto público, al inicio de su gestión el 2015 fue de 72.4%, el 2016 bajo a 65.5%, el 2017 bajo a 54.8% y el 2018 bajo aún más en 42.4%, en total la gestión de Rudy Callupe Gora ha recibido en promedio S/, 44,271,444 soles y solo gasto S/28,333,724.32 soles con una incapacidad de gasto de S/15,937,720 soles, devolviendo al estado, lo cual indica que tampoco cumplió al 100% con sus objetivos del plan estratégico en esta gestión pública. En conclusión, podemos comprobar que el Sr.

Jhony Ventura Rivadeneira hizo una mejor gestión en promedio de 68% en ejecución del gasto público, como podemos ver en la siguiente tabla.

Tabla No. 57

Cuadro Consolidado de los Tres Últimos Alcaldes en la MPP

Alcaldes	Rudy Edwin Callupe Gora				Jhony Teodosio Ventura Rivadeneira				William Tito Valle Ramírez			
	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007
Pliego	Avance %	Avance %	Avance %	Avance %	Avance %	Avance %	Avance %	Avance %	Avance %	Avance %	Avance %	Avance %
MPP	42.4	54.8	65.5	72.4	74.5	59.4	72.9	65.3	64.8	52.7	44.7	33.9
INDICE DE EFICACIA MPP	0.64				0.68				0.49			

Fuente: Elaboración Propia, según datos de Portal de Transparencia Económica MEF, 2018.

CONCLUSIONES

1. Las instituciones públicas como el Gobierno Regional de Pasco y la Municipalidad Provincial de Pasco tienen limitaciones en su elaboración del diagnóstico macroambiente por factores: como el político, económico. Sociales. Culturales, tecnológicos, entre otros, tampoco identifican las amenazas y competidores, no proyectan estrategias institucionales para mejora continua, no cuentan con indicadores de gestión y procedimientos, como el control flujograma de procesos, no han establecido un direccionamiento y despliegue estratégico en las diferentes áreas, no cuentan con el estatuto y reglamento de procesos.
2. El Gobierno Regional de Pasco y la Municipalidad Provincial de Pasco no cuentan con planes de desarrollo de largo plazo, limitado sus planes y programas de capacitación y perfeccionamiento del personal en todas las áreas, limitada coordinación y trabajo en equipo entre las áreas de la institución dado a ello la poca efectividad en sus procesos tampoco hay liderazgo dado a ello no se logra la eficiencia y eficacia en todos los procesos.
3. Las instituciones en mención no cuentan con estrategias empleadas presupuestalmente, limitado manejo de la información, es decir poco manejo de las TICs en la gestión, debido a que estas instituciones no cuentan con un área de investigación y desarrollo, debido a ello no hay difusión de todos sus procesos.
4. De acuerdo a los resultados de la investigación la verificación de las hipótesis concluimos que: a) Existen suficiente evidencia estadística a

un nivel de significancia $\alpha=0.05$, para concluir que la planificación estratégica no incide con la gestión pública en el Gobierno Regional Pasco y la Municipalidad Provincial de Pasco, 2018. b) Existe suficiente evidencia estadística a un nivel de significancia $\alpha=0.05$, para concluir que la planificación no incide con la gestión pública en el Gobierno Regional Pasco y la Municipalidad Provincial de Pasco, 2018. c) Existe suficiente evidencia estadística a un nivel de significancia $\alpha=0.05$, para concluir que la organización, políticas y estrategias no incide con la gestión pública en el Gobierno Regional Pasco y la Municipalidad Provincial de Pasco, 2018. d) Existe suficiente evidencia estadística a un nivel de significancia $\alpha=0.05$, para concluir que los planes y programas no inciden con la gestión pública en el Gobierno Regional Pasco y la Municipalidad Provincial de Pasco, 2018.

RECOMENDACIONES

1. Las instituciones públicas deben sistematizar mediante programas el plan estratégico a fin de monitorear mediante un tablero de control todas las actividades, planes, programas y proyectos en tiempo real, el cual facilitaría una buena gestión con resultados eficientes, eficaces y efectivos.
2. Las instituciones públicas cuando elaboran los talleres participativos del plan estratégico deben tener en cuenta a los profesionales de las universidades a fin de no omitir los procesos claves en el diagnóstico y las estrategias que se emplearán en toda la gestión.
3. Las instituciones públicas deben hacer el despliegue de todo el plan estratégico en todas las áreas para de esta manera lograr los objetivos, metas y cumplir la visión en el mediano y largo plazo.
4. Las instituciones deben elaborar su plan estratégico para el largo plazo con una visión compartida con la sociedad y grupos de interés, no deben limitarse en el corto plazo, pese a las normas del gobierno central.
5. Las áreas de planificación y presupuesto de las instituciones públicas deben estar lideradas por profesionales especialistas en planificación y enfoques de administración vigentes, para lograr efectividad en toda la organización.

BIBLIOGRAFIA

ANDRADE, Simón (1999) *Planificación del desarrollo*. Lima. Editorial San Marcos

CHIAVENATO, Idalberto (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Santa Fe de Bogotá-Colombia. Mc. Graw Hill Interamericana SA.

HERNANDEZ SAMPIERI, Robert (2011) *Metodología De La Investigación* Mcgraw Hill Interamericana Editores S.A. 3ra. Edición – México.

EVANS, JAMES & Lindsay, William. (2000). *Administración y Control de la Calidad*. México. Grupo Editorial Iberoamérica S.A. de C.V.

JOHNSON GERRY y Scholes, Kevan. (1999) *Dirección Estratégica*. Madrid: Prentice May International Ltd.

IÑIGUEZ, L. (2004): El debate sobre metodología cuantitativa versus cualitativa. Universidad Autónoma de Barcelona: <http://antalia.uab.es/liniguez/>

KOONTZ / O'Donnell (1990) *Curso de Administración Moderna- Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas*. México. Litográfica Ingramex S.A.

PORTER; Michael E. (1996) *Ventaja competitiva*. México. CEC SA de CV.

ROBBINS Stephen (2000) *Fundamentos de Administración*. México. Prentice Hall Hispanoamericana, SA.

STEINER George (1998) *Planeación Estratégica*. México. Compañía Editorial Continental SA. De CV.

SANDÍN M. P. (2003): *Investigación Cualitativa en Educación*. Fundamentos y Tradiciones. Madrid: McGraw Hill.

STONER, Freeman Gilbert (2000) *Administración*. México. Compañía Editorial Continental SA. De CV.

TERRY, George R. (2003) *Principios de Administración*. México: Compañía Editorial Continental SA.

VÉLES, M. (2001): *Un resumen de las principales ideas para el desarrollo de proyectos de investigación*. Departamento de Ciencias Básicas. Medellín: Universidad EAFIT.

Bibliografía del Marco Teórico

- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Barretta, N. (2006). *Sistemas de Planificación Estratégica e Innovaciones Presupuestarias*. Chile: PRODEV.
- Castro, M. (2006). *Propuesta de un Plan Estratégico de Promoción Turística en Zonas Rurales para Impulsar el crecimiento y desarrollo turístico de las Micro-Regiones Centro y Norte del Departamento Morazan*. San Salvador: UFC.
- CEPLAN. (2017). *Guía para el Planeamiento Institucional*. Lima Perú: CEPLAN.
- Certo, S. (2005). *Administracao Estratégica: Planejamento Implanyacao Da Estratégica*. Sao Paulo Brasil: Pearson Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw Hill.
- Contreras, F. (2000). *Planeamiento Estratégico en Bibliotecas y Centros Documentación*. Lima Perú: SM.
- De Pina, R. (1999). *Diccionario de Derecho*. México: Ed. Porrúa.
- Díaz, A. (2012). *Planeamiento Estratégico del Servicio de Gestión Informática para el Sector Salud en el Perú*. Lima Perú: CENTRUM.
- Faya, J. (1974). *Administración Pública*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona España: Gestión S.A.

- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Mapas Estratégicos*. Barcelona España: Harvard Business School Press.
- Koontz, H. (1998). *Administración, una Perspectiva Global*. México: Mac Graw Hill.
- Muñoz, P. (1974). *Introducción a la Administración Pública*. México: Ed. Porrúa.
- Oliveira, D. (2005). *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, praticas*. Sao Paulo Brasil: Atlas.
- Ramirez, Y. (2013). *El PLaneamiento Estratégico y su Relación con la Calidad de Gestión en las Instituciones Educativas del Nivel Primario de Chorrillos - Lima, 2013*. Lima Perú: ICE.
- Sallenave, J. (1985). *Gerencia y Planeación Estratégica*. Colombia: Norma.
- Serna, H. (1994). *Planeación y Gestión Estratégica*. Bogota Colombia: LEGIS Editores.
- Steiner, G. (1997). *Planeación Estratégica: Lo que todo Director debe saber*. México: DF Continental.
- Villacorta, A. (2013). *Plan Estratégico para Mejorar la Gestión en la Municipalidad Distrital de Nuevo Chimbote*. Trujillo Perú: UNT.
- Vogel, M. (2015). *Dossier Estratégico II*. Argentina: Club Tablero de Control, 40.
- Wright, P., & Kroll, M. (2000). *Administracao Estratégica: conceitos*. Sao Paulo Brasil: Atlas.

A N E X O S

MATRIZ DE CONSISTENCIA

ESTUDIO COMPARATIVO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN PÚBLICA EN EL GOBIERNO REGIONAL PASCO Y LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PASCO, 2018

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL	VARIABLES	INDICADORES
<p>¿Cómo la planificación estratégica incide con la gestión pública en el Gobierno Regional Pasco y la Municipalidad Provincial de Pasco, 2018?</p> <p>PROBLEMAS ESPECIFICOS</p> <p>¿Cómo la planificación incide con la gestión pública en el Gobierno Regional Pasco y la Municipalidad Provincial de Pasco, 2018?</p> <p>¿Cómo la organización, políticas y estrategias incide con la gestión pública en el Gobierno Regional Pasco y la Municipalidad Provincial de Pasco, 2018?</p> <p>¿De qué manera los planes y programas incide con la gestión pública en el Gobierno Regional Pasco y la Municipalidad Provincial de Pasco, 2018?</p>	<p>Verificar cómo la planificación estratégica incide con la gestión pública en el Gobierno Regional Pasco y la Municipalidad Provincial de Pasco, 2018.</p> <p>OBJETIVOS ESPECIFICOS</p> <p>Distinguir cómo la planificación incide con la gestión pública en el Gobierno Regional Pasco y la Municipalidad Provincial de Pasco, 2018.</p> <p>Contrastar cómo la organización, políticas y estrategias incide con la gestión pública en el Gobierno Regional Pasco y la Municipalidad Provincial de Pasco, 2018.</p> <p>Explicar cómo los planes y programas incide con la gestión pública en el Gobierno Regional Pasco y la Municipalidad Provincial de Pasco, 2018.</p>	<p>La planificación estratégica incide con la gestión pública en el Gobierno Regional Pasco y la Municipalidad Provincial de Pasco, 2018.</p> <p>HIPOTESIS ESPECIFICO</p> <p>La planificación incide con la gestión pública en el Gobierno Regional Pasco y la Municipalidad Provincial de Pasco, 2018.</p> <p>La organización, políticas y estrategias incide con la gestión pública en el Gobierno Regional Pasco y la Municipalidad Provincial de Pasco, 2018.</p> <p>Los planes y programas inciden con la gestión pública en el Gobierno Regional Pasco y la Municipalidad Provincial de Pasco, 2018.</p>	<p>V.1. Planeamiento Estratégico</p> <p>V.2. Gestión Pública</p>	<p>-Planificación -Organización -Políticas -Estrategias</p> <p>-Gestión -Presupuesto (Plan Operativo) -Relaciones Públicas</p>



UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRION
ESCUELA DE POSGRADO
ENCUESTA PARA MEDIR EL GRADO DE CORRELACION DE
LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y LA GESTIÓN PÚBLICA
INSTRUCCIONES: El cuestionario que le hacemos llegar

presenta un conjunto de datos que se desea conocer, cada una de ellas va acompañada con dos alternativas de respuestas SI o NO, responda la alternativa que estime conveniente o correcta.

V.1. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO		SI	NO
ems	PLANIFICACION		
	ne formulado la visión		
	ne formulado la misión		
	alizó el diagnóstico macroambiente por factores: políticos, económicos, sociales, culturales, tecnológicos, etc.		
	o el análisis del ambiente interno como: cadena de valor, supuesto de fuerzas y debilidades		
	alizó el análisis FODA actualizado como: Fortalezas, debilidades, Oportunidades y Amenazas.		
	enta la institución con objetivos estratégicos y operativo		
	ntifican las principales amenazas y competidores		
	oyecta estrategias institucionales para la mejora continua		
	ORGANIZACIÓN, POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS		
	enta la institución con la estructura orgánica de funciones		
	ne establecido los indicadores de gestión y procedimientos		
	ne establecido el control y flujograma de procesos		
	s remuneraciones están acordes con el puesto de trabajo		
	establecido un direccionamiento y despliegue estratégico área		
	entan con el Estatuto y Reglamentos por procesos		
	área tiene políticas específicas a seguir		
	s direcciones están organizadas por comisiones		
	PLANES Y PROGRAMAS		
	oficina cuenta con un plan estratégico		
	institución desarrolla planes de implementación de procesos		
	Institución cuenta con planes de desarrollo de largo plazo		
	desarrolla planes, programas de capacitación y perfeccionamiento al personal		
	ne planes de ampliación de infraestructura y equipamiento		
	desarrollan planes de control y presupuestal		
	entan con plan de imagen institucional		
	nen planes de promoción y desarrollo de procesos		

V.2. GESTIÓN PÚBLICA		I	O
Items	GESTIÓN ADMINISTRATIVA		
	La institución cuenta con recursos humanos necesarios		
	Cuenta con recursos necesarios		
	Cuentan con recursos tecnológicos necesarios		
	Desarrollan sus actividades en un local e infraestructura adecuada		
	Los que dirigen las áreas tienen estudios de administración y/o economía		
	Desarrollan procesos las áreas todo el año		
31	Cuentan con soporte administrativo en la gestión		
32	Hay coordinación con todas las áreas de la institución		
	PRESUPUESTO (PLAN OPERATIVO)		
33	La institución cuenta con recursos necesarios		
34	Se asigna recursos financieros en el tiempo debido		
35	Desarrolla un plan de financiamiento y económico en sus áreas		
36	La efectividad de los procesos es la adecuada		
37	Aplica y desarrolla un análisis de costos y presupuestos		
38	Existe un liderazgo de costos		
39	Se logran la Eficiencia y Eficacia en todos los procesos		
40	Las estrategias empleadas presupuestalmente son las más idóneas para el éxito de los procesos.		
	RELACIONES PÚBLICAS		
41	Desarrolla un plan de imagen institucional		
42	Promueve alianzas estratégicas con las tecnologías de información y comunicación		
43	Elabora un plan de información		
44	Utiliza los medios de comunicación masiva para la difusión de sus procesos		
45	Emplea medios informáticos y TICs para la difusión de sus procesos		
46	Los servicios que brinda a los ciudadanos es el más adecuado		
47	Existe un área de investigación y desarrollo en la institución		
48	Realiza campañas de difusión de los procesos		