

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA

Trabajo de Investigación

**Propuesta para la gestión de programas presupuestales  
por resultados alineados al planeamiento estratégico  
para mejorar la calidad de gasto público en la  
Municipalidad Provincial de Tayacaja,  
Pampas, periodo 2019-2020**

Jazmin Gloria Caisahuana Valenzuela  
Jose Antonio Gutierrez Gaspar

Para optar el Grado Académico de  
Maestro en Gerencia Pública

Huancayo, 2021

Repositorio Institucional Continental  
Trabajo de investigación



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

**Asesor**

Mg. Guillermo Uribe Córdova

### **Dedicatoria**

A nuestro amado padre celestial por darnos sabiduría, y ser la luz del día a día que guía nuestro caminar. A nuestra familia, por su apoyo fundamental y motivación constante.

### **Agradecimiento**

Al catedrático Guillermo Uribe Córdova,  
por su asesoría y valiosa orientación.

## Índice

Asesor.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento .....	iv
Índice .....	v
Índice de Tablas.....	ix
Índice de Figuras .....	xii
Resumen .....	xv
Abstract.....	xvii
Capítulo I Generalidades.....	19
1.1. Antecedentes .....	19
1.2. Identificación de la Realidad-Problema .....	24
1.3. Justificación del Trabajo de Investigación.....	43
1.4. Propósito del Trabajo de Investigación.....	44
1.5. Aspectos Metodológicos.....	45
1.6. Alcances y limitaciones del Trabajo de investigación .....	45
Capítulo II Marco Teórico .....	46
2.1. Marco Teórico .....	46
2.1.1. Investigaciones previas relacionadas.....	51
2.1.2. Modelos conceptuales basados en evidencias sobre la realidad-problema .....	64
2.1.3. Otras bases teóricas .....	67
Capítulo III El Diagnóstico .....	73
3.1. Determinación del problema.....	73
3.1.1. Árbol de Problemas y Causas.....	82
3.1.2. Sustento de evidencias .....	83
3.2. Análisis Organizacional .....	97
3.2.1. La Organización.....	97
A. Subsistema Razón de ser:.....	101
B. Subsistema Tecnológico:.....	103
C. Subsistema Estructural:.....	104

D.	Subsistema Psicosocial: .....	105
E.	Subsistema de Gestión:.....	106
3.2.2.	Análisis FODA .....	107
A.	Fortalezas.....	108
B.	Debilidades.....	108
C.	Oportunidades .....	108
D.	Amenazas .....	109
3.2.3.	Entorno Organizacional .....	109
A.	Entorno inmediato: .....	109
B.	Entorno intermedio: .....	110
C.	Tendencias globales:.....	111
3.3.	Análisis de Stakeholders .....	112
3.3.1.	Stakeholders internos .....	112
3.3.2.	Stakeholders externos .....	112
3.3.3.	Descripción de roles y relación con la Entidad .....	113
3.3.4.	Matriz Poder – Interés.....	114
A.	Gráfico Poder – Interés.....	114
3.3.5.	Matriz Poder – Influencia .....	115
B.	Gráfico Poder – Influencia .....	116
3.3.6.	Evaluación de involucramiento de los Stakeholders.....	117
Capítulo IV	La Formulación.....	118
4.1.	Determinación de objetivos y medios .....	118
4.1.1.	Árbol de Objetivos y Medios .....	120
4.1.2.	Sustento de evidencias .....	121
4.2.	Análisis de Alternativas .....	121
4.3.	Productos .....	125
4.4.	Actividades .....	135
Capítulo V	La propuesta de implementación .....	138
5.1.	Descripción de la propuesta de implementación.....	138
5.2.	Identificación de Recursos Críticos.....	139
5.2.1.	Comunicación estratégica .....	139
5.2.2.	Incidencia en Stakeholders .....	140
5.2.3.	Recursos Humanos .....	140

5.2.4.	Recursos Financieros .....	140
5.2.5.	Recursos Logísticos.....	140
5.2.6.	Recursos Tiempo.....	141
5.3.	Arquitectura institucional (intra e interorganizacional).....	141
5.4.	Metas periodo de 3 años .....	141
Capítulo VI	Análisis de Viabilidad.....	145
6.1.	Análisis de Viabilidad.....	145
6.1.1.	Viabilidad Política .....	145
6.1.2.	Viabilidad Técnica.....	148
6.1.3.	Viabilidad Social .....	149
6.1.4.	Viabilidad Presupuestal .....	151
6.1.5.	Viabilidad Operativa.....	152
6.2.	Análisis de Viabilidad según análisis de actores.....	154
6.2.1.	Análisis según metodología del Sistema de Análisis y Desarrollo de Capacidad Institucional – SADCI .....	155
A.	Formulario C: Tareas.....	155
B.	Formulario D 1 - DCI desde el punto de vista de las Reglas de Juego.....	161
C.	Formulario D 2 - DCI desde el punto de vista de las relaciones interinstitucionales .....	162
D.	Formulario D 3 - DCI desde el punto de vista de organización y asignación de funciones .....	163
E.	Formulario D 4 - DCI desde el punto de vista de las políticas de personal.....	164
F.	Formulario D 5 - DCI desde el punto de vista de insumos físicos y recursos humanos .....	165
G.	Formulario D 6 - DCI relativos a la capacidad individual de las personas intervinientes .....	166
H.	Formulario E 1 Consolidación de DCI relativos a la falta de capacidad institucional no relacionados con capacidades individuales.....	167
I.	Formulario E 2 Consolidación de DCI relativos a la capacidad individual .....	169



J.    Formulario F Sinopsis de la estrategia y plan de acción de desarrollo institucional .....	170
6.3. Análisis de viabilidad según evaluaciones estratégico-gerencial .....	173
6.3.1. Generación de valor público .....	173
Capítulo VII Seguimiento .....	174
7.1. Desarrollo de indicadores para seguimiento .....	174
7.2. Desarrollo de indicadores de resultado .....	174
Conclusiones .....	177
Recomendaciones .....	179
Referencias Bibliográficas.....	180
Anexos.....	185
Anexo A: Matriz de Consistencia .....	185
Anexo B: Proyecto: Matriz de validación de los Programas Presupuestales gestionados por la entidad .....	187
Anexo C. Directiva Interna del Sistema de control del cumplimiento de objetivos y metas presupuestarias.....	205
Anexo D. Directiva Interna para la profesionalización del servidor público mediante la Contratación Administrativa de Servicios (C.AS.).....	223
DIRECTIVA N.º ..... – 2020-MPT-GPE.....	223
Anexo E: Actualización de la Ruta Estratégica del Plan Estratégico Institucional .....	231
Anexo F. Plan de Capacitación del aplicativo informático CEPLAN V.01 ..	237
Anexo G. Acta de compromiso para implementar productos .....	258
Anexo H. Relación de documentos normativos.....	259

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> Distribución del presupuesto en la Municipalidad Provincial de Tayacaja. ....	28
<b>Tabla 2</b> Distribución presupuestal que no resultan en productos. ....	28
<b>Tabla 3</b> Programación de Programa Presupuestal del año 2020. ....	30
<b>Tabla 4</b> Detalle presupuestal 2016. ....	31
<b>Tabla 5</b> Detalle presupuestal 2017. ....	32
<b>Tabla 6</b> Detalle presupuestal 2018. ....	33
<b>Tabla 7</b> Detalle presupuestal 2019. ....	34
<b>Tabla 8</b> Detalle presupuestal 2020. ....	36
<b>Tabla 9</b> Recorte financiero 2020. ....	37
<b>Tabla 10</b> Asignaciones a los Municipios provinciales de la región Huancavelica. ....	39
<b>Tabla 11</b> Distribución presupuestal de la entidad con mayor asignación. ....	39
<b>Tabla 12</b> Porcentaje de distribución a Programas Presupuestales. ....	40
<b>Tabla 13</b> Herramientas no articuladas por cada Sistema. ....	74
<b>Tabla 14</b> Áreas presupuestadas en acciones sin resultado. ....	76
<b>Tabla 15</b> Competencias de la Entidad para abordar el problema. ....	81
<b>Tabla 16</b> Programas Presupuestales gestionados por la Municipalidad Provincial de Tayacaja. ....	84
<b>Tabla 18</b> Asignación presupuestal 2016-2020. ....	86
<b>Tabla 19</b> Brechas en el Subsistema de Razón de ser. ....	102
<b>Tabla 20</b> Brechas del Subsistema Tecnológico. ....	103
<b>Tabla 20</b> Subsistema Estructural. ....	105
<b>Tabla 22</b> Subsistema Psicosocial. ....	106
<b>Tabla 23</b> Subsistema Gestión. ....	107
<b>Tabla 24</b> Stakeholders identificados. ....	113
<b>Tabla 25</b> Matriz Poder – Interés. ....	114
<b>Tabla 26</b> Matriz Poder – Influencia. ....	115
<b>Tabla 27</b> Involucramiento de los Stakeholders. ....	117
<b>Tabla 28</b> Análisis de alternativas medio directo 1. ....	122

<b>Tabla 29</b> Análisis de alternativas medio directo 2. ....	123
<b>Tabla 30</b> Análisis de alternativas medio directo 3. ....	123
<b>Tabla 31</b> Análisis de alternativas medio directo 4. ....	124
<b>Tabla 32</b> Análisis de alternativas medio directo 5. ....	125
<b>Tabla 33</b> Lógica del Producto n.º 1. ....	127
<b>Tabla 34</b> Lógica del Producto n.º 2. ....	129
<b>Tabla 35</b> Lógica del Producto n.º 3. ....	130
<b>Tabla 36</b> Lógica del Producto n.º 4. ....	132
<b>Tabla 37</b> Lógica del Producto n.º 5. ....	134
<b>Tabla 38</b> Actividades del producto 1. ....	135
<b>Tabla 39</b> Actividades del producto 2. ....	136
<b>Tabla 40</b> Actividades del producto 3. ....	136
<b>Tabla 41</b> Actividades del producto 4. ....	136
<b>Tabla 42</b> Actividades del producto 5. ....	137
<b>Tabla 43</b> Método Specific Measurable Achievable Realistic Time boun (SMART). .....	142
<b>Tabla 44</b> Tareas del producto 1. ....	155
<b>Tabla 45</b> Tareas del producto 2. ....	156
<b>Tabla 46</b> Tareas del producto 3. ....	157
<b>Tabla 47</b> Tareas del producto 4. ....	158
<b>Tabla 48</b> Tareas del producto 5. ....	160
<b>Tabla 49</b> Formulario D1: Desde el punto de vista de las reglas de juego. ....	161
<b>Tabla 50</b> Formulario D3: Desde el punto de vista de organización y asignación de funciones. ....	163
<b>Tabla 51</b> Formulario D4: Desde el punto de vista de las políticas de personal..	164
<b>Tabla 52</b> Formulario D5: Desde el punto de vista de insumos físicos y recursos humanos. ....	165
<b>Tabla 53</b> Formulario D6: Relativos a la capacidad individual de las personas intervinientes. ....	166
<b>Tabla 54</b> Formulario E1: Consolidación DCI relativos a la falta de capacidad institucional no relacionados con capacidades individuales. ....	167
<b>Tabla 55</b> Formulario E2: Consolidación de DCI relativos a la capacidad individual. .....	169

<b>Tabla 56</b> Sinopsis de la estrategia y plan de acción de desarrollo institucional.	170
<b>Tabla 57</b> Productos e indicadores de seguimiento.....	174
<b>Tabla 58</b> Indicadores de resultado.....	175

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> Proceso presupuestario.....	26
<b>Figura 2.</b> Gestión de Programas Presupuestales. ....	29
<b>Figura 3.</b> Metas del Programa de Incentivos 2016-2017. Tomado de la Resolución Directoral N° 003-2016-EF/50.01 y Resolución Directoral N° 005-2017-EF/50.01, por el Ministerio de Economía y Finanzas, 2017. ....	40
<b>Figura 4.</b> Metas del Programa de Incentivos 2018-2020. Tomado de Resolución Directoral N° 008-2018-EF/50.01, Resolución Directoral N° 0012-2019-EF/50.01 y Resolución Directoral N° 0017-2020-EF/50.01, por el Ministerio de Economía y Finanzas, 2020. ....	41
<b>Figura 5.</b> El Programa de Incentivos y su cumplimiento. ....	42
<b>Figura 6.</b> Cadena de valor público en el caso de que exista planificación. Tomado de la Vinculación Plan Presupuesto en América Latina, por Sanz, 2015 .....	52
<b>Figura 7.</b> Vínculo entre el Sistema de Planificación y el Presupuestal. Tomado de Bases para la Gestión del Sistema Presupuestal Territorial, por el Departamento Nacional de Planeación, 2017.....	56
<b>Figura 8.</b> Conceptos básicos de valor público. Tomado de Planificación para el desarrollo en América Latina y el Caribe, por Máttar y Mauricio, 2017. ....	57
<b>Figura 9:</b> Articulación de políticas y planes en el SINAPLAN. Tomado de la Guía para el Planeamiento Institucional, por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2018.....	59
<b>Figura 10.</b> Circuito de articulación de sistemas administrativos transversales. Tomado de la Guía para el Planeamiento Institucional, por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2018. ....	62
<b>Figura 11.</b> Primer modelo conceptual. Adaptado de Influencia de la gestión del presupuesto por resultados en la calidad del gasto en las municipalidades del Perú (2006-2010) caso: Lima, Junín y Áncash, por Marlon Prieto, 2012. ....	64

<b>Figura 12.</b> Segundo modelo conceptual. Adaptado de El presupuesto por resultados en la calidad del gasto público de la unidad ejecutora de la Dirección Regional de Salud Huancavelica - año 2014, por Escobar y Hermoza, 2015.....	65
<b>Figura 13.</b> Tercer modelo conceptual. Adaptado de Análisis del diseño del programa presupuestal 0049: “Programa nacional de apoyo directo a los más pobres – JUNTOS” para el periodo 2015, por Irvin Benavente, 2016.....	66
<b>Figura 14.</b> Objetivos del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico. Tomado de ¿Qué es el Sinaplan?, por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2018. ....	78
<b>Figura 15.</b> Gestión del aplicativo Ceplan v.01, en la entidad. ....	79
<b>Figura 16.</b> Articulación del aplicativo Ceplan V.01 y la Contraloría General de la República, para el 2021.....	80
<b>Figura 17.</b> Árbol de Problemas y Causas. ....	82
<b>Figura 18.</b> Tipos de situaciones que afectan el desempeño. Tomado de Gestión para resultados en el desarrollo en gobiernos subnacionales, por Marcela Guzmán, 2011. ....	84
<b>Figura 19.</b> Representación entre el Presupuesto Institucional y Programas presupuestales por Resultados. ....	85
<b>Figura 20.</b> Órdenes de Servicio gestionadas por la entidad.....	91
<b>Figura 21.</b> Tasa de informalidad laboral según nivel de gobierno. Tomado de El reto de la formalidad en el sector público peruano, por la Autoridad del Servicio Civil, 2015.....	92
<b>Figura 22.</b> Estructura del Plan Estratégico Institucional. Tomado de la Guía para el Planeamiento Institucional por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2018. ....	94
<b>Figura 23.</b> Gestión del aplicativo CEPLAN V.01 en la Municipalidad de Tayacaja. 2016-2019.....	97
<b>Figura 24.</b> Mapa político de la provincia de Tayacaja. Tomado de la página web oficial de la Municipalidad provincial de Tayacaja, 2018.....	98

<b>Figura 25.</b> Población total de la provincia de Tayacaja. Tomado del Perfil Sociodemográfico del Departamento de Huancavelica, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017. ....	99
<b>Figura 26.</b> Organigrama de la entidad. Tomado de la página web oficial de la Municipalidad provincial de Tayacaja, 2018. ....	101
<b>Figura 27.</b> Objetivos estratégicos Institucionales. Tomado de la página web oficial de la Municipalidad provincial de Tayacaja, 2018. ....	102
<b>Figura 28.</b> Estructura orgánica. Tomado de la página web oficial de la Municipalidad provincial de Tayacaja, 2018. ....	104
<b>Figura 29:</b> Gráfico Poder – Interés. ....	114
<b>Figura 30.</b> Gráfico Poder – Influencia. ....	116
<b>Figura 31.</b> Árbol de Objetivos y Medios. ....	120
<b>Figura 32.</b> Importancia del Producto n.º 1. ....	127
<b>Figura 33.</b> Importancia del Producto n.º 2. ....	129
<b>Figura 34.</b> Importancia del Producto n.º 3. ....	131
<b>Figura 35.</b> Importancia del Producto n.º 4. ....	133
<b>Figura 36.</b> Aplicativo CEPLAN V.01. Tomado de Infórmate cómo manejar el aplicativo CEPLAN, por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2018. ....	135

## Resumen

La presente investigación lleva por título, “Propuesta para la Gestión de Programas Presupuestales por Resultados alineados al Planeamiento Estratégico para mejorar la calidad de gasto público en la Municipalidad Provincial de Tayacaja, Pampas, periodo 2019-2020”. El ámbito de estudio se encuentra en la Municipalidad Provincial de Tayacaja, Pampas, región Huancavelica; y se realiza por los problemas existentes en la deficiente gestión en los programas presupuestales que no se orientan a lograr resultados concretos, los que tampoco se alinean al planeamiento estratégico. Lo cual acrecienta las brechas, además de que la asignación presupuestal resulta deficiente de acuerdo a la necesidad real de la provincia, la que registra necesidades que urgen ser atendidas.

La principal finalidad de la presente investigación es mejorar la gestión de los programas presupuestales por resultados, enmarcándolos al planeamiento estratégico, lo que en consecuencia mejorará la calidad de gasto público en la Municipalidad provincial de Tayacaja, Pampas, en el marco de la Política de Modernización de la Gestión Pública.

La presente investigación se gestó a partir de la individualización de las brechas entre el estado actual y la Visión de la entidad. Se estudiaron los datos históricos del comportamiento presupuestario y en materia de planificación, específicamente en programas presupuestales y las herramientas en planeamiento estratégico (PEI y POI), respectivamente.

Los productos a presentar son cinco: Elaboración de un proyecto matriz de validación de los programas presupuesta gestionados por la entidad, Directiva interna de sistema de control del cumplimiento de los objetivos y las metas presupuestarias, Directiva interna de política de profesionalización del servidor público mediante la contratación administrativa de servicios C.A.S, Proyecto de actualización de la ruta estratégica del plan estratégico institucional alienado a los



objetivos del Ceplan y por último la elaboración de un Plan de capacitación del aplicativo CEPLAN V.01. Todos estos productos serán las herramientas para que se elabore y ejecute un presupuesto de manera planificada y alineado a la Política de Modernización de la Gestión Pública.

Las conclusiones resultan en que es menester la realización de este trabajo de investigación y los cinco productos, lo que permitirá a la institución contar con las herramientas necesarias que coadyuven a mejorar la gestión de los programas presupuestales por resultados alineados al planeamiento estratégico para mejorar la calidad de gasto público en la Municipalidad Provincial de Tayacaja, Pampas, creando así mayor valor público en beneficio de la población tayacajina. Además de aportar con el desarrollo de la misión de la entidad, que precisa “Prestar servicios públicos de calidad promoviendo el desarrollo integral y sostenible de la provincia de Tayacaja, a través de procesos simplificados, basados en la participación ciudadana y la transparencia”.

**Palabras clave:** Programas presupuestales, planeamiento estratégico, valor público, calidad de gasto.

## **Abstract**

This research is entitled, "Proposal for the Management of Budgetary Programs by Results aligned to Strategic Planning to improve the quality of public spending in the Provincial Municipality of Tayacaja, Pampas, for 2019-2020". The scope of study is in the Provincial Municipality of Tayacaja, Pampas; and it is carried out due to the existing problems in the deficient management of the budgetary programs that are not geared towards achieving accurate results, which are not aligned with the strategic planning either. This does not allow the entity to execute its expenses in line with the budget programs, having latent gaps and this has meant that today the entity does not have an allocation according to the real need, understanding that it is a province with urgent needs that demands care.

The main purpose is to improve the management of budgetary programs by results, framing them within strategic planning, which consequently can improve the quality of public spending in the provincial Municipality of Tayacaja, Pampas, within the framework of the Management Modernization Public Policy.

This research was developed starting with the identification of the gaps between the current situation and the Institution's Vision. Historical data on budgetary behavior and planning were studied, specifically in budget programs and tools in strategic planning (PEI and POI), respectively.

The five products to be presented are: Preparation of a matrix project for the validation of the budget programs managed by the entity, Internal directive on the control system for compliance with budget objectives and goals, Internal directive on the professionalization policy of public servants through contracting administration of CAS services, Project to update the strategic route of the institutional strategic plan aligned with the objectives of Ceplan and preparation of a training plan for the CEPLAN V.01 application. All these products will be the tools

for the preparation and execution of a budget in a planned manner and aligned with the Policy for Modernization of Public Management.

The conclusions give as a result that the implementation of this research work is necessary, which will allow the institution to have the necessary tools that help to improve the management of budget programs by results aligned to strategic planning to improve the quality of spending public in the Provincial Municipality of Tayacaja, Pampas, creating greater public value for the benefit of the Tayacajina population. In addition to contributing to the entity's mission, which requires "To provide quality public services promoting the integral and sustainable development of the province of Tayacaja, through simplified processes, based on citizen participation and transparency."

**Key words:** Budget programs, strategic planning, public value, quality of spending.

## **Capítulo I**

### **Generalidades**

#### **1.1. Antecedentes**

En 1962 se crea mediante Decreto Ley n.° 14220 el Instituto Nacional de Planificación (INP) en el Perú, pero el año 1992 con el Decreto Ley N° 25548 se disuelve. En esas tres décadas no se encuentran aportes medulares en los de dicho instituto. Este último Decreto resolvería que el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) asumiría las funciones del ya extinto instituto. Sobre el INP abordaremos a profundidad líneas más adelante.

En el año 1992 el Decreto Ley n.° 25875, Ley Marco del Proceso Presupuestario, el que establece medidas para cumplir el rol del Sistema Nacional de Presupuesto, los cuales se enmarcaron en los procesos desde la programación hasta la evaluación de los recursos del Estado. Al año siguiente se aprueba la nueva Ley Marco, Ley n.° 26199.

Casi al finalizar el año 1996, se promulga la Ley N.° 26703, Ley de Gestión Presupuestaria del Estado. Nace con esta la Dirección Nacional del Presupuesto Público, quien sería “la más alta autoridad técnico-normativa del Sistema de Gestión Presupuestaria” (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017, parr. 1). Además se incluye la Estructura Funcional Programática, que pretendía identificar las acciones a ejecutar por los pliegos presupuestarios. Tres años después, se aprobaría la nueva Ley de Gestión Presupuestaria del Estado, Ley n.° 27209.

El año 2004, en el Perú se promulga la Ley n.° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, la que define los principios transversales Sistema Nacional de Presupuesto, pero que la misma solo se ocupa, desde entonces, del tema presupuestario. No se encuentra en ningún artículo o disposición de esta ley tratativa alguna sobre la planificación.

Hace 13 años que el gobierno central decidió dar un paso en aras de avanzar hacia una gestión basada en resultados, donde, como bien lo describe el artículo 10°, de la Ley de presupuesto público para el año 2007, propuso incorporar instrumentos como la programación presupuestaria estratégica. A partir de ese año, y con la consigna de cumplir los objetivos del Estado y generar valor público, la Dirección General de Presupuesto Público (DGPP), órgano supeditado por el Ministerio de Economía y Finanzas, se encarga de conducir el proceso presupuestario del Sector Público. Es a partir del 2007 que por primera vez la Ley anual de presupuesto público hace un acercamiento tibio relacionado a la programación presupuestaria estratégica, pero que el contenido como tal de esta normativa implicaba un estudio concentrado en el presupuesto, y sus resultados como proceso técnico, más no con impacto estratégico.

Ahora bien, en cuestión exclusivamente de planeamiento, es con la promulgación del Decreto Ley n.º 14220 de 19 de octubre de 1962 que en el Perú nace por primera vez, un sistema de planificación. Donde el gobierno de turno creía indispensable establecer dicho sistema, el que debía orientar y lograr una mayor eficacia de la acción pública, estableciendo metas de corto, mediano y largo plazo. Es más se establece un organismo técnico central, el Instituto Nacional de Planificación (INP), del que hicimos referencia en el preludio de este acápite. A pesar de que era una normativa un tanto escueta (solo consistía de 9 artículos), el contenido estaba pensando en hacer del proceso de planeamiento un pilar dentro de la administración pública.

Una de las funciones más importantes del INP era que debía participar en la preparación de los presupuestos públicos que correspondan. De aquí se desprende la idea de que el planeamiento tendría que realizarse primero, para la correcta formulación y programación presupuestaria.

Diecinueve años después hay un atisbo de progreso en el tema de planeamiento en el país. Encontramos que la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Planificación, aprobada el 12 de junio de 1981, declara que el INP era el “encargado de realizar una planificación integral para el sector

público y orientar así en forma concertada las actividades de los demás sectores” (Congreso de la República, 1981, art. 5). Al hablar de un proceso integral, se infiere que debía ser de obligatorio cumplimiento para el logro de metas donde todos los sectores estaban incluidos. Se crea también la Comisión Nacional de Planificación, que era el órgano de coordinación del Sistema Nacional de Planificación. Esta Comisión ejecutaría el proceso de planificación, programación y presupuestación de los planes de desarrollo. Notemos, una vez más, que la legislación peruana define al planeamiento como primer procedimiento, antes que el proceso presupuestario.

Las funciones, como se acotó, del INP son transferidas al Ministerio de Economía y Finanzas el año 1992. Eso pareció ser el prematuro final del proceso de fortalecimiento del planeamiento en el sector público. Hasta que el 2002, el presidente Alejandro Toledo Manrique y el Congreso establecieron un Acuerdo Nacional con 31 políticas de Estado vigentes hasta el 2021. Es con la quinta política que se revaloriza el planeamiento estratégico como proceso fundamental para el logro de objetivos. Lo último se ve reflejado con la Ley n.º 28522, Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (Ceplan), promulgada en 2005. Este mismo año con Decreto Supremo n.º 054-2005-PCM y Decreto Supremo n.º 054-2005-PCM, se reglamenta la Ley y se emite el Reglamento de organización y funciones del Ceplan respectivamente. Empero estas normativas no fueron efectuadas sino hasta el 2008.

La Ley n.º 28522 es derogada por la Única Disposición Complementaria Derogatoria del Decreto Legislativo N° 1088, publicado el 28 junio 2008. Es decir, cuarenta y seis años después de la primera norma en materia de planeamiento es que se dispone de un marco legal vigente. El primer artículo establece su propósito, el cual es conducir a la gestación del planeamiento estratégico como mecanismo técnico estatal. El Decreto Legislativo n°1088 no desarrolla precisiones ni alcances sobre el proceso presupuestario público.

El 2011 por Decreto Supremo n.º 054-2011-PCM, se aprueba el Plan Bicentenario: el Perú hacia el 2021. Donde todas las entidades ajustarán sus

Planes Estratégicos en función de los seis ejes estratégicos y sus respectivos objetivos estratégicos. Dos años después, se aprueba con Decreto Supremo n.° 004-2013-PCM, la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. Esta política pública establece, entre otros importantes lineamientos, como pilares al planeamiento estratégico y el presupuesto para resultados en la gestión pública orientada a resultados.

La Directiva n.° 001-2014-CEPLAN, promulgada el 2 de abril de 2014, se crea con la finalidad de “establecer los principios, normas, procedimientos e instrumentos del Proceso de Planeamiento Estratégico” (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2015, art. 1). Es este documento el que define por primera vez, en su décimo artículo, al planeamiento estratégico como tal. Determina también que “constituye el primer pilar de la Gestión Pública para resultados, además de orientar y brindar información para la programación presupuestal multianual” (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2015, art. 11). Es con la Directiva n.° 001-2017-CEPLAN/PCD, que se establece el ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua. Este ciclo compuesto por cuatro fases, resulta vital para conocer como país donde nos encontramos, a dónde queremos llegar y qué medios necesitamos para alcanzarlo. Este ciclo también exige que las políticas y planes del Sinaplan se articulen.

El 02 de junio de 2017 con Resolución de Presidencia de Consejo Directivo n.° 033-2017-CEPLAN/PCD, el Ceplan publica por primera vez un documento orientado al proceso de planeamiento en la gestión pública, se trata de la Guía para el Planeamiento Institucional.

Esta guía establece las pautas para el planeamiento institucional que comprende la política y los planes que permiten la elaboración o modificación del Plan Estratégico Institucional - PEI y el Plan Operativo Institucional – POI, en el marco del Ciclo de Planeamiento Estratégico para la mejora continua. (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2019, p.12)

En adelante se realizarían modificaciones mínimas pero que siempre se enfocan a fortalecer el proceso de planeamiento estratégico.

Queda claro que, la programación presupuestaria estratégica es aplicada en el país de manera desarticulada, a pesar de que el presupuesto y el planeamiento son supeditados por la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto, la misma que depende de la Secretaría General del Ministerio de Economía y Finanzas; no existen esfuerzos claros por parte de este órgano, pues a la fecha no hay normativa que promueva la articulación de estos procesos vitales. En cambio sí encontramos órganos concentrados en el planeamiento y el presupuesto. En relación al primero, está el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (Ceplan) y el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (Sinaplan), y para el segundo, todo un Ministerio, el de Economía y Finanzas.

El Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (Sinaplan) es el conjunto articulado e integrado de órganos, subsistemas y relaciones funcionales cuya finalidad es coordinar y viabilizar dicho proceso para promover y orientar el desarrollo armónico y sostenido del país. El Ceplan por su lado, es el organismo técnico especializado que ejerce la función de órgano rector, orientador y de coordinación del Sinaplan. (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2018, parr. 1)

En cuanto al presupuesto en sí, la Dirección General del Presupuesto Público (DGPP), que depende del Despacho Viceministerial de Hacienda, “es el órgano rector del Sistema Nacional de Presupuesto (conjunto de órganos, normas y procedimientos que conducen el proceso presupuestario de todas las entidades del Sector Público en todas sus fases)” (Ministerio de Economía y Finanzas, 2015, parr. 1).

El esfuerzo por parte del gobierno central por optimizar estos dos procesos de forma independiente, se viene demostrando. Pero aún no se ha dado la



importancia debida que amerita la articulación de ambos. Razón por la cual el gobierno resulta ser disfuncional.

Ante esta situación, así como en el Perú, en general en los países latinoamericanos las entidades estatales especializadas en el proceso de planeamiento y presupuesto obedecen necesidades más personales (políticos de turno) que los intereses poblacionales, soslayando así a la sociedad en general.

Por tanto, la ubicación institucional de los órganos rectores de la planificación y del presupuesto, así como sus interrelaciones, son temas que deberían ser objeto de discusión. No existen recetas administrativas sobre cómo encarar esta definición. Dependen de la realidad, la idiosincrasia y de la situación política de cada país. (Máttar & Cuervo, 2017, p.62)

## **1.2. Identificación de la Realidad-Problema**

En el mundo entero el diseño incrementalista en la formulación del presupuesto se transformó en óbice para la planeación gubernamental, por lo que, al pasar los años, resultó necesario cambiar la manera tradicional de presupuestar. Ejemplo de ello se produjo en México. Desde el año 2006, la gestión pública se orientó a una basada en resultados, convirtiéndose en un objetivo primario para la realización de metas públicas, además de administrar con eficiencia el gasto público, promoviendo que la institución pública alcance mejores resultados.

En América Latina y el Caribe hay una preocupación constante sobre cómo mejorar los servicios públicos y usar de manera eficiente los recursos estatales. Las autoridades locales se preocupan más que antes por lograr gestiones que ofrezca resultados. Los ciudadanos exigen servicios más difíciles de satisfacer y que son más costosos.

En el Perú, y en la Provincia de Tayacaja, Pampas, región Huancavelica; el progreso del sector público da cuenta de que el proceso de planificación no

se ha fortalecido, tal es así que el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2021 no se articula con los planes de menor jerarquía que consolidan las prioridades de otros sectores. Ante esta preocupante situación, el Ministerio de Economía y Finanzas, aprobó la Directiva N° 002-2016-EF/50.01 que proporciona lineamientos los que fueron elaborados en estrecha cooperación con el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (Ceplan). Esto para orientar a los gestores de programas presupuestales a establecer una vinculación con los Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI) definidos en el Plan Estratégico Institucional (PEI).

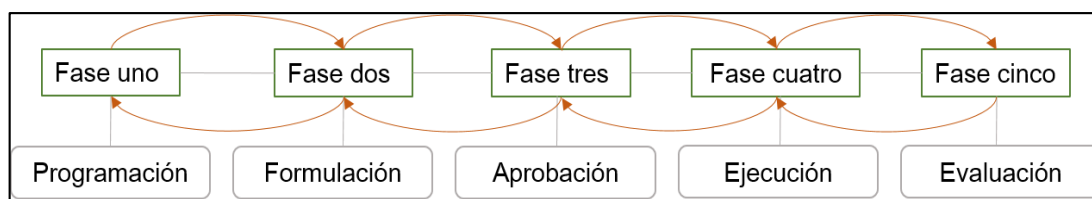
Se conoce de la desarticulación entre el presupuesto y la planificación institucional. Esta situación obliga a que se haga una evaluación independiente de los resultados u objetivos planteados tanto a nivel presupuestal como del proceso de planeamiento, lo cual demanda el uso de mayores recursos y esfuerzos que el Estado asume. Todo esto sería mitigado si los documentos de planificación institucional se alinean con el plan de Desarrollo Nacional y se asegure que estos sean los que la programación presupuestaria propone.

Si bien han existido avances significativos en los Programas Presupuestales Basado en resultados y en la primera fase del proceso presupuestario, los retos son múltiples. El conflicto de la ausencia de institucionalización por parte de los tres niveles de gobierno todavía sigue sin resolverse, las capacitaciones y las exigencias impartidas por la Dirección General de Presupuesto Público no han logrado erradicar la metodología de presupuestar. A razón de ello es urgente y necesario que se produzcan avances en los Sistemas Administrativos Transversales, para dirigirse hacia una gestión integral donde el presupuesto por resultados se traduzca en un gasto público eficiente.

Según el Decreto Legislativo N° 1440, Título I, dentro de sus disposiciones generales, artículo 2° inciso 12, menciona que la programación multianual está orientada al logro de resultados a favor de la población, esto a su vez “en

concordancia con las reglas fiscales establecidas en el Marco Macroeconómico Multianual y los instrumentos de planeamiento elaborados en el marco del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (Sinaplan)” (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018, art.2).

Asimismo, en su Título II, artículo 7°, establece que “el titular de la entidad es el responsable de efectuar la gestión presupuestaria en las fases de programación multianual, formulación, aprobación, ejecución y evaluación” (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018, art.7).



**Figura 1.** Proceso presupuestario.

Fuente: Tomado del Decreto Legislativo n.º 1440, por el Ministerio de Economía y Finanzas, 2018.

En cuanto a la programación presupuestaria, es tarea pendiente optimizar la cohesión con las entidades estatales y formalizar una metodología para consolidar información de calidad que cumpla con los principios de oportunidad y economía.

En la Municipalidad Provincial de Tayacaja, se ha identificado que existe una deficiente gestión de los programas presupuestales por resultados los mismos que no se alinean al Planeamiento Estratégico, por lo que se ha identificado cuantiosas causas.

Existe una deficiente planificación, no hay articulación entre el planeamiento y presupuesto, no existe una cultura de planificación, los servidores trabajan sin retroalimentación, no tienen la capacidad y el conocimiento necesario en Programas Presupuestales basados en resultados además de desconocer sus ventajas y por último, no utilizan las herramientas tecnológicas ni la Directiva de Programación Multianual Presupuestaria y Formulación Presupuestaria que cada año se aprueba mediante una Resolución Directoral

para su etapa de Programación y Formulación. Es más esta Directiva establece que la entidad con acto resolutivo conforma una Comisión de Programación Multianual Presupuestaria y Formulación Presupuestaria que se encarga del proceso de Programación Multianual Presupuestaria y Formulación Presupuestaria.

Se ha corroborado en la página web institucional y en expedientes documentarios que la Municipalidad Provincial de Tayacaja, no ha conformado tal Comisión durante los años 2018, 2019 y 2020.

Si la entidad materia de estudio, no realiza una gestión eficiente de los Programas Presupuestales por Resultados alineados al Planeamiento Estratégico, esto producirá que en un futuro se continúe brindando servicios de baja calidad que afecten el bienestar de la población. Asimismo habrá brechas latentes, la prestación de los servicios públicos no serán valorados, los planes o políticas no serán atendidas y por ende contraviniéndolas; la asignación de recursos transferidos por el estado irán en decrecimiento. Agregar a ello la desaceleración economía que se avizora, a razón de la coyuntura (COVID-19) que el estado peruano y el mundo atraviesa.

El aporte de la investigación es mejorar la planificación, a partir de la gestión de programas presupuestales que generen calidad en el gasto público.

Hemos realizado un análisis de los periodos 2016 a 2020, donde se ha corroborado que la Municipalidad Provincial de Tayacaja, durante los 5 años ha destinado un porcentaje que no supera en promedio el 40 % del Presupuesto Institucional a los Programas Presupuestales. Cabe mencionar que únicamente se destina el presupuesto para Acciones Centrales y Asignaciones Presupuestarias que no resultan en productos (APNOP) para la sostenibilidad de las actividades en un gobierno local.

**Tabla 1***Distribución del presupuesto en la Municipalidad Provincial de Tayacaja.*

Año	2016	2017	2018	2019	2020
Programas presupuestales con enfoque a resultados	6,728,539	6,767,417	7,144,403	8,158,511	5,888,864
Acciones centrales	3,161,640	3,966,898	3,243,324	3,256,638	5,424,354
Asignaciones presupuestarias que no resultan en productos	6,756,498	6,256,245	5,992,998	6,885,368	6,851,458
PIA	16,646,677	16,990,560	16,380,725	18,300,517	18,164,676

Fuente: Elaboración propia.

La tabla muestra la distribución del presupuesto del año 2016 al 2020. Distribuidos en Programas con enfoque a resultados, Acciones Centrales y en Asignaciones Presupuestarias que no resultan en productos.

**Tabla 2***Distribución presupuestal que no resultan en productos.*

Año	2016	2017	2018	2019	2020
Asignado a Programas Presupuestales	6,728,539	6,767,417	7,144,403	8,158,511	5,888,864
Monto asignado a programas que no resultan en productos	9,918,138	10,223,143	9,236,322	10,142,006	12,275,812

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla se puede dilucidar que en el periodo estudiado los montos asignados a la Programas Presupuestales son menores que los montos destinados a categorías presupuestarias que no resultan en productos, se entiende que los recursos no están centralizados en obtener resultados.



**Figura 2.** Gestión de Programas Presupuestales.

Fuente: Elaboración propia.

Es válido citar que durante los años siguientes se asignó en programas presupuestales 40.42 % (2016) del total del Presupuesto Institucional de Apertura (PIA). Un 39.83 % en 2017 y el 2018, 43.61 %. El año 2019 un 44.58 % y solo un 32.42 % en el año 2020. Podemos evidenciar que durante los cinco años la asignación no supera, en promedio, el 40 % del presupuesto institucional de apertura en la Municipalidad Provincial de Tayacaja. De este modo también se advierte que para el año 2020 disminuyó en 12.16 puntos porcentuales con respecto al año 2019. De acuerdo a la Resolución Directoral N.º 024-2016-EF/50.01 que aprueba la Directiva N.º 002-2016-EF/50.01 para los Programas Presupuestales en el marco del Presupuesto por Resultados en su art. 3º, inciso d), define al Programa Presupuestal.

Categoría presupuestaria que constituye un instrumento del Presupuesto por Resultados, y que es una unidad de programación de las acciones de las entidades públicas, las que integradas y articuladas se orientan a proveer productos para lograr un Resultado Específico en la población y así contribuir

al logro de un Resultado Final asociado a un objetivo de política pública. (Dirección General de Presupuesto Público, 2016, art. 3)

Es así que, la entidad durante los 5 años no ha priorizado sus gastos alineándolos a los programas presupuestales con sus productos y proyectos, soslayando las prioridades de la gestión. Trasgrediendo la normatividad vigente.

A continuación, se muestra la distribución del presupuesto institucional de apertura, modificado y el devengado de los años 2016 a 2020. A lo largo de los años los gobiernos locales en la fase de programación no han orientado su presupuesto al logro de resultados y su ejecución tampoco así lo refleja. Por ende, se ha institucionalizado una práctica común de los gestores públicos.

En este año 2020, por el problema económico que atraviesa el estado peruano, la Municipalidad provincial de Tayacaja, se ha visto afectado económicamente por el recorte financiero. A ello sumarle las transferencias adicionales para cubrir los gastos operativos de la entidad, en la cual se ha visto realmente afectado a diferencia de los gobiernos locales que sí efectuaron una buena programación y ejecución con eficiencia.

**Tabla 3**

*Programación de Programa Presupuestal del año 2020.*

Categoría Presupuestal	PIA	Devengado
0002: Salud materno neonatal	0	0
0016: TBC-VIH/SIDA	85,725	0
0030: Reducción de delitos y faltas que afectan la seguridad ciudadana	388,790	162,739
0039: Mejora de la sanidad animal	10,780	8,547
0040: Mejora y mantenimiento de la sanidad vegetal	11,980	102,260
0041: Mejora de la inocuidad agroalimentaria	0	30,000
0042: Aprovechamiento de los recursos hídricos para uso agrario	0	120,000
0068: Reducción de vulnerabilidad y atención de emergencias por desastres	0	100,000
0083: Programa nacional de saneamiento rural	41,100	0
0090: Logros de aprendizaje de estudiantes de la educación básica regular	0	61,100
0096: Gestión de la calidad del aire	0	0

0101: Incremento de la práctica de actividades físicas, deportivas y recreativas en la población peruana	664,713	30,000
0109: Nuestras ciudades	2,469,745	167,244
0138: Reducción del costo, tiempo e inseguridad en el sistema de transporte	2,216,031	247,326
0148: Reducción del tiempo, inseguridad y costo ambiental en el transporte urbano	0	947,582
9001: Acciones centrales	5,424,354	1,629,987
9002: Asignaciones presupuestarias que no resultan en productos	6,851,458	2,729,458
Total	18,164,676	6,336,243

Fuente: Elaboración propia.

El Pliego debería verificar la asignación presupuestal de los principales Programas Presupuestales de acuerdo con las competencias del Gobierno Local establecidas en su Ley Orgánica de Municipalidades Ley N.º 27972; la asignación y programación de recursos en los programas presupuestales debe ser sostenible y se debe centrar en las principales actividades que realizan todos los niveles de gobierno.

A manera de ejemplificar tomaremos el Programa Presupuestal 0036 (Gestión integral de residuos sólidos). Se ha programado S/. 0.00. En este caso se puede evidenciar que la Municipalidad Provincial de Tayacaja, no está realizando una buena distribución y asignación presupuestal, a esto sumar que dentro de su estructura orgánica tenemos un Gerencia de Desarrollo Social y Servicios Públicos, la pregunta es ¿porque no alinea su accionar a su Programa Presupuestal? Eso no es todo, pues tenemos Programas Presupuestales (0040; 0041; 0068 y 148) con cero soles de asignación y en otros un porcentaje que no supera el 10 %. La distribución presupuestal muestra una deficiente asignación direccionado a Programas Presupuestales.

#### **Tabla 4**

##### *Detalle presupuestal 2016.*

Categoría Presupuestal	PIA	PIM	Ejecución Devengado	Avance %
0001: Programa articulado nutricional	120,000	59,609	53,892	90.4
0002: Salud materno neonatal	0	26,179	26,179	100.0
0030: Reducción de delitos y faltas que afectan la seguridad ciudadana	265,262	473,768	402,578	85.0



Categoría Presupuestal	PIA	PIM	Ejecución Devengado	Avance %
0035: Gestión sostenible de recursos naturales y diversidad biológica	0	130,302	100,198	76.9
0036: Gestión integral de residuos solidos	690,381	430,132	388,739	90.4
0039: Mejora de la sanidad animal	0	77,915	53,780	69.0
0040: Mejora y mantenimiento de la sanidad vegetal	0	87,470	65,070	74.4
0042: Aprovechamiento de los recursos hídricos para uso agrario	1,491,403	321	0	0.0
0082: Programa nacional de saneamiento urbano	0	1,000,951	606,402	60.6
0083: Programa nacional de saneamiento rural	0	5,404,999	1,878,800	34.8
0090: Logros de aprendizaje de estudiantes de la educación básica regular	0	280,229	140,000	50.0
0101: Incremento de la práctica de actividades físicas, deportivas y recreativas en la población peruana	450,000	2,060,822	1,965,608	95.4
0138: Reducción del costo, tiempo e inseguridad en el sistema de transporte	3,711,493	3,608,047	1,431,031	39.7
9001: Acciones centrales	3,161,640	4,514,273	3,699,717	82.0
9002: Asignaciones presupuestarias que no resultan en productos	6,756,498	15,941,140	11,734,750	73.6
Total	16,646,677	34,096,157	22,546,744	66.1

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas, 2020.

El periodo 2016 analizado permite verificar que la asignación a programas presupuestales son montos menores a los ejecutado al 31 de diciembre, lo cual nos da entender que no se ha realizado una buena programación según lo establece la Directiva N.º 002-2015-EF/50.01, “Directiva para la Programación y Formulación Anual del Presupuesto del Sector Público” aprobado mediante Resolución Directoral N.º 003-2015-EF/50.01.

**Tabla 5**

*Detalle presupuestal 2017.*

Categoría Presupuestal	PIA	PIM	Ejecución Devengado	Avance %
0001: Programa articulado nutricional	0	19,816	16,769	84.6
0016: TBC-VIH/SIDA	12,895	39,920	31,680	79.4
0030: Reducción de delitos y faltas que afectan la seguridad ciudadana	393,355	522,108	468,487	89.7
0036: Gestión integral de residuos solidos	146,466	514,072	396,431	77.1
0039: Mejora de la sanidad animal	66,378	50,173	48,262	96.2
0040: Mejora y mantenimiento de la sanidad vegetal	60,400	64,032	62,596	97.8

Categoría Presupuestal	PIA	PIM	Ejecución Devengado	Avance %
0042: Aprovechamiento de los recursos hídricos para uso agrario	80,000	100,000	14,000	14.0
0068: Reducción de vulnerabilidad y atención de emergencias por desastres	0	26,255	0	0.0
0082: Programa nacional de saneamiento urbano	0	394,549	0	0.0
0083: Programa nacional de saneamiento rural	4,530,787	2,627,497	1,976,702	75.2
0101: Incremento de la práctica de actividades físicas, deportivas y recreativas en la población peruana	15,000	1,108,792	372,518	33.6
0108: Mejoramiento integral de barrios	0	1,450,106	179,392	12.4
0121: Mejora de la articulación de pequeños productores al mercado	35,000	35,000	0	0.0
0138: Reducción del costo, tiempo e inseguridad en el sistema de transporte	1,427,136	6,702,738	5,040,105	75.2
9001: Acciones centrales	3,966,898	4,691,626	3,278,297	69.9
9002: Asignaciones presupuestarias que no resultan en productos	6,256,245	13,010,970	8,775,826	67.4
<b>Total</b>	<b>16,990,560</b>	<b>31,357,654</b>	<b>20,661,064</b>	<b>65.9</b>

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas, 2020.

El año 2017 se puede verificar que la asignación a programas presupuestales son montos menores a lo ejecutado al 31 de diciembre del mismo año, corroborando que no se ha realizado una buena programación según lo establece la Directiva ídem de 2016.

Como ejemplo tenemos los programas presupuestales 0030: Reducción de delitos y faltas que afectan la seguridad ciudadana, 0036: Gestión integral de residuos sólidos, 0068: Reducción de vulnerabilidad y atención de emergencias por desastres, que tiene una programación escueta en el PIA en comparación con el Presupuesto Institucional modificado, siendo este mucho mayor tal como se puede apreciar en la tabla.

## Tabla 6

### *Detalle presupuestal 2018.*

Categoría Presupuestal	PIA	PIM	Ejecución/ Devengado	Avance %
0001: Programa articulado nutricional	0	995,210	7,926	0.8
0016: TBC-VIH/SIDA	60,021	66,655	53,698	80.6
0030: Reducción de delitos y faltas que afectan la seguridad ciudadana	412,073	481,627	464,125	96.4
0036: Gestión integral de residuos solidos	343,746	830,724	326,280	39.3

Categoría Presupuestal	PIA	PIM	Ejecución/ Devengado	Avance %
0039: Mejora de la sanidad animal	138,080	13,706	11,754	85.8
0040: Mejora y mantenimiento de la sanidad vegetal	107,103	18,947	17,997	95.0
0042: Aprovechamiento de los recursos hídricos para uso agrario	1,414,531	102,248	0	0.0
0073: Programa para la generación del empleo social inclusivo - trabaja Perú	0	10,500	0	0.0
0082: Programa nacional de saneamiento urbano	0	12,000	0	0.0
0083: Programa nacional de saneamiento rural	3,228,090	5,369,123	1,245,096	23.2
0090: Logros de aprendizaje de estudiantes de la educación básica regular	0	257,300	167,789	65.2
0101: Incremento de la práctica de actividades físicas, deportivas y recreativas en la población peruana	0	3,108,524	709,975	22.8
0109: Nuestras ciudades	0	1,243,068	1,226,579	98.7
0138: Reducción del costo, tiempo e inseguridad en el sistema de transporte	1,440,759	4,244,321	2,971,358	70.0
0148: Reducción del tiempo, inseguridad y costo ambiental en el transporte urbano	0	297,988	98,767	33.1
9001: Acciones centrales	3,243,324	4,814,005	3,574,135	74.2
9002: Asignaciones presupuestarias que no resultan en productos	5,992,998	11,477,290	8,329,307	72.6
<b>Total</b>	<b>16,380,725</b>	<b>33,343,236</b>	<b>19,204,787</b>	<b>57.6</b>

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas, 2020.

El periodo 2018 se puede verificar que la asignación a programas presupuestales son montos menores a lo ejecutado al 31 de diciembre del mismo periodo, lo cual se interpreta como que no se ha realizado una buena programación según lo establece la Directiva N° 001-2017-EF/50.01 "Directiva de Programación Multianual", así como sus anexos, fichas y formatos aprobado mediante Resolución Directoral N° 008-2017-EF/50.01.

## Tabla 7

### Detalle presupuestal 2019.

Categoría Presupuestal	PIA	PIM	Ejecución/Devengado	Avance %
0016: TBC-VIH/SIDA	92,076	107,849	106,395	98.7
0030: Reducción De Delitos Y Faltas Que Afectan La Seguridad Ciudadana	303,153	444,743	422,593	95.0
0039: Mejora de la sanidad animal	87,874	21,906	21,906	100.0
0040: Mejora y mantenimiento de la sanidad vegetal	63,644	17,108	17,108	100.0

Categoría Presupuestal	PIA	PIM	Ejecución/Devengado	Avance %
0041: Mejora de la inocuidad agroalimentaria	0	361,200	274,333	76.0
0042: Aprovechamiento de los recursos hídricos para uso agrario	2,962,475	123,000	0	0.0
0046: Acceso y uso de la electrificación rural	0	15,000	15,000	100.0
0068: Reducción de vulnerabilidad y atención de emergencias por desastres	105,000	259,847	245,234	94.4
0073: Programa para la generación del empleo social inclusivo - trabaja Perú	0	95,789	0	0.0
0083: Programa nacional de saneamiento rural	94,546	4,865,310	1,443,958	29.7
0090: Logros de aprendizaje de estudiantes de la educación básica regular	1,641,031	870,670	629,833	72.3
0101: incremento de la práctica de actividades físicas, deportivas y recreativas en la población peruana	0	3,995,807	3,881,736	97.1
0109: Nuestras ciudades	0	1,341,382	695,512	51.9
0138: Reducción del costo, tiempo e inseguridad en el sistema de transporte	2,808,712	5,444,976	3,564,887	65.5
0148: Reducción del tiempo, inseguridad y costo ambiental en el transporte urbano	0	8,136,110	1,063,684	13.1
9001: Acciones centrales	3,256,638	5,752,018	5,076,122	88.2
9002: Asignaciones presupuestarias que no resultan en productos	6,885,368	11,472,810	10,256,980	89.4
<b>Total</b>	<b>18,300,517</b>	<b>43,325,525</b>	<b>27,715,281</b>	<b>64.0</b>

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas, 2020.

El año 2019, de acuerdo a la tabla anterior se asevera que hay una programación deficiente de los programas presupuestales. Basta con notar que no se ha gestionado el programa presupuestal como la 0036: Gestión integral de residuos sólidos, lo cual representa una deficiencia latente de las fases de programación, formulación y ejecución. Además de dar cuenta de una débil planificación, y contravenir lo estipulado por la Directiva N° 001-2018-EF/50.01 - "Directiva de Programación Multianual" aprobadas mediante la Resolución Directoral N° 012-2018-EF/50.01 y su modificatoria.

**Tabla 8***Detalle presupuestal 2020.*

Categoría Presupuestal	PIA	PIM	Ejecución/Devengado	Avance %
0002: Salud materno neonatal	0	66,100	33,500	50.7
0016: TBC-VIH/SIDA	85,725	85,725	49,427	57.7
0030: Reducción de delitos y faltas que afectan la seguridad ciudadana	388,790	598,764	234,100	39.1
0039: Mejora de la sanidad animal	10,780	18,092	9,747	53.9
0040: Mejora y mantenimiento de la sanidad vegetal	11,980	165,890	120,124	72.4
0041: Mejora de la inocuidad agroalimentaria	0	922,267	46,000	5.0
0042: Aprovechamiento de los recursos hídricos para uso agrario	0	454,000	120,000	26.4
0068: Reducción de vulnerabilidad y atención de emergencias por desastres	0	100,000	100,000	100.0
0083: Programa nacional de saneamiento rural	41,100	5,211,124	449,812	8.6
0090: Logros de aprendizaje de estudiantes de la educación básica regular	0	260,036	109,600	42.1
0096: Gestión de la calidad del aire	0	200,520	200,520	100.0
0101: Incremento de la práctica de actividades físicas, deportivas y recreativas en la población peruana	664,713	447,247	61,900	13.8
0109: Nuestras ciudades	2,469,745	3,988,202	480,480	12.0
0138: Reducción del costo, tiempo e inseguridad en el sistema de transporte	2,216,031	49,589,215	1,927,371	3.9
0148: Reducción del tiempo, inseguridad y costo ambiental en el transporte urbano	0	7,205,320	958,081	13.3
9001: Acciones centrales	5,424,354	4,455,891	2,511,455	56.4
9002: Asignaciones presupuestarias que no resultan en productos	6,851,458	8,263,229	4,026,987	48.7
<b>Total</b>	<b>18,164,676</b>	<b>82,031,622</b>	<b>11,439,104</b>	<b>13.9</b>

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas, 2020.

El año 2020, de acuerdo al cuadro precedente podemos observar que hay una programación deficiente en los programas presupuestales y que en otros simplemente no se han gestionado. Pero notamos que se tiene una ejecución superior sobre el Presupuesto Institucional de Apertura, a razón de esto es

que se cuenta con un Presupuesto Institucional Modificado superlativamente superior.

Esto ya es una preocupación a simple vista por que versa que en la fase de programación, formulación y ejecución no se ha realizado una buena planificación tal como lo estipula la Directiva N° 002-2019-EF/50.01 Directiva de Programación Multianual y Formulación Presupuestaria aprobadas mediante la R.D. N° 004-2019-EF/50.01 y modificatoria.

En la actualidad nos encontramos en una situación económicamente difícil, que está afectando a todos los niveles de gobierno. Promulgado el Decreto Supremo N° 008-2020-SA, se declara emergencia sanitaria en todo el Perú debido a la COVID-19, orientadas a mitigar el impacto nocivo para la vida en la población peruana. Asimismo, mediante Decreto de Supremo N° 044-2020-PCM, precisado por los Decretos Supremos N° 045-2020-PCM y 046-2020-PCM, y demás de la misma naturaleza, se amplía la emergencia nacional. La COVID-19 ha generado una desaceleración economía global y nacional, entre otros aspectos igual de fundamentales.

A partir de las siguientes tablas, mostraremos la asignación de enero a junio del año 2020. Ello para ver el recorte financiero que está afectando a la Municipalidad provincial de Tayacaja.

### **Tabla 9**

#### *Recorte financiero 2020.*

	Normal	Con recorte
Enero	785,927.5	838,109
Febrero	785,927.5	0
Marzo	785,927.5	1,625,734
Abril	785,927.5	574,434
Mayo	785,927.5	442,317
Junio	785,927.5	434,837
Total	4,715,565	3,915,431

Fuente: Elaboración propia.

Se evidencia que las asignaciones han disminuido en un 50 % desde los meses de abril a junio.

El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) mediante Decreto de Urgencia N° 081-2020, ha visto necesario asistir con recursos financieros a los gobiernos subnacionales enfocados al financiamiento del gasto operativo esencial del año fiscal 2020. El gasto de planillas de personal activo y pensionista, así como el gasto operativo esencial, tales como el saneamiento rural, seguridad ciudadana, atención de emergencias y reducción de vulnerabilidad y gestión de residuos sólidos.

El Decreto permite también mostrar que todos los gastos están asignados a un Programa Presupuestal con enfoque a resultados. Centrándose en los Programas Presupuestales 0030: Reducción de delitos y faltas que afectan la seguridad ciudadana; 0036: Gestión integral de residuos sólidos; 0068: Reducción de vulnerabilidad y atención de emergencias por desastres; 0083: Programa nacional de saneamiento rural. En el Anexo 2, que forma parte del Decreto de Urgencia, se ha realizado una transferencia de partidas a todas las Municipalidades con la finalidad de cubrir los servicios básicos que se ven afectados raíz del recorte financiero. Es aquí que ya se evidencia un problema grave, pues la Municipalidad provincial de Tayacaja, solo recibió S/. 67,200.00 (Sesenta y siete mil doscientos con 00/100 soles). Monto que no cubre la planilla ni de un mes de los trabajadores considerados en estos cuatro Programas Presupuestales.

Muchas autoridades dieron a conocer su desacuerdo. Es así que el Ministerio de Economía y Finanzas y el Presidente de la República sostuvieron mesas de trabajo. En esta precisaron que el análisis efectuado para la distribución de recursos obedecía a la evaluación de la asignación a los programas presupuestales que las entidades habían realizado en la fase de programación y formulación.

**Tabla 10***Asignaciones a los Municipios provinciales de la región Huancavelica.*

Ubigeo	Provincia	Monto asignado
09.07.01	Tayacaja	67,200
09.04.01	Castrovirreyna	280,699
09.01.01	Huancavelica	67,200
09.02.01	Acobamba	67,200
09.06.01	Huaytará	67,200
09.05.01	Churcampa	67,200

Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar en la tabla n.º 10, de las 6 municipalidades provinciales de la región Huancavelica, solo la Municipalidad provincial de Castrovirreyna recibió S/. 280,000.00 soles. Sobre el criterio que se utilizó para realizar la distribución del presupuesto, en una reunión sostenida por los alcaldes, la ministra de Economía y Finanzas y el Presidente de la República, fundamentaron la asignación realizando un análisis y comparación de distribución presupuestal de la Municipalidad provincial de Castrovirreyna, obteniendo la siguiente tabla:

**Tabla 11***Distribución presupuestal de la entidad con mayor asignación.*

Categoría Presupuestal	PIA	Devengado
0001: Programa articulado nutricional	1,681,774	0
0016: TBC-VIH/SIDA	1,840	0
0030: Reducción de delitos y faltas que afectan la seguridad ciudadana	45,473	22,107
0036: Gestión integral de residuos solidos	0	0
0046: Acceso y uso de la electrificación rural	0	0
0068: Reducción de vulnerabilidad y atención de emergencias por desastres	50,000	136,140
0082: Programa nacional de saneamiento urbano	0	0
0083: Programa nacional de saneamiento rural	32,000	8,255
0090: Logros de aprendizaje de estudiantes de la educación básica regular	0	7,000
0101: Incremento de la práctica de actividades físicas, deportivas y recreativas en la población peruana	0	0
0138: Reducción del costo, tiempo e inseguridad en el sistema de transporte	2,002,856	0
9001: Acciones centrales	1,618,224	1,082,177
9002: Asignaciones presupuestarias que no resultan en productos	1,045,972	705,232



Categoría Presupuestal	PIA	Devengado
Total	6,478,139	1,960,911

Fuente: Elaboración propia.

## Tabla 12

### *Porcentaje de distribución a Programas Presupuestales.*

	Asignación	%
Programas Presupuestales	3,813,943	58.87 %
APNOP	2,664,196	41.13 %

Fuente: Elaboración propia

Como se puede evidenciar el porcentaje asignado a programas presupuestales es mayor a 58 % de lo que respecta al total de Presupuesto Institucional de Apertura, asimismo es la única Municipalidad provincial de la región Huancavelica, que distribuye su presupuesto de manera objetiva a diferencia de las demás, esto conforme debatido en la reunión entre autoridades.

Metas 2016	Estado
Meta 22, 23, 41 y 45: Ejecución presupuestal de inversiones igual o mayor al 75% del presupuesto institucional modificado de inversiones y alineamiento igual o mayor al 70% y 60% (según corresponda)	Si cumple
Meta 35: Asignación presupuestal al Área Técnica Municipal en el presupuesto Institucional de apertura del año 2017 para el funcionamiento y gestión de los servicios de saneamiento en el ámbito rural.	Si cumple
Meta 36: Implementar la Disposición Final segura de Residuos sólidos recolectados por el servicio municipal de limpieza pública	Si cumple
Meta 37: Acceso al módulo de solicitudes registro y actualización de las obras en ejecución en el sistema de información de obras públicas – INFOBRAS	Si cumple
Meta 38: Incorporación de función de sanidad animal para la asistencia técnica en la prevención y control de enfermedades parasitarias a nivel local	Si cumple
Meta 39: Gobierno local fortalecido en la gestión institucional para brindar asistencia técnica a productores locales en el manejo integrado de plagas	Si cumple
Meta 40: Determinación del estado de transpirabilidad y nivel de intervención de los caminos rurales	Si cumple
Metas 2017	Estado
Meta 16, 24 y 33: Formulación y ejecución de actividades del Plan Local de seguridad ciudadana articulado al programa presupuestal 0030	Si Cumple
Meta: 18, 26 y 34: Mejora de la gestión urbana y territorial	No cumple
Meta 22, 31 y 39: Fortalecimiento de la administración y gestión del impuesto predial	Si cumple
Meta 23, 32, 40 y 46: Ejecución presupuestal de inversiones mayor o igual al 75% del presupuesto institucional modificado de inversiones.	Si cumple
Meta 35: Fortalecimiento del área técnico municipal para la gestión del servicio de agua y saneamiento en el ámbito rural	Si cumple
Meta 36: Implementación de acciones en el manejo integrado de plagas de cultivos priorizados	Si cumple
Meta 37: Implementación de acciones de prevención y control sanitario de enfermedades parasitarias en los animales en el ámbito de su jurisdicción	Si cumple
Meta 38: Elaboración del plan de desarrollo turístico local	Si cumple

**Figura 3.** Metas del Programa de Incentivos 2016-2017. Tomado de la Resolución Directoral N° 003-2016-EF/50.01 y Resolución Directoral N° 005-2017-EF/50.01, por el Ministerio de Economía y Finanzas, 2017.

En cuanto al Programa de incentivos, el año 2016 encontramos que la meta 35 se alinea al programa presupuestal 0083, Programa nacional de saneamiento rural. En cuanto a la meta 36, esta es coherente con el programa presupuestal 0036, Gestión integral de residuos sólidos. Finalmente la meta 38 relacionada con el programa presupuestal 0039, Mejora de la sanidad animal. Se puede llegar a la conclusión que de las metas establecidas tres de estas se alinean a programas presupuestales, mientras tanto la demás impulsan a ejecución de inversiones. Que, como se ha fundamentado, una elevada ejecución deviene en una mejora de la calidad de los servicios básicos, a diferencia de los programas presupuestales.

Para el año 2017, siete de las metas (16, 24, 33, 35, 36, 37 y 38) se alinean a cinco programas presupuestales: 0030, Reducción de delitos y faltas que afectan la seguridad ciudadana; 0036, Gestión integral de residuos sólidos; 0039, Mejora de la sanidad animal; 0083, Programa nacional de saneamiento rural y 0127, Mejora de la competitividad de los destinos turísticos. Como podemos observar estos programas presupuestales directamente interviene en la prestación de servicios y la generación de competitividad empresarial, en beneficio de los pobladores.

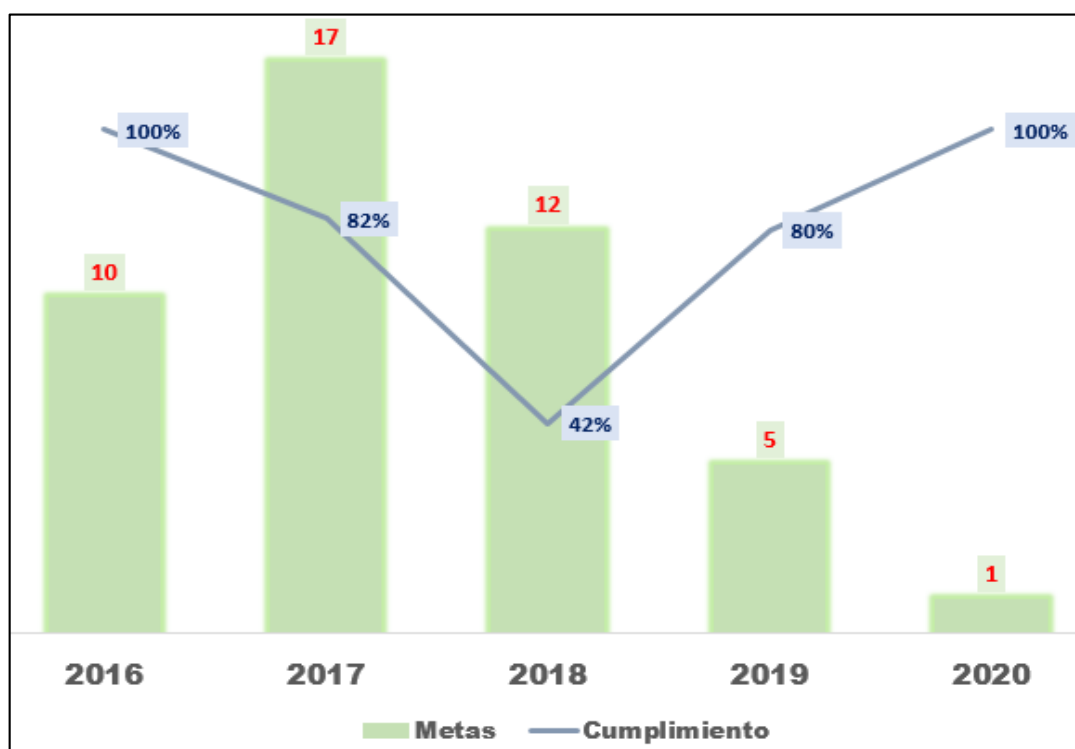
Metas 2018	Estado
Meta 16, 21 y 25: Implementación de un sistema integrado de manejo de residuos sólidos municipales	Si Cumple
Meta 18, 23 y 27: Fortalecimiento de la administración y gestión del impuesto predial	No Cumple
Meta 19, 24, 28 y 30: Ejecución presupuestal de inversiones mayor o igual al 75% del presupuesto institucional modificado (PIM) de inversiones	No cumple
Meta 26 y 29: Prestación de los servicios de saneamiento de calidad y sostenibles en el ámbito rural.	Si cumple
Metas 2019	Estado
Meta 1: Ejecución presupuestal de inversiones del presupuesto institucional modificado	No Cumple
Meta 2: Fortalecimiento de la administración y gestión del impuesto predial	Si Cumple
Meta 3: Implementación de un sistema integrado de manejo de residuos sólidos municipales	Si Cumple
Meta 5: Acciones para promover la mejora en la provisión del servicio y calidad del agua	Si cumple
Meta 6: Mejora de la gestión urbana y territorial	Si cumple
Metas 2020	Estado
Meta 3: Entrega efectiva de canastas familiares	Si Cumple

**Figura 4.** Metas del Programa de Incentivos 2018-2020. Tomado de Resolución Directoral N° 008-2018-EF/50.01, Resolución Directoral N° 0012-2019-EF/50.01 y Resolución Directoral N° 0017-2020-EF/50.01, por el Ministerio de Economía y Finanzas, 2020.

En el periodo 2018, de las doce metas asignadas a la entidad, la 16, 21 y 25 se alinean a los programas presupuestales: 0036, Gestión integral de residuos sólidos. Las metas 26 y 29 se alinean al programa presupuestal 0083, Programa nacional de saneamiento rural. Estos dos programas presupuestales se vinculan directamente a la prestación de los servicios básicos.

El año 2019, la meta 3 y 5 se articulan a los programas presupuestales 0036 y 0083 respectivamente. El 2020, se asigna la meta 003, con el objetivo de realizar la entrega efectiva de canastas familiares, esto a razón del impacto generado por la COVID-19.

Hasta aquí podemos colegir que las metas estipuladas por el Programa de Incentivos, se alinean a los programas presupuestales. Específicamente al 0036 y 0086, resultando ser imprescindibles en la gestión municipal.



**Figura 5.** El Programa de Incentivos y su cumplimiento.

Fuente: Elaboración propia

La figura precedente permite colegir que las metas asignadas a la Municipalidad provincial de Tayacaja han disminuido. De 17 el año 2017 a solo 1 el 2020. Por lo que resulta prudente aseverar su débil implementación o que las metas propuestas han sido reconducidas a programas presupuestales.

Otro aspecto a resaltar es que de los 5 años analizados, en solo 2 de ellos cumplieron el 100 %, donde su peor rendimiento fue el 2018 (42 %). Esto responde, según lo analizado en los legajos documentarios, a la ausencia de responsables para el logro óptimo de las metas asignadas por el MEF.

### **1.3. Justificación del Trabajo de Investigación**

El trabajo incide en mejorar la gestión de los programas presupuestales por resultados alineados al planeamiento estratégico.

Esta investigación cuenta con una justificación teórica porque resume el aporte teórico de los autores más importantes que referencian a las variables en estudio y en su mayoría tienen mucha relevancia y aciertan en la práctica.

Asimismo, tiene una justificación práctica, en la medida que ayuda a advertir este problema actual para que cada entidad pueda trabajar de manera alineada desde el Plan de Desarrollo Provincial, Plan Estratégico Institucional, Plan Operativo Institucional y esto conlleva a que cuando se realicen las evaluaciones trimestrales de Plan Operativo Institucional, refleje las acciones ejecutadas por la entidad, y esto permita tomar decisiones a fin de mejorar la prestación de servicio a la población.

De igual manera presenta una justificación económica, puesto que colabora en la racionalización de recursos estatales de manera responsable, evitando gastos innecesarios que no generan valor público. En estos meses de pandemia por la COVID-19, el Ministerio de Economía y Finanzas ha dispuesto más recursos para poder dar sostenibilidad a la prestación de los servicios básicos a favor de los gobiernos locales. Es ahí donde las entidades que no han asignado y ejecutado sus recursos dentro de los programas

presupuestales, no serán beneficiadas con montos que cubran sus necesidades reales. No teniendo los recursos necesarios para dar una atención oportuna, ya que la evaluación se centra básicamente en los principales programas presupuestales.

Igualmente presenta una justificación social porque la población será directamente beneficiada. Esto responde a que, en su mayoría, los tres niveles de gobierno no ejecutan su presupuesto alineado a los instrumentos de gestión, esto trae como consecuencia que no conozcan las verdaderas necesidades de la población. Es entonces que la investigación busca corregir esto último, y poder cumplir las demandas sociales a cabalidad.

El presente trabajo de investigación propone indagar la problemática planteada desde la entidad.

El objetivo radica en proponer alternativas de solución que coadyuven con el cumplimiento de la misión de la Municipalidad Provincial de Tayacaja, y emplazar la gestión edil a una orientada a resultados, asegurando la calidad en el gasto además de entender las necesidades de los ciudadanos garantizando así su bienestar.

#### **1.4. Propósito del Trabajo de Investigación**

El propósito del presente trabajo de investigación es mejorar el proceso de planificación Estratégica, alineado a los Programas Presupuestales. Para que a partir de ello la entidad logre ejecutar el gasto público con calidad, generando servicios públicos que tengan impacto positivo en la vida de los ciudadanos.

La misión de la Municipalidad provincial de Tayacaja es “Prestar servicios públicos de calidad promoviendo el desarrollo integral y sostenible de la provincia de Tayacaja, a través de procesos simplificados, basados en la participación ciudadana y la transparencia” (Municipalidad Provincial de Tayacaja, 2019, p.7). Entonces, cómo se declara, es trascendental para la entidad brindar servicios de calidad, como lo detalla en el Plan Estratégico

Institucional 2019-2021; es menester lograr que la planificación y el presupuesto coadyuven a este propósito. Finalmente, este estudio permitirá que todas las autoridades y funcionarios entiendan la importancia de que el presupuesto sea medible a través de la generación valor público.

### **1.5. Aspectos Metodológicos**

El presente trabajo de investigación se desarrolló en el marco de la metodología de la “Investigación Aplicada”, es la investigación propuesta, ya que se concentra en la identificación de cadenas de valor que presenten relaciones causales entre las principales causas y los efectos de la problemática que se desea cambiar, y en base a ello hacer una propuesta de intervención sustentada en evidencias.

Es así que, la Investigación Aplicada busca resolver problemas dentro de un contexto previamente determinado. Se aplican o utilizan conocimientos multidisciplinarios, con el objetivo de emplearlos de manera práctica para satisfacer necesidades concretas, facilitando su oportuna solución.

### **1.6. Alcances y limitaciones del Trabajo de investigación**

Alcance:

El presente trabajo de investigación tiene alcance institucional, pues solo será aplicado en la Municipalidad provincial de Tayacaja, región Huancavelica. Esto podría replicarse en otros pliegos y/o unidades ejecutoras.

Limitaciones:

La proporción de información por parte de la Municipalidad provincial de Tayacaja, no es de manera célere.

Poca voluntad por parte del personal clave en subsanar algunas dudas sobre el nivel de conocimiento en Programas Presupuestales por Resultados (PpR), planes estratégicos institucionales, y seguimiento y evaluación de las actividades operativas.

## **Capítulo II**

### **Marco Teórico**

#### **2.1. Marco Teórico**

El presente trabajo de investigación se fundamenta con las bases teóricas que a continuación se presentan.

En primer lugar se desarrollan los términos básicos que hacen posible entender de manera efectiva el trabajo en cuestión. Los términos abarcan tanto los referidos al planeamiento estratégico como al presupuesto público enfocado en resultados.

Enseguida se exponen las investigaciones previas de carácter internacional y nacional, donde las primeras permiten establecer la importancia de esta investigación y su contexto a nivel mundial, incluso presentamos estudios de las organizaciones e instituciones más prestigiosas e influyentes como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y la Comisión Económica para América Latina (Cepal). Además de investigaciones realizadas en los países latinoamericanos más representativos. Al estudiar el contexto internacional, permite denotar que los procesos de planeamiento y presupuesto son de interés primordial para ser aplicadas en las entidades sudamericanas, refuerza aún más el objetivo de la presente investigación.

Las investigaciones nacionales permiten conocer la realidad peruana referente al planeamiento y presupuesto, además del estudio profundo de los Programas Presupuestales y su trascendencia, el proceso de planeamiento y su impacto en la mejora de la calidad y la gestión pública. Los autores nacionales, coligen que el presupuesto público es una herramienta que se mide porcentualmente, con una lógica simplificada. No obedecen ni se articulan a los planes estratégicos que cada entidad desarrolla, donde

precisamente es este importante instrumento el que recaba y consolida los objetivos prioritarios para el cierre de brechas.

Finalmente, acotaremos sobre la normativa base y su influencia para la presente investigación.

## **Términos básicos**

### **Planeamiento estratégico**

En nuestra normativa actual, no se encuentra una definición referente al planeamiento estratégico. Pero se advierte una en una directiva derogada.

El planeamiento estratégico se entiende como un procedimiento continuado sobre la etapa actual, enfocado al futuro. Dicho proceso alimenta de información a las entidades en el proceso para la toma de decisiones con la finalidad de conseguir los objetivos definidos en los planes institucionales (Presidencia del Consejo de Ministros, 2014).

El Planeamiento Estratégico parte de evaluar y estimar las necesidades urgentes del país y de las entidades de los tres niveles. Articula los objetivos de carácter nacional, regional y local, los que a su vez recogen las demandas ciudadanas. Además dirige a la entidad de manera que se enmarque en las disposiciones legales y optimiza los procedimientos de gestión para el logro de resultados bajo los principios de economía, eficiencia y oportunidad (Poder Ejecutivo, 2013).

“La planificación en general, es un proceso que define objetivos, metas, estrategias y acciones para lograr resultados deseados en el futuro y encaminados a cambiar la situación actual” (Quijada, 2020, p.10).

### **Presupuesto**

El presupuesto posibilita a que la gestión pública pueda conseguir los resultados que favorezcan a la ciudadanía. Se constituye de ingresos y gastos. En el Perú existe un consistente marco legal y está a cargo del



Ministerio de Economía y Finanzas (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018).

### **Presupuesto por Resultados**

Implementada en el Perú desde el 2007.

Es una estrategia de gestión pública que permite vincular la asignación de recursos presupuestales a bienes y servicios (productos) y a resultados a favor de la población, con la característica de permitir que estos puedan ser medibles. Para lograrlo es necesario un compromiso de las entidades públicas, definir responsables, generar información, y rendir cuentas. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2020, parr.1)

Los instrumentos del presupuesto por resultados son: Los Programas presupuestales, seguimiento, evaluaciones independientes y los incentivos a la gestión.

### **Programas Presupuestales**

El Programa Presupuestal es una de las tres categorías presupuestales pertenecientes a la clasificación del gasto presupuestal.

Categoría presupuestaria que constituye un instrumento del Presupuesto por Resultados, y que es una unidad de programación de las acciones de las entidades públicas, las que integradas y articuladas se orientan a proveer productos para lograr un Resultado Específico en la población y así contribuir al logro de un Resultado Final asociado a un objetivo de política pública. (Dirección General de Presupuesto Público, 2016, art.3)

Su articulación y eficiente gestión se orientan a Resultados Específicos y la obtención de un Resultado Final (Dirección General de Presupuesto Público, 2016).

Pueden ser Programas Presupuestales Orientados a Resultados (PPoR) o un Programa Presupuestal Institucional (PPI) (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018).

### **Incentivos a la Gestión**

Este instrumento “promueve la aceleración hacia el logro de los resultados al vincular directamente los recursos asignados con mejoras en gestión específicas” (Ministerio de Economía y Finanzas, 2020, parr.1).

### **Acciones Centrales**

Es una de las tres categorías presupuestarias. Se orienta a la administración de capital humano y bienes de la entidad. Aporta a que los Programas Presupuestales logren los resultados programados (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018).

### **Asignaciones Presupuestarias que no resultan en producto (APNOP)**

Como la misma definición la caracteriza, es una categoría presupuestaria que atiende un propósito específico de la entidad, y que no deriva en la prestación de un producto a un sector de la población. Gradualmente son empleadas a razón de que algunas poblaciones no han sido valoradas en otros Programas Presupuestales (Dirección General de Presupuesto Público, 2016).

### **Gasto público**

El gasto público es el conjunto de erogaciones ejecutados por las entidades estatales conforme a ley, en función a la contribución para la mejora de la calidad de los servicios públicos y el cumplimiento de planes institucionales (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018).

### **Calidad**

La calidad es definida por el diccionario de la Real Academia Española como “propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor”.

La calidad tiene como objetivo la satisfacción de las necesidades de las personas con procesos más eficientes y productos que superen lo tradicional (Aldana de Vega, 2011).

## **Calidad de gasto**

La calidad de gasto se relaciona directamente con lo que se entiende por valor público. El Estado está en la obligación de brindar servicios de calidad que mejoren la situación actual de la población, a partir de esta analogía se podrá colegir la calidad en el gasto (Quijada, 2020).

Es a partir del 2011 que se menciona la calidad en el gasto público en la Ley de presupuesto del Perú. Se establecieron una serie de medidas que supondrían alcanzarlo, sin embargo no muestra una definición del término.

Todo haría pensar que la Ley n.º 30970, Ley que aprueba diversas medidas presupuestarias para coadyuvar a la calidad y la ejecución del gasto público y dicta otras medidas, incluiría un artículo que precise la definición. Tampoco lo hizo. El 2018 se aprueba el Decreto Legislativo n.º 1440, Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Presupuesto Público. Define a la calidad de presupuesto

Consiste en la realización del proceso presupuestario bajo los criterios de eficiencia asignativa y técnica, equidad, efectividad, economía, calidad y oportunidad en la prestación de los servicios. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018, art.3)

Investigaciones internacionales también realizan una aproximación a su definición teórica.

La calidad del gasto público abarca aquellos elementos que garantizan un uso eficaz y eficiente de los recursos públicos, con los objetivos de elevar el potencial de crecimiento de la economía y, en el caso particular de América Latina y el Caribe, de asegurar grados crecientes de equidad distributiva. (Armijo & Espada, 2014, p.5)

## **Gobiernos locales**

Los gobiernos locales son entidades, básicas de la organización territorial del Estado y canales inmediatos de participación vecinal en los asuntos públicos, que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses propios de las correspondientes colectividades; siendo elementos esenciales del gobierno local, el territorio, la población y la organización. (Congreso de la República, 2003, art.1)

## **Profesionalización del servidor público**

Los servidores públicos deben tener atributos fundamentales como el representar a la ciudadanía, defender los intereses de aquellos y ser profesionales (capacidad técnica y funcional) para contar con políticas públicas realmente útiles, además de proponer un mayor mérito y que el servidor se encuentre preparado para todo tipo de escenario. Todo esto en conjunto, es lo que la política de modernización define como la profesionalización del servidor público (Poder Ejecutivo, 2013).

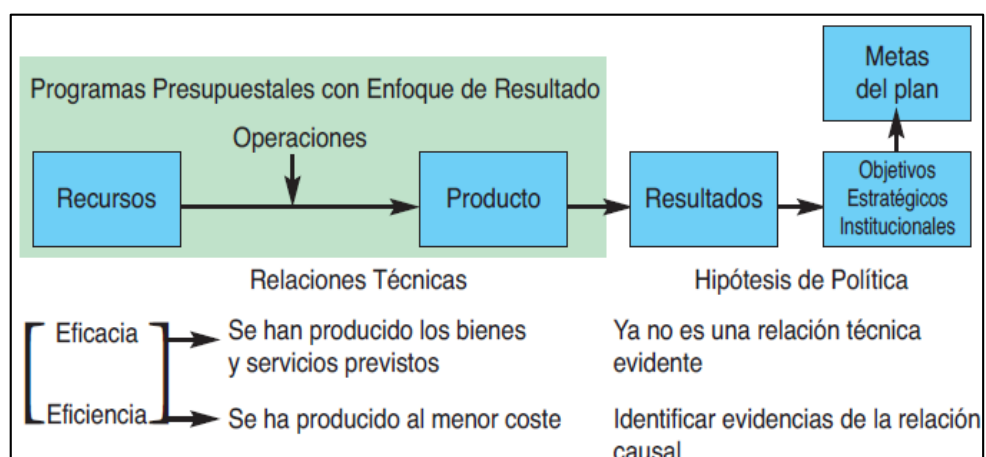
### **2.1.1. Investigaciones previas relacionadas**

#### **Investigaciones previas internacionales**

Naser, Fideleff y Tognoli (2020) refieren que el plan de acción, o plan operativo alineado al planeamiento estratégico, cuenta con enormes ventajas. Su característica esencial de ser un documento recopilador de necesidades prioritarias, permite contar con el mapeo de problemas además de sus respectivas alternativas de solución. Mejora la eficacia y eficiencia de la gestión pública. Se predispone a ser una entidad moderna con la capacidad de rendir cuentas. El plan institucional cuenta con procesos para su máximo aprovechamiento, como son el de implementación, seguimiento y su evaluación. El presupuesto y el personal calificado (recursos humanos) brindan soporte integral a la ejecución del plan de acción. Los investigadores concluyen que la intervención de la ciudadanía y sus demandas insatisfechas se ven reflejadas en los planes institucionales, lo cuales, si se aprovechan, contribuyen a la transformación de gobiernos

burocráticos por unos eficientes, los que a su vez coadyuvan al cumplimiento de objetivos nacionales.

Sanz (2015) afirma que existe un triángulo virtuoso que, de ser aplicado pertinentemente, se consiguen objetivos de gran relevancia. Se trata del presupuesto, la planificación y la gestión. Alcanzar un valor público supone que la gestión pública tiene como base al proceso presupuestario y su implicancia con los procesos de planificación. Los planes asocian no necesidades particulares, sino las de una colectividad (objetivos macro). Si los servicios públicos sirven para alcanzar los objetivos colectivos, podremos determinar que se creó valor público. Por tratarse de programas presupuestales no supone que deben alinearse solo a políticas fiscales. Su alineamiento con el planeamiento resulta trascendente puesto que la producción de sus efectos deviene en bienes valorados al menor coste posible. Los organismos políticos a cargo del planeamiento supervisan que el proceso de seguimiento y evaluación aseguren la relación de causalidad directa entre los productos (Acciones Estratégicas Institucionales) y los Objetivos Estratégicos Institucionales. Concluye que, estos organismos deben ser los verdaderos responsables de medir el impacto del presupuesto, y ser conductores de su formulación plurianual.



**Figura 6.** Cadena de valor público en el caso de que exista planificación. Tomado de la Vinculación Plan Presupuesto en América Latina, por Sanz, 2015

Para el desarrollo de una capacidad administrativa en los gobiernos subnacionales, es menester que el proceso de planificación presupuestaria se fortalezca. Precisamente en estos gobiernos hay una ausencia de procesos institucionalizados, profesionales expertos, y enfoque a corto plazo. En América Latina la asignación de presupuesto sigue un proceso conforme a la información histórica, con influencia fuerte por la política de turno y la dinámica territorial. Los ciudadanos desconocen los medios para verificar el avance de cumplimiento de objetivos por parte de las entidades. Los servidores evitan asumir responsabilidades y se han acostumbrado a delegar sus funciones a otros, para posteriormente culparlos por su mal desempeño. El desconocimiento por parte de los funcionarios públicos de la existencia de herramientas que brinda el sistema de presupuesto y el de planeamiento debilita la capacidad administrativa a nivel local, además de incurrir en gastos contraproducentes (Banco Interamericano de Desarrollo, 2018).

De La Torre (2016) en su investigación relacionada al modelo de gestión gubernamental provincial para optar el grado de magíster en Gestión Pública, analiza el modelo de Gestión por Resultados. Este modelo representa una opción privilegiada para la optimización de la gestión institucional. Añade que la base fundamental para su eficiente aplicación es el planeamiento estratégico. Propone el concepto de planificación por resultados, el cual atiende a una articulación de los planes de los tres niveles con énfasis en los objetivos estratégicos institucionales. También es necesario lograr operacionalizar el modelo de Gestión por Resultados, esto con herramientas institucionales de acuerdo a la idiosincrasia de cada gobierno local. Resulta importante dar cuenta de que la demanda ciudadana por la oferta de servicios públicos de calidad ha ido evolucionando por lo tanto se han vuelto más difíciles de satisfacer. Las áreas clave carecen de personal competente. Concluye que la planificación y el

presupuesto por resultados son fundamentales para el modelo de la Gestión por resultados, permitiendo que la entidad cree valor público.

Según Bonari, Gasparín, Diéguez y Sánchez (2015) en el informe gubernamental para el gobierno argentino, sustenta la importancia e incidencia de la articulación entre el planeamiento y el presupuesto. Representa una herramienta, de ser implementada, que dota de ventajas sustanciales en la conducción estratégica. Sustenta las acciones de gobierno, para lo cual las políticas se institucionalizan en cada entidad; políticas, además, sustentables a lo largo del tiempo. La asignación de recursos goza de una mejora superlativa. Crea un escenario de coordinación interinstitucional, lo que permite designar responsabilidades y dividir el trabajo, para el aseguramiento de la realización de objetivos. No solo viabiliza la evaluación del desempeño de servidores públicos, sino también se promueven las buenas prácticas en la entidad.

Según Figueroa, Molina y Peñate (2018) refiere que el valor público es atendido cuando de la gestión realizada por la entidad, se han cumplido con brindar respuestas efectivas y apreciadas a las necesidades poblacionales. La relación costo/efectividad responde a una adecuada programación presupuestaria, y su involucramiento con los planes gubernamentales e institucionales. Esto deviene en un correcto proceso de rendición de cuentas, demostrando con probidad el nivel de alcance de los resultados de la gestión. La institución que fortalece el proceso de la Gestión por Resultados consigue la mejora continua. La implementación de herramientas como programas presupuestales estratégicos acerca a la entidad a un escenario donde los productos que brinde serán valorados, puesto que se habrán institucionalizado modelos como adaptabilidad, economía, funcionarios que aprenden y mejoran su desempeño, información disponible y confiable, identificación temprana de procesos deficientes y poca influencia a interés políticos particulares. En

conclusión, la entidad es capaz de proveer servicios valorados y sostenibles en el tiempo que impactan positivamente en el bienestar poblacional.

Según el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (2017) el proceso de planeamiento es uno que de ser aprovechado y correctamente realizado, recopila datos de impacto social y permite conseguir evidencias para direccionar el proceso presupuestario. El documento que resulta del proceso de planificación estratégico, responde con coherencia a los planes nacionales. La participación activa de los principales involucrados durante la planificación, garantizará su protagonismo y compromiso. De ahí la importancia de contar con personas con probada capacidad de gestión. Una vez formulado el plan, el presupuesto no debe suponer un problema mayor. En caso se presente alguno, el plan eficientemente elaborado responde al principio de adaptabilidad. Propone nueve etapas imprescindibles de la planificación estratégica. Estas etapas se relacionan con el ciclo de planeamiento estratégico propuesto por el Ceplan. La cadena de valor deja de ser una caja negra, pues se mide bajo la lógica establecida en el planeamiento estratégico presupuestal.

Según el Departamento Nacional de Planeación (2017) el proceso de planeación dirige las acciones gubernamentales. Las inversiones, al ser representativas por su asignación presupuestal, son incluidas en el proyecto de ley para aprobación del presupuesto pero que previamente estas debieron ser priorizadas por la autoridad nacional de Planeación. Se resalta la importancia jurídica y procedimental del proceso de planificación estratégica. De todos los principios que el Sistema de Presupuesto colombiano establece, el de la planeación es uno que el ordenamiento jurídico desarrolla ampliamente e incluso se encuentra en la Carta Magna. Para que se logró una integración sistemática entre presupuesto y planeación, los entes públicos y el



capital humano tienen la responsabilidad de conocer su importancia además de las consecuencias de contravenir el marco legal vigente que promueve su amigable articulación. Dicho poder coercitivo es presentado de esa manera por su gran impacto que tiene en el desarrollo sostenible de las comunidades en todo el territorio nacional.

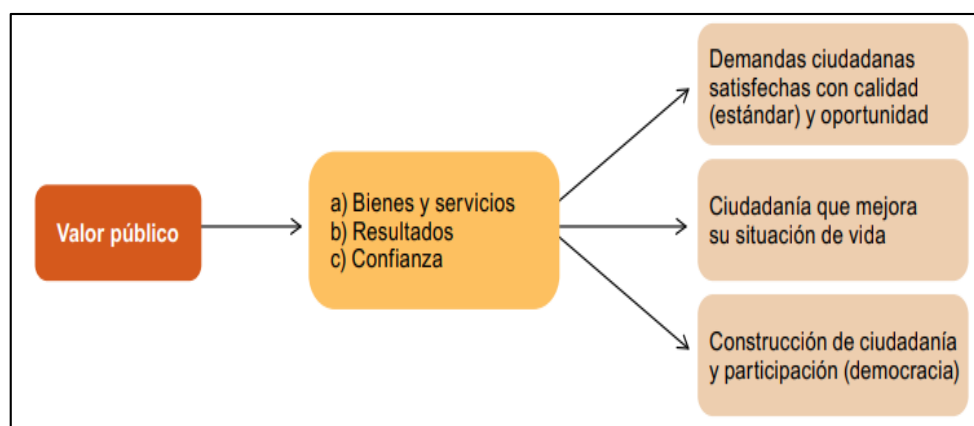


**Figura 7.** Vínculo entre el Sistema de Planificación y el Presupuestal. Tomado de Bases para la Gestión del Sistema Presupuestal Territorial, por el Departamento Nacional de Planeación, 2017.

Según López (2017) la eficiencia de recursos y la maximización en términos de efectividad del proceso, atienden a un proceso de planificación presupuestaria debidamente implementada. La planificación presupuestal determina de manera eficiente los recursos humanos y financieros con los que se dispone. Los objetivos definidos en el plan hacen que el presupuesto no se convierta en un listado de compras del estado. La aplicación de metodologías de evaluación y control son necesarias e irremplazables. La planificación presupuestal se implementa adecuadamente cuando se proporcionan dispositivos legales o instrumentos de gestión claros y precisos. Todo esto permitirá a la entidad aprovechar oportunidades e identificar

eventuales riesgos o amenazas. La entidad se encuentra preparada y es más flexible.

Máttar y Mauricio (2017) estipula que la promoción en el uso de herramientas como la planificación orientada a resultados y el presupuesto por resultados, además del seguimiento y la evaluación; se encuentra respaldada por organizaciones de gran reputación como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) o la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Una modernización del estado se centraliza en la gestión orientada a resultados, y reformas integrales asignadas a mejorar la eficiencia y eficacia del gasto público. La cadena de valor público se practica en toda América Latina y en gran parte de las regiones del mundo.



**Figura 8.** Conceptos básicos de valor público. Tomado de Planificación para el desarrollo en América Latina y el Caribe, por Máttar y Mauricio, 2017.

### **Investigaciones previas nacionales**

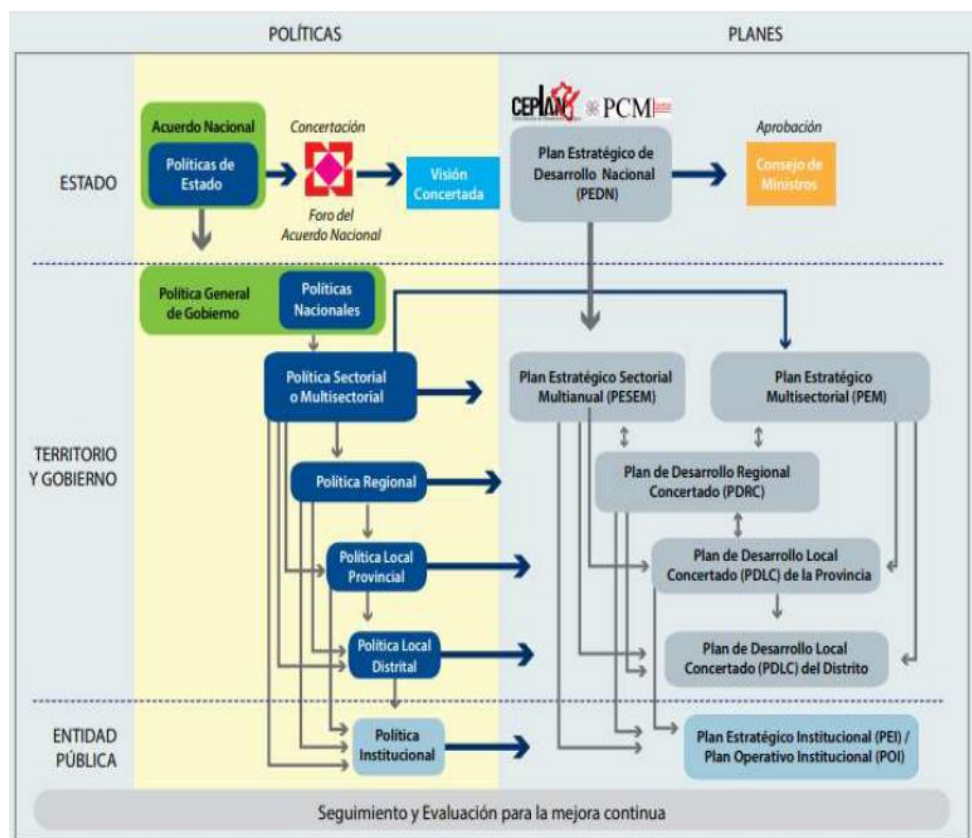
Prieto (2012) demuestra, en su tesis doctoral sobre la gestión del presupuesto por resultados y su incidencia en la calidad de gasto, que la asignación presupuestal para los gobiernos locales del Perú, no se orienta a Programas Presupuestales (PP). Y que cuando se evalúa la ejecución del gasto, solo se realiza numéricamente mas no a que población se benefició con ese proceso de ejecución. Concluye que esa mala práctica debe cambiar, la programación estratégica basada

en resultados tiene que transformarse en una exigencia. Los PP es una alternativa para alcanzar la gestión orientada a resultados. La gestión del Presupuesto por Resultados (PpR) mejora indefectiblemente la calidad del gasto público, ello permite mejorar los niveles de vida de la población. Agrega que las municipalidades realizan gastos que no se enfocan al cierre de brechas. Es más, la población estudiada determina que el presupuesto es austero, pero que contradictoriamente estos no conocen sobre indicadores de evaluación presupuestal. Por lo que resulta necesario que se proponga una metodología que se enfoque en los resultados del gasto y no solamente en la cantidad. Lo que sugiere que la administración pública debe reforzar su labor enfocado al PpR.

Escobar y Hermoza (2015) mencionan, en su tesis de pregrado sobre el presupuesto por resultados en la calidad de gasto público, que la vinculación del Presupuesto por Resultados y su involucramiento en la calidad del gasto público resulta ser altamente significativa. Es por eso, concluye, que para su eficiente implementación es preciso contar con personal administrativo capacitado. Su implementación debe darse de manera progresiva, con medidas que impliquen la evaluación y el control. Su aplicación genera un efecto favorable que fortifica la articulación entre el proceso presupuestal y los resultados.

Según Benavente (2016) resalta, en sus tesis de pregrado “Análisis del diseño del Programa Presupuestal 0049”, la importancia del diseño de los Programas Presupuestales (PP). Esto conlleva a la correcta gestión y logro de los resultados esperados. Además precisa consignar responsables a cada uno de los PP, pues esto facilita la coordinación de los actores involucrados así como la identificación de limitaciones que se puedan presentar. Concluye que los documentos de gestión o también las Directivas de los organismos que intervengan en alguna de las actividades o procesos, pueden coadyuvar a realizar una correcta gestión de los PP.

Ramírez (2015) precisa que cuando se realiza adecuadamente el planeamiento estratégico la calidad de gestión será significativamente mejor. Además que la misión y visión alinean eficientemente las acciones que toma la administración, donde los objetivos estratégicos son de vital importancia. Es decir, resulta efectivo que las acciones se basen en un Plan Estratégico, y se ajusten a la lógica de la articulación de los demás planes. Los actores involucrados y en especial los directivos, necesitan conocer este plan, y considerarlo como recurso principal para el logro de resultados.



**Figura 9:** Articulación de políticas y planes en el SINAPLAN. Tomado de la Guía para el Planeamiento Institucional, por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2018.

Orellana (2018) investiga sobre el proceso empleado para la asignación presupuestaria. La entidad materia de investigación no es productiva, principalmente por que las asignaciones a categorías

presupuestales que no resultaban en productos gozaban de mayores recursos financieros. Más aún, que al ser una entidad local contaba con recursos insuficientes, por ende era necesario contar con procesos efectivos. La burocracia, medición únicamente cuantitativa de metas presupuestales y el interés del alcalde por cumplir demandas populistas, además del desconocimiento de procesos esenciales, afectan gravemente la calidad de gasto pretendido. Para una adecuada implementación de la directiva para la modernización pública, se acompaña con documentos institucionales actualizados, profesionales motivados y capacitados e intereses políticos alineados a demandas reales de la población. Al analizar la cartera de proyectos y lo descrito en el Plan Estratégico Institucional, se colige que su relación es nula. Concluye que la gestión edil alcanza la productividad cuando la cohesión entre planeamiento y presupuesto es fuerte, promueve el involucramiento de los agentes, se hacen uso de los programas presupuestales y se cuentan con servidores calificados.

Amacifuen (2019) precisa que un planeamiento estratégico débil y deficiente, repercute estrechamente en el nivel de ejecución presupuestal. La capacidad laboral es el factor principal por el cual se dieron ambos aspectos negativos. A ello agregar que en la elaboración del Plan Estratégico Institucional planteó objetivos estratégicos que no se articulan con las acciones estratégicas, por ello no hay resultados que medir. También que la falta de coordinación e identificación de responsables y la inexistente metodología para el seguimiento de actividades, coopera con realizar una gestión que no centra en el ciudadano.

Bendezú (2018) señala que el proceso de planificación estratégica es pilar tanto en países desarrollados como en los emergentes. Tiene una incidencia protagónica en la Gestión por Resultados (GpR). La percepción de los usuarios de la entidad investigada muestra poca credibilidad y formulan comentarios negativos debido a que la gestión

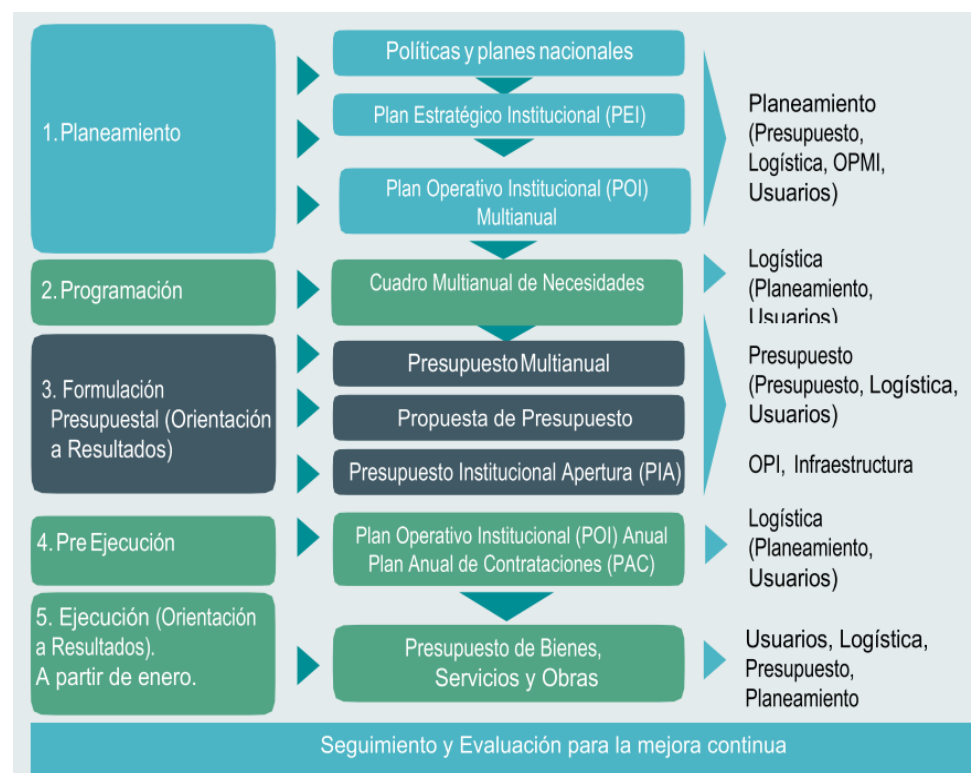
pública no contribuye con la producción de servicios educativos de calidad. La tesis de maestría también asevera que al no alinear los sistemas de planeamiento y presupuesto repercuten directamente en la insatisfacción de usuarios y de pobres resultados educativos. Los planes institucionales y multisectoriales no se vinculan con programas presupuestales. La entidad debe desarrollar herramientas institucionales de acuerdo a su heterogeneidad, que le permita el aprovechamiento sistemático de los sistemas públicos. Queda claro que la asignación presupuestal desde el nivel operativo hasta el estratégico no es coherente con los supuestos desarrollados en los planes institucionales. La gestión pública mejora cuando establece mecanismos de seguimiento y evaluación. Colige que la relación entre presupuesto y planificación estratégica son determinantes para el cumplimiento cabal de los compromisos de desempeño (CDD).

Reggiardo (2017) plantea que las entidades que supeditan el planeamiento y el presupuesto son los mayores responsables de una eficiente gestión del PpR. La cohesión del planeamiento estratégico con el presupuesto asegura que los recursos públicos contribuyan a una mejora sustancial en los servicios públicos, lo que a su vez coopera con el progreso del país. En suma, la implementación adecuada de un PpR obedece a una relación fuerte de coexistencia entre el planeamiento y presupuesto.

Según Horna (2018) en su tesis de maestría “La planificación y gestión presupuestaria de la unidad ejecutora 005 III DIRTEPOL Trujillo y su influencia en la optimización de los servicios policiales”, un proceso de planificación y ejecución presupuestaria que no se ha fortalecido por años, genera limitantes que se traducen en servicios poco valorados por la ciudadanía. Si se practican ambos procesos de manera desarticulada, es pertinente capacitar al personal para superar ese escenario. Cabe colegir que el plan operativo institucional con frecuencia no es consistente con el presupuesto institucional. Si

se supera esto último, los recursos estatales serían usados con eficiencia, logrando calidad en bienes y servicios.

Aquino (2019) precisa, en su tesis de pregrado sobre la gestión presupuestaria para la mejora de la distribución de recursos, que no es suficiente la incorporación del Presupuesto por Resultados. Las entidades incorporan los instrumentos como el monitoreo y la revisión para contrastar el verdadero avance y utilidad de los PpR. En esa línea, la gestión de los recursos públicos cumple con su finalidad, la de atender las necesidades de la población. Concluye que, es indispensable contar con información confiable, indicadores de resultados, personal calificado y procesos definidos, para obtener efectos favorables en la calidad de vida de los pobladores.



**Figura 10.** Circuito de articulación de sistemas administrativos transversales. Tomado de la Guía para el Planeamiento Institucional, por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2018.

Benavente (2016) en su tesis de pregrado donde analiza el diseño de un Programa Presupuestal, señala que la desarticulación entre el proceso presupuestal y el planeamiento es un problema de carácter nacional y que lleva años sin resolverse. La programación y formulación del Presupuesto Institucional de Apertura debe reflejar la intención de la entidad para gestionar programas que ofrezcan resultados. Existen entes que conocen de las ventajas que trae consigo el trabajo en base a objetivos. Los pilares definidos en la Política Nacional de Modernización deben ser implementados por igual, puesto que se debe entender que cada uno de estos goza de la misma importancia. La cadena de valor se construye en base a la coordinación planeamiento y presupuesto. Al momento de sentar la mesa de trabajo para la gestión de Programas Presupuestales alineados al planeamiento estratégico, se logra identificar si dicha herramienta del Presupuesto por Resultados no se encuentra correctamente diseñada. Ello asegura que los PP seleccionados coadyuven con la realización satisfactoria de lo establecido en el PEI. Concluye que la gestión del conocimiento que genera la articulación de la planificación presupuestal permite optimizar las funciones estatales, se rinden cuentas con información actualizada y veraz, y se logra gestionar PP que permiten cerrar brechas.

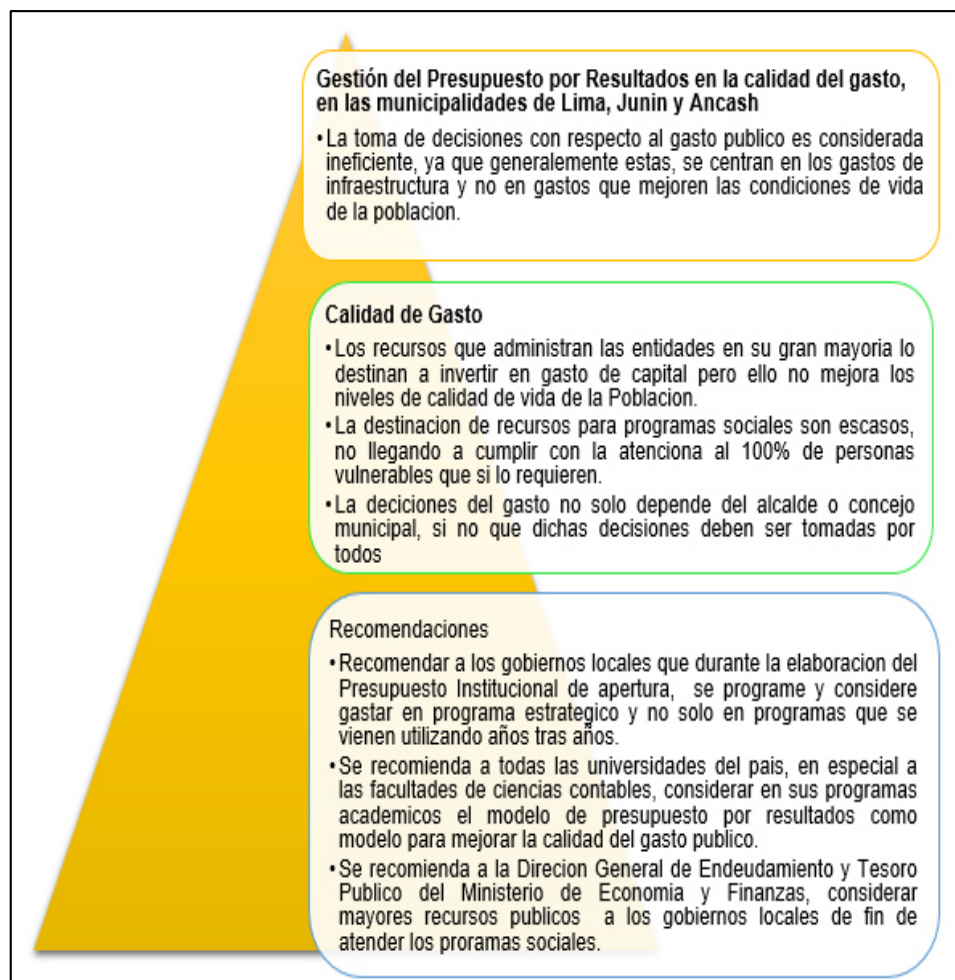
Según Payano (2018) la tendencia a presupuestar anualmente en categorías presupuestales no asociadas a la entrega de productos es constante. Si bien su ejecución es plausible, no existe herramienta gubernamental que pueda medir en base a evidencias su aporte en el bienestar del ciudadano. La evaluación a las metas presupuestarias se realiza conforme a lo estructurado en la cadena programática. Los programas presupuestales muestran una ruta lógica, la cual debe fusionarse con las conclusiones del planeamiento estratégico. Es imprescindible el talento humano para generar capacidad administrativa. Concluye que la gestión del Presupuesto por Resultados tiene una vinculación directa con la calidad de gasto y la



producción de servicios de fácil acceso. El planeamiento y presupuesto establecen la base para contar con un escenario óptimo para la entrega de resultados que sean valorados y causen impacto positivo permanente.

### 2.1.2. Modelos conceptuales basados en evidencias sobre la realidad-problema

Se muestran los modelos más relevantes para la presente investigación:

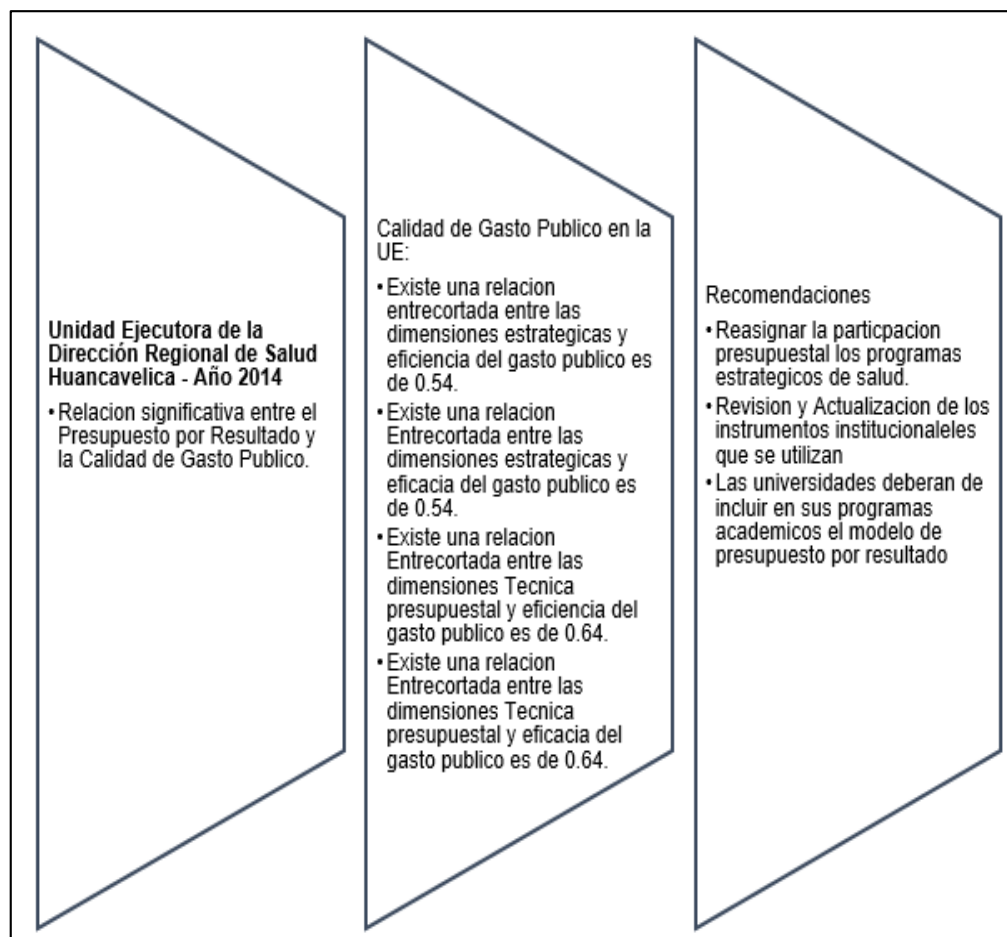


**Figura 11.** Primer modelo conceptual. Adaptado de Influencia de la gestión del presupuesto por resultados en la calidad del gasto en las municipalidades del Perú (2006-2010) caso: Lima, Junín y Áncash, por Marlon Prieto, 2012.

Con respecto al problema general es muy cierto, la gran mayoría de las entidades de los tres niveles de gobierno destinan gran parte de

su presupuesto a gasto de capital, pero ello no mejora las condiciones de vida de la población.

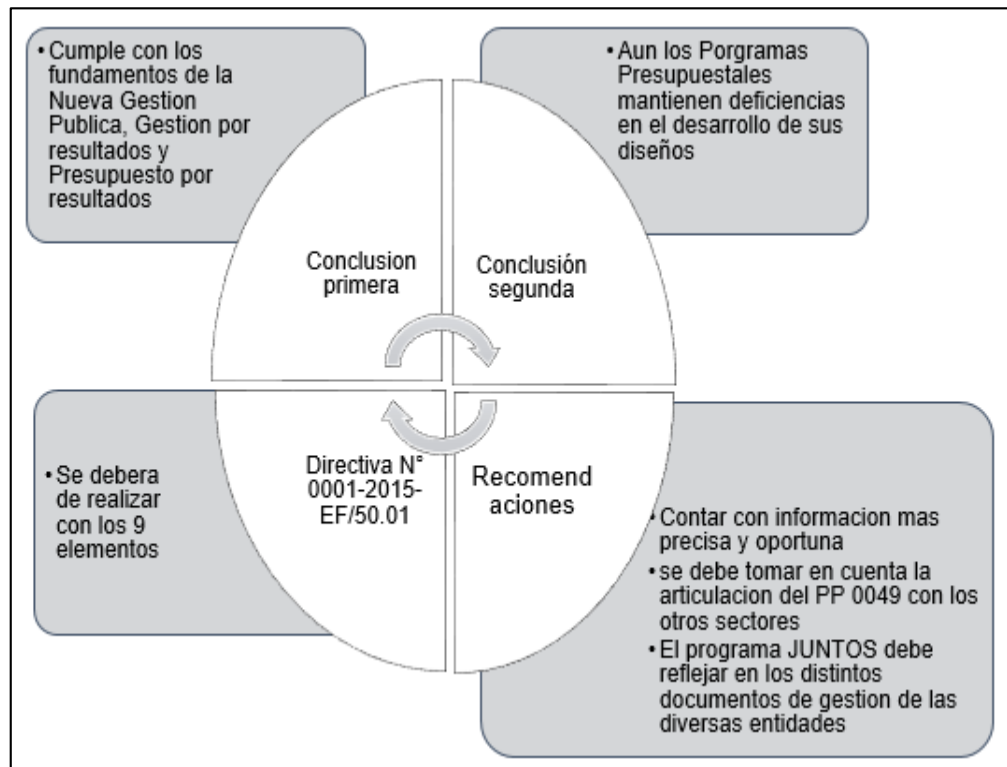
Y concordamos en que la calidad de gasto público se evidencia en el cómo se beneficia la población y la satisfacción del ciudadano y no por la cantidad de recursos que gasta la municipalidad.



**Figura 12.** Segundo modelo conceptual. Adaptado de El presupuesto por resultados en la calidad del gasto público de la unidad ejecutora de la Dirección Regional de Salud Huancavelica - año 2014, por Escobar y Hermoza, 2015.

De acuerdo al trabajo académico de los investigadores llegaron a la conclusión que, si existe una relación de manera muy significativa entre el presupuesto por resultados y la calidad de gasto público en la Dirección Regional de Salud Huancavelica, por lo que dentro de sus recomendaciones proponen ideas muy importantes que nosotros

como investigadores concordamos pero que se infiere aún no se implementan.



**Figura 13.** Tercer modelo conceptual. Adaptado de Análisis del diseño del programa presupuestal 0049: “Programa nacional de apoyo directo a los más pobres – JUNTOS” para el periodo 2015, por Irvin Benavente, 2016.

El aporte de esta tesis es muy interesante, ya que de acuerdo con el estudio de investigación al programa presupuestal 0049, pudieron colegir por ejemplo que a la fecha existe insuficiente coordinación entre los organismos responsables del diseño de los programas presupuestales como de las entidades que intervienen en la implementación de los mismos. El modelo conceptual representa una idea fuerza que resalta el enfoque de las cinco fases del presupuesto, bajo los lineamientos del presupuesto por resultados.

### **2.1.3. Otras bases teóricas**

#### **Ley n.º 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado**

Establece por primera vez un dispositivo legal que resalta la importancia de contar con un Estado moderno, que rinda cuentas y que ofrezca servicios públicos a bajo costo. Donde antes, durante y después de todo procedimiento estatal, sea el ciudadano el actor principal. Las entidades se someten a reformas integrales en aspectos como capital humano y estructuras organizacionales. Instituye un precedente valioso, la importancia de la evolución de la administración pública.

#### **Decreto Supremo N° 004-2013–PCM, que aprueba la Política de Modernización de la Gestión Pública**

Define puntos clave para comprender la importancia de contar con un Estado moderno. Se priorizan las necesidades de la población y de cada región (orientado al ciudadano) o sector (unitario y descentralizado), aprovechando al máximo los recursos (eficiente), igual para todos (inclusivo) y que rinda cuentas con la mayor accesibilidad posible (abierto).

Los cinco pilares son importantes y complementarios. Las entidades los ponen en práctica. Se formulan objetivos de alcance institucional, que sean claros y realizables, los que siguen la lógica de las Políticas Nacionales y Sectoriales. La promoción del Presupuesto para Resultados coadyuva al cumplimiento de la Ruta Estratégica, para lo cual se establecen indicadores que evalúen el desempeño. El capital humano se profesionaliza a razón de las medidas adoptadas por el sistema de recursos humanos. Se implementan lineamientos que facilitan el control y evaluación de la cadena de valor (insumo, proceso, producto, resultado).

#### **Normativa en Planeamiento Estratégico**

**Acuerdo Nacional, aprobado con Oficio n.º 809-2011-SG-MINAM, remitido por el Ministerio del Ambiente, de fecha 20 de mayo de 2011.**

Si bien este Acuerdo no se publicó en el Diario Oficial, por razones que no se conocen. Es un documento de importancia nacional.

En este se establece como uno de los cinco objetivos nacionales, el logro de la democracia y estado de derecho en el Perú. Concretamente la quinta política de estado (Gobierno en función de objetivos con planeamiento estratégico, prospectiva nacional y procedimientos transparentes) de un total de 35, sintetiza que el Estado se compromete a actuar fundamentándose en un plan estratégico, donde los recursos se encaminan a realizar los objetivos nacionales de desarrollo. Los planes institucionales son los documentos que más importancia alcanzan ya que se gestionan con sentido, anteponiendo la eficiencia de los recursos públicos.

**Decreto Legislativo n.º 1088, Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico**

El Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (Sinaplan), tiene el propósito de viabilizar el desarrollo del planeamiento estratégico a nivel nacional. Es la institución responsable de establecer una visión a futuro concertada, consolida todas las propuestas para la aprobación de planes nacionales y orienta el desarrollo de planes descentralizados, los cuales se formulan a mediano y largo plazo. Instruye la gestión de manera que se oriente a resultados y promueve el trabajo interinstitucional. El Ceplan ejerce su rectoría.

**Decreto Supremo n.º 046-2009-PCM, Reglamento de Organización y Funciones del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - CEPLAN.**

El Ceplan, entre otras funciones generales, asesora a todos los aparatos estatales para lograr que sus procesos se articulen al Plan Estratégico de Desarrollo Nacional y lo que sus objetivos establecen.

**Decreto Supremo n.º 029-2018-PCM. Reglamento que regula las Políticas Nacionales.**

Las políticas nacionales son aprobadas no sin antes el Ceplan emita una opinión técnica favorable. Por lo que toda política nacional atiende a una previa articulación entre planes de los diferentes niveles y sectores. La Política General de Gobierno se desarrolla, a nivel de Gobiernos Locales, en los Planes Operativos y Planes Estratégicos.

**Resolución de Presidencia de Consejo Directivo n.º 033-2017-CEPLAN/PCD. Guía para el Planeamiento Institucional.**

Todas las entidades elaboran un Plan Operativo Institucional (POI). Los pliegos presupuestarios desarrollan un Plan Estratégico Institucional (PEI). Las Acciones Estratégicas Institucionales (AEI) y los Objetivos Estratégicos Institucionales (AEI) se articulan, lo que resulta en una Ruta Estratégica. Se establecen, también, los Ejes de la Política General de Gobierno y las unidades orgánicas responsables de llevarlas a cabo. El Presupuesto por Resultados (PpR) viabiliza la vinculación de los planes, y las Actividades Operativas e Inversiones aseguran la oferta de servicios públicos de calidad.

**Directiva n.º 001-2014-CEPLAN**

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (Ceplan) quien es rector del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (Sinaplan), ambas buscan dirigir el proceso de planeamiento estratégica con la finalidad de que el gobierno posea una herramienta técnica con la cual se logre un avance progresivo y permanente de todo el Perú.

**Directiva n.º 001-2017-CEPLAN, Resolución de Presidencia de Consejo Directivo n.º 026-2017/CEPLAN/PCD**

Se establece el Ciclo de Planeamiento Estratégico, el cual pormenoriza cuatro fases, que permiten que la entidad mejore continuamente. El Plan Operativo Institucional define actividades y metas concisas, las que coaccionan para vincular el planeamiento y presupuesto.

**Decreto Supremo n.º 056-2018-PCM, Aprueba la Política General de Gobierno al 2021.**

Las acciones de Gobierno deben responder conforme los cinco ejes y los dieciocho lineamientos. Todas las entidades establecen los indicadores clave de rendimiento, los cuales son medidos y consolidados para establecer el avance por cada lineamiento.

**Normativa en Presupuesto**

**Resolución Directoral N° 024-2016-EF/50.01, Directiva N° 002-2016-EF/50.01, Directiva para los Programas Presupuestales en el marco del Presupuesto por Resultados**

Directiva principal para la presente investigación. Expone detalladamente todo lo referente a Programas Presupuestales y su oportuna gestión. Conviene en designar un responsable técnico a cada Programa Presupuestal. El que es designado mediante acto resolutivo. Por lo que es necesario contar con personal capacitado y con contrato vigente. El Titular de la entidad, el planificador y el responsable de presupuesto, además de los especialistas en seguimiento y control; conforman el equipo técnico para asegurar que los objetivos de los PP sean considerados en las fases del proceso presupuestario.

**Decreto Legislativo n.º 1252, Decreto Legislativo que crea el Sistema Nacional de programación multianual y gestión de inversiones.**

Establece la vinculación entre la programación multianual en inversión, planeamiento estratégico y el Marco Macroeconómico Multianual. Vela por un impacto superior en la población, por lo que los objetivos de los tres entornos nacionales los establece el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico. Las inversiones o proyectos atienden las brechas de infraestructura y el alcance de los servicios públicos, por lo que se concentra en cerrarlas.

**Decreto Legislativo n.º1440, Sistema nacional de presupuesto público.**

El procedimiento presupuestario se adiestra a conseguir resultados medibles que favorezcan a la población, enriqueciendo su entorno. La calidad del presupuesto atiende a ejecutar una programación presupuestaria apoyada en criterios técnicos, efectivos, asequibles y genere que los servicios públicos se encuentren disponibles cuando el ciudadano lo requiera. La programación multianual se alinea con las herramientas de planeamiento proyectadas en las disposiciones del Sinaplan.

**Decreto de Urgencia n.º 014-2019 Decreto de Urgencia que aprueba el presupuesto del sector público para el año fiscal 2020.**

Dispositivo legal anualizado, que establece las condiciones presupuestarias de todos los sectores y entidades. Se establecen medidas para el logro de la calidad de gasto público. Las prioridades del estado, se atienden a través de Programas Presupuestales orientado a resultados. La presente normativa establece que la seguridad ciudadana se contemple justamente con esta categoría presupuestal, por ser efectiva.



### **Resolución Directoral N° 011-2019-EF/50.01, Directiva para la Ejecución Presupuestaria, aprobada mediante**

El responsable de los Programas Presupuestales orientado a Resultados es quien de manera progresiva los implementa, con el objetivo de alcanzar productos que la ciudadanía valore. La Oficina de Presupuesto o la que haga sus veces en el Pliego, tiene la competencia de realizar el seguimiento y valoración del desempeño de los objetivos y metas de las asignaciones presupuestarias. Además de velar por que se ejecuten las prioridades que favorezcan a la población, donde se presenten brechas considerables que perjudiquen el acceso a servicios públicos.

### **Art.46 de la Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo.**

Los Sistemas Administrativos Transversales (figura n.º 4) contribuyen al empleo eficiente de los recursos en las entidades públicas. Cada sistema cumple un rol en este circuito lógico, desde el planeamiento hasta su ejecución.

### **Ley n.º 28411, Ley general del sistema nacional de presupuesto**

El gasto público se realiza con calidad, bajo los principios de la efectividad y economía. El Titular de la entidad pública es el encargado de armonizar el Plan Operativo Institucional (POI) y el Presupuesto Institucional con el PEI.

### **Directiva N° 002-2019-EF/50.01**

La Programación Multianual Presupuestaria se vincula con los resultados concretos de los Programas Presupuestales, los que a su vez velan por la provisión de bienes y servicios. Las entidades se aseguran de alinear proyectos a los Programas Presupuestales, que suministren resultados verificables.

## **Capítulo III**

### **El Diagnóstico**

#### **3.1. Determinación del problema**

Las nuevas políticas de Modernización del Estado buscan generar dos cambios sustanciales en el sector público, uno desde un enfoque institucional y otro desde el enfoque de modernización de la gestión pública; con ello no solo se busca cumplir y alinearse a los estándares de la normatividad vigente, sino que se aspira a proponer la gestión de programas presupuestales por resultados alineados al planeamiento estratégico con la finalidad de mejorar la calidad de gasto público en la Municipalidad provincial de Tayacaja, Pampas.

El presente trabajo de investigación ha determinado una deficiente gestión en los programas presupuestales por resultados alineados al planeamiento estratégico, lo que afecta el logro de la calidad de gasto público, siendo esta una herramienta fundamental que hoy en día la gran mayoría los gobiernos locales no utilizan para erogar sus gastos. Esto a consecuencia de que en la actualidad los procesos de planeamiento y presupuesto no trabajan normativamente ni en la práctica de manera articulada.

Por lo que resulta necesario nombrar a los sistemas involucrados en este apartado, por un lado, el Sistema Nacional de Presupuesto y por el otro el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (Sinaplan), donde ambos ponen a disposición herramientas que buscan mejorar la gestión pública, específicamente la gestión por resultados y calidad de gasto público. Las que por sí solas no podrían vincularse, veamos la siguiente tabla:

**Tabla 13***Herramientas no articuladas por cada Sistema.*

Sistemas	Herramientas
Sistema Nacional de Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Decreto Legislativo N° 1440, Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Presupuesto.</li> <li>· Decreto de Urgencia N° 014-2019, decreto de urgencia que aprueba el Presupuesto del sector público para el año fiscal 2020</li> <li>· Directiva N° 011-2019-EF/50.01, “Directiva para le ejecución presupuestaria”</li> <li>· Directiva N°002-2016-EF/50.01, “Directiva para los Programas Presupuestales en el marco del Presupuesto por Resultados”</li> <li>· Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF).</li> </ul>
SINAPLAN CEPLAN	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Resolución de Presidencia de Consejo Directivo n.° 00016-2019/CEPLAN/PCD, “Guía para el Planeamiento Institucional”</li> <li>· Aplicativo CEPLAN v.01.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa, si existen las herramientas para poder desarrollar un proceso de planificación presupuestal exitoso, sin embargo, se presentan problemas como la deficiente gestión de los programas presupuestales (PP). El Ministerio de Economía y Finanzas, cuenta con un total de 37 PP dirigidos a Gobiernos locales en 2019, y 35 PP en 2020. Se desprende de aquí que en su gran mayoría los gobiernos locales no le dan énfasis de alinear sus gastos a los programas presupuestales esto debido a que no existe reconocimiento, bajo algún documento oficial, donde haga mención que se tiene que designar a los responsables de PP. Apuntemos que estos responsables asumen un rol muy importante en la programación y formulación presupuestal, son los que determinan los indicadores de desempeño y las metas físicas de estas herramientas presupuestarias.

En efecto, la proposición de gestionar los programas presupuestales y que estos estén alineados al planeamiento estratégico, propiciarán, por un lado una adecuada planificación de su Presupuesto Institucional de Apertura (PIA), en donde las modificaciones presupuestarias sean mínimas, y así no transgredan la normatividad de presupuesto. Por otra parte, los servicios públicos significarán un valor público, pues asegurará el bienestar de la ciudadanía. La toma de decisiones será de manera oportuna y eficiente. Además la entidad demostrará a la vista de los habitantes, diversos entes,

programas sociales, etc; la correcta asignación y distribución del presupuesto. Todo esto verificable en el Portal de Transparencia del Ministerio de Economía y Finanzas.

Sobre el problema general planteado en el presente de trabajo de investigación. Es cuando en momentos de crisis económica, como la que atraviesa el Perú, que se necesita que el gasto público realizado sea eficiente y logre atender a la población tayacajina más vulnerable. Es decir, que sea de impacto y se obtengan resultados observables.

La importancia de la eficiencia del gasto y su asignación a Programas Presupuestales (PP), es empleado desde el gobierno central. Basta con analizar el Decreto de Urgencia n.º 033-2020, en el cual realiza transferencias presupuestarias con la finalidad de aplacar el impacto generado por la COVID-19. Estas transferencias se destinaron a la categoría presupuestal 0068 (Reducción de vulnerabilidad y atención de emergencias por desastres).

Con ello, la Municipalidad provincial de Tayacaja se le asignó s/. 200,000.00, de los cuales, según la Contraloría General de la República, solo ejecutó s/. 100,000.00. Es decir, tan sólo el 50 % del total (La Contraloría General de la República, 2020).

Es más, según el Informe de Hito de Control N° 011-2020-OCI/0397-SCC, se evidenció actos graves de corrupción, añadirle a esto la precaria data del Sistema de Focalización de Hogares (SISFOH).

Se colige que, a pesar de realizar la asignación de recursos a un PP, su gestión es deficiente.

Es más, la entidad cuenta con 10 Objetivos Estratégicos Institucionales registrados en el aplicativo Ceplan, recién el 2019. De los cuales ni uno solo ha sido evaluado. De 2018 hacia atrás, no cuenta con registro.

Sobre el problema específico 1, se hace notar que, por ejemplo, existen unidades orgánicas en la entidad que por su función, deberían alinearse a un Programa Presupuestal. Se presenta un listado de las áreas en las que su

presupuesto se encuentra dentro de categorías presupuestales que no resultan en producto, y que al ser contrastadas con los PP que el Ministerio de Economía y Finanzas dispone, evidencia la deficiente programación estratégica.

**Tabla 14**

*Áreas presupuestadas en acciones sin resultado.*

Área/Unidad orgánica/Centro de Costo	Categoría presupuestal	Programa Presupuestal (debería)
Subgerencia de Promoción Empresarial y Turismo	9001. Acciones Centrales	0087. Incremento de la competitividad del sector artesanía 0121. Mejora de la articulación de pequeños productores al mercado 0127. Mejora de la competitividad de los destinos turísticos 0140. Desarrollo y promoción de las artes e industrias culturales 0080. Lucha contra la violencia familiar
Subgerencia de la Mujer y Programas Sociales	9002. Asignaciones presupuestarias que no resultan en productos	0117. Atención oportuna de niñas, niños y adolescentes en presunto estado de abandono 0142. Acceso de personas adultas mayores a servicios especializados
Defensa Civil y emergencias de prevención de desastres	9002. Asignaciones presupuestarias que no resultan en productos	0068. Reducción de vulnerabilidad y atención de emergencias por desastres
Camal Municipal	9002. Asignaciones presupuestarias que no resultan en productos	0039. Mejora de la sanidad animal
Subgerencia de Desarrollo Agropecuario	9002. Asignaciones presupuestarias que no resultan en productos	0041. Mejora de la inocuidad agroalimentaria 0051. Prevención y tratamiento del consumo de drogas
Subgerencia de la cultura, juventud y deporte	9002. Asignaciones presupuestarias que no resultan en productos	0101. Incremento de la práctica de actividades físicas, deportivas y recreativas en la población peruana
Limpieza pública	9002. Asignaciones presupuestarias que no resultan en productos	0036. Gestión integral de residuos sólidos

Fuente: Elaboración propia

Del problema específico 2, la inexistencia del control de resultados, ha impactado de forma negativa, pues ello genera, entre otros aspectos,

corrupción y servicios públicos en mal estado. Como lo demuestra el Informe de Auditoría de Cumplimiento N° 019-2019-2-0397-AC, en el cual la Contraloría advierte claramente la deficiencia del control interno, donde de principio a fin existieron irregularidades en la obra “Construcción de una trocha carrozable de 15 kilómetros que une la comunidad de Pacti con el paraje de Soraccocha, en el Distrito de Pampas”.

La ausencia de un control de resultados ocasionó que la obra sea recepcionada en mal estado, donde el perjuicio económico fue de S/ 114,290.95, esto al conceder un adicional en la obra (ampliación de 15 días). Lo que afecta directamente a los 550 comuneros del centro poblado de Pacti.

Sobre el problema específico 3, el Informe de Auditoría de Cumplimiento N° 019-2019-2-0397-AC, advierte que en la obra ídem de la problemática anterior, se debió también a la ausencia de profesionales contratados bajo régimen formal. Precisamente esto se evidenció cuando al consultar sobre los expedientes técnicos mal-elaborados, los profesionales contratados bajo locación de servicios, negaron su participación en dicha elaboración.

Para conocer detalladamente el problema específico 4, se debe conceptualizar los objetivos del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico:

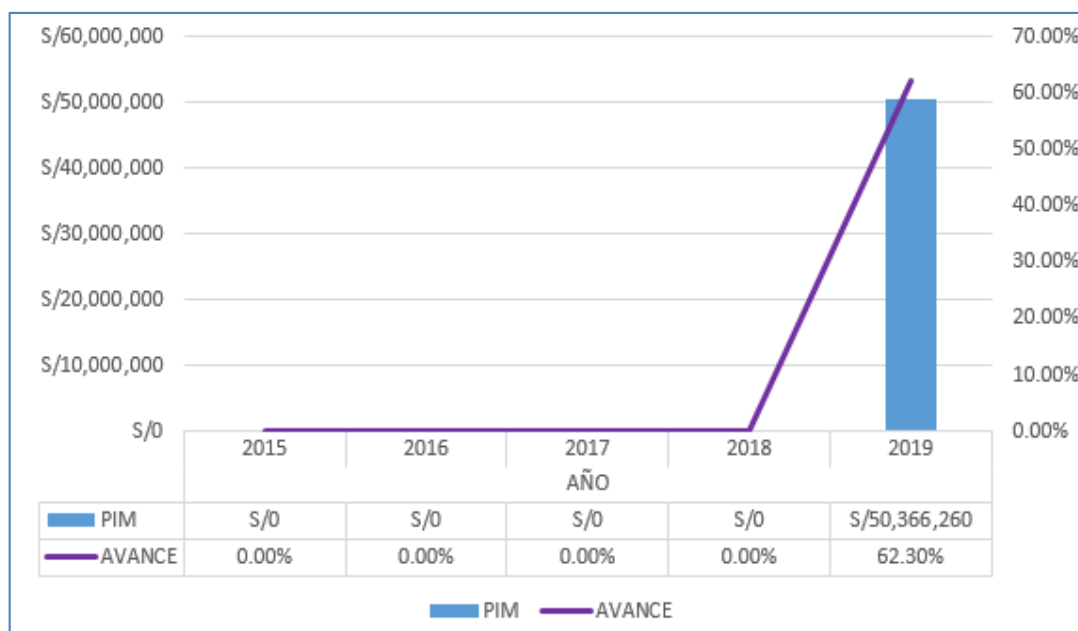
N.º	Objetivo
1	Orientar y definir métodos, procesos e instrumentos para articular e integrar en forma coherente la elaboración de Plan Estratégico de Desarrollo Nacional y los planes nacionales.
2	Promover y articular los programas de fortalecimiento de capacidades para el planeamiento estratégico.
3	Desarrollar los procesos y las acciones para el seguimiento de la gestión para resultados de mediano y largo plazo.
4	Promover la cooperación y acuerdos entre los sectores públicos y privados en el proceso de formulación de los planes estratégicos.
5	Promover la formulación de planes estratégicos, programas y proyectos con visión prospectiva de medio y largo plazo.
6	Visión de futuro compartida, concertada y de los objetivos y planes estratégicos.

**Figura 14.** Objetivos del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico. Tomado de *¿Qué es el Sinaplan?*, por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2018.

El instrumento de la entidad, Plan Estratégico Institucional, se ha formulado pero no se ha aprobado con acto oficial (anexo H). Sin embargo, se ha registrado en el aplicativo Ceplan. Al evaluar sus Objetivos Estratégicos Institucionales y las Acciones Estratégicas Institucionales (ver figura 20), notamos que no se alinean a los objetivos 2, 3 y 4.

Además la entidad no cuenta con un Plan Operativo Institucional aprobado. Esto genera que la entidad se comprometa perjudicialmente al momento de realizar el proceso de Rendición de Cuentas. Ya que en este, se evalúa en el formato n.º 2A, información general sobre el planeamiento estratégico, el estado situacional de los instrumentos de planificación según la Directiva n.º 001-2014-CEPLAN. La misma que exige que estos documentos (PEI-POI), cuenten con resolución de aprobación, y se encuentren dentro de una de las fases del proceso de planeamiento estratégico (fase prospectiva, estratégica e institucional). La Municipalidad provincial de Tayacaja, está contraviniendo los dispositivos legales y los procesos de control gubernamental.

Por último, el problema específico 5, es evidenciado al momento de realizar la consulta en el módulo Ceplan, PEI-POI.



**Figura 15.** Gestión del aplicativo Ceplan v.01, en la entidad.

Fuente: Elaboración propia.

Es preocupante lo representado en la figura precedente, pues el 2016 no hubo, en conclusión, gestión del aplicativo CEPLAN V.01; por lo tanto no se realizó ninguna implementación del Plan Operativo Institucional ni se evaluó el Plan Estratégico Institucional, es decir no hay objetivos institucionales que medir, y el ciudadano de a pie podría asumir que no se entregó ningún producto o servicio a la población tayacajina.

Ya para el 2019 si hubo registro de la programación por parte de la entidad, sin embargo existe sobrefinanciamiento de S/. 7 040 735.00 y un 1.7 % de un avance menor comparado con el dato del portal encontrado en Transparencia Económica. Esto se traduce en que no se reportaron S/471 382.00 de gasto a nivel de devengado.

Resulta menester que se capacite al personal responsable de gestionar el aplicativo Ceplan v.01, ya que este permitirá dar a conocer el avance en materia de planeamiento y como es que se está realizando su articulación con el presupuesto.



			
Menu			
Registro PEI	3 >	< Contraloría General de la República	
Registro POI	1 >	Rendición de Anual - Formato 2	
Reporte	6 >	Formato 2A	
Contraloría General de la República	3 >	Formato 2B	

**Figura 16.** Articulación del aplicativo Ceplan V.01 y la Contraloría General de la República, para el 2021.

Fuente: Elaboración propia

No es un detalle menor la gestión del aplicativo ya que, como lo demuestra la figura antes expuesta, el Ceplan está habilitando la opción de información a la Contraloría. Razón más que suficiente para gestionarla de manera responsable.

Es por ello que para el presente trabajo de investigación se ha determinado como:

**Problema General:**

Deficiente gestión en los programas presupuestales por resultados alineados al planeamiento estratégico, para mejorar la calidad de gasto público en la Municipalidad Provincial de Tayacaja, lo que a su vez no se alinea a la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

**Problemas Específicos:**

**Problema específico 1**

Deficiente gestión de los Programas Presupuestales Orientados a Resultados (PPoR) y del Programa Presupuestal Institucional (PPI).

### Problema específico 2

Inexistente sistema de control del cumplimiento de los objetivos y las metas presupuestales.

### Problema específico 3

Las áreas clave no cuentan con personal necesario, lo cual no permite designar responsables que coadyuven a la medición de resultados.

### Problema específico 4

Instrumentos de planificación desactualizados que no se articulan con lo desarrollado por el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (Sinaplan).

### Problema específico 5

Desconocimiento del personal para realizar el proceso de seguimiento y evaluación de las actividades operativas en el aplicativo CEPLAN V.01.

### Tabla 15

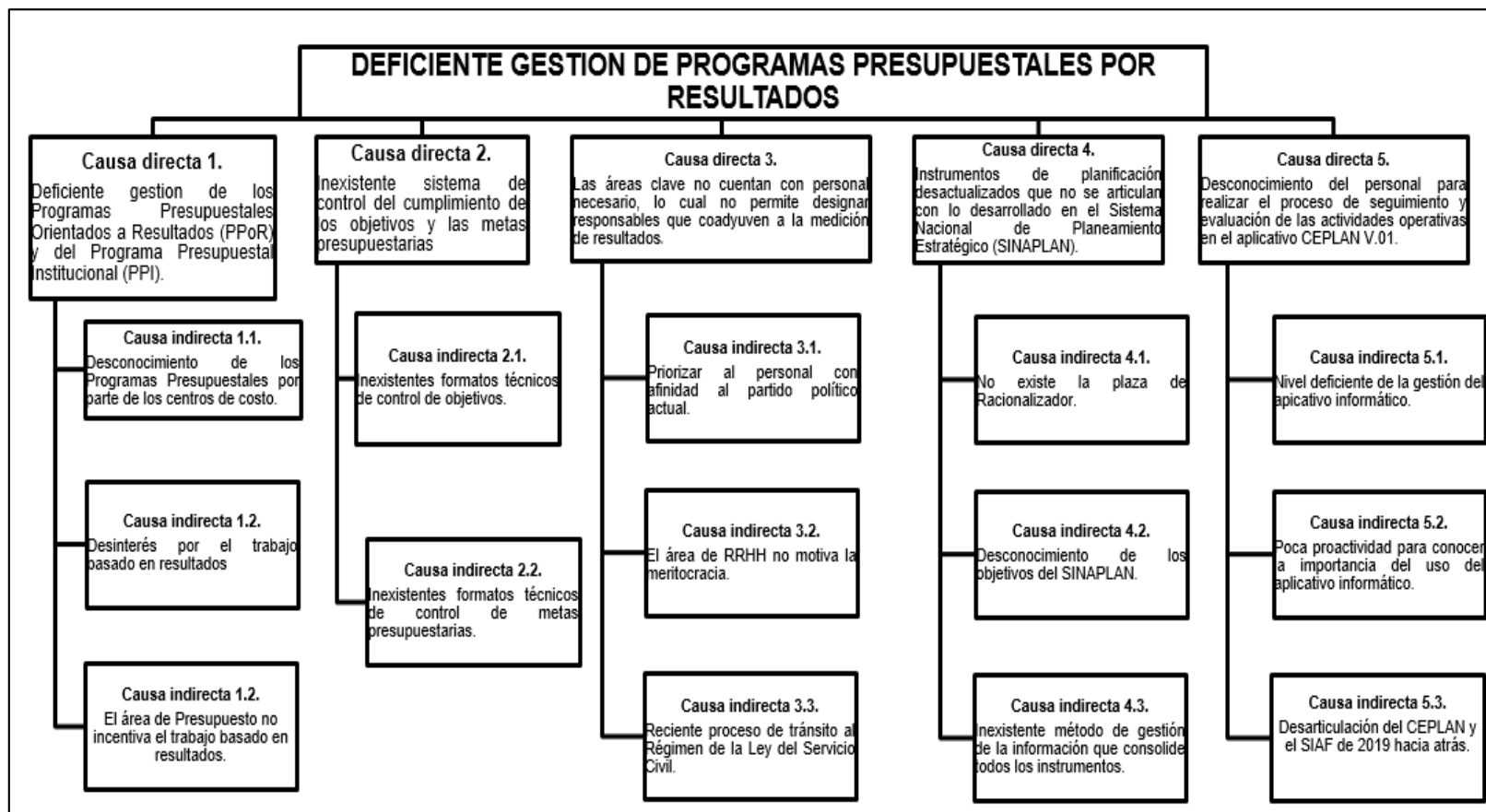
*Competencias de la Entidad para abordar el problema.*

Competencias	Exclusiva/Compartida	Si es compartida, indique si tiene la rectoría
Elaborar una matriz de validación de los programas presupuestales por resultados.	Exclusiva	
Designar responsables de los Programas Presupuestales.	Exclusiva	
Contratar personal idóneo para la medición de resultados	Exclusiva	
Contar con instrumentos de planeamiento actualizados.	Exclusiva	
Ejecución de manera responsable el presupuesto de la institución enmarcado a la normatividad vigente.	Exclusiva	
Realizar el seguimiento y evaluación de las actividades operativas en el aplicativo CEPLAN V.01.	Compartida	<b>Ceplan</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 3.1.1. Árbol de Problemas y Causas

Producto del análisis realizado en la Municipalidad Provincial de Tayacaja, para el presente trabajo se abordará las siguientes causas:



**Figura 17.** Árbol de Problemas y Causas.

Fuente: Elaboración propia.

### 3.1.2. Sustento de evidencias

- A. Deficiente gestión de los Programas Presupuestales Orientados a Resultados (PPoR) y del Programa Presupuestal Institucional (PPI).

Sobre este aspecto el apartado 3 de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública del Estado Peruano, declara que la entidad que esté en la capacidad de “formular el presupuesto (programa presupuestal) en función de los objetivos establecidos en los planes, desarrollando y optimizando los procesos de la cadena de valor” estarán orientados a gestionar los recursos en resultados efectivos; situación que no se refleja en la entidad materia de estudio.

El Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización, demanda que “las entidades públicas aplican la gestión para resultados como un modelo de gestión que permite identificar y adoptar decisiones sobre todos aquellos aspectos que contribuyan a la creación de valor público”.

El Presupuesto por Resultados (PpR) es una estrategia de gestión pública que viene liderando la Dirección General de Presupuesto Pública (DGPP), con el objetivo de contribuir a una mayor eficiencia y eficacia del gasto público a través de una completa vinculación entre los recursos públicos asignados y los productos y resultados propuestos para favorecer a la población. (Acuña, Huaita, & Mesinas, 2012, p.2)

Son cuatro las situaciones que afectan el desempeño de un presupuesto por resultados; el diseño, la gestión, la institucionalidad y los recursos (Guzmán, 2011).

Ámbito del problema	Descripción
Diseño	Problemas en el diseño de las partes o los aspectos de uno o más de sus componentes, en su arquitectura
Gestión	Problemas en la operación: organización del trabajo técnico; procesos de compra, de administración de recursos financieros y de recursos humanos; sistemas de información, de seguimiento y control; comunicaciones, etcétera.
Institucionalidad	Problemas derivados de la ubicación institucional, relaciones de dependencia jerárquica, instancias de coordinación inter e intra institucional, competencias institucionales (humanas, tecnológicas y de liderazgo), credibilidad, legitimidad, etcétera.
Recursos	Insuficientes recursos en relación con sus objetivos o propósitos.

**Figura 18.** Tipos de situaciones que afectan el desempeño. Tomado de Gestión para resultados en el desarrollo en gobiernos subnacionales, por Marcela Guzmán, 2011.

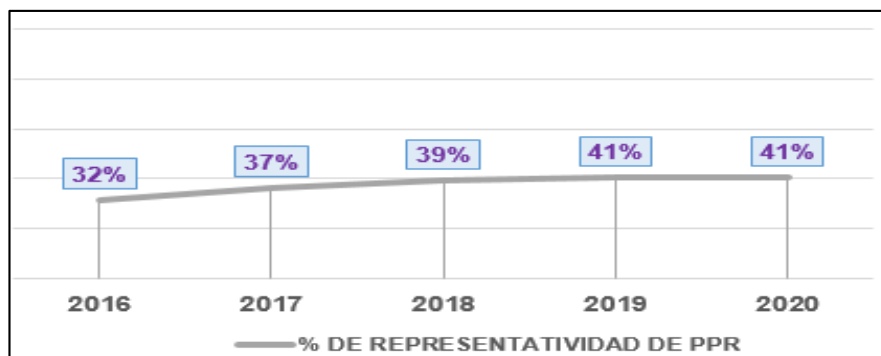
A continuación, se presentan los programas presupuestales diseñados por el MEF y gestionados por la MPT.

**Tabla 16**

*Programas Presupuestales gestionados por la Municipalidad Provincial de Tayacaja.*

Año	2016	2017	2018	2019	2019
PPR GL	41	41	38	37	37
PPR MPT	13	15	15	15	15

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 19.** Representación entre el Presupuesto Institucional y Programas presupuestales por Resultados.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 17***Asignación presupuestal 2016-2020.*

Categoría Presupuestal	2016		2017		2018		2019		2020	
	PIM	Avance %	PIM	Avance %	PIM	Avance %	PIM	Avance %	PIM	Avance %
0001: Programa articulado nutricional	59,609	90.4%	19,816	84.6%	995,210	0.8%	-	-	-	-
0002: Salud materno neonatal	26,179	100.0%	-	-	-	-	-	-	66100	-
0016: TBC-VIH/SIDA	-	-	39,920	79.4%	66,655	80.6%	107,849	98.7%	85725	-
0030: Reducción de delitos y faltas que afectan la seguridad ciudadana	473,768	85.0%	522,108	89.7%	481,627	96.4%	444,743	95.0%	541435	30%
0035: Gestión sostenible de recursos naturales y diversidad biológica	130,302	76.9%	-	-	-	-	-	-	-	-
0036: Gestión integral de residuos solidos	430,132	90.4%	514,072	77.1%	830,724	39.3%	-	-	-	-
0039: Mejora de la sanidad animal	77,915	69.0%	50,173	96.2%	13,706	85.8%	21,906	100%	15,492	55%
0040: Mejora y mantenimiento de la sanidad vegetal	87,470	74.4%	64,032	97.8%	18,947	95.0%	17,108	100%	118,847	86%
0041: Mejora de la inocuidad agroalimentaria	-	-	-	-	-	-	361,200	76.0%	395,000	12%
0042: Aprovechamiento de los recursos hídricos para uso agrario	321	0.0%	100,000	14.0%	102,248	0.0%	123,000	0.0%	454,000	26%
0046: Acceso y uso de la electrificación rural	-	-	-	-	-	-	15,000	100%	-	-
0068: Reducción de vulnerabilidad y atención de emergencias por desastres	-	-	26,255	0.0%	-	-	259,847	94.4%	100,000	100%
0073: Programa para la generación del empleo social inclusivo - trabaja Perú.	-	-	-	-	10,500	0.0%	95,789	0.0%	-	-

Categoría Presupuestal	2016		2017		2018		2019		2020	
	PIM	Avance %	PIM	Avance %	PIM	Avance %	PIM	Avance %	PIM	Avance %
0082: Programa nacional de saneamiento urbano	1,000,951	60.6%	394,549	0.0%	12,000	0.0%	-	-	-	-
0083: Programa nacional de saneamiento rural	5,404,999	34.8%	2,627,497	75.2%	5,369,123	23.2%	4,865,310	29.7%	3,273,799	0%
0090: Logros de aprendizaje de estudiantes de la educación básica regular	280,229	50.0%	-	-	257,300	65.2%	870,670	72.3%	260,036	23%
0096: Gestión de la calidad del aire	-	-	-	-	-	-	-	-	200,520	100%
0101: Incremento de la práctica de actividades físicas, deportivas y recreativas en la población peruana	2,060,822	95.4%	1,108,792	33.6%	3,108,524	22.8%	3,995,807	97.1%	1,339,549	2%
0108: Mejoramiento integral de barrios	-	-	1,450,106	12.4%	-	-	-	-	-	-
0109: Nuestras ciudades	-	-	-	-	1,243,068	98.7%	1,341,382	51.9%	3,599,820	5%
0121: Mejora de la articulación de pequeños productores al mercado	-	-	35,000	0.0%	-	-	-	-	-	-
0138: Reducción del costo, tiempo e inseguridad en el sistema de transporte	3,608,047	39.7%	6,702,738	75.2%	4,244,321	70.0%	5,444,976	65.5%	49,645,502	0%
0148: Reducción del tiempo, inseguridad y costo ambiental en el transporte urbano	-	-	-	-	297,988	33.1%	8,136,110	13.1%	7,105,890	13%
9001: Acciones centrales	4,514,273	82.0%	4,691,626	69.9%	4,814,005	74.2%	5,752,018	88.2%	4,317,156	38%
9002: Asignaciones presupuestarias que no resultan en productos	15,941,140	73.6%	13,010,970	67.4%	11,477,290	72.6%	11,472,810	89.4%	7,511,436	37%
Total	34,096,157	68.1%	31,357,654	54.5%	33,343,236	50.4%	43,325,525	68.9%	79,030,307	35.2%

Fuente: Elaboración propia.



Esta tabla permite observar que no se ha gestionado el programa presupuestal 0080 “Lucha contra la violencia familiar”. Este programa es muy importante ya que, a través de ello la población más vulnerable y con bajos recursos recibe apoyo psicológico, en asesorías legales y lucha en temas de violencia. En la Municipalidad dentro de la estructura orgánica encontramos la Oficina de Defensoría Municipal del Niño y del Adolescente (DEMUNA), en mérito al Decreto Ley 26102, Código de los Niños y Adolescentes (artículos 45° al 50°). Esta Oficina no articula sus actividades al Programa Presupuestal (PP).

El PP 0142 “Acceso de personas adultas mayores a servicios especializados”, representa un programa de atención directa de la población vulnerable, razón suficiente para gestionarlo. Además la asignación, según detalla la trigésima quinta Disposición Complementaria Final de la Ley del presupuesto del sector público para cada año, resulta ser ineficiente y sin evidencias verificables. Esta Disposición especifica la financiación del 0.5 % del PIA para las Oficinas Municipales de Atención a la Persona con Discapacidad (OMAPED) y las Oficinas Regionales de Atención a la Persona con Discapacidad (OREDIS). La ineficacia presupuestal se evidencia en que no se gestionaron Programas Presupuestales relacionados a la atención de personas con discapacidad (0106 y 0129).

Agregar que la entidad investigada, cuenta con una unidad de Defensa Civil, la misma que articula sus actividades operativas al PP 0068 (Reducción de vulnerabilidad y atención de emergencias por desastres). Esta programación estratégica muestra que los años 2019 y 2020, ha permitido un rendimiento eficaz. Hace falta una metodología que muestre el impacto cualitativo de esta gestión estratégica.

Una evidencia medular, refiere al PP 0036 (Gestión integral de residuos sólidos). Las tablas precedentes permiten observar que en el año 2019 y 2020, no se ha gestionado este programa presupuestal. Es preocupante, ya que la entidad, como todo gobierno local, provee el servicio de limpieza pública. Peor aún, la asignación de este gasto se ha programado a una que no resulta en ningún producto, muestra latente de que las acciones no se orientan a resultados.

Se evidencia que la Municipalidad provincial de Tayacaja, programa y ejecuta sin priorizar la asignación orientado a Programas Presupuestales, soslayando la atención de necesidades poblaciones y la normatividad vigente.

**B. Inexistente sistema de control del cumplimiento de los objetivos y las metas presupuestarias.**

La inexistencia del control de resultados, ha impactado de forma negativa, pues ello genera, entre otros aspectos, corrupción y servicios públicos en mal estado. Como lo demuestra el Informe de Auditoría de Cumplimiento N° 019-2019-2-0397-AC, en el cual la Contraloría advierte claramente la deficiencia del control interno, donde de principio a fin existieron irregularidades en la obra “Construcción de una trocha carrozable de 15 kilómetros que une la comunidad de Pacti con el paraje de Soraccocha, en el Distrito de Pampas”.

La ausencia de un control de resultados ocasionó que la obra sea recepcionada en mal estado, donde el perjuicio económico fue de S/ 114,290.95, esto al conceder un adicional en la obra (ampliación de 15 días). Lo que afecta directamente a los 550 comuneros del centro poblado de Pacti.

Sobre este aspecto, el apartado 1.2. de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública del Estado Peruano, lo describe de manera amplia y evidente. En el cual se hace un análisis a la limitada evaluación del seguimiento y monitoreo de los procesos y resultados de proyectos y actividades, precisando también que en la administración pública no existe la implementación de tableros de indicadores, en consecuencia, la gestión no se controla ni se evalúa.

El Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización, estima que la gestión de procesos, de ser correctamente implementada, lograría la realización de los objetivos institucionales, con el menor esfuerzo posible (recursos mínimos empleados). Y permite que las entidades logren la mejora continua, pues la medición y el análisis proveen información para la corrección de cuellos de botella. En suma, los gobiernos de los tres niveles cuentan con herramientas de gestión de la calidad y actúan de manera efectiva.

Bolborici (2012) manifiesta que las principales ventajas de un sistema de control de resultados en el sector público son:

- Se establece un escenario donde prime la transparencia en las acciones estatales, característica a favor de los habitantes.
- Implanta en los servidores públicos una cultura proactiva.
- Se establece un balance de entre la administración pública y la labor inmediata, además de encontrarse presto al futuro.

- C. Las áreas clave no cuentan con personal necesario, lo cual no permite designar responsables que coadyuven a la medición de resultados.

El Informe de Auditoría de Cumplimiento N° 019-2019-2-0397-AC, advierte que en la obra “Construcción de una trocha carrozable de 15 kilómetros que une la comunidad de Pacti con el paraje de Soraccocha, en el Distrito de Pampas”, se debió también a la ausencia de profesionales contratados bajo régimen formal. Precisamente esto se evidenció cuando al consultar sobre los expedientes técnicos mal elaborados, los profesionales contratados bajo locación de servicios, negaron su participación en dicha elaboración.

Sobre este aspecto el apartado 1.2. de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública del Estado Peruano, efectúa un análisis a la inadecuada política y gestión de recursos humanos. Adicionalmente los procesos de reclutamiento y selección, fortalecimiento de capacidades, incluso hasta la desvinculación laboral, muestran serias deficiencias.



**Figura 20.** Órdenes de Servicio gestionadas por la entidad.

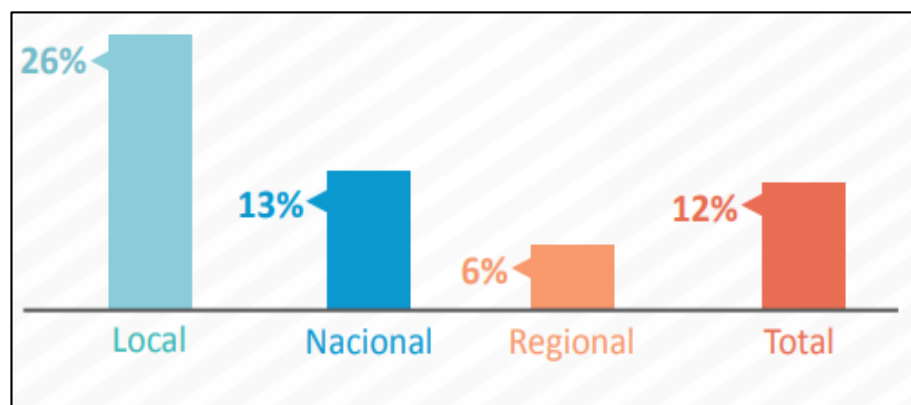
Fuente: Elaboración propia.

La entidad ha concedido en promedio 1648 órdenes de servicio estos últimos cinco años. Si bien es cierto, algunos dirigidos a

personas jurídicas para realizar diferentes servicios institucionales, el otro gran porcentaje se debe al contrato de personal por locación de servicios, circunstancia que genera el trabajo sin responsabilidad laboral. Esto va alineado al informe El reto de la formalidad en el sector público peruano, investigación que concluye que las personas contratadas bajo la modalidad de locación de servicios, son consideradas dentro de la estadística de informalidad laboral. El municipio estudiado, no realiza una consolidación de información con respecto a las personas contratadas por esta modalidad.

Es más, el mismo informe publicado por La Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir), determina el alto nivel de informalidad laboral.

En los gobiernos locales (26 %), seguida del gobierno nacional (13 %) y los gobiernos regionales (6 %), tomando como fuente la Planilla Electrónica; información similar a la contenida en el Registro Nacional de Municipalidades 2016 del INEI, en el caso de los gobiernos locales. (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2017, p.2)



**Figura 21.** Tasa de informalidad laboral según nivel de gobierno. Tomado de El reto de la formalidad en el sector público peruano, por la Autoridad del Servicio Civil, 2015.

- D. Instrumentos de planificación desactualizados que no se articulan con lo desarrollado en el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN).

Sobre este aspecto, el apartado 1.2. de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública del Estado Peruano, justifica que rol del Ceplan (Sinaplan) y de las políticas de Gobierno, no son efectivas e incluso resultan un tanto confusas. Los objetivos estratégicos nacionales, no consolidan las necesidades reales de la ciudadanía, y tampoco brinda estrategias efectivas que atiendan el cierre de brechas.

Por otra parte, el alineamiento entre: las políticas públicas nacionales y sectoriales, Planes de Desarrollo Concertado (PDC), los Planes Estratégicos Institucionales (PEI) y los Planes Operativos Institucionales (POI), no se vinculan entre éstos ni con los programas presupuestales.

Además, el apartado 3.1, establece que los OEI del PEI deben considerar y plasmarse en los Planes Operativos, los que detallan las actividades operativas a un nivel más profundo, que asegure el cumplimiento de metas y la calidad en la creación de bienes y servicios, que atiendan las demandas ciudadanas con efectividad.

CEPLAN (2019), especifica que “el documento del PEI debe contener información precisa sobre su diseño y las razones que lo sustentan” (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2019, p.32). El mismo que dentro del contenido mínimo debe anexar matrices de articulación de planes con lo que declarado en el Sinaplan.

Contenido mínimo	
1.	Declaración de Política Institucional
2.	Misión Institucional
3.	Objetivos Estratégicos Institucionales (con indicadores)
4.	Acciones Estratégicas Institucionales (con indicadores)
5.	Ruta Estratégica
6.	Anexos
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Matriz de Articulación de Planes (Anexo B-1)</li> <li>● Matriz del Plan Estratégico Institucional (Anexo B-2)</li> <li>● Ficha técnica de indicadores OEI/AEI (Anexo B-3)</li> </ul>

**Figura 22.** Estructura del Plan Estratégico Institucional. Tomado de la Guía para el Planeamiento Institucional por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2018.

Según el anexo H, el Plan Estratégico Institucional de la Municipalidad Provincial de Tayacaja, no cuenta con Resolución de Aprobación, por tanto, no cuenta con validez legal.

En marco a la Directiva N° 001-2017-CEPLAN/PCD “Directiva para la actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional” y tomando como referencia la Guía para El Planeamiento Institucional modificada mediante Resolución de Presidencia de Consejo de Directivo N° 00016-2019/CEPLAN/PCD, hace mención que una vez validado el PEI, el Ceplan emite un informe técnico de aprobación, para ser aprobado mediante la Resolución del Titular de Pliego y esto ser publicado en el portal web de la institución, además de realizar el registro en el aplicativo Ceplan V.01.

Al tampoco contar con un Plan Operativo Institucional aprobado con Resolución, la entidad carece de direccionamiento de como ejecutar sus gastos. Es así que la ejecución presupuestal, resulta ser cuestionada, pues quien fuere podría asumir que dicha acción, no atiende ningún bien social.

- E. Desconocimiento del personal para realizar el proceso de seguimiento y evaluación de las actividades operativas en el aplicativo CEPLAN V.01.

La figura n.º 8, evidencia que el 2019 si hubo registro de la programación por parte de la entidad, sin embargo, existe sobre financiamiento de S/. 7 040 735.00 y un 1.7 % de un avance menor comparado con el dato del portal encontrado en Transparencia Económica. Esto se traduce en que no se reportaron S/471 382.00 de gasto a nivel de devengado. Es decir, se reportó la información al aplicativo, pero por desconocimiento se hizo con errores.

Sobre este aspecto el apartado 1.2. de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública del Estado Peruano, declara la ausencia de un sistema eficiente de gestión y planificación, donde además hay problemas de articulación con el sistema de presupuesto público. En la realidad peruana, el planeamiento es considerado como una herramienta poco eficiente, y el plan con el presupuesto público se encuentran desarticulados.

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2018) explica la razón de ser del aplicativo CEPLAN V.01 y su trascendencia para la toma de decisiones.

El seguimiento de los planes institucionales se realiza formalmente a través del aplicativo CEPLAN V.01 [...] para la evaluación de los planes institucionales, la entidad elaborará los informes de evaluación, en base al contenido mínimo del informe de evaluación respectivo y los reportes de seguimiento. (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2019, p.53)

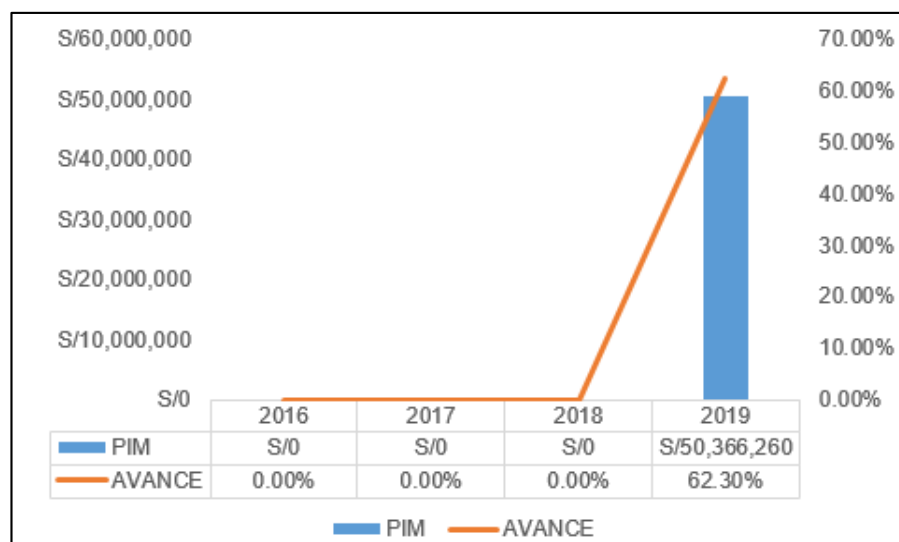


Agrega también, que en cuanto al proceso de seguimiento del PEI.

El Pliego emite el reporte de seguimiento en forma anual, para lo cual requiere que las unidades orgánicas responsables de los indicadores registren en el aplicativo CEPLAN V.01 los valores obtenidos de los indicadores de los Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI) y las Acciones Estratégicas Institucionales (AEI). (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2019, p.54)

En cuanto a la evaluación de planes institucionales, dicho proceso exige ser rigurosos para poder establecer los elementos que aportaron u obstaculizaron conseguir los impactos pronosticados, con el objetivo de aportar a la toma de decisiones para el avance de la administración pública a una modernizada.

En relación al presupuesto y su medición de acuerdo al Decreto Legislativo n.º 1440, “la Evaluación Presupuestaria es el análisis sistemático y continuo del desempeño en la gestión del presupuesto y en el logro de los resultados prioritarios y objetivos estratégicos institucionales, con el propósito de contribuir a la calidad de gasto público” (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018, art.55).



**Figura 23.** Gestión del aplicativo CEPLAN V.01 en la Municipalidad de Tayacaja. 2016-2019.

Fuente: Elaboración propia.

La figura permite dilucidar que la entidad no ha gestionado el aplicativo desde el 2016 a 2018. Ya para el 2019 si hubo programación por parte de la entidad, sin embargo, existe sobrefinanciamiento de S/. 7, 040,735.00 y en cuanto al avance, es menor en 1.7 %, comparado con los datos del portal Transparencia Económica. Esta muestra que el PIM es de S/. 43, 325,525.00 y el avance de 64 %.

## 3.2. Análisis Organizacional

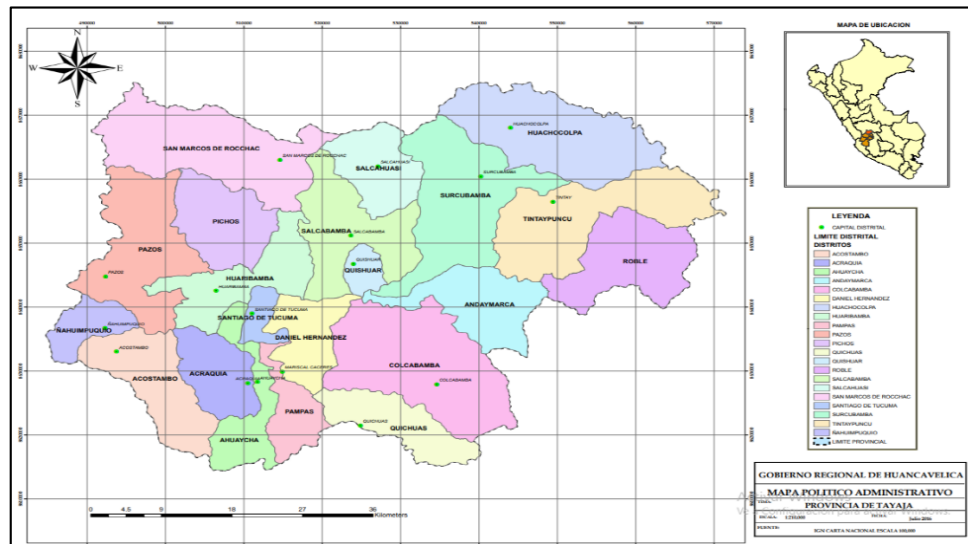
### 3.2.1. La Organización

La Municipalidad Provincial de Tayacaja está ubicada en la ciudad de Pampas, es una de las 7 provincias que conforman la Región Huancavelica. La situación política de la provincia de Tayacaja ha ido cambiando a lo largo del tiempo, pues habiendo estado constituida por 18 distritos, en la actualidad cuenta con tres más (21).

Es preciso mencionar que, no existe una ley que en forma expresa determine la creación de la provincia. Existe un hecho, no corroborado, que constituye la primera referencia histórica. El 21 de

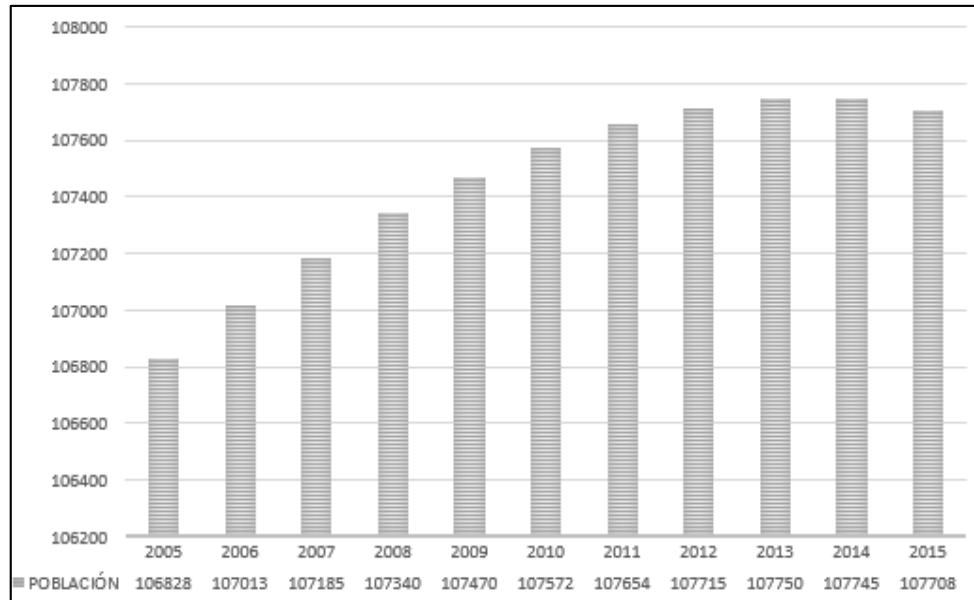
junio de 1835 se establece como la fecha de creación política de la Provincia de Tayacaja.

En cuanto a su ubicación geográfica, limita por el norte y por el oeste con el departamento de Junín; por el este con el departamento de Ayacucho y la provincia de Churcampa y por el sur con la provincia de Huancavelica.



**Figura 24.** Mapa político de la provincia de Tayacaja. Tomado de la página web oficial de la Municipalidad provincial de Tayacaja, 2018.

Los datos mostrados en la figura 18, son las proyecciones de crecimiento de la población de la provincia de Tayacaja estimadas por el INEI, se puede dar cuenta que ha presentado un crecimiento progresivo de la población desde 2005 a 2015, alcanzando en el último periodo una población de 107,708 habitantes.



**Figura 25.** Población total de la provincia de Tayacaja. Tomado del Perfil Sociodemográfico del Departamento de Huancavelica, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017.

Esta situación de crecimiento poblacional exige que la municipalidad provincial, asuma nuevos retos para atender eficientemente a un mayor porcentaje de ciudadanos con servicios públicos de calidad.

La Ley Orgánica de Municipalidades en su artículo IV, determina que la finalidad de los gobiernos locales es la representatividad de los vecindarios, emprendiendo una gestión de servicios públicos con calidad, asegurando el desarrollo íntegro y sostenible. Esto exige que la entidad tenga un papel protagónico, actuando de forma eficiente, promoviendo el desarrollo integral, para viabilizar el crecimiento económico, la justicia social y la sostenibilidad ambiental, logrando ofertar servicios públicos de calidad.

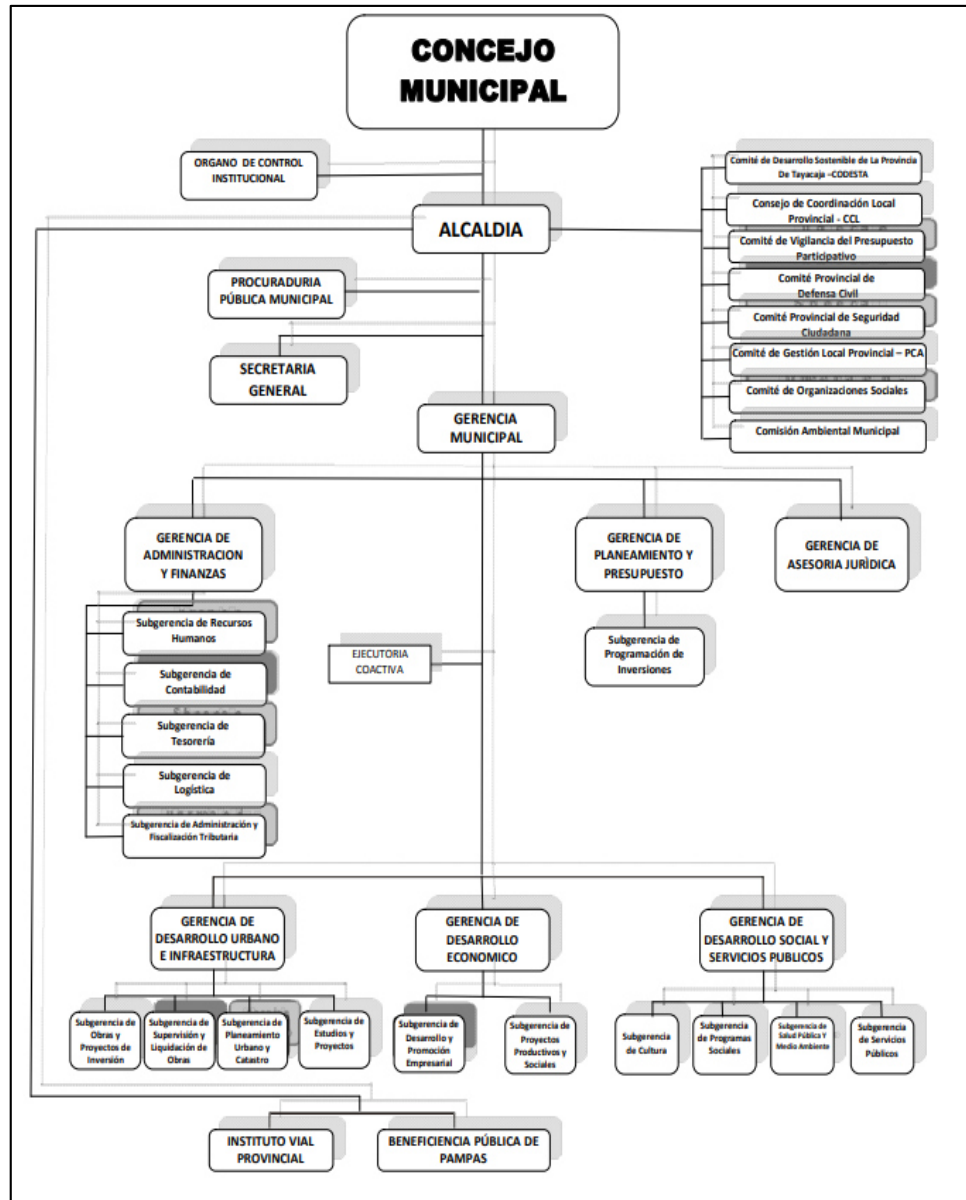
El Plan Estratégico Institucional (PEI) para los periodos 2019-2021, define que la misión de la Municipalidad provincial de Tayacaja es “Prestar servicios públicos de calidad promoviendo el desarrollo integral y sostenible de la provincia de Tayacaja, a través de procesos

simplificados, basados en la participación ciudadana y la transparencia” (Municipalidad Provincial de Tayacaja, 2019, p.7).

De igual forma, se encuentra alineada a lo estipulado en el artículo 26° de la Ley Orgánica de Municipalidades, Ley n.° 27972, donde la gestión edil asume una estructura integrada, basando su accionar a la transparencia, oportunidad, eficiencia y con participación ciudadana.

También, la Municipalidad provincial de Tayacaja, mediante Ordenanza Municipal n.° 025-2018-CM-MPT, del 31 de julio de 2018, aprueba el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) documento técnico normativo de gestión institucional en concordancia con la vigente Ley n.° 27972.

En cuanto al Manual de Organización y Funciones (MOF), fue aprobada con Decreto de Alcaldía en. 001-2009-MPT/A; que establece la estructura, funciones concretas, interrelaciones jerárquicas; y dota de requisitos mínimos al Cuadro de Asignación de Personal (CAP), también facilita el análisis de la gestión administrativa en la Municipalidad. La estructura vigente es la siguiente:



**Figura 26.** Organigrama de la entidad. Tomado de la página web oficial de la Municipalidad provincial de Tayacaja, 2018.

A. Subsistema Razón de ser:

Para conocer la realidad organizacional, es prudente conocer lo que dicta la misión institucional de la Municipalidad provincial de Tayacaja, la cual dicta “prestar servicios públicos de calidad promoviendo el desarrollo integral y sostenible de la provincia de Tayacaja, a través de procesos simplificados, basados en la participación ciudadana y la transparencia” (Municipalidad Provincial de Tayacaja, 2019, p.7).

**Tabla 18**

*Brechas en el Subsistema de Razón de ser.*

Estructura/ Funciones	Cómo es en la actualidad (A)	Cómo debería ser (B)	Brechas (B-A)
Unidades orgánicas de la MPT	Desconocen la misión de la entidad, definida en el PEI.	Cada unidad orgánica debería conocer el PEI.	Desconocimiento de la existencia del PEI.

Fuente: Elaboración propia.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES		
CÓDIGO	DESCRIPCION	INDICADOR
OEI.01	Contribuir con la Calidad de los Servicios de Salud en la Provincia de Tayacaja	Porcentaje de niños entre 6 y 35 meses con anemia
		Porcentaje de niños menores de 5 años con Desnutrición Crónica Infantil
OEI.02	Contribuir con la Calidad de los Servicios Educativos en la Provincia de Tayacaja	Proporción de estudiantes de segundo grado de primaria con nivel satisfactorio de Comprensión matemática
		Proporción de estudiantes de segundo grado de primaria con nivel satisfactorio de Comprensión Lectora
OEI.03	Promover la Competitividad Económica en la provincia de Tayacaja	Porcentaje de incremento del ingreso per cápita de la población
OEI.04	Incrementar el acceso a los servicios básicos en los hogares de la Provincia de Tayacaja	Proporción de la población que vive en hogares con acceso a servicios básicos
OEI.05	Promover el desarrollo urbano territorial ordenado y sostenible en la Provincia de Tayacaja	Número de títulos de propiedad entregados
OEI.06	Protección de la población y sus medios de vida frente a peligros de origen natural y antrópicos	Porcentaje de comités de seguridad ciudadana con capacidad instalada básica frente a emergencias y desastres
OEI.07	Promover la Gestión Ambiental en la Provincia de Tayacaja	Porcentaje de los residuos sólidos no reutilizables son dispuestos adecuadamente en infraestructura de residuos sólidos
OEI.08	Promover el Desarrollo Humano y Hábitos Saludables en la Provincia de Tayacaja	Porcentaje de desarrollo humano y social en la provincia
OEI.09	Reducir los Indices de Inseguridad Ciudadana en la Provincia	Porcentaje de percepción de inseguridad
OEI.10	Mejorar el Servicio de Transporte y Transito en la Provincia de Tayacaja	Porcentaje de vías vecinales no afirmadas en la provincia
OEI.11	Fortalecer la Gestión Institucional	Porcentaje de cumplimiento anual del Plan Estratégico Institucional

**Figura 27.** Objetivos estratégicos Institucionales. Tomado de la página web oficial de la Municipalidad provincial de Tayacaja, 2018.

B. Subsistema Tecnológico:

La entidad materia de estudio, no cuenta con procesos definidos que establezcan un escenario favorable para el logro de la articulación planeamiento – presupuesto.

Se ha enfocado en un proceso presupuestario cortoplacista, dejando de lado las herramientas estratégicas.

Como se ha abordado en los capítulos anteriores, relacionados al problema de investigación, la formulación presupuestaria, a cargo de la Gerencia de Planificación Estratégica, se realiza sin tener en cuenta la naturaleza funcional de las áreas y/o unidades orgánicas, y como estas pueden articular sus habituales procesos a los Programas Presupuestales (ver tabla n.º 9).

Existen también áreas en las cuales no se cuentan con servidores calificados, esto evidenciado en los diversos documentos emitidos por la Contraloría General de la República, en el portal Consulta Amigable y en el portal Ceplan.

**Tabla 19**

*Brechas del Subsistema Tecnológico.*

Proceso	Cómo es en la actualidad (A)	Cómo debería ser (B)	Brechas (B-A)
Proceso de articulación área – Programa presupuestal	Programación financiera que no toma en cuenta los Programas Presupuestales y su relación con la naturaleza del área.	La programación financiera debería articular el Programa Presupuestal con la naturaleza del área.	Programación financiera que no se articula con la naturaleza del área/centro de costo,
Proceso realizar el seguimiento	de procesos inconsistentes y es	Los procesos de seguimiento y evaluación	de Proceso deficiente por parte de los



Proceso	Cómo es en la actualidad (A)	Cómo debería ser (B)	Brechas (B-A)
evaluación de las actividades operativas Ceplan V.01	realizados en aplicativo Ceplan v.01.	presupuestales deberían diferir ni en cantidad ni en cualidades.	no responsables en el aplicativo Ceplan v.01.

Fuente: Elaboración propia

### C. Subsistema Estructural:

La Municipalidad Provincial de Tayacaja cuenta con la estructura orgánica y cargos funcionales siguientes:

<b>01.</b>	<b>Organos de alta Dirección</b>
01.1	Concejo Municipal.
01.2	Alcaldía.
01.3	Organo de Control Institucional
01.4	Gerencia Municipal
	01.4.1 Ejecutoria Coactiva
<b>02.</b>	<b>Organos de Coordinación y Participación:</b>
02.1	Comité de Desarrollo Sostenible De La Provincia De Tayacaja – CODESTA
02.2	Consejo de Coordinación Local Provincial - CCL
02.3	Comité de Vigilancia Del Presupuesto Participativo
02.4	Comité Provincial de Defensa Civil
02.5	Comité Provincial de Seguridad Ciudadana.
02.6	Comité de Gestión Local Provincial – PCA.
02.7	Comité de Organizaciones Sociales
02.8	Comisión Ambiental Municipal
<b>03.</b>	<b>Organo de defensa judicial de los intereses y derechos de la municipalidad:</b>
03.1	Procuraduría Pública Municipal
<b>04.</b>	<b>Organos de asesoramiento:</b>
04.1	Gerencia de Planeamiento y Presupuesto
04.1.1	Subgerencia de Programación de Inversiones
04.2	Gerencia de Asesoría Jurídica.
<b>05.</b>	<b>Organos de apoyo:</b>
05.1	Secretaría General.
05.2	Gerencia de Administración y Finanzas
05.2.1	Subgerencia de Recursos Humanos
05.2.2	Subgerencia de Contabilidad
05.2.3	Subgerencia de Tesorería
05.2.4	Subgerencia de Logística
05.2.5	Subgerencia de Administración y Fiscalización Tributaria
<b>06.</b>	<b>Organos de línea:</b>
06.1	Gerencia de desarrollo urbano e infraestructura
06.1.1	Subgerencia de Obras y Proyectos de Inversión
06.1.2	Subgerencia de Supervisión y Liquidación de Obras
06.1.3	Subgerencia de Planeamiento Urbano y Catastro
06.1.4	Subgerencia de Estudios y Proyectos
06.2	Gerencia de desarrollo económico
06.2.1	Subgerencia de Desarrollo y Promoción Empresarial
06.2.2	Subgerencia de Proyectos Productivos y Sociales
06.3	Gerencia de desarrollo social y servicios públicos
06.3.1	Subgerencia de Cultura
06.3.2	Subgerencia de Programas Sociales
06.3.3	Subgerencia de Salud Pública y Medio Ambiente
06.3.4	Subgerencia de Servicios Públicos

**Figura 28.** Estructura orgánica. Tomado de la página web oficial de la Municipalidad provincial de Tayacaja, 2018.

**Tabla 20****Subsistema Estructural.**

Estructura/ Funciones	Cómo es en la actualidad (A)	Cómo debería ser (B)	Brechas (B-A)
Gerencia Municipal	No es un área proponente, que promueva la articulación entre el presupuesto y el planeamiento.	El gerente municipal debería actuar como un agente de cambio, el cual promueva la cohesión presupuesto - planeamiento.	El área no propone medidas que coadyuven al logro de una gestión basada en resultados (planeamiento – presupuesto).
Gerencia de Planeamiento y Presupuesto	Desconocimiento de las acciones a realizarse dentro de la gerencia	Se debería de realizar y de informar de manera oportuna para la toma de decisiones	Coordinaciones para realizar las evaluaciones e implementar las acciones que amerite el caso

Fuente: Elaboración propia

D. Subsistema Psicosocial:

Respecto de los funcionarios, a la fecha no se han adoptado políticas de trabajo. No hay motivación laboral.

Estas normas contemplan como mínimo:

- Mantener una Política Modernización de la Administración Pública.
- Promover la contratación de personal en áreas clave, lo cual permite designar responsables que coadyuven a la medición de resultados.
- Promover el reconocimiento de los colaboradores de la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto y así fortalecer el proceso de planificación presupuestal.
- El monitoreo de la satisfacción del personal.
- Monitoreo del personal que realiza el proceso de seguimiento y evaluación de las actividades operativas en el aplicativo CEPLAN V.01

La gerencia de Planeamiento y Presupuesto, Órganos de asesoramiento, liderada por el Gerente de Planeamiento y Presupuesto, propicia el involucramiento activo del personal en

el proceso de mejora de la gestión estatal. En dicho involucramiento se proporciona los medios para que el personal brinde retroalimentación del proceso.

**Tabla 21**

*Subsistema Psicosocial.*

RRHH Calidad/ Cantidad/ Clima Organizacional	Cómo es en la actualidad (A)	Cómo debería ser (B)	Brecha (A-B)
Personal de la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto	Personas del partido sin capacitación, que son contratados en su mayoría bajo locación de servicios.	Contar con perfiles de los trabajadores que estén alineados al Manual de Perfil de puestos	No se cuenta con capacitaciones en ningún tema de Planificación y Presupuesto, para realizar un buen manejo presupuestario así poder alcanzar calidad del gasto

Fuente: Elaboración propia

E. Subsistema de Gestión:

Que, mediante Ley N° 30057 “Ley del Servicio Civil”, se aprobó un nuevo régimen del Servicio Civil, con la finalidad de que las entidades públicas del Estado alcancen mayores niveles de eficacia y eficiencia, y preste efectivamente servicios de calidad a la ciudadanía, así como para promover el desarrollo de las personas que lo integran.

La finalidad del proceso de capacitación es, buscar la mejora del desempeño de los servidores civiles, para brindar servicios de calidad a los ciudadanos, fortalecer y mejorar las capacidades para el buen desempeño y es una estrategia fundamental para alcanzar el logro de los objetivos institucionales. (Congreso de la República, 2013, art.10)

Asimismo, “la capacitación tiene como finalidad, cerrar las brechas identificadas en los servidores civiles, fortaleciendo sus competencias y capacidades para contribuir a la mejora de la

calidad de los servicios brindados a los ciudadanos” (Presidencia del Consejo de Ministros, 2014, art.9).

Que, mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 141-2016-SERVIR-PE, de fecha 08 de agosto de 2016, se aprobó la Directiva “Normas para la Gestión del Proceso de Capacitación en las entidades públicas”, que establece el marco normativo del proceso de capacitación, pertenecientes al subsistema de Gestión del Desarrollo y Capacitación del Sistema Administrativo de Gestión del Desarrollo y Capacitación del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, con la finalidad de desarrollar los procedimientos, reglas e instrumentos para la gestión del proceso de capacitación.

**Tabla 22**

*Subsistema Gestión.*

Documentos de Gestión	Cómo es en la actualidad (A)	Cómo debería ser (B)	Brecha (B-A)
PEI	Se cuenta con un PEI sin aprobación mediante acto resolutivo.	La MPT debería aprobar el PEI con acto resolutivo, y operativizar la ruta estratégica.	El PEI no cuenta con acto resolutivo.
POI	Al primer semestre del año 2019, no se encontró un POI aprobado mediante acto resolutivo.	Tener un POI debidamente aprobado	No se realizó ningún seguimiento por desconocimiento

Fuente: Elaboración propia.

**3.2.2. Análisis FODA**

Aquí se presenta un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que compete a la Municipalidad provincial de Tayacaja, en torno al proceso de la planificación presupuestal.

Primero se describirán las fortalezas y debilidades, por ser propias de la entidad y tener control sobre estas. Después de las Oportunidades y Amenazas por ser externas.

#### A. Fortalezas

- Infraestructura y equipamiento adecuado y en estado óptimo, que asegura que los procesos administrativos relacionados al presupuesto y la planificación se operen satisfactoriamente.
- Existencia de equipos informáticos conectados en red, internet y comodidad que asegura el trabajo en sede.
- Presupuesto institucional ostentoso, después del de Huancavelica es el que cuenta con más asignación.
- La entidad se encuentra en la relación del proceso de tránsito al régimen de la ley del servicio civil.
- Convenios intersectoriales e interinstitucionales con las que cuenta la entidad.

#### B. Debilidades

- Documentos de gestión desactualizados.
- Ausencia de políticas que impulsen la meritocracia y la profesionalización del servidor público.
- Falta de cultura organizacional orientada al trabajo técnico, planeamiento estratégico y por resultados.
- No se cuenta con un perfil de puestos aprobado por la entidad que asegure procesos eficientes.
- Nula sistematización de procesos y transferencia de conocimientos.

#### C. Oportunidades

- Mercado laboral extenso y de alto perfil profesional.

- Ser la segunda provincia de la región Huancavelica que tiene mayor cantidad de habitantes, a la espera de cumplir sus demandas.
- Normativa extensa que sustenta la importancia del trabajo articulado entre la planificación y el presupuesto.
- Órganos del estado que ofrecen asesoramiento en la implementación del presupuesto por resultados.
- Población participativa que acude en masa a los eventos organizados por la entidad, relacionados a los logros institucionales.

#### D. Amenazas

- Los aplicativos informáticos (CEPLAN y SIAF) no se encuentran articulados.
- Cambio o rotación de funcionarios que ya se encuentran capacitados en temas de planeamiento y presupuesto.
- No existe estabilidad financiera del Canon y sobre canon minero por parte del MEF.
- La sobrepoblación de trabajadores de la entidad, entre personal nombrado, permanente, contratados y con reposición judicial.
- Excesivos pactos colectivos asumidos por la entidad.

### 3.2.3. Entorno Organizacional

En este trabajo de investigación, el entorno organizacional es analizado según el método de Collerette y Schneider, recomendado por Denis Proulx (2014), dividiendo el entorno en tres niveles, descritos a continuación:

#### A. Entorno inmediato:

El presupuesto asignado en programas presupuestales durante los años del 2016 al 2020 no superan el 45 %, más aún del año 2019 al 2020 se reduce a un 12.16 puntos porcentuales. El

capítulo primero muestra de manera detallada los datos que corroboran lo descrito.

La deficiente planificación no permite medir los resultados, por lo que de manera indirecta, afecta a los más de 108,800 habitantes de la provincia tayacajina según lo reportado por el INEI. (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017).

Queda claro que para satisfacer las necesidades de los ciudadanos, la organización si cuenta con los recursos disponibles, pero como no existe una buena planificación, los servicios prestados no son valorados ni aportan para lograr el cierre de brechas. Agregar que más del 50 % del presupuesto se ejecuta en asignaciones presupuestales que no resultan en productos.

B. Entorno intermedio:

La planificación presupuestaria tiene un amplio marco legal, pero la Directiva n.º 002-2016-EF/50.01 y la Guía para el planeamiento institucional, modificada por Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N.º 00016-2019/CEPLAN/PCD, representa la base de estos vitales procesos.

La Directiva para los Programas Presupuestales en el marco del Presupuesto por Resultados “establece disposiciones para la identificación, diseño, revisión, modificación y registro de los Programas Presupuestales (PP)” además el diseño de un PP establece un orden lógico y cohesionado, donde los productos conllevan a los resultados, creando un impacto favorable que atiende las necesidades de la población, las que fueron diagnosticadas previamente.

Asimismo, la Guía para el planeamiento institucional, consigna las pautas que la entidad deberá desarrollar en materia de planeamiento estratégico, donde el Ciclo de Planeamiento Estratégico para la mejora continua, es eje de los planes institucionales (PEI y POI)

C. Tendencias globales:

Desde la Presidencia de Consejo de Ministros (PCM), a través de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, se han identificado las siguientes tendencias:

- Se implementará la gestión por procesos y promoverá la simplificación administrativa en todas las entidades públicas.
- Se desarrollará un sistema de gestión del conocimiento integrado al sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación de la gestión pública.
- Se promoverá el gobierno electrónico a través del uso intensivo de las tecnologías de información (TIC) como soporte a los procesos de planificación, producción y gestión de las entidades públicas.

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID), tiene como propósito la financiación de proyectos sustentables de desarrollo económico, social e institucional y también sembrar la articulación de mercados regionales en América Latina y el Caribe. El 2014 publica “Presupuestos para el desarrollo en América Latina”, donde identifica algunas tendencias sobre el proceso presupuestario, entre estas:

- La importancia de declarar al proceso presupuestario como un ciclo, que comprende secuencias lógicas y transversales, capaz de registrar las falencias estatales y superarlas.



- La gestión de programas alineados a resultados, establecen un escenario favorable para que la programación presupuestal sea estratégica.
- En Latinoamérica. El proceso presupuestario resulta ser complejo, donde aún no se logra la estandarización que conlleve al uso eficiente de los recursos estatales.
- Los presupuestos de los tres niveles de gobierno, se programan obedeciendo los planes nacionales, sectoriales y locales.

### **3.3. Análisis de Stakeholders**

En este acápite se realiza un análisis de actores potencialmente interesados, que se relacionan directa o indirectamente con el presente trabajo de investigación.

#### **3.3.1. Stakeholders internos**

Los actores internos interesados identificados en la organización son:

1. Alcalde
2. Gerente Municipal
3. Gerente de Administración y Finanzas
4. Gerente de Planeamiento y Presupuesto
5. Subgerente de Recursos Humanos

#### **3.3.2. Stakeholders externos**

Los actores externos interesados identificados en la organización son:

1. Presidencia de Consejo de Ministros
2. Ministerio de Economía y Finanzas
3. Dirección General de Presupuesto Público
4. Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
5. Autoridad Nacional del Servicio Civil
6. Usuarios

### 3.3.3. Descripción de roles y relación con la Entidad

**Tabla 23**

*Stakeholders identificados.*

N.º	Actores	Descripción
Stakeholders internos		
I1	Alcalde	Titular de la entidad. Quien al ser la máxima autoridad del municipio, la toma de decisiones son determinantes.
I2	Gerente Municipal	Actor influyente sobre las decisiones administrativas, además de supervisar la gestión edil.
I3	Gerente de Administración y Finanzas	Actor influyente y organizador de los Sistemas Administrativos Transversales.
I4	Gerente de Planeamiento y Presupuesto	Área determinante que vela por la eficiente gestión de los procesos presupuestarios y de planeamiento.
I5	Subgerente de Recursos Humanos	Área encargada de fortalecer el capital humano y velar por su crecimiento y profesionalización.
Stakeholders externos		
E1	Presidencia de Consejo Ministros	Organismo responsable de articular las políticas nacionales de representación multisectorial. Promueve la modernización estatal. A cargo del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico.
E2	Ministerio de Economía y Finanzas	Cartera ministerial perteneciente al Poder Ejecutivo. Norma el presupuesto público. Busca el bienestar de vida de los peruanos, a partir de la entrega de servicios públicos de calidad.
E3	Dirección General de Presupuesto Público	Órgano de línea del MEF, rector del Sistema Nacional de Presupuesto Público. Máxima autoridad en materia presupuestaria. Garantiza la implementación de los Programas Presupuestales orientado a Resultados.
E4	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico	Órgano rector y conductor del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico. Brinda herramientas que buscan fortalecer el proceso de planeamiento estratégico.
E5	Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR	Entidad adscrita a la Presidencia del Consejo de Ministros. Responsable de la administración de personas que sirven en el Estado. Fomenta la meritocracia, evalúa el desempeño y promueve la profesionalización de las personas.
E6	Usuarios	Todos los usuarios de los servicios públicos prestados por la Municipalidad.

Fuente: Elaboración propia.

### 3.3.4. Matriz Poder – Interés

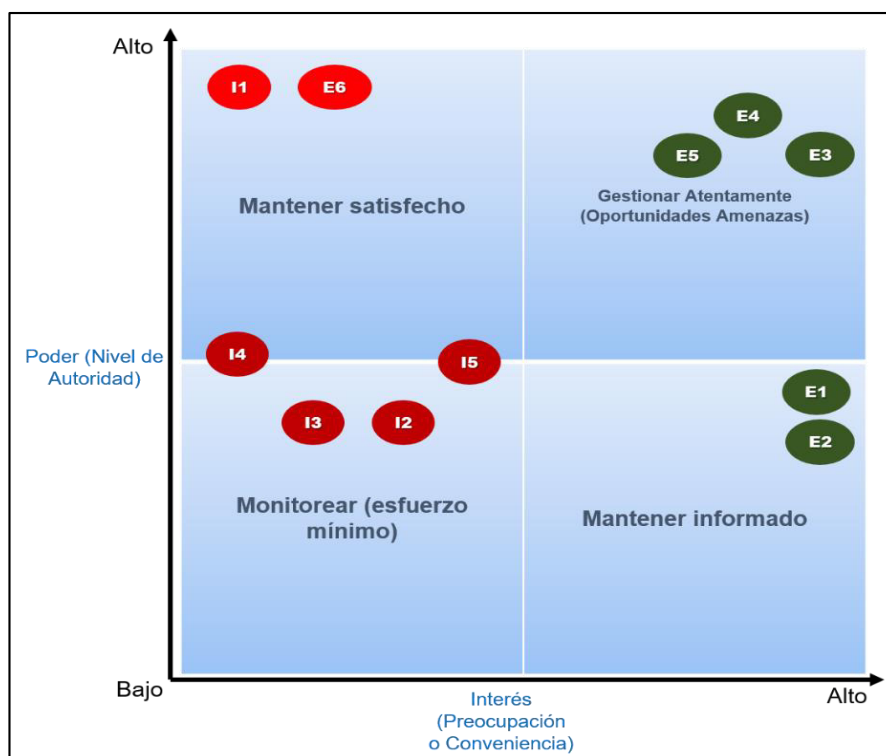
**Tabla 24**

*Matriz Poder – Interés.*

N.º	Mantener Satisfecho	Gestionar Atentamente	Monitorear	Mantener informado
I1	1			
I2			1	
I3			1	
I4	1		1	
I5	1		1	
E1				1
E2				1
E3		1		
E4		1		
E5		1		
E6	1			

Fuente: Elaboración propia.

#### A. Gráfico Poder – Interés



**Figura 29:** Gráfico Poder – Interés.

Fuente: Elaboración propia.

La relación Poder – Interés, muestra que los actores Alcalde y Usuarios son de más alto poder, por lo que se les debe mantener

satisfechos. Si estos no valoran la propuesta, no podrá ser implementada. Los actores internos Gerente Municipal y Gerente de Administración y Finanzas, son monitoreados con esfuerzo mínimo. Su poder es medio-bajo, la propuesta puede implementarse siempre que se les informe de las actividades y conozcan de sus ventajas. El Gerente de Planeamiento y Presupuesto y Subgerente de Recursos Humanos deben permanecer satisfechos y ser monitoreados, para que el proyecto cumpla con sus expectativas. En cuanto a los actores externos, la Presidencia de Consejo de Ministros y el Ministerio de Economía y Finanzas, se les mantiene informados permanentemente de las tareas ejecutadas. La Dirección General de Presupuesto Público, Centro Nacional de Planeamiento Estratégico y la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), son gestionadas atentamente, ya que pueden ofrecer capacitaciones, asistencias técnicas, visitas de trabajo, etc. para que sean aprovechadas; o aprobar nuevos lineamientos que podrían alterar la propuesta.

### 3.3.5. Matriz Poder – Influencia

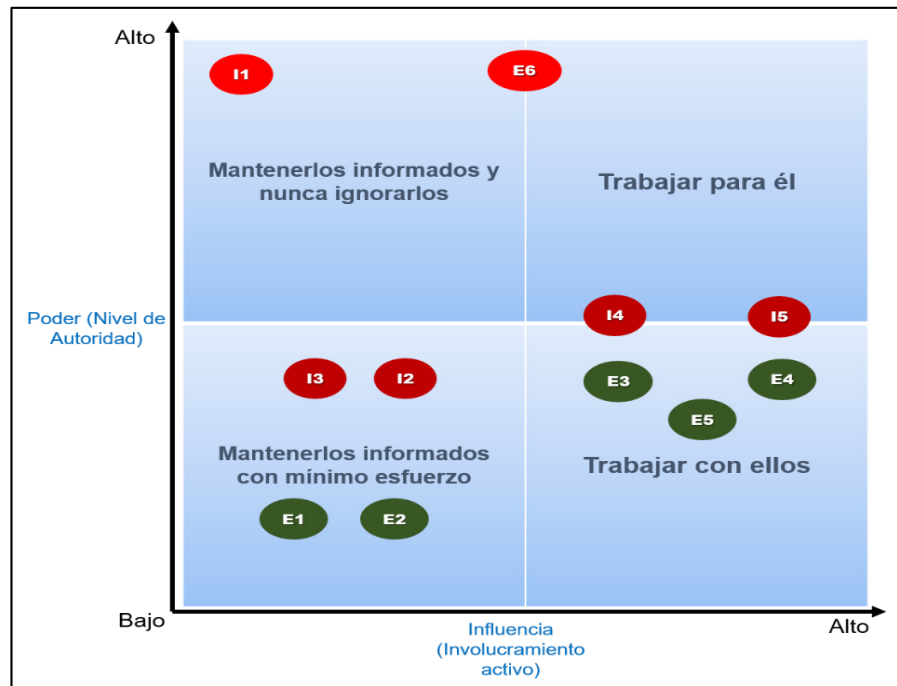
**Tabla 25**

*Matriz Poder – Influencia.*

N.º	Mantenerlos informados y nunca ignorarlos	Trabajar para él	Mantenerlos informados con mínimo esfuerzo	Trabajar con ellos
I1	1			
I2			1	
I3			1	
I4		1		1
I5		1		1
E1			1	
E2			1	
E3				1
E4				1
E5				1
E6	1	1		

Fuente: Elaboración propia.

## B. Gráfico Poder – Influencia



**Figura 30.** Gráfico Poder – Influencia.

Fuente: Elaboración propia.

La relación Poder – Influencia, muestra que el actor Alcalde debe mantenerse siempre informado, al igual que el actor Usuarios, pero también trabajar para él. Los actores Gerente Municipal y Gerente de Administración y Finanzas, son informados con mínimo esfuerzo, pues se encuentran en la entidad y existen las herramientas administrativas y tecnológicas para llevarlo a cabo. En cuanto a la Presidencia de Consejo de Ministros y Ministerio de Economía y Finanzas, se les informa de manera periódica, según normatividad vigente. Se trabaja de manera coordinada con La Dirección General de Presupuesto Público, Centro Nacional de Planeamiento Estratégico y la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), quienes disponen de recursos y conocimiento técnico especializado. En cuanto al Gerente de Planeamiento y Presupuesto y Subgerente de Recursos Humanos, trabajamos

con y para ellos, ya que son los actores principales para viabilizar la propuesta.

### 3.3.6. Evaluación de involucramiento de los Stakeholders

**Tabla 26**

*Involucramiento de los Stakeholders.*

Interesado	Desconocedor	Reticente	Neutral	De apoyo	Líder
I1	C				D
I2			C	D	
I3			C	D	
I4					CD
I5		C			D
E1				CD	
E2				CD	
E3				CD	
E4				CD	
E5				CD	
E6		C	D		

C: Situación actual

D: Situación deseada

Fuente: Elaboración propia.

El análisis más importante del gráfico precedente es sobre el involucramiento del Alcalde y los Usuarios. El primero desconoce la magnitud del proyecto y los resultados que se podrían alcanzar, por lo que sería propicio que adopte el papel de líder. En cuanto al segundo, siente desconfianza del aparato estatal, por lo que una posición neutral permitiría, al menos, implementar la propuesta sin contratiempos. Los demás actores externos, apoyarían el proyecto. El Gerente Municipal y Gerente de Administración y Finanzas no muestran predisponibilidad, sería importante que su involucramiento sea tal que apoye a los investigadores. El Gerente de Planeamiento y Presupuesto, es el principal interesado y su labor es fundamental. En cambio el Subgerente siente desconfianza y no muestra seguridad ni convencimiento por la efectividad de la propuesta. Es necesario que adopte una postura de líder.

## **Capítulo IV**

### **La Formulación**

#### **4.1. Determinación de objetivos y medios**

##### **Objetivos de la Investigación**

###### **Objetivo General**

Se precisa Identificar las razones fundamentales que afectan la eficiente gestión de los Programas Presupuestales por Resultados (PpR) alineados al Planeamiento Estratégico, para mejorar la calidad de gasto público en la Municipalidad provincial de Tayacaja, Pampas.

###### **Objetivo Específico 1**

Conocer la razón de la deficiente gestión de los Programas Presupuestales Orientados a Resultados (PPoR) y del Programa Presupuestal Institucional (PPI).

###### **Objetivo Específico 2**

Identificar y conocer los motivos del por qué no se realizan acciones de control y medición de cumplimiento en la entidad.

###### **Objetivo Específico 3**

Identificar que motiva que las áreas no cuenten con personal clave necesario.

###### **Objetivo Específico 4**

Reconocer los motivos y causas que ocasionan que los instrumentos de planeamiento se encuentren desactualizados.

###### **Objetivo Específico 5**

Conocer las dificultades que imposibilitan al personal conocer el uso del aplicativo CEPLAN V.01.

## **Objetivos de la Propuesta**

### **Objetivo General**

Mejorar la gestión de los Programas Presupuestales por Resultados alineados al Planeamiento Estratégico para mejorar la calidad de gasto público en la Municipalidad provincial de Tayacaja, Pampas.

### **Objetivo Específico 1**

Mejorar la gestión de los Programas Presupuestales Orientados a Resultados (PPoR) y del Programa Presupuestal Institucional (PPI).

### **Objetivo Específico 2**

Implementar un sistema que permita controlar el cumplimiento de objetivos y las metas presupuestarias.

### **Objetivo Específico 3**

Promover la contratación de personal en áreas clave, lo cual permita designar responsables que coadyuven a la medición de resultados.

### **Objetivo Específico 4**

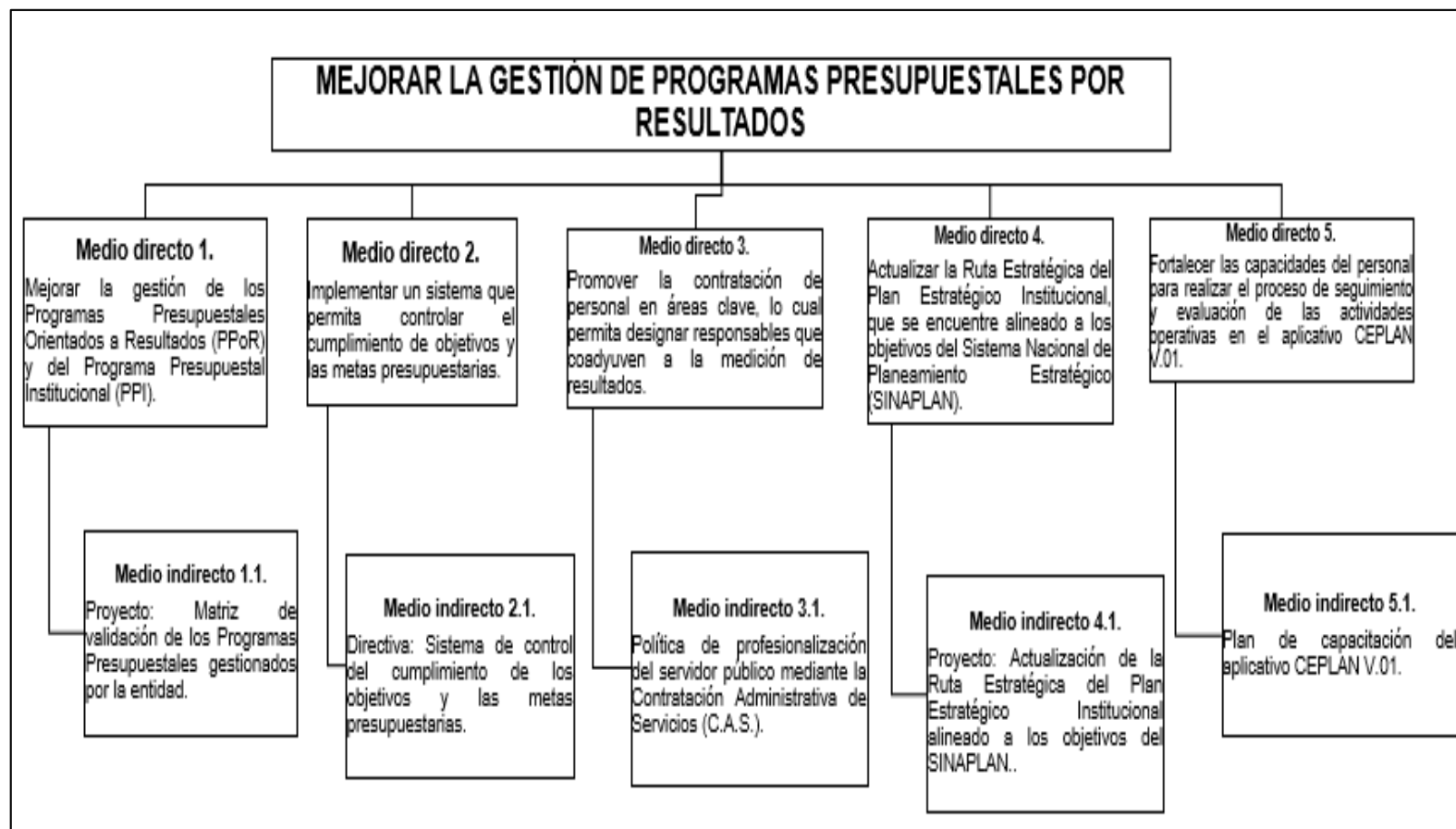
Actualizar la Ruta Estratégica del Plan Estratégico Institucional, que se encuentre alineado a los objetivos del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN).

### **Objetivo Específico 5**

Fortalecer las capacidades del personal para realizar el proceso de seguimiento y evaluación de las actividades operativas en el aplicativo CEPLAN V.01.



#### 4.1.1. Árbol de Objetivos y Medios



**Figura 31.** Árbol de Objetivos y Medios.

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.1.2. Sustento de evidencias**

Desde el Acuerdo Nacional, unidos para crecer, firmado el 2002 en un acto solemne en la Casa de Gobierno, se establecieron 35 Políticas de Estado. En el que, específicamente la quinta política exige un gobierno en función de objetivos con planeamiento estratégico. Evidencia clara de priorizar la gestión pública orientada a una planificación estratégica en todos los sectores, además de establecer indicadores que midan el desempeño, lo que promueve que se logren los objetivos establecidos en los diferentes planes institucionales.

El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), aprueba la Directiva N° 002-2016-EF/50.01, en la que la Dirección General de Presupuesto Público, impulsa la eficiencia en la calidad del gasto público, a partir de la implementación Presupuesto por Resultados (PpR).

Asimismo, a nivel nacional, de acuerdo al Decreto Supremo n.° 054-2011-PCM, se aprueba el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, denominado Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021, donde el eje estratégico número dos, exige oportunidades y acceso a los servicios y calidad de gasto que influyan en la sociedad para hacerla más plenamente humana, igualitaria y sostenible.

#### **4.2. Análisis de Alternativas**

El estudio de las alternativas de los medios directos brindará que se puedan identificar las opciones de intervención para contrarrestar o eliminar los problemas específicos.

En cuanto al medio directo 1: Mejorar la gestión de los Programas Presupuestales Orientados a Resultados (PPoR) y del Programa Presupuestal Institucional (PPI).

## Tabla 27

### *Análisis de alternativas medio directo 1.*

M1: Mejorar la gestión de los Programas Presupuestales Orientados a Resultados (PPoR) y del Programa Presupuestal Institucional (PPI).	
Descripción del medio	Se deben aprovechar eficazmente los Programas Presupuestales Orientados a Resultados (PPoR) ya existentes, y de ser posible proponer el diseño de otros que se ajusten a la realidad de la provincia.
Alternativa de intervención 1	Diseñar una matriz de validación de los Programas Presupuestales gestionados por la entidad.
Alternativa de intervención 2	Solicitar anualmente la Asistencia Técnica del MEF, para que recomienden los PPoR a gestionar.
Alternativa de intervención 3	Diseñar una Directiva, en la cual se exija que cada área y/o unidad orgánica, presente su propuesta de los PPoR que desea gestionar.

Fuente: Elaboración propia.

La propuesta más viable es la primera, puesto que como lo señala la Directiva n.º 002-2016-EF/50.01, la identificación y diseño del Programa Presupuestal se realiza mediante una matriz de validación, es una acción que se encuentra respaldada según normativa vigente para el logro de resultados.

La alternativa 2, implicaría que la entidad quede a merced de los tiempos que dispone el MEF para realizar Asistencias Técnicas, ello puede conllevar a que se den mucho después de haber aprobado el Presupuesto Institucional de Apertura.

En cuanto a la alternativa 3, la Directiva pretendería confiar en el criterio de las áreas. Sin embargo, por el desconocimiento técnico y la ausencia de soporte de parte de la oficina de presupuesto, esto debido a que no existe una persona con contrato formal, no se encontraría obligada a brindar las recomendaciones correspondientes. Lo que induciría a error, y una herramienta administrativa inservible.

Referente al medio directo 2: Implementar el sistema de control del cumplimiento de los objetivos y las metas presupuestarias, se identifican dos alternativas.

**Tabla 28***Análisis de alternativas medio directo 2.*

M2: Implementar el sistema de control		
Descripción medio	del	Es importante organizar, dirigir y controlar las actividades de trabajo de la entidad, para lograr una mejora continua.
Alternativa intervención 1	de	Elaborar una directiva sobre el sistema de control del cumplimiento de los objetivos y las metas presupuestarias.
Alternativa intervención 2	de	Elaborar un sistema institucional (software) para el control del cumplimiento de objetivos y las metas presupuestarias.
Alternativa intervención 3	de	Incrementar las funciones de control y evaluación a la Gerencia de Planeamiento Estratégico.

Fuente: Elaboración propia.

La alternativa viable en costo y tiempo de implementación es la primera, además que este documento de gestión permitirá lograr el objetivo una vez aprobada mediante acto resolutivo, a diferencia de la segunda alternativa que es más costosa e implicaría un proceso de capacitación interna que podría resultar poco productivo.

Y si se optaría por la opción tres, ello exigiría la actualización de las herramientas de gestión, como el Manual de Organización y Funciones. Esto implica un costo adicional. Además de generar mayor carga laboral a esta dependencia.

El medio directo: Promover la contratación de personal en áreas clave, lo cual permita designar responsables que coadyuven a la medición de resultados.

**Tabla 29***Análisis de alternativas medio directo 3.*

M3: Promover la contratación de personal		
Descripción medio	del	Disminuir o eliminar la informalidad laboral, promover la meritocracia y la profesionalización del trabajo.
Alternativa intervención 1	de	Elaborar una Política de profesionalización del servidor público mediante la Contratación Administrativa de Servicios (C.A.S.)
Alternativa intervención 2	de	Evaluar las reposiciones judiciales, y redistribuirlas en los puestos carentes de profesionales.
Alternativa intervención 3	de	Evaluar los nombramientos de personal, y obligarles retornar a su plaza de origen.

Fuente: Elaboración propia.

La alternativa más pertinente es la primera, debido a que la elaboración de la política permitirá lograr una profesionalización progresiva de los servidores públicos, orientado a la meritocracia por encima de cualquier afinidad política o padrinazgo.

En cuanto a la alternativa 2 y 3, se ha evaluado que son medios que causarían efectos negativos en el clima laboral. Además de que gran parte de las personas nombradas y con reposición judicial, desconocen por completo las funciones de su puesto de origen.

En cuanto al medio directo: Actualizar la Ruta Estratégica del Plan Estratégico Institucional, que se encuentre alineado a los objetivos del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN).

### **Tabla 30**

#### *Análisis de alternativas medio directo 4.*

M4: Actualizar la Ruta Estratégica del Plan Estratégico Institucional, que se encuentre alineado a los objetivos del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN).	
Descripción del medio	Gestionar instrumentos de gestión que permitan orientar estratégicamente las acciones desarrolladas por la entidad.
Alternativa de intervención 1	Actualizar la Ruta Estratégica del Plan Estratégico Institucional alineado a los objetivos del SINAPLAN.

Fuente: Elaboración propia.

Se identifica una alternativa, debido a que, como lo desarrolla el Sinaplan, el desarrollo del PEI y la Ruta Estratégica es equivalente a una acción que no puede ser reemplazada por otra, es decir los documentos institucionales son únicos, por ejemplo: Plan de Desarrollo Concertado Local (PDLC), Plan Estratégico Institucional (PEI), Plan Operativo Institucional (POI), etc.

Por último, el medio directo: Fortalecer las capacidades del personal para realizar el proceso de seguimiento y evaluación de las actividades operativas en el aplicativo CEPLAN V.01, se identificó una alternativa.

**Tabla 31**

*Análisis de alternativas medio directo 5.*

M5: Fortalecer las capacidades en el aplicativo CEPLAN V.01	
Descripción del medio	Procesar la información de manera correcta en el aplicativo Ceplan v.01.
Alternativa intervención 1	de Desarrollar un Plan de capacitación del aplicativo Ceplan v.01
Alternativa intervención 2	de Crear un puesto de trabajo, para la gestión del aplicativo Ceplan v.01.
Alternativa intervención 3	de Designar a un responsable para la gestión del aplicativo Ceplan v.01

Fuente: Elaboración propia.

A razón de que el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico pone a disposición un Manual de usuario, el mismo que debe ser aprovechado mediante un único plan de capacitación, que permitirá desarrollar mejores prácticas de los responsables de cada centro de costo.

La alternativa 2, resulta interesante, pero como se ha visto, existe poca predisposición de la entidad por promover la contratación meritocrática. Además de ello, para la creación del puesto, esto dependerá de la disponibilidad presupuestal, por lo que año tras año se tendría esa incertidumbre.

La tercera alternativa propone centralizar la gestión del aplicativo en una sola persona. Sin embargo, sería contraproducente, pues es necesario conocer la realidad de cada área, para que a partir de ello, se propongas alternativas de solución y se logre la mejora continua.

#### **4.3. Productos**

La investigación llevada a cabo ha determinado los productos que a continuación se presentan:

**Proyecto: Matriz de validación de los Programas Presupuestales gestionados por la entidad**

Producto desarrollado en el anexo B. Como primer producto se establece la elaboración de un proyecto que tiene la finalidad de estructurar una matriz de validación de los Programas Presupuestales gestionados por la entidad.

Esto permite elevar el número de Programas Presupuestales Orientados a Resultados (PPOr) y reducir la asignación presupuestal a las categorías presupuestales “Acciones Centrales” y “Asignaciones presupuestarias que no resultan en Productos (APNOP)”. Lo que se traduce en que todas las actividades deben tener un resultado cuantificable y verificable, que contribuyen a lograr calidad de gasto. Es decir, las áreas en las que por su naturaleza funcional, calce con uno de los PPOr, serán programadas estratégicamente.

La Matriz ha sido valorada como el primer producto, ya que con la gestión de más Programas Presupuestales se obtendrán resultados sobre la población y su entorno, además tienen carácter multisectorial e intergubernamental (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018) y se enmarca en los objetivos de política nacional [resultados finales] (Dirección General de Presupuesto Público, 2016).

Todo ello conlleva también a que los centros de costo planifiquen las actividades operativas o inversiones, de forma que se articulen necesariamente con la estructura programática, puesto que solo así se alcanzarán a vincular los recursos a productos y resultados medibles a favor del ciudadano tayacajino.

### **Producto n.º 1 y su importancia para generar valor público**

“Se crea un Programa Presupuestal para resolver un problema” (Shack, 2017).

Fundamento legal:

Se alinea con la Directiva n.º 002-2016-EF/50.01 y la Resolución de Presidencia de Consejo Directivo n.º 00016-2019/CEPLAN/PCD.

Fundamento operativo:

Principalmente se articulan estos aspectos:

**Tabla 32**

*Lógica del Producto n.º 1.*

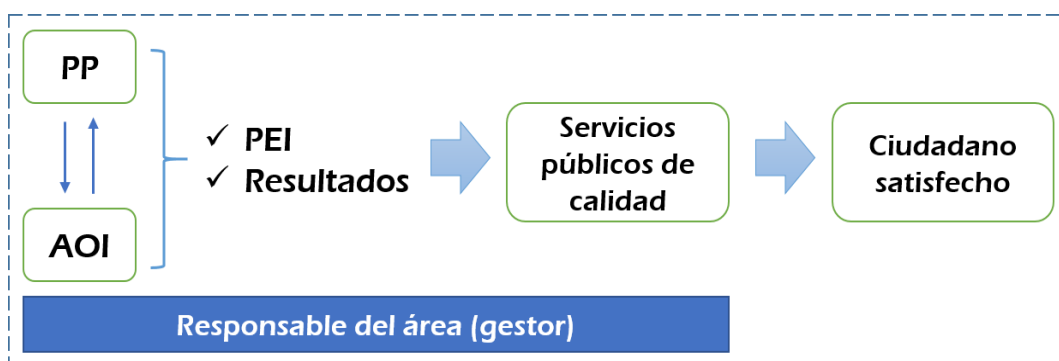
Aspectos	Fundamento
Programa Presupuestal (PP)	Según la denominación y estructura programática del PP, que se relacione con la AOI del área.
Área responsable	Área que por la naturaleza de sus funciones deba gestionar un PP. Además de designar al responsable a cargo de su gestión.
Actividad Operativa e Inversiones (AOI).	Son las actividades que permitirán el desarrollo de las Acciones Estratégicas Institucionales (AEI).

Fuente: Elaboración propia.

Es importante señalar que el Ceplan, en la Guía para el Planeamiento Institucional, establece una estructura de redacción en la cual las inversiones menores a 75 UIT deben ser redactadas como Actividad Operativa.

Generación de valor público:

1. Los PP se alinean con las AEI, lo que resulta en el avance o cumplimiento de los Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI).
2. Las áreas y responsables trabajarán con orientación al logro de resultados.
3. El presupuesto articulado con el planeamiento se enfoca a resolver un problema social identificado.



**Figura 32.** Importancia del Producto n.º 1.

Fuente: Elaboración propia.

**Directiva: Sistema de control del cumplimiento de los objetivos y las metas presupuestarias.**



Se encuentra en el anexo C. El segundo producto se trata de una Directiva, la que desarrolla de manera precisa sobre un Sistema de control del cumplimiento de los objetivos y las metas presupuestarias. Este dispositivo legal abarca todo lo concerniente para lograr el cumplimiento óptimo del Sistema, el cual permite establecer la manera de decretar si se lograron o no cumplir con los objetivos propuestos a partir de la asignación presupuestaria. No solo ello, también identificar cuellos de botella, y realizar una correcta retroalimentación.

Con la misma se podrá disminuir los actos de corrupción, asegurándose con contar con un responsable calificado que certifique el cumplimiento de los objetivos presupuestales. Además de articular el gasto al planeamiento estratégico, los que posteriormente serán diagnosticados para conocer su estado situacional.

Si la medición se realiza a un Programa Presupuestal, se da de una manera más asequible, puesto que se alinean a resultados ya definidos por el Ministerio de Economía y Finanzas, en cada estructura programática. Es más, se verifican que aquellos resultados se articulen con las Actividades Operativas e Inversiones, las que a su vez propician la realización de las Acciones Estratégicas Institucionales.

Sin embargo, como ya se ha demostrado, la entidad materia de investigación cuenta con un porcentaje elevado de asignación presupuestal en funciones que no resultan en productos, es ahí precisamente donde esta propuesta busca también operar y evaluarlas. Es decir se busca obtener que todo presupuesto público cumpla una finalidad con impacto favorable en la sociedad.

## Producto n.º 2 y su importancia para generar valor público

Fundamento legal:

Se alinea con las herramientas del Presupuesto por Resultados, la Directiva n.º 002-2016-EF/50.01 y con la Resolución de Presidencia de Consejo Directivo n.º 00016-2019/CEPLAN/PCD.

Fundamento operativo:

### Tabla 33

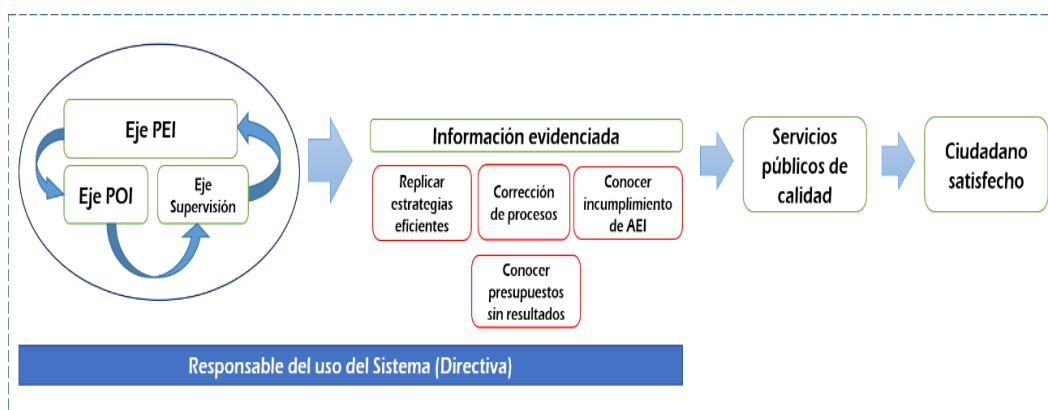
#### Lógica del Producto n.º 2.

Aspectos	Fundamento
Eje PEI	Selección del componente de la Ruta Estratégica que se decide medir.
Eje POI	Articulación entre la data Ceplan y data SIAF. Se aprovechan todos los elementos.
Eje Supervisión	Se conoce el avance físico y financiero, determinando su estado situacional.

Fuente: Elaboración propia.

Generación de valor público:

1. Al gestionar el conocimiento que genera el proceso de control, se determinan las acciones correctivas.
2. Se estudian y fomentan las estrategias que mejor desempeño hayan alcanzado.
3. Se logra conocer en base a evidencias el nivel de cumplimiento del presupuesto en función de lo planificado.



**Figura 33.** Importancia del Producto n.º 2.

Fuente: Elaboración propia.

## **Política de profesionalización del servidor público mediante la Contratación Administrativa de Servicios (C.A.S.).**

Este producto se encuentra desarrollado en el anexo D. Principalmente la Política de profesionalización del servidor público mediante la Contratación Administrativa de Servicios (C.A.S.), busca asegurar la contratación de servidores públicos calificados. Esto permite designar a los responsables directos de, por ejemplo: programas presupuestales, elaboración de planes operativos, cumplimiento de Acciones Estratégicas Institucionales (A.E.I), uso de aplicativos informáticos, etc. Con esto, asegurar la entrega de servicios públicos de calidad, y si se obra mal, conocer a los responsables directos, y que se puedan tomar las acciones legales correspondientes.

Pero no solo ello, ya que esta propuesta también pretende dar cumplimiento del tránsito de la entidad al régimen establecido por la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil; y minimizar el uso indebido por locación de servicio, considerando que el acceso al servicio civil debe obedecer los principios de transparencia, meritocrático y coherente, entendido esto último entre el perfil del puesto y el perfil profesional.

### **Producto n.º 3 y su importancia para generar valor público**

Fundamento legal:

Se alinea con la Directiva n.º 002-2016-EF/50.01 y la Ley del Servicio Civil n.º 30057.

Fundamento operativo:

#### **Tabla 34**

##### *Lógica del Producto n.º 3.*

Aspectos	Fundamento
Responsable del PP	Permite designar responsables del PP bajo resolución.
Gestores de planes institucionales	Permite designar responsables bajo resolución para el cumplimiento de AEI, OEI y POI.
Soporte a los 5 productos	Para su efectiva implementación de los 5 productos propuestos en la presente investigación, se evidencia la importancia de contar con servidores calificados.

Fuente: Elaboración propia.

Generación de valor público:

1. Contar con personal calificado en puestos clave, permitirán que se implementen diversos mecanismos para la mejora de la gestión pública.
2. Asegurar a personal calificado en los Sistemas Administrativos Transversales.



**Figura 34.** Importancia del Producto n.º 3.

Fuente: Elaboración propia.

### **Proyecto: Actualización de la Ruta Estratégica del Plan Estratégico Institucional alineado a los objetivos del Sinaplan.**

Esta cuarta propuesta se encuentra elaborada en el anexo E. Pretende establecer precisamente la Ruta Estratégica, la que permite concentrar los esfuerzos de la entidad por alcanzar su misión. Con ello facilitar la asignación de recursos, los que son desarrollados detalladamente en el Plan Operativo Institucional (POI). Además de atender los objetivos del Sinaplan y de contar con planes actualizados que sirvan al momento de efectuar la Rendición de cuentas anual.

Se suprime así toda intención de trabajar sin orientación, y empezar así a utilizar los planes institucionales como fuente de conocimiento. Se aspira a

que cada centro de costo alinee sus Actividades Operativas e Inversiones de manera que se cumpla con la Ruta Estratégica, además de conocer la prioridad que tiene cada Objetivo Estratégico Institucional (O.E.I.) y Acción Estratégica Institucional (A.E.I), su vinculación con los lineamientos de la Política General de Gobierno y la unidad orgánica responsable de llevarla a cabo.

### **Producto n.º 4 y su importancia para generar valor público**

Fundamento legal:

Se alinea con la Resolución de Presidencia de Consejo Directivo n.º 00016-2019/CEPLAN/PCD.

Fundamento operativo:

#### **Tabla 35**

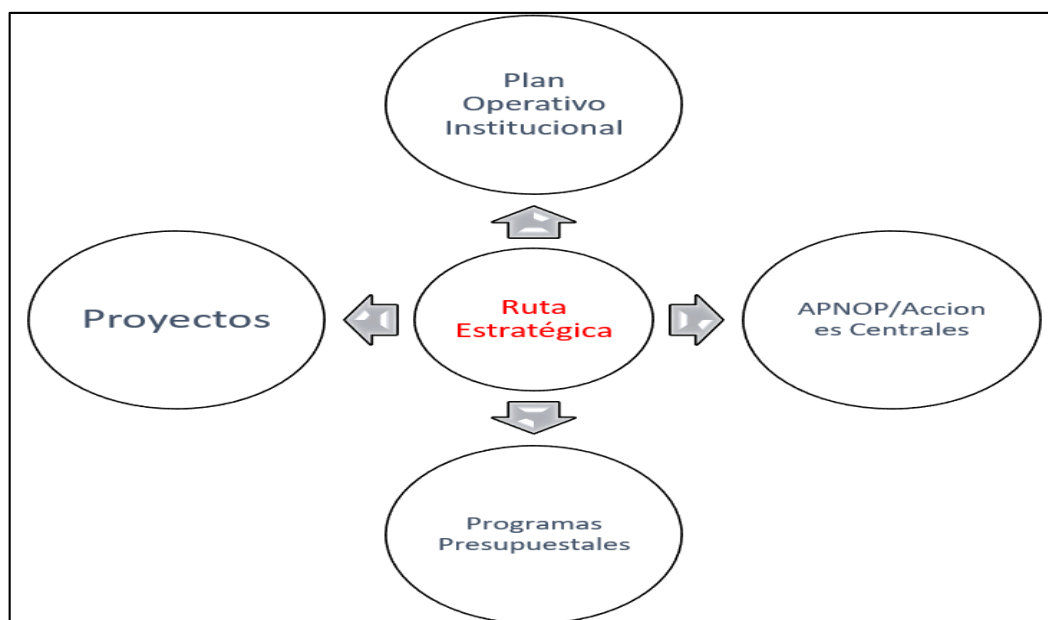
##### *Lógica del Producto n.º 4.*

Aspectos	Fundamento
OEI	Redactados conforme a la Guía para el Planeamiento Institucional y consolidados conforme al PEI vigente.
AEI	Redactados conforme a la Guía para el Planeamiento Institucional y listos para ser eje orientador.
Área responsable	Designación de las unidades orgánicas encargadas de su gestión y cumplimiento.

Fuente: Elaboración propia.

Generación de valor público:

1. Disponer de Acciones Estratégicas Institucionales que resulten en productos.
2. A pesar de asignar presupuesto en categorías que no resulten en productos, deben ser alineados al cumplimiento de OEI tipo II.



**Figura 35.** Importancia del Producto n.º 4.

Fuente: Elaboración propia.

### **Plan de capacitación del aplicativo CEPLAN V.01.**

El último producto, desarrollado en el anexo F, el plan de capacitación del aplicativo CEPLAN V.01, busca fortalecer las capacidades del personal en materia de planeamiento. Además, se logrará contar con una entidad responsable, que se alinea a lo dispuesto en la Directiva n.º 001-2024-CEPLAN.

Los servidores capacitados podrán ser capaces de gestionar los planes operativos de sus centros de costo en el módulo “operador”, lo que significa que realizarán los procesos referentes al POI y PEI tales como: su registro, reprogramación, realizar el seguimiento y por último la evaluación. Los que se procesan y dotan de información al Centro Nacional de Planeamiento Estratégico.

Esto también permitirá alcanzar ventajas como la reducción de trámites burocráticos (a la fecha se maneja un POI impreso), estandarizar la información y poder administrar un solo formato, centralizar la información en

una sola plataforma y progresivamente orientarnos hacia un gobierno electrónico.

### **Producto n.º 5 y su importancia para generar valor público**

Fundamento legal:

Se alinea con la Resolución de Presidencia de Consejo Directivo n.º 00016-2019/CEPLAN/PCD y la Ley del Servicio Civil n.º 30057.

Fundamento operativo:

#### **Tabla 36**

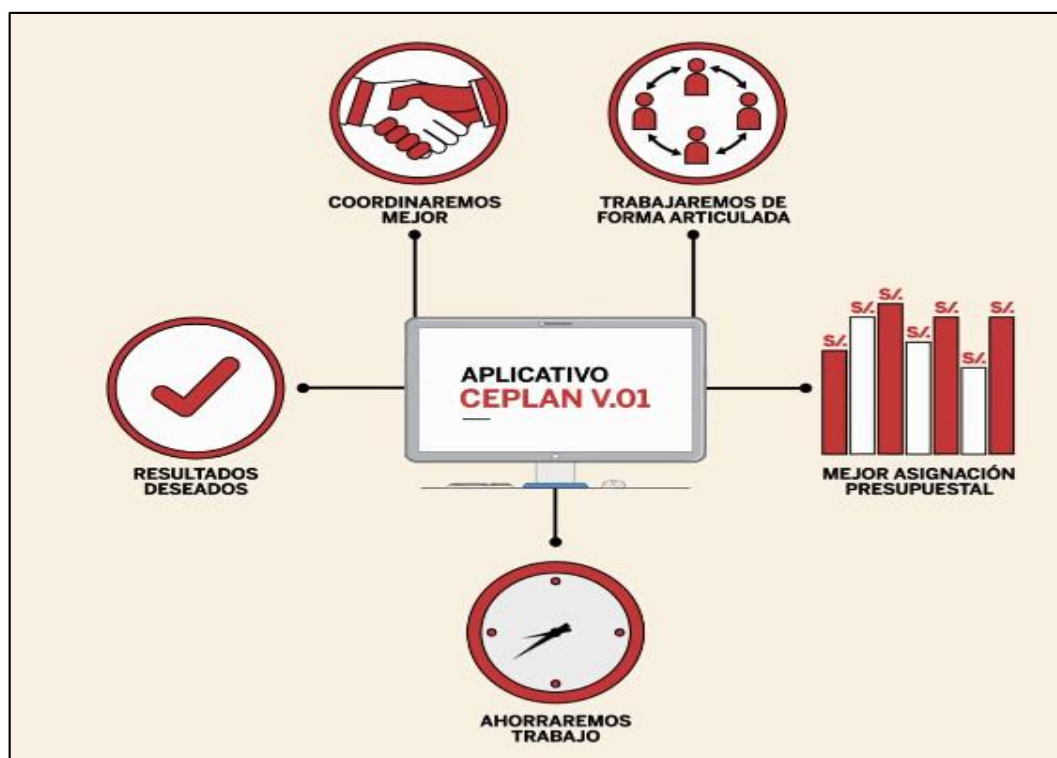
##### *Lógica del Producto n.º 5.*

Aspectos	Fundamento
SAT	Sistema de planeamiento alineado al Sistema de presupuesto.
Planes institucionales	Planes institucionales (PDLC, PEI, POI) con seguimiento y evaluación. Se cuentan con reportes de calidad para la toma de decisiones.
Gestión administrativa	Uso del POI dentro de la cadena de valor.

Fuente: Elaboración propia.

Generación de valor público:

1. Conocer la contribución de la entidad para el logro de Objetivos Estratégicos Nacionales.
2. Verificar la coherencia entre lo formulado en el POI y lo programado en el PIA.
3. Verificar la coherencia entre lo formulado en el POI y los insumos.
4. Que el ciudadano tenga la posibilidad de conocer lo que la entidad planifica.
5. Develar la caja negra que representa el sector público, tanto para el ciudadano como incluso para algunos servidores.



**Figura 36.** Aplicativo CEPLAN V.01. Tomado de Infórmate cómo manejar el aplicativo CEPLAN, por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2018.

#### 4.4. Actividades

Por cada uno de los productos propuestos, se planifican actividades secuenciales que permiten su realización.

Las actividades del producto 1, son:

**Tabla 37**

*Actividades del producto 1.*

Producto 1	Proyecto: Matriz de validación de los Programas Presupuestales gestionados por la entidad.
Actividad 1	Elaboración de la matriz de validación de los Programas Presupuestales gestionados por la entidad.
Actividad 2	Socialización de la matriz con los centros de costo de la entidad.
Actividad 3	Capacitación de los responsables de cada oficina y/o unidad de la entidad.
Actividad 4	Supervisión de ejecución de la matriz de validación.

Fuente: Elaboración propia.

Las actividades para efectuar el producto 2, son como siguen:



### Tabla 38

#### *Actividades del producto 2.*

Producto 2	Directiva: Sistema de control del cumplimiento de los objetivos y las metas presupuestarias.
Actividad 1	Elaboración de la directiva: sistema de control del cumplimiento de los objetivos y las metas presupuestarias.
Actividad 2	Elaboración del proyecto de Resolución de alcaldía que aprueba la directiva.
Actividad 3	Socialización de la directiva con funcionarios de la Municipalidad Provincial de Tayacaja.
Actividad 4	Capacitación del personal para el uso correcto y necesario de la directiva.

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al producto 3:

### Tabla 39

#### *Actividades del producto 3.*

Producto 3	Política de profesionalización del servidor público mediante la Contratación Administrativa de Servicios (C.A.S.).
Actividad 1	Elaboración del informe técnico que sustenta la creación de la política dirigido a la subgerencia de Recursos Humanos de la entidad.
Actividad 2	Elaboración de la Política de profesionalización del servidor público mediante la Contratación Administrativa de Servicios (C.A.S.).
Actividad 3	Elaboración del proyecto de Resolución de alcaldía que aprueba la política.
Actividad 4	Reunión entre gerentes y subgerentes para aprobación de la política.
Actividad 5	Implementación inmediata de la política.

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la consecución del producto 4, las actividades son:

### Tabla 40

#### *Actividades del producto 4.*

Producto 4	Proyecto: Actualización de la Ruta Estratégica del Plan Estratégico Institucional alineado a los objetivos del SINAPLAN.
Actividad 1	Actualización del anexo de la Ruta Estratégica del Plan Estratégico Institucional de la Municipalidad Provincial de Tayacaja.
Actividad 2	Actualización del Plan Operativo Institucional de la Municipalidad Provincial de Tayacaja.
Actividad 3	Socialización del PEI con funcionarios de la Municipalidad Provincial de Tayacaja.
Actividad 4	Socialización del POI con funcionarios de la Municipalidad Provincial de Tayacaja.

Fuente: Elaboración propia.

Para el logro del producto 5, las actividades son las siguientes:

## **Tabla 41**

### *Actividades del producto 5.*

Producto 5	Plan de capacitación del aplicativo CEPLAN V.01.
Actividad 1	Elaboración del Plan de capacitación para el fortalecimiento de capacidades en el uso del aplicativo CEPLAN V.01.
Actividad 2	Remisión del Plan de capacitación a la subgerencia de Recursos Humanos para su aprobación.
Actividad 3	Identificación de responsables que ejecutarán el plan de capacitación.
Actividad 4	Identificación de los centros de costo que serán capacitados.
Actividad 5	Identificación de los funcionarios que serán capacitados.
Actividad 6	Monitoreo de la ejecución del plan de capacitación.

Fuente: Elaboración propia.

## **Capítulo V**

### **La propuesta de implementación**

#### **5.1. Descripción de la propuesta de implementación**

Para abordar la problemática de la deficiente gestión de los Programas Presupuestales por resultados se proponen cinco productos. Los que se enmarcan en la modernización de la gestión pública. Se plantearon los siguientes objetivos:

##### **Objetivo General**

Mejorar la gestión de los programas presupuestales por resultados alineados al planeamiento estratégico, para mejorar la calidad de gasto público en la Municipalidad Provincial de Tayacaja – Pampas.

##### **Objetivos específicos**

Para alcanzar el objetivo general, debemos lograr los siguientes objetivos específicos:

1. Mejorar la gestión de los Programas Presupuestales Orientados a Resultados (PPoR) y del Programa Presupuestal Institucional (PPI).
2. Implementar un sistema que permita controlar el cumplimiento de objetivos y las metas presupuestarias
3. Promover la contratación de personal en áreas clave, lo cual permita designar responsables que coadyuven a la medición de resultados.
4. Actualizar la Ruta Estratégica del Plan Estratégico Institucional, que se encuentre alineado a los objetivos del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (Sinaplan).
5. Fortalecer las capacidades del personal para realizar el proceso de seguimiento y evaluación de las actividades operativas en el aplicativo CEPLAN V.01.

Para el cumplimiento de estas propuestas es necesario contar con la predisposición de las partes involucradas.

En el presente trabajo, se identificó como problema principal: La ineficiente gestión de programas presupuestales alineados al planeamiento estratégico para mejorar la calidad de gasto en la Municipalidad Provincial de Tayacaja, Pampas.

## **5.2. Identificación de Recursos Críticos**

### **5.2.1. Comunicación estratégica**

La propuesta presentada en el trabajo se implementará en la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto y la Sub Gerencia de Recursos Humanos. La difusión para la convocatoria de stakeholders, se realizará por los medios tecnológicos oficiales de la institución: correos electrónicos y reuniones. Ya que estos medios son fundamentales para el desarrollo, funcionamiento e implementación de la propuesta en búsqueda de buenos resultados a corto, mediano y largo plazo.

La comunicación estratégica, es un modelo complejo pero que también se da de manera fluida.

Para la elaboración del proyecto: Matriz de validación de los Programas Presupuestales gestionados por la entidad, se coordinará con los Centros de Costos de la entidad. Para ello se llevará a cabo una reunión con cada responsable. En este proceso de coordinación, se explicará la lógica de la matriz, para que sea efectuada de manera responsable.

En relación a la Directiva: Sistema de control del cumplimiento de los objetivos y las metas presupuestarias, será implementada exitosamente si se fomenta la interacción permanente entre el área que promueve la implementación de esta directiva, y las oficinas y/o unidades.

En cuanto a la elaboración de la política de profesionalización del servidor público mediante la Contratación Administrativa de Servicios (C.A.S.), es imprescindible reunirnos con la Subgerencia de Recursos Humanos, para realizar un análisis en conjunto de los beneficios institucionales que se alcanzarían.

#### **5.2.2. Incidencia en Stakeholders**

Conociendo los stakeholders, y habiendo analizado la influencia de cada uno de ellos sobre los productos, es imprescindible comprometer a todos con el logro de los objetivos. Para ello se tiene como aliado a la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto. Dado que, a través de esta gerencia como órgano de asesoramiento, se realice la convocatoria dirigida a los demás actores, para la implementación de la propuesta.

#### **5.2.3. Recursos Humanos**

En el tema de recursos humanos, para que se puedan implementar los productos no será necesario la contratación de personal adicional, puesto que la elaboración de los Productos y su implementación se harán con la participación de los investigadores.

#### **5.2.4. Recursos Financieros**

Debido a que los productos propuestos son actividades que se pueden ejecutar con el propio presupuesto institucional, los recursos financieros no son un factor crítico.

#### **5.2.5. Recursos Logísticos**

En cuanto al empleo de recursos logísticos, la municipalidad cuenta con una infraestructura adecuada, equipos en buen estado, además, de ser el caso, brindar coffe break. Este recurso resulta ser no crítico, puesto que, será asumida por la Sub Gerencia de Recursos

Humanos. Esta solicitará a la institución los bienes necesarios para la capacitación.

#### **5.2.6. Recursos Tiempo**

El factor tiempo resulta ser crítico, debido a la coyuntura. Ello dificulta sustancialmente para su satisfactoria ejecución, ya que además se realizará el seguimiento y control de los productos.

#### **5.3. Arquitectura institucional (intra e interorganizacional)**

El presente trabajo de investigación considera que la propuesta de implementación si se puede llevar acabo con la arquitectura institucional de la Municipalidad provincial de Tayacaja, pero que deberá mejorar mediante una propuesta técnica, la estructura organizacional actual. Lo que permita el desarrollo de otras propuestas.

#### **5.4. Metas periodo de 3 años**

Se desarrollará en base al método Specific Measurable Achievable Realistic Time boun (SMART), desarrollado por George T. Doran:

**Tabla 42**

*Método Specific Measurable Achievable Realistic Time bound (SMART).*

Código	Propuesta de implementación	S	M	A	R	T	Indicador	Medio verificación	
1	Proyecto: Matriz de los Programas Presupuestales gestionados por la entidad	Implementar la Matriz que permita gestionar más programas presupuestales en la Municipalidad Provincial de Tayacaja.	Incrementar año a año la cantidad de programas presupuestales, específicamente lograr que se aumenten en dos años a año.	Lograr gestionar dos programas presupuestales más el año 2021, y llegar a cinco el año 2022.	Establecer mediciones trimestrales mediante un formato de informe único, por lo que se obtendrían cuatro informes realizados por los Centros de Costos.	La meta de la propuesta permitirá que la entidad asegure la entrega de valor público, además de orientarse a una gestión por resultados.	Incrementar año a año la cantidad de programas presupuestales, el 2021 gestionar dos más, y el 2022 cinco.	Número de programas presupuestales	Reporte del portal Consulta Amigable del MEF.
2	Directiva: Sistema de control del cumplimiento de los objetivos y las metas presupuestarias	Controlar los objetivos y metas presupuestarias que conlleve a conocer el estado situacional de las asignaciones.	Conocer a corto plazo y cuando se requiera, el estado situacional de las asignaciones presupuestarias.	Establecer mediciones trimestrales mediante un formato de informe único, por lo que se obtendrían cuatro informes realizados por los Centros de Costos.	Cumplimiento satisfactorio de las actividades y tareas, para que coadyuven al logro de objetivos, o en su defecto aplicar medidas correctivas.	Conocer a corto plazo y cuando se requiera, mediante informes trimestrales de formato único, el avance de objetivos y metas presupuestarias.	Porcentaje de metas/objetivos controlados.	Informe de cumplimiento de la Directiva por parte de cada Centro de Costo.	
3	Política de profesionalización del servidor público mediante la Contratación	Asegurar la contratación de profesionales que permita	Promover la contratación de profesionales mediante la	Asegurar y mejorar el desempeño profesional, y orientar a	La entidad cumpliría con uno de los pilares centrales	Promover la contratación de profesionales mediante la	Número de concursos C.A.S.	Informe de la Subgerencia de Recursos Humanos.	

Código	Propuesta de implementación	S	M	A	R	T	Indicador	Medio verificación
	Administrativa de Servicios (C.A.S.).	de designar responsables de programas presupuestales.	Contratación Administrativa de Servicios (C.A.S.) y reducir el tipo de locación de servicios.	partir de 2021 a uno meritocrático.	de el servicio civil del Servicio Civil Meritocrático.	para ser una entidad modernizada, hablamos del Servicio Civil Meritocrático.	Contratación Administrativa de Servicios (C.A.S.) donde a partir de 2021 sea una entidad que promueva la meritocracia. Cumplir con la articulación establecida en la Ruta Estratégica de 2021 en adelante todas las Actividades Operativas e Inversiones se articulen.	
4	Actualización de la Ruta Estratégica del Plan Institucional alineado a los objetivos del SINAPLAN.	Establecer la orientación a la que deban alinearse sus actividades todos los centros de costo para el cumplimiento de la misión institucional.	Cumplir con la articulación establecida en la Ruta Estratégica, para el logro de las AEI y el avance de los OEI.	Articular todas las Actividades Operativas e Inversiones de 2021 en adelante, de manera que se alineen con la Ruta Estratégica.	Trabajar alineados a la Ruta Estratégica, conllevará al cumplimiento del Plan Institucional.	La entidad será en gran medida una entidad modernizada, puesto que cumplirá el primer pilar de la Política de Modernización, sobre Planes	Porcentaje de avance de las AEI.	Informe de la Gerencia de Planificación Estratégica.
5	Plan de capacitación del aplicativo Ceplan V.01	Fortalecer las capacidades del personal de la entidad, en el uso de herramientas tecnológicas enfocadas al planeamiento.	Gestionar de manera correcta el aplicativo Ceplan V.01 que fortalezca el proceso de planeamiento institucional.	Contar con servidores públicos capacitados en el uso de las herramientas tecnológicas, acercando a la entidad a un gobierno electrónico.	La entidad será en gran medida una entidad modernizada, puesto que cumplirá el primer pilar de la Política de Modernización, sobre Planes	Gestionar de manera correcta el aplicativo Ceplan V.01, de 2021 en adelante, permitirá ingresar a un gobierno electrónico.	Número de Actividades Operativas e Inversiones registradas en el aplicativo Ceplan V.01.	Reporte del portal Consulta Ceplan.



Código	Propuesta de implementación	S	M	A	R	T	Indicador	Medio verificación
					estratégicos y operativos.			

Fuente: Elaboración propia.

## **Capítulo VI**

### **Análisis de Viabilidad**

#### **6.1. Análisis de Viabilidad**

El presente acápite desarrollará la Viabilidad de los Productos propuestos del presente trabajo de investigación, por medio de las siguientes metodologías: Sistema de Análisis y desarrollo de la Capacidad Institucional (SADCI), Método de Análisis de Juego de actores (MACTOR) y Viabilidad Estratégico –Gerencial.

##### **6.1.1. Viabilidad Política**

El presente trabajo tiene viabilidad política, dado que se encuentra en el marco de la Modernización de la Gestión Pública, el cual considera al planeamiento estratégico y al presupuesto por resultados como uno de sus pilares. Asimismo, se encuentra alineado a la Directiva n.º 002-2016-EF/50.01, aprobada con Resolución Directoral n.º 024-2016-EF/50.01-, donde en el artículo 1, objetivo y alcance, inciso 1.1. “establece disposiciones para la identificación, diseño, revisión, modificación y registro de los Programas Presupuestales (PP)” (Dirección General de Presupuesto Público, 2016, art. 1).

En cuanto a la planificación, es la Guía para el planeamiento institucional elaborada por el Ceplan, tiene por objetivo:

Establecer las pautas para el planeamiento institucional que comprende la política y los planes que permiten la elaboración o modificación del Plan Estratégico Institucional - PEI y el Plan Operativo Institucional – POI, en el marco del Ciclo de Planeamiento Estratégico para la mejora continua. (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2019, p.12)

Con respecto a la profesionalización del servidor público, se rige bajo la Ley n.º. 30057, Ley de Servicio Civil, donde el artículo 2 expresa:

La finalidad de la presente Ley es que las entidades públicas del Estado alcancen mayores niveles de eficacia y eficiencia, y presten efectivamente servicios de calidad a través de un mejor Servicio Civil, así como promover el desarrollo de las personas que lo integran. (Congreso de la República, 2013, art. 2)

**Producto 1.** La propuesta tiene viabilidad política, en marco al plan de Gobierno, la Municipalidad provincial de Tayacaja, enmarcaría sus actividades operacionales e inversiones a las Acciones Estratégicas Institucionales y los Objetivos Estratégicos Institucionales. La propuesta se presentó al titular de la Entidad y al gerente de la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto, acordando implementarla. Esto contribuiría a que sea un gobierno modernizado y se alinee a los programas presupuestales.

Agregar que a partir de la coyuntura (COVID-19), la asignación presupuestal, que depende de la recaudación fiscal, se ha visto severamente afectada. Por esta razón, el Ministerio de Economía y Finanzas está transfiriendo a los gobiernos locales presupuesto adicional para cubrir los gastos operativos. Los que involucran programas presupuestales como el 030: Reducción de delitos y faltas que afectan la seguridad ciudadana; 036: Gestión integral de residuos sólidos; 068: Reducción de vulnerabilidad y atención de emergencias por desastres. Si la entidad los gestiona, serán beneficiados con transferencias importantes.

Se llega a la conclusión que este producto es viable, puesto que ayudará a fortalecer la gestión de los programas presupuestales, incluso se cuenta con el respaldo del titular del pliego.

**Producto 2.** La propuesta tiene viabilidad política, en marco al plan de Gobierno, la Municipalidad provincial de Tayacaja, enmarcaría sus actividades operacionales e inversiones a las Acciones Estratégicas

Institucionales y los Objetivos Estratégicos Institucionales. La propuesta se presentó al titular de la Entidad y al gerente de la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto, acordando implementarla.

Se llega a la conclusión que este producto es viable puesto que ayudará a la toma de decisiones en el corto, mediano y largo plazo, y se cuenta con la autorización del titular del pliego.

**Producto 3.** La propuesta tiene viabilidad política, dado que se encuentra en el marco de la modernización de la gestión pública, basada principalmente en cuanto a la profesionalización del servidor público, se rige bajo la Ley n°. 30057, Ley de Servicio Civil, el artículo 2°, la que demanda alcanzar mejores niveles de rendimiento a partir del desarrollo de capacidades del servidor, y la contratación de personas calificadas.

Se concluye que este producto es viable puesto que ayudará a simplificar los trámites administrativos con personal altamente calificado y en cuanto a la toma de decisiones se efectúe oportunamente. Asimismo se cuenta con la predisposición del titular del pliego.

**Producto 4.** La propuesta tiene viabilidad política, dado que se encuentra en el marco de la modernización de la gestión pública, La entidad actualmente cuenta con un Plan Estratégico institucional, el cual carece de aprobación bajo Resolución. Por lo que es necesario ejecutar el Proyecto de actualización de la Ruta Estratégica del Plan Estratégico Institucional alineados a los objetivos de Ceplan. Puesto que la entidad tiene once (11) Objetivos Estratégicos Institucionales para poder cumplir la misión Institucional, los mismos que deben ser reevaluados.

Se llega a la conclusión que este producto es viable puesto que ayudará a que los objetivos propuestos se actualicen y se cumplan, asimismo se cuenta con opinión favorable del titular del pliego.

**Producto 5.** La propuesta tiene viabilidad política, dado que se encuentra en el marco de la modernización de la gestión pública. Además de aportar en el logro de la Misión institucional.

Se llega a la conclusión que este producto es viable puesto que ayudará a cumplir con la Misión Institucional, asimismo se cuenta con la predisposición del titular del pliego.

#### **6.1.2. Viabilidad Técnica**

**Producto 1:** La propuesta es técnicamente viable, ya que se encuentra enmarcada al Acuerdo Nacional, unidos para crecer. También con la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública; donde se expresan claramente la importancia de la articulación entre el proceso de planeamiento y el presupuesto público. Asimismo, la implementación de esta matriz instituye las pautas para lograr la gestión de programas presupuestales (PP) en la entidad, la que además comprende la articulación con los planes institucionales (PEI y POI), en el marco del Presupuesto por Resultados (PpR) y del Ciclo del planeamiento para la mejora continua.

Por lo que se llega a la conclusión que este producto es técnicamente viable, dado a que está alineado al objetivo específico n.º 1 de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública Decreto Supremo N° 004-2013-PCM y se cuenta con la predisposición del gerente de planeamiento y presupuesto.

**Producto 2:** La propuesta es técnicamente viable, dado que está alineado al objetivo específico n.º 2 y n.º 6 de la Política Nacional de

Modernización de la Gestión Pública (Poder Ejecutivo, 2013) y se cuenta con la predisposición del gerente de planeamiento y presupuesto.

**Producto 3:** La propuesta es técnicamente viable, dado que está alineado al objetivo específico n.º 5 de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (Poder Ejecutivo, 2013) y se cuenta con la predisposición del gerente de planeamiento y presupuesto.

**Producto 4:** La propuesta es técnicamente viable, dado que está alineado al objetivo específico n.º 11 y n.º 13 de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (Poder Ejecutivo, 2013), y se cuenta con la predisposición del gerente de planeamiento y presupuesto.

**Producto 5:** La propuesta es técnicamente viable, dado que está alineado al objetivo específico n.º 8 de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (Poder Ejecutivo, 2013), y se cuenta con la predisposición del gerente de planeamiento y presupuesto.

### **6.1.3. Viabilidad Social**

**Producto 1:** Este producto tiene viabilidad social, toda vez que se pretende mejorar la validación de los programas presupuestales tales como:

- ✓ Programa presupuestal 001, el objetivo es contribuir con la calidad de los servicios de salud en la provincia de Tayacaja, disminución de niños con anemia entre 6 y 35 meses de edad.
- ✓ Programa presupuestal 0030, el objetivo pretende reducir los índices de inseguridad ciudadana en la provincia.
- ✓ Programa presupuestal 0036, el objetivo es la promoción de la gestión ambiental en la provincia de Tayacaja.

- ✓ Programa presupuestal 0041, el objetivo es promover el Desarrollo humano y hábitos saludables en la Provincia de Tayacaja.
- ✓ Programa presupuestal 0083, el objetivo es incrementar el acceso a los servicios básicos en los hogares de la provincia de Tayacaja.
- ✓ Programa presupuestal 0109, el objetivo es promover el desarrollo urbano territorial ordenado y sostenible en la provincia de Tayacaja.
- ✓ Programa presupuestal 0138, el objetivo es mejorar el servicio de transporte y tránsito en la provincia de Tayacaja.
- ✓ Programa presupuestal 0140, el objetivo es promover la competitividad económica en la provincia de Tayacaja.

Se concluye que este producto tiene viabilidad social puesto que los programas presupuestales a gestionar, se articulan con los Objetivos Estratégicos Institucionales.

**Producto 2:** Este producto tiene viabilidad social, puesto que la población tayacajina quiere y ha demostrado ser participe en todas las actividades que realiza la Municipalidad, anhelando ser un distrito desarrollado donde se preste la calidad de servicios a la población.

Se concluye que la implementación del producto 4, mejorará la planificación estratégica en la Municipalidad provincial de Tayacaja. Ello se reflejará en la calidad de los servicios públicos brindados.

**Producto 3:** Este producto tiene viabilidad social, puesto que la población siempre ha solicitado que los trabajadores de la municipalidad, y de entes públicos en general, sean competentes y brinden buena atención a la ciudadanía, eliminando la burocracia.

Se colige que este producto implementado mejorará la atención a la ciudadanía de manera oportuna y de calidad.

**Producto 4:** Este producto tiene viabilidad social, toda vez que pretende mejorar la Ruta Estratégica del Plan Estratégico Institucional, la que se alinea a los objetivos del Sinaplan.

**Producto 5:** Este producto tiene viabilidad social, ya que propone capacitar al personal y mejorar sus capacidades. La provincia merece que personas capacitadas trabajen por lograr servicios eficientes al alcance de todos.

#### **6.1.4. Viabilidad Presupuestal**

**Producto 1:** La viabilidad presupuestal es favorable, a razón de que el producto tiene un costo no representativo, ya que los investigadores lo desarrollarán, y será puesto a disposición de la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto para su implementación en la entidad.

**Producto 2:** La viabilidad presupuestal es favorable, a razón de que el producto tiene un costo no representativo, ya que los investigadores lo desarrollarán, y será puesto a disposición de la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto para su implementación en la entidad.

**Producto 3:** La viabilidad presupuestal es favorable, a razón de que el producto tiene un costo no representativo, ya que los investigadores lo desarrollarán, y será puesto a disposición de la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto para su implementación en la entidad.

**Producto 4:** La viabilidad presupuestal es favorable, a razón de que el producto tiene un costo no representativo, ya que los investigadores lo desarrollarán, y será puesto a disposición de la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto para su implementación en la entidad.



**Producto 5:** La viabilidad presupuestal es favorable, a razón de que el producto tiene un costo no representativo, ya que los investigadores lo desarrollarán, y será puesto a disposición de la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto para su implementación en la entidad.

#### **6.1.5. Viabilidad Operativa**

**Producto 1:** Cuenta con viabilidad operativa, esto en merito a la reunión realizada con el personal de la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto, quienes ejecutarán el Proyecto de matriz de validación de los Programas Presupuestales, los que mostraron predisposición y compromiso.

**Producto 2:** Tiene viabilidad operativa, esto en atención al compromiso del titular del Pliego, Gerente Municipal y Gerente de Planeamiento y Presupuesto.

El titular de la entidad como principal representante, es responsable de:

- a. Participar y promover el procedimiento desarrollado en el producto 2.
- b. Revisar y aprobar los documentos remitidos, en aplicación al producto 2.
- c. Utilizar la información a partir de la implementación del producto 2, para la toma de decisiones.
- d. Establecer las medidas necesarias para dar cumplimiento a lo dispuesto en el producto 2.

La Gerencia Municipal en coordinación directa con la Gerencia de Planificación estratégica, sistematiza la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación del Sistema, tiene las siguientes funciones:

- a. Dirigir y supervisar la implementación del producto 2.

- b. Coordinar con los centros de costos que participan en la implementación del producto 2, las acciones de su planificación, ejecución, seguimiento y evaluación.
- c. Capacitar a las demás unidades orgánicas cuando se implemente el producto 2.

**Producto 3:** Este producto tiene viabilidad operativa, puesto que se cuenta con el compromiso del titular de la entidad, de la Subgerencia de Recursos Humanos y de la Gerencia de Planificación de Planeamiento y Presupuesto. El rol de los actores:

- a) El titular de la Entidad: Es la más alta autoridad, responsable de promover en todos sus niveles la profesionalización del servidor público.
- b) La Subgerencia de recursos humanos: La Subgerencia de Recursos humanos o el que haga de sus veces es responsable de conducir la profesionalización del servidor público, para cuyo efecto formula, ejecuta, implementa y controla el cumplimiento del producto 3.
- c) La Gerencia de planificación estratégica: La unidad es la encargada de determinar a los responsables para el logro del presupuesto para resultados, los mismos que se encuentran en estrecha vinculación con los que hayan participado en el proceso de profesionalización del servidor público.

**Producto 4:** Cuenta con viabilidad operativa, esto conforme a la reunión realizada con el personal de la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto, quienes ejecutarán el Proyecto de matriz de validación de los Programas Presupuestales, los que mostraron predisposición y compromiso.

**Producto 5:** Este producto tiene viabilidad operativa, puesto que se tiene el compromiso y la predisposición de los responsables quienes

intervienen directamente en el fortalecimiento de capacidades en el uso del aplicativo CEPLAN V.01.

## **6.2. Análisis de Viabilidad según análisis de actores**

## 6.2.1. Análisis según metodología del Sistema de Análisis y Desarrollo de Capacidad Institucional – SADCI

### A. Formulario C: Tareas

**Tabla 43**

*Tareas del producto 1.*

Código de Tarea	Descripción de Tareas	Productos	Ejecutor de la Tareas	X	Observaciones
1.1.1	Consolidar la información de los Programas Presupuestales de los últimos 5 años gestionados por la Municipalidad.		Investigadores.		Ninguna
1.1.2	Desarrollar la Matriz de los Programas Presupuestales		Investigadores.		Ninguna
1.1.3	Presentar, en una reunión con la presencia del alcalde y el gerente de Planeamiento y Presupuesto, el proyecto para su validación.		Investigadores.		Ninguna
1.1.4	Capacitar a los servidores de la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto para su implementación efectiva.	Producto 1: Proyecto: Matriz de validación de los Programas Presupuestales gestionados por la entidad.	Investigadores.		Ninguna
1.1.5	Gestionar ante la Gerencia de Asesoría Jurídica el informe legal.		Gerente de Planeamiento y Presupuesto.		Ninguna
1.1.6	Remitir los actuados al área de Secretaría General para la emisión del documento oficial que la apruebe.		Gerente de Planeamiento y Presupuesto.		Ninguna
1.1.7	Implementar y promover su aplicación del proyecto de matriz de validación de los programas presupuestales gestionados por la municipalidad		Alcalde y Gerente de Planeamiento y Presupuesto.		Ninguna

Fuente: Elaboración propia.

Para la eficiente implementación del primer producto, se establecen siete (7) tareas. Se encuentran involucrados además de los investigadores, el Alcalde y el Gerente de Planeamiento y Presupuesto.

**Tabla 44***Tareas del producto 2.*

Código de Tarea	Descripción de Tareas	Productos	Ejecutor de la Tareas	X Observaciones
2.1.1	Recabar el Plan Estratégico Institucional y Plan Operativo Institucional vigente.		Investigadores y Gerente de Planeamiento y Presupuesto.	Ninguna
2.1.2	Evaluación sobre el seguimiento e implementación del POI en el aplicativo CEPLAN V.01.		Investigadores. Especialista en Planificación	Ninguna
2.1.3	Elaboración de la propuesta de directiva interna del sistema de control del cumplimiento de objetivos y metas presupuestarias		Investigadores.	Ninguna
2.1.4	Presentar en una reunión con presencia de: el alcalde, los gerentes de planeamiento y presupuesto, y municipal; el proyecto de directiva para su validación.	Producto 2: Directiva: Sistema de control del cumplimiento de los objetivos y las metas presupuestarias	Investigadores, Alcalde, Gerente Municipal y Gerente de Planeamiento y Presupuesto	Ninguna
2.1.5	Presentar el proyecto de directiva a la gerencia de planeamiento y presupuesto para, a continuación, tramitar su aprobación con las áreas respectivas.		Investigadores	Ninguna
2.1.6	Gestionar ante la Gerencia de Asesoría Jurídica el informe legal.		Gerente de Planeamiento y Presupuesto.	Ninguna
2.1.7	Remitir los actuados al área de Secretaría General para la emisión del documento oficial que la apruebe.		Gerente de Planeamiento y Presupuesto.	Ninguna
2.1.8	Implementación de la Directiva: Sistema de control del cumplimiento de los objetivos y las metas presupuestarias		Alcalde, Gerente Municipal y Gerente de Planeamiento y Presupuesto	Ninguna

Fuente: Elaboración propia.

Para la eficiente implementación del segundo producto, se establecen ocho (8) tareas. Se encuentran involucrados además de los investigadores, el Alcalde, Gerente Municipal, Gerente de Planeamiento y Presupuesto y el Especialista en Planificación.

**Tabla 45**

*Tareas del producto 3.*

Código de Tarea	Descripción de Tareas	Productos	Ejecutor de la Tareas	X Observaciones
3.1.1	Recabar los instrumentos de gestión CAP, PAP, MPP, ROF y PAD		Investigadores, Gerente de Planeamiento y presupuesto.	Ninguna
3.1.2	Evaluación de la cantidad de personal contratado en la municipalidad y las capacitaciones efectuadas.		Investigadores.	Ninguna
3.1.3	Elaboración de la propuesta de directiva interna de Política de profesionalización del servidor público mediante la Contratación Administrativa de Servicios (C.A.S)	Producto 3: Directiva: Política de profesionalización del servidor público mediante la Contratación Administrativa de Servicios (C.A.S)	Investigadores.	Ninguna
3.1.4	Presentar en una reunión con presencia del alcalde, del gerente municipal y del gerente de planeamiento y presupuesto el proyecto de directiva para su validación		Investigadores, Alcalde, Gerente Municipal, Gerente de Planeamiento y Presupuesto y Sub Gerente de Recursos Humanos	Ninguna
3.1.5	Presentar el proyecto de directiva a la gerencia de planeamiento y presupuesto para, a continuación, tramitar su aprobación a las áreas respectivas.		Investigadores	Ninguna

Código de Tarea	Descripción de Tareas	Productos	Ejecutor de la Tareas	X Observaciones
3.1.6	Gestionar ante la Gerencia de Asesoría Jurídica el informe legal.		Sub Gerente de Recursos Humanos.	Ninguna
3.1.7	Remitir los actuados al área de Secretaría General para la emisión del documento oficial que la apruebe.		Gerente de Planeamiento y Presupuesto y Sub Gerente de Recursos Humanos	Ninguna
3.1.8	Implementación de la Directiva: Política de profesionalización del servidor público mediante la Contratación Administrativa de Servicios (C.A.S)		Alcalde, Gerente Municipal, Gerente de Planeamiento y Presupuesto y Sub Gerente de Recursos Humanos	Ninguna

Fuente: Elaboración propia.

Para la eficiente implementación del tercer producto, se establecen ocho (8) tareas. Se encuentran involucrados además de los investigadores, el Alcalde, Gerente Municipal, Gerente de Planeamiento y Presupuesto y Subgerente de Recursos Humanos.

#### Tabla 46

##### *Tareas del producto 4.*

Código de Tarea	Descripción de Tareas	Productos	Ejecutor de la Tareas	X Observaciones
4.1.1	Recabar el Plan Estratégico Institucional vigente, y analizar la Ruta Estratégica.	Producto 4: Actualización de la Ruta Estratégica del Plan Estratégico	Proyecto: Investigadores. Gerente de Planeamiento y Presupuesto.	Ninguna

Código de Tarea	Descripción de Tareas	Productos	Ejecutor de la Tareas	X Observaciones
4.1.2	Desarrollar la actualización de la Ruta Estratégica.	alineado a los objetivos del SINAPLAN	Investigadores.	Ninguna
4.1.3	Presentar, en una reunión con la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto, el proyecto para su validación.		Investigadores.	Ninguna
4.1.4	Capacitar a los servidores de la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto para su implementación efectiva.		Investigadores.	Ninguna
4.1.5	Gestionar ante la Gerencia de Asesoría Jurídica el informe legal.		Gerente de Planeamiento y Presupuesto.	Ninguna
4.1.6	Presentar y sustentar la actualización de la Ruta Estratégica ante el Concejo Municipal para su aprobación.		Investigadores. Gerente de Planeamiento y Presupuesto.	Ninguna
4.1.7	Remitir los actuados al área de Secretaría General para la emisión del documento oficial que la apruebe.		Gerente de Planeamiento y Presupuesto.	Ninguna
4.1.8	Implementar y promover su aplicación del proyecto de la ruta estratégica del plan estratégico institucional alineado a los objetivos del SINAPLAN		Alcalde y Gerente de Planeamiento y Presupuesto.	Ninguna

Fuente: Elaboración propia.

Para la eficiente implementación del cuarto producto, se establecen ocho (8) tareas. Se encuentran involucrados además de los investigadores, el Alcalde y el Gerente de Planeamiento y Presupuesto.



**Tabla 47***Tareas del producto 5.*

Código de Tarea	Descripción de Tareas	Productos	Ejecutor de la Tareas	X Observaciones
5.1.1	Recabar el Plan de Desarrollo de Personas vigente, y analizar sus objetivos.		Investigadores. Subgerente de Recursos Humanos.	Ninguna
5.1.2	Desarrollar el Plan de Capacitación.		Investigadores.	Ninguna
5.1.3	Presentar, en una reunión con la Subgerencia de Recursos Humanos, el proyecto para su validación.		Investigadores. Gerente de Planeamiento y Presupuesto	Ninguna
5.1.4	Gestionar ante la Gerencia de Asesoría Jurídica el informe legal.	Producto 5: Plan de capacitación del aplicativo CEPLAN V.01.	Gerente de Planeamiento y Presupuesto.	Ninguna
5.1.5	Presentar y sustentar la importancia del Plan de capacitación ante el Alcalde.		Investigadores. Gerente de Planeamiento y Presupuesto. Subgerente de Recursos Humanos.	Ninguna
5.1.6	Remitir los actuados al área de Secretaría General para la emisión del documento oficial que la apruebe.		Gerente de Planeamiento y Presupuesto.	Ninguna
5.1.7	Implementación y ejecución del Plan de Capacitación del Aplicación del Aplicativo CEPLAN V.01		Alcalde y Gerente de Planeamiento y Presupuesto.	Ninguna

Fuente: Elaboración propia.

Para la eficiente implementación del quinto producto, se establecen siete (7) tareas. Se encuentran involucrados además de los investigadores, el Alcalde, Gerente de Planeamiento y Presupuesto y Subgerente de Recursos Humanos.

A continuación estas treinta y ocho (38) tareas serán analizadas desde cinco puntos de vista de capacidad institucional (Reglas de Juego, Relaciones Interinstitucionales, Organización y Asignación de Funciones, Políticas de Personal e Insumos Físicos y Recursos Humanos; y sobre la capacidad individual de las personas

intervinientes. El rango de factibilidad empleado servirá para cuantificar el Déficit de Capacidad Institucional (DCI), usando valores del 1 (virtual imposibilidad de realizar una tarea) al 5 (no se prevén problemas para realizar una tarea).

B. Formulario D 1 - DCI desde el punto de vista de las Reglas de Juego

**Tabla 48**

*Formulario D1: Desde el punto de vista de las reglas de juego.*

Código de Tarea	Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos	Gravedad del DCI				
		1	2	3	4	5
1.1.6	Poco interés del personal del personal que labora en el área de Secretaría General para emitir resoluciones y/o Ordenanzas de manera célere. Retrasaría el plazo de implementación.				X	
1.1.7	Resistencia a la implementación y aplicación por parte de los actores involucrados. Retrasaría y/o dificultaría la implementación de la propuesta.			X		
2.1.2	Relativo conformismo y actitud reactiva por parte de los actuales trabajadores, que afecta el cumplimiento en los plazos establecidos.			X		
2.1.7	Poco interés del personal del personal que labora en el área de Secretaria General para emitir resoluciones y/o Ordenanzas de manera célere. Retrasaría el plazo de implementación.				X	
2.1.8	Resistencia a la implementación y aplicación por parte de los actores involucrados. Retrasaría y/o dificultaría la implementación de la propuesta.			X		
3.1.1	Relativo conformismo y actitud reactiva por parte de los actuales trabajadores, que afecta el cumplimiento en los plazos establecidos.			X		
3.1.7	Poco interés del personal del personal que labora en el área de Secretaria General para emitir resoluciones y/o Ordenanzas de manera célere. Retrasaría el plazo de implementación.				X	
3.1.8	Resistencia a la implementación y aplicación por parte de los actores involucrados. Retrasaría y/o dificultaría la implementación de la propuesta.			X		
4.1.1	Marcado desinterés por trabajar enmarcado al Plan Estratégico Institucional, que afectaría el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales trazados y/o previstos.	X				
4.1.6	Desconocimiento técnico de la importancia de la Ruta Estratégica por parte de los miembros del Concejo Municipal retrasa la ejecución de la tarea.			X		
4.1.7	Poco interés del personal del personal que labora en el área de Secretaria General para emitir resoluciones y/o Ordenanzas de manera célere. Retrasaría el plazo de implementación.				X	

Código de Tarea	Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos	Gravedad del DCI				
		1	2	3	4	5
4.1.8	Resistencia a la implementación y aplicación por parte de los actores involucrados. Retrasaría y/o dificultaría la implementación de la propuesta.			X		
5.1.1	Marcado desinterés en capacitar al personal en normatividad vigente afectará la ejecución de la tarea.				X	
5.1.6	Poco interés del personal del personal que labora en el área de Secretaria General para emitir resoluciones y/o Ordenanzas de manera célere. Retrasaría el plazo de implementación.				X	
5.1.7	Resistencia a la capacitación por algunos funcionarios de mayor de edad				X	

Fuente: Elaboración propia.

Son quince (15) tareas en las que se identifican DCI desde el punto de vista Reglas de Juego. Se advierte que la desidia por parte de los trabajadores enfocados tiene un rango que va desde 2 hasta 5, por ello es menester que se establezca un plan de acción que permita la eficiente implementación de los cinco productos.

C. Formulario D 2 - DCI desde el punto de vista de las relaciones interinstitucionales

Los productos no desarrollan tareas que puedan analizarse desde el punto de vista interinstitucional.

D. Formulario D 3 - DCI desde el punto de vista de organización y asignación de funciones

**Tabla 49**

*Formulario D3: Desde el punto de vista de organización y asignación de funciones.*

Código de Tarea	Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos	Gravedad del DCI				
		1	2	3	4	5
1.1.3	Recargada labor de la Gerente de Planeamiento y Presupuesto retrasa le ejecución de la tarea.			X		
1.1.4	Responsable de presupuesto está contratado por locación de servicios, afectaría la implementación de la propuesta si dejase de laborar.	X				
2.1.4	Recargada labor del Alcalde, retrasaría la ejecución de la tarea.			X		
2.1.5	Recargada labor de la Gerente de Planeamiento y Presupuesto retrasa le ejecución de la tarea.			X		
3.1.4	Recargada labor del Alcalde, retrasaría la ejecución de la tarea.			X		
4.1.1	Recargada labor de la Gerente de Planeamiento y Presupuesto retrasa le ejecución de la tarea.			X		
4.1.3	Recargada labor de la Gerente de Planeamiento y Presupuesto retrasa le ejecución de la tarea.				X	
4.1.4	Responsable de planeamiento está contratado por locación de servicios, afectaría la implementación de la propuesta si deja de laborar.	X				
5.1.1	Recargada labor del Subgerente de Recursos Humanos. Retrasa la ejecución de la tarea.			X		
5.1.3	Recargada labor del Subgerente de Recursos Humanos. Retrasa la ejecución de la tarea.			X		
5.1.5	Recargada labor del Alcalde, retrasaría la ejecución de la tarea.			X		

Fuente: Elaboración propia.

Son once (11) tareas en las que se identifican DCI desde el punto de vista Organización y Asignación de funciones. Se puede colegir que la recargada labor en general se resolverá, pues se cuantifica, en general, valores de 3 a 4. Los DCI de las tareas 1.1.4 y 4.1.4 que cuentan con 2 de gravedad, deben ser especialmente monitoreadas.

E. Formulario D 4 - DCI desde el punto de vista de las políticas de personal

**Tabla 50**

*Formulario D4: Desde el punto de vista de las políticas de personal.*

Código de Tarea	Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos	Gravedad del DCI				
		1	2	3	4	5
1.1.4	La falta de incentivos salariales y no salariales para los actores involucrados afectaría significativamente el cumplimiento de la tarea en los plazos previstos.		x			
1.1.5	La falta de incentivos salariales y no salariales para los actores involucrados afectaría significativamente el cumplimiento de la tarea en los plazos previstos.		x			
2.1.5	La falta de incentivos salariales y no salariales para los actores involucrados afectaría significativamente el cumplimiento de la tarea en los plazos previstos.		x			
2.1.6	La falta de incentivos salariales y no salariales para los actores involucrados afectaría significativamente el cumplimiento de la tarea en los plazos previstos.		x			
3.1.5	La falta de incentivos salariales y no salariales para los actores involucrados afectaría significativamente el cumplimiento de la tarea en los plazos previstos.		x			
3.1.6	La falta de incentivos salariales y no salariales para los actores involucrados afectaría significativamente el cumplimiento de la tarea en los plazos previstos.		x			
4.1.4	La falta de incentivos salariales y no salariales para los actores involucrados afectaría significativamente el cumplimiento de la tarea en los plazos previstos.		x			
4.1.5	La falta de incentivos salariales y no salariales para los actores involucrados afectaría significativamente el cumplimiento de la tarea en los plazos previstos.		x			
5.1.1	La falta de incentivos salariales y no salariales para los actores involucrados afectaría significativamente el cumplimiento de la tarea en los plazos previstos.		x			
5.1.4	La falta de incentivos salariales y no salariales para los actores involucrados afectaría significativamente el cumplimiento de la tarea en los plazos previstos.		x			

Fuente: Elaboración propia.

Son diez (10) tareas en las que se identifican DCI desde el punto de vista Políticas de personal. Es importante que sean resueltas pues de lo contrario es muy probable que imposibiliten la ejecución de las tareas.

F. Formulario D 5 - DCI desde el punto de vista de insumos físicos y recursos humanos

**Tabla 51**

*Formulario D5: Desde el punto de vista de insumos físicos y recursos humanos.*

Código de Tarea	Descripción del DCI y explicación de sus impactos negativos	Gravedad del DCI				
		1	2	3	4	5
1.1.1	Limitada disponibilidad de tiempo del Alcalde y Gerente de Planeamiento y Presupuesto. Retrasaría la ejecución de la tarea.			X		
1.1.5	Limitada disponibilidad de tiempo del Gerente de Asesoría Jurídica. Retrasaría la ejecución de la tarea.			X		
2.1.1	Limitada disponibilidad de tiempo del Alcalde y Gerente de Planeamiento y Presupuesto. Retrasaría la ejecución de la tarea.			X		
2.1.6	Limitada disponibilidad de tiempo del Gerente de Asesoría Jurídica. Retrasaría la ejecución de la tarea.			X		
3.1.1	Limitada disponibilidad de tiempo del Alcalde y Gerente de Planeamiento y Presupuesto. Retrasaría la ejecución de la tarea.			X		
3.1.6	Limitada disponibilidad de tiempo del Gerente de Asesoría Jurídica. Retrasaría la ejecución de la tarea.			X		
4.1.3	Limitada disponibilidad de tiempo del Gerente de Planeamiento y Presupuesto. Retrasaría la ejecución de la tarea.			X		
4.1.5	Limitada disponibilidad de tiempo del Gerente de Asesoría Jurídica. Retrasaría la ejecución de la tarea.			X		
5.1.1	Limitada disponibilidad de tiempo del Sub Gerente de Recursos Humanos. Retrasaría la ejecución de la tarea.			X		
5.1.4	Limitada disponibilidad de tiempo del Gerente de Asesoría Jurídica. Retrasaría la ejecución de la tarea.			X		

Fuente: Elaboración propia.

Son diez (10) tareas en las que se identifican DCI desde el punto de vista Insumos físicos y recursos humanos. Se cuantifican con un valor de 3 (medianamente críticos), por lo que las tareas se pueden llevar a cabo siempre que se resuelvan las dificultades con celeridad.

G. Formulario D 6 - DCI relativos a la capacidad individual de las personas intervinientes

**Tabla 52**

*Formulario D6: Relativos a la capacidad individual de las personas intervinientes.*

Código de Tarea	Número y Categoría de Empleados									Descripción del Déficit de Capacidad Institucional	Gravedad del DCI							
	A	B	C	D	E	F	G	H	I		Información	Conocimiento	Know-how	1	2	3	4	5
1.1.4							1					Cuenta con experiencia reciente (2 años) en la Gerencia.			x			
2.1.2							1					Desconocimiento del sistema de control del cumplimiento de objetivos y las metas presupuestarias				x		
3.1.4						1	1					Desconocimiento de la política de profesionalización del servidor público					x	
4.1.4	11							1				Desconocimiento de la utilidad de la Ruta Estratégico y del PEI.				x		
5.1.3						1						Desconocimiento de la importancia del Plan de Desarrollo de Personas.					x	
5.1.5						1	1					Desconocimiento del aplicativo Ceplan V.01						x
A	Concejo Municipal																	
B	Alcaldía																	
C	Secretario General																	
D	Gerencia Municipal																	
E	Gerente de Administración y Finanzas																	
F	Sub Gerente de Recursos Humanos																	
G	Gerente de Planeamiento y Presupuesto																	
H	Gerencia de Asesoría Jurídica																	
I	Otros																	

Fuente: Elaboración propia.

Son seis (6) tareas en las que se identifican DCI desde el punto Capacidades individuales de las personas intervinientes. La mitad de estas con gravedad de 2, y la otra con 3. El plan de acción propone las medidas necesarias para su pertinente solución.

- H. Formulario E 1 Consolidación de DCI relativos a la falta de capacidad institucional no relacionados con capacidades individuales

**Tabla 53**

*Formulario E1: Consolidación DCI relativos a la falta de capacidad institucional no relacionados con capacidades individuales.*

Código de DCI	Descripción del DCI	Tareas afectadas	Promedio de Gravedad del DCI				
			1	2	3	4	5
D1.01	Poco interés del personal del personal que labora en el área de Secretaria General para emitir resoluciones y/o Ordenanzas de manera célere. Retrasaría el plazo de implementación.	1.1.6; 2.1.7; 3.1.7; 4.1.7; 5.1.6					X
D1.02	Resistencia a la implementación y aplicación por parte de los actores involucrados. Retrasaría y/o dificultaría la implementación de la propuesta.	1.1.7; 2.1.8; 3.1.8; 4.1.8					X
D1.03	Relativo conformismo y actitud reactiva por parte de los actuales trabajadores, que afecta el cumplimiento en los plazos establecidos.	2.1.2; 3.1.1					X
D1.04	Marcado desinterés por trabajar enmarcado al Plan estratégico institucional, que afectaría el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales trazados y/o previstos.	4.1.1				X	
D1.05	Desconocimiento técnico de la importancia de la ruta estratégica por parte de los miembros del Concejo Municipal retrasa la ejecución de la tarea.	4.1.6					X
D1.06	Marcado desinterés en capacitar al personal en normatividad vigente, afectará la ejecución de la tarea.	5.1.1					X



Código de DCI	Descripción del DCI	Tareas afectadas	Promedio de Gravedad del DCI					
			1	2	3	4	5	
D1.07	Resistencia a la capacitación por algunos funcionarios mayores de edad	5.1.7						X
D3.01	Recargada labor de la Gerente de Planeamiento y Presupuesto retrasa le ejecución de la tarea.	1.1.3; 2.1.5; 4.1.1; 4.1.3					X	
D3.02	Responsable de presupuesto está contratado por locación de servicios, afectaría la implementación de la propuesta si dejase de laborar.	1.1.4		X				
D3.03	Recargada labor del Alcalde, retrasaría la ejecución de la tarea.	2.1.4; 3.1.4; 5.1.5					X	
D3.04	Responsable de planeamiento está contratado por locación de servicios, afectaría la implementación de la propuesta si deja de laborar.	4.1.4		X				
D3.05	Recargada labor del Sugerente de Recursos Humanos. Retrasa la ejecución de la tarea.	5.1.1; 5.1.3					X	
D4.01	La falta de incentivos salariales y no salariales para los actores involucrados afectaría significativamente el cumplimiento de la tarea en los plazos previstos.	1.1.4; 1.1.5; 2.1.5; 2.1.6; 3.1.5; 3.1.6; 4.1.4; 4.1.5; 5.1.1; 5.1.4		X				
D5.01	Limitada disponibilidad de tiempo del Alcalde y Gerente de Planeamiento y Presupuesto. Retrasaría la ejecución de la tarea.	1.1.1; 2.1.1; 3.1.1					X	
D5.02	Limitada disponibilidad de tiempo del Gerente de Asesoría Jurídica. Retrasaría la ejecución de la tarea.	1.1.5; 2.1.6; 3.1.6; 4.1.5; 5.1.4					X	
D5.03	Limitada disponibilidad de tiempo del Gerente de Planeamiento y Presupuesto. Retrasaría la ejecución de la tarea.	4.1.3					X	
D5.04	Limitada disponibilidad de tiempo del Subgerente de Recursos Humanos. Retrasaría la ejecución de la tarea.	5.1.1					X	

Fuente: Elaboración propia.

La tabla precedente permite concluir que existen diecisiete (17) DCI que son relativos a la capacidad institucional. La Municipalidad provincial de Tayacaja en coordinación con los investigadores, proponen estrategias para superar estas deficiencias y en consecuencia se apliquen los cinco productos.

I. Formulario E 2 Consolidación de DCI relativos a la capacidad individual

**Tabla 54**

*Formulario E2: Consolidación de DCI relativos a la capacidad individual.*

Cód. de DCI	Descripción del Déficit de Habilidades	Categorías Afectadas de Empleados/Beneficios										Tareas afectadas	Promedio de Gravedad del DCI						
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J		1	2	3	4	5		
D6.01	Cuenta con experiencia reciente (2 años) en la Gerencia.							1					1.1.4		X				
D6.02	Desconocimiento del sistema de control del cumplimiento de objetivos y las metas							1					2.1.2		x				
D6.03	Desconocimiento de la política e profesionalización del servidor público						1	1					3.1.4			x			
D6.04	Desconocimiento de la utilidad de la Ruta Estratégico y del PEI en sí.		11							1			4.1.4		x				
D6.05	Desconocimiento de la importancia del Plan de Desarrollo de Personas.						1						5.1.3				X		
D6.06	Desconocimiento del aplicativo Ceplan V.01						1	1					5.1.5				X		

Fuente: Elaboración propia.

La tabla antecesora permite dilucidar que existen seis (6) DCI que son relativos a la capacidad individual. La Municipalidad provincial de Tayacaja en coordinación con los investigadores, proponen estrategias para superar estas deficiencias y en consecuencia se apliquen los cinco productos.

J. Formulario F Sinopsis de la estrategia y plan de acción de desarrollo institucional

**Tabla 55**

*Sinopsis de la estrategia y plan de acción de desarrollo institucional.*

Código de DCI	Estrategia y Plan de Acción de Desarrollo Institucional			
	Decisiones Gubernamentales	Asistencia Técnica	Actividades de Entrenamientos	Otros
D1.01	Sustentar la importancia de la incidencia de realizar un trabajo célere.			
D1.02	Sustentar la importancia del trabajo proactivo y sus ventajas			
D1.03	Sustentar la importancia del trabajo proactivo y sus ventajas			
D1.04	Convocar a una reunión para explicar la importancia del PEI y sus ventajas.			
D1.05	Convocar a una reunión para explicar la importancia del PEI y sus ventajas.			
D1.06	Sustentar estadísticamente la importancia de contar con un Plan de Desarrollo de Personas (PDP)			
D1.07	Realizar una campaña de sensibilización sobre la importancia de capacitarse y su impacto en la toma de decisiones.			
D3.01	Proponer y sustentar la contratación de profesionales mediante Contrato Administrativo de Servicios (C.A.S.) en puestos estratégicos.			
D3.02	Proponer y sustentar la contratación de profesionales mediante Contrato Administrativo de Servicios (C.A.S.) en puestos estratégicos.			
D3.03	Proponer y sustentar la contratación de profesionales mediante Contrato Administrativo de Servicios (C.A.S.) en puestos estratégicos.			
D3.04	Proponer y sustentar la contratación de profesionales mediante Contrato Administrativo de Servicios (C.A.S.) en puestos estratégicos.			

Código de DCI	Estrategia y Plan de Acción de Desarrollo Institucional			
	Decisiones Gubernamentales	Asistencia Técnica	Actividades de Entrenamientos	Otros
D3.05	Proponer y sustentar la contratación de profesionales mediante Contrato Administrativo de Servicios (C.A.S.) en puestos estratégicos.			
D4.01	Sustentar estadísticamente la importancia de contar con un Plan de Incentivos salariales y no salariales.			
D5.01	Proponer y sustentar la contratación de profesionales mediante Contrato Administrativo de Servicios (C.A.S.) en puestos estratégicos.			
D5.02	Proponer y sustentar la contratación de profesionales mediante Contrato Administrativo de Servicios (C.A.S.) en puestos estratégicos.			
D5.03	Proponer y sustentar la contratación de profesionales mediante Contrato Administrativo de Servicios (C.A.S.) en puestos estratégicos.			
D5.04	Proponer y sustentar la contratación de profesionales mediante Contrato Administrativo de Servicios (C.A.S.) en puestos estratégicos.			
D6.01		Estudiar los Programas Presupuestales y su impacto positivo en otros países.		
D6.02		Estudiar los Programas Presupuestales y su impacto positivo en otros países.		
D6.03		Articulación de la Ruta Estratégica y su influencia en el cumplimiento de objetivos institucionales.		
D6.04	Sustentar estadísticamente la importancia de contar con un Plan de Desarrollo de Personas (PDP).			
D6.05	Exponer la importancia de gestionar correctamente el aplicativo Ceplan V.01 para el cumplimiento de planes institucionales.			

Fuente: Elaboración propia.

El plan de acción, descrito en la tabla anterior, atiende cada DCI con el objetivo de subsanar y mitigar el impacto que podrían afectar la ejecución de las tareas. Las decisiones gubernamentales y las asistencias técnicas son las estrategias predilectas para eliminar el riesgo y así llevar a cabo la implementación de los cinco productos.

### **6.3. Análisis de viabilidad según evaluaciones estratégico-gerencial**

#### **6.3.1. Generación de valor público**

La propuesta demostrada en el presente trabajo contribuye al resultado final del programa presupuestal que la entidad lo gestione, con la finalidad de brindar un servicio de calidad.

La generación de valor público se analiza en tres aspectos estratégicos:

##### **A. Dimensión política**

Existe respaldo político por parte de las autoridades locales, es decir hay voluntad política de brindar servicios públicos de calidad, a través de la implementación de programas presupuestales, en base a una planificación estratégica.

##### **B. Perspectiva estratégica**

La Municipalidad Provincial de Tayacaja, con la mejora de la gestión de programas presupuestales, anhela generar calidad en el gasto pública, el cual se vea reflejado en el bienestar de la población, a través de servicios públicos eficientes para todos.

##### **C. Posibilidad operativa**

La Municipalidad Provincial de Tayacaja tiene con funcionarios capaces de lograr lo que la propuesta de implementación exige, es más la implementación no implicará ningún costo adicional al presupuesto institucional con el que se cuenta.

Es propicio añadir que se puede contar con entidades interesadas en que se implementen los productos, las cuales coadyuvarán a mejorar la articulación planeamiento-presupuesto.

## Capítulo VII Seguimiento

### 7.1. Desarrollo de indicadores para seguimiento

Los indicadores de seguimiento permitirán evaluar el avance de la implementación de la propuesta.

Se proponen los siguientes indicadores de seguimiento por cada producto:

**Tabla 56**

*Productos e indicadores de seguimiento.*

Producto 1	
Denominación del producto	Proyecto: Matriz de validación de los Programas Presupuestales gestionados por la entidad.
Indicador de seguimiento	% del personal capacitado % de programas presupuestales validados
Producto 2	
Denominación del producto	Directiva: Sistema de control del cumplimiento de los objetivos y las metas presupuestarias.
Indicador de seguimiento	% del personal capacitado % de actividades sometidas al sistema de control
Producto 3	
Denominación del producto	Política de profesionalización del servidor público mediante la Contratación Administrativa de Servicios (C.A.S.).
Indicador de seguimiento	N° de personal contratado bajo el régimen C.A.S. N° de procesos C.A.S. promovidos por la entidad
Producto 4	
Denominación del producto	Proyecto: Actualización de la Ruta Estratégica del Plan Estratégico Institucional alineado a los objetivos del SINAPLAN.
Indicador de seguimiento	% de servidores que conoce la Ruta Estratégica- % de actividades alineadas a los Objetivos Estratégicos Institucionales.
Producto 5	
Denominación del producto	Plan de capacitación del aplicativo CEPLAN V.01.
Indicador de seguimiento	% de servidores capacitados N° de centros de costo que usan el aplicativo.

Fuente: Elaboración propia.

### 7.2. Desarrollo de indicadores de resultado

Según el instructivo para la formulación de indicadores de desempeño, de la Dirección General del Presupuesto Público (DGPP), se realiza de acuerdo al ámbito de control (insumo, producto, resultado intermedio y resultado final) y

de acuerdo a las dimensiones de desempeño (eficiencia, eficacia, calidad y economía).

En la siguiente tabla se muestran los indicadores que son considerados para la medición de resultados en el proceso de implementación de la propuesta: Desarrollo de indicadores de resultado/desempeño.

**Tabla 57**

*Indicadores de resultado.*

Resultado específico	Desarrollo de indicadores de resultado		
	Tipología	Indicadores	
Mejorar la gestión de los Programas Presupuestales por Resultados alineados al Planeamiento Estratégico para mejorar la calidad de gasto público en la municipalidad Provincial de Tayacaja, Pampas	Indicadores según dimensión de desempeño	Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Porcentaje de productos/actividades cumplidas de acuerdo con cadena programática del Programas Presupuestales</li> <li>✓ Porcentaje del PP articulados con las Acciones Estratégicas Institucionales.</li> <li>✓ Costo total de la gestión de Programas Presupuestales /Total de productos del PP.</li> </ul>
		Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Porcentaje de avance de cumplimiento de Objetivos Estratégicos Instituciones (OEI) /Proyección anual de avance de cumplimiento de OEI.</li> <li>✓ Porcentaje de problemas específicos resueltos por PP.</li> </ul>
		Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Porcentaje de cumplimiento de Acciones Estratégicas Institucionales.</li> <li>✓ Gasto ejecutado del PP/Gasto programado de PP.</li> </ul>
		Economía	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gasto ejecutado para el cumplimiento de la Ruta Estratégica/Gasto programado para el cumplimiento de la Ruta Estratégica</li> <li>✓ Porcentaje del PP gestionados por la entidad.</li> </ul>
		Producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Porcentaje de cumplimiento de la Ruta Estratégica.</li> </ul>
	Indicadores según ámbito de control	Resultado intermedio	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Porcentaje de productos/actividades</li> </ul>



Resultado específico	Desarrollo de indicadores de resultado	
	Tipología	Indicadores
		<p>cumplidas de acuerdo a la cadena programática del PP.</p> <p>✓ Porcentaje de Actividades Operativas e Inversiones cumplidas de acuerdo con la Ruta Estratégica.</p> <p>Resultado final ✓ Nivel de satisfacción de la población tayacajina.</p>

Fuente: Elaboración propia.

## Conclusiones

El estudio ha permitido formular las siguientes conclusiones:

1. La Municipalidad provincial de Tayacaja, presenta una deficiente gestión en los programas presupuestales por resultados alineados al planeamiento estratégico, lo que no contribuye a mejorar la calidad de gasto público. Lo cual es importante resolver, en beneficio de la población tayacajina. Por esa razón se proponen cinco productos que están pensados para corregir y aportar de manera medular a la gestión edil.
2. Existe un proceso deficiente de gestión de los Programas Presupuestales. Lo cual se debe mejorar, por lo que el trabajo de investigación ha permitido conocer que la mejor alternativa es la elaboración de un proyecto, que consiste en la realización de una Matriz de validación de los Programas Presupuestales gestionados por la entidad, lo que resultará en gestionar más PPOr y aprovechar los beneficios de la estructura programática que además propician una gestión por resultados.
3. No se cuenta con un sistema de control del cumplimiento de los objetivos y las metas presupuestales, lo que genera que no se cuente con información confiable sobre el gasto realizado y su incidencia en el bienestar ciudadano. Precisamente para superar esta situación adversa, se elabora la Directiva interna sobre un Sistema de control y cumplimiento de objetivos y metas presupuestarias.
4. Las áreas clave no cuentan con personal necesario, lo cual no permite designar responsables que coadyuven a la medición de resultados. Por lo que la promoción de la contratación en puestos clave, y su profesionalización pretenderán crear un escenario en donde las áreas y su labor se orienten a una gestión por resultados. Para ello, se propone una Directiva Interna para la profesionalización del servidor público mediante la Contratación Administrativa de Servicios (C.AS.), que asegure el mejor escenario posible.

5. Los instrumentos de planificación se encuentran desactualizados, además de que no se articulan con lo desarrollado por el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (Sinaplan). Por esa razón su actualización es urgente. A razón de esto último, se formula el producto donde se actualiza la Ruta Estratégica del Plan Estratégico Institucional, el cual toma en cuenta todos los lineamientos y objetivos nacionales, y así la entidad pueda contar con un PEI que cumpla con todas las disposiciones legales y sea pilar en la gestión edil.
6. Se presenta un claro desconocimiento del personal para realizar el proceso de seguimiento y evaluación de las actividades operativas en el aplicativo Ceplan v.01. Es así que este proceso debe ser fortalecido, a través de las personas que lo realizan. Esencialmente esto se produce con un plan de capacitación del aplicativo informático Ceplan v.01, lo que mejorará las capacidades de los responsables a cargo de este sistema, obteniendo información de calidad y fiable.

## Recomendaciones

El estudio ha permitido formular las siguientes recomendaciones:

1. El estudio del problema abordado en relación a la gestión de programas presupuestales por resultados, alineados al planeamiento estratégico, permite recomendar que, con la implementación de los cinco productos la entidad logrará articular el proceso de planeamiento y presupuesto, gestionando una mayor cantidad de Programas Presupuestales. Además de alcanzar calidad en el gasto público y una gestión enmarcado a resultados que impacte de manera positiva en beneficio de la población tayacajina.
2. La implementación efectiva del Proyecto, el cual desarrolla una matriz que valida y promueve, de manera lógica y sustentable, la gestión de programas presupuestales en la entidad; requiere de la experiencia de los servidores conocedores en materia de presupuesto y planeamiento.
3. Para la implementación de la Directiva que propone el presente trabajo, se enfoca en conseguir la medición y evaluación de objetivos y/o metas presupuestarias. Es necesario también el compromiso por parte de los responsables para su íntegro aprovechamiento.
4. La Subgerencia de Recursos Humanos deberá asumir el rol de líder para la implementación de la Política que sea garante de la profesionalización de los servidores públicos.
5. Se recomienda que el Proyecto de actualización de la Ruta Estratégica, que se encuentra alineada a los objetivos del Sinaplan, sea incluido en el Plan Estratégico Institucional, para posteriormente se apruebe con acto resolutivo.
6. La Subgerencia de Recursos Humanos deberá asumir el rol de líder para la implementación del Plan de capacitación del aplicativo CEPLAN V.01.

## Referencias Bibliográficas

- Acuña, R., Huaita, F., & Mesinas, J. (2012). *El camino de un presupuesto por resultados (PpR)*. Lima: Dirección General de Presupuesto Público. Obtenido de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publ/estudios/En\\_camino\\_de\\_un\\_PpR.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/estudios/En_camino_de_un_PpR.pdf)
- Aldana de Vega, L. A. (2011). *Administración por calidad*. Bogotá, Colombia: Alfaomega Colombiana S.A. Recuperado el 15 de Enero de 2020, de <https://elibro.net/es/ereader/cladea/102014?page=4>
- Amacifuen Gormas, J. (2019). *Planeamiento estratégico y su relación con la ejecución presupuestal en la Municipalidad Provincial de Maynas, Iquitos, periodo 2017 - 2018*. Iquitos: Universidad Nacional de la Amazonía Peruana.
- Aquino Camarena, R. d. (2019). *Gestión presupuestaria para mejorar la asignación y distribución de recursos en la Municipalidad distrital de Yauli - Jauja*. Huancayo: Universidad Continental.
- Armijo, M., & Espada, M. V. (2014). *Calidad del gasto público y reformas institucionales en América Latina*. Santiago: Naciones Unidas. Recuperado el 3 de Julio de 2019, de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/37012-calidad-gasto-publico-reformas-institucionales-america-latina>
- Autoridad del Servicio Civil. (7 de Octubre de 2015). Resolución de Presidencia Ejecutiva n.º 277-2015-SERVIR-PE. *Directiva que desarrolla el subsistema de Gestión de Rendimiento*. Lima, Perú: El Peruano. Obtenido de <https://storage.servir.gob.pe/normatividad/Resoluciones/PE-2015/Res277-2015-SERVIR-PE.pdf>
- Autoridad del Servicio Civil. (12 de Abril de 2016). Directiva N° 002-2016-SERVIR/GDSRH. *Normas para la Gestión de los Procesos de Selección en el Régimen de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil*. Lima, Perú: El Peruano. Obtenido de [https://storage.servir.gob.pe/lsc/directiva/Res060-2016-SERVIR-PE\\_version\\_el\\_peruano.pdf](https://storage.servir.gob.pe/lsc/directiva/Res060-2016-SERVIR-PE_version_el_peruano.pdf)

- Autoridad del Servicio Civil. (8 de Agosto de 2016). Resolución de Presidencia Ejecutiva n.º 141-2016-SERVIR-PE. *Directiva "Normas para la Gestión del Proceso de Capacitación en las entidades públicas"*. Lima, Perú: El Peruano. Obtenido de <https://storage.servir.gob.pe/normatividad/Resoluciones/PE-2016/Res141-2016-SERVIR-PE.pdf>
- Autoridad del Servicio Civil. (2017). *Guía para la gestión del proceso de inducción*. Lima: SERVIR. Obtenido de <https://storage.servir.gob.pe/normatividad/Resoluciones/PE-2017/Res265-2017-SERVIR-PE.pdf>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2017). *El reto de la formalidad en el sector público peruano*. Lima: Gerencia de Políticas de Gestión del Servicio Civil.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2014). *Presupuestos para el desarrollo de América Latina*. Nueva York: Banco Interamericano de Desarrollo. Obtenido de <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Presupuestos-para-el-desarrollo-en-Am%C3%A9rica-Latina.pdf>
- Benavente Del Carpio, I. (2016). *Análisis del diseño del programa presupuestal 0049*. Lima: Universidad Católica del Perú. Recuperado el 15 de Octubre de 2019
- Bolborici, M. M. (2012). *La aplicación del Cuadro de mando en las entidades públicas: Un estudio de caso*. Zaragoza: Universidad de Zaragoza.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (4 de Enero de 2015). Directiva N.º 001-2014-CEPLAN. *Directiva general del proceso de planeamiento estratégico*. Lima, Lima, Perú: El Peruano.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (20 de Marzo de 2018). *Centro Nacional de Planeamiento Estratégico*. Obtenido de <https://www.ceplan.gob.pe/sinaplan/>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (21 de Julio de 2018). Infórmate cómo manejar el aplicativo CEPLAN. Lima, Lima, Perú. Obtenido de <https://www.ceplan.gob.pe/aplicativo-ceplan/>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (Junio de 10 de 2018). *SINAPLAN*. Recuperado el 2020 de Setiembre de 30, de ¿Qué es el Sinaplan?: <https://www.ceplan.gob.pe/sinaplan/#:~:text=Objetivos%20del%20SINAPLAN&text=Orientar%20y%20definir%20m%C3%A9todos%2C%20procesos,Na>

- cional%20y%20los%20planes%20nacionales.&text=Promover%20y%20articular%20los%20programas,capacidades%20para%20el%20planeamiento
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (25 de Marzo de 2019). Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 00016-2019/CEPLAN/PCD. *Guía para el Planeamiento Institucional*. Lima: El Peruano.
- Congreso de la República. (12 de Junio de 1981). Decreto Legislativo N.º 177. *Ley Orgánica del Sistema Nacional de Planificación*. Lima, Lima, Perú: El Peruano.
- Congreso de la República. (27 de Mayo de 2003). Ley n.º 27972. *Ley Orgánica de Municipalidades*. Lima, Perú: El Peruano. Recuperado el 17 de Julio de 2018, de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publ/capacita/programacion\\_formulacion\\_presupuestal2012/Anexos/ley27972.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/capacita/programacion_formulacion_presupuestal2012/Anexos/ley27972.pdf)
- Congreso de la República. (19 de Febrero de 2004). Ley n.º 28175. *Ley Marco del Empleo Público*. Lima, Perú: El Peruano. Obtenido de [http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5\\_per\\_26\\_ley\\_28175.pdf](http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_per_26_ley_28175.pdf)
- Congreso de la República. (27 de Junio de 2008). Decreto Legislativo n.º 1057. *Decreto Legislativo que regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios*. Lima, Perú: El Peruano.
- Congreso de la República. (4 de Julio de 2013). Ley n.º 30057, Ley del Servicio Civil. Lima, Perú: El Peruano. Obtenido de <https://storage.servir.gob.pe/servicio-civil/Ley%2030057.pdf>
- Dirección General de Presupuesto Público. (29 de Octubre de 2016). Directiva N° 002-2016-EF/50.01. Resolución Directoral N° 024-2016-EF/50.01. *Directiva para los Programas Presupuestales en el marco del Presupuesto por Resultados*. Lima, Perú: El Peruano.
- Escobar Hinojosa , D. C., & Hermoza Oré, G. C. (2014). *El presupuesto por resultados en la calidad de gasto público de la unidad ejecutora de la Dirección Regional de Salud Huancavelica*. Huancavelica: Universidad Nacional de Huancavelica. Recuperado el 7 de Mayo de 2019
- Guzmán, M. (2011). *Gestión para resultados en el desarrollo en gobiernos subnacionales*. Banco Interamericano de Desarrollo.

- Horna Moreno, E. J. (2018). *La planificación y gestión presupuestaria de la unidad ejecutora 005 III Dirtepol Trujillo y su influencia en la optimización de los servicios policiales*. Lima: Universidad Católica del Perú.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Perfil Sociodemográfico del Departamento de Huancavelica*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática.
- La Contraloría General de la República. (3 de Junio de 2020). *Rendición de cuentas*. Recuperado el 9 de Setiembre de 2020, de <https://apps1.contraloria.gob.pe/SPBEN/wfrm/Resumen/Ficha.aspx?en=0397>
- López, L. (2017). *Planificación presupuestaria en el sector público venezolano*. Carabobo: Universidad de Carabobo. Recuperado el 15 de Diciembre de 2019
- Máttar, J., & Cuervo, L. M. (2017). *Planificación para el desarrollo en América Latina y el Caribe*. Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Ministerio de Economía y Finanzas. (17 de Mayo de 2015). *Sistema Nacional de Presupuesto Público*. Obtenido de <https://www.mef.gob.pe/es/presupuesto-publico-sp-18162/29-conceptos-basicos/78-sistema-nacional-de-presupuesto-publico>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (12 de Enero de 2017). *Dirección General de Presupuesto Público*. Obtenido de <https://www.mef.gob.pe/es/quienes-somos/organizacion/organos-de-linea/308-acerca-del-ministerio/organos-de-linea/534-direccion-general-de-presupuesto-publico#:~:text=La%20Direcci%C3%B3n%20General%20de%20Presupuesto,proceso%20presupuestario%20del%20Sector%>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (16 de Setiembre de 2018). Decretos Legislativos. *Decreto Legislativo n.º 1440, Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Presupuesto Público*. Lima, Perú: El Peruano.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (21 de Octubre de 2020). *Incentivos a la Gestión*. Obtenido de <https://www.mef.gob.pe/es/presupuesto-por-resultados/instrumentos/convocatorias>



- Ministerio de Economía y Finanzas. (21 de Octubre de 2020). *Presupuesto por Resultados*. Obtenido de <https://www.mef.gob.pe/es/presupuesto-por-resultados/iqes-ppr>
- Municipalidad Provincial de Tayacaja. (13 de Junio de 2019). *Documentos de gestión*. Obtenido de <http://www.munitayacaja.gob.pe/actiweb/system/modgestion/archivos/PEITayacaja.pdf>
- Poder Ejecutivo. (9 de Enero de 2013). Decreto Supremo n.º 004-2013-PCM. *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública*. Lima, Perú: El Peruano.
- Presidencia del Consejo de Ministros. (13 de Junio de 2014). Decreto Supremo N° 040-2014-PCM. *Reglamento General de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil*. Lima, Lima, Perú: El Peruano.
- Presidencia del Consejo de Ministros. (4 de Abril de 2014). Resolución de Presidencia del Consejo Directivo N° 26-2014-CEPLAN/PCD. *Directiva N° 001-2014-CEPLAN*. Lima, Perú: El Peruano.
- Prieto Hormaza, M. I. (2012). *Influencia de la gestión del presupuesto por resultados en la calidad del gasto en las municipalidades del Perú (2006-2010) "Caso: Lima, Junín y Ancash"*. Lima: Universidad de San Martín de Porres. Recuperado el 11 de Enero de 2019
- Proulx, D. (Diciembre de 2014). Diagnóstico y cambio organizacional: Elementos claves. (A. p. Piura, Ed.) Lima, Perú. Obtenido de <http://archives.enap.ca/bibliotheques/2015/03/030824785.pdf>
- Quijada Tacuri, V. H. (2020). El sistema Nacional de planeamiento y su creación de valor público: caso Ministerio de Educación. *Actualidad Gubernamental*, 1-12.
- Ramírez Maldonado, Y. P. (2015). *El Planeamiento Estratégico y su relación con la calidad de gestión en las Instituciones Educativas Públicas del nivel primario de Chorrillos-Lima, 2013*. Lima: Universidad San Martín de Porres.
- Reggiardo Palacios, G. (2017). *El Presupuesto por Resultados en el proceso de modernización pública (2007 - 2017)*. Lima: Academia Diplomática del Perú "Javier Pérez de Cuéllar".

## Anexos

### Anexo A: Matriz de Consistencia

TÍTULO	PROBLEMAS	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN/PROPUESTA	PRODUCTOS
<p>Proponer la gestión de Programas Presupuestales por Resultados alineados al Planeamiento Estratégico para mejorar la calidad de gasto público en la Municipalidad Provincial de Tayacaja, Pampas, 2019-2020.</p>	<p><b>PROBLEMA GENERAL</b> Deficiente gestión en los Programas Presupuestales por Resultados alineados al Planeamiento Estratégico para mejorar la calidad de gasto público en la municipalidad Provincial de Tayacaja - Pampas.</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b> Identificar las razones fundamentales que afectan la eficiente gestión de los Programas Presupuestales por Resultados alineados al Planeamiento Estratégico para mejorar la calidad de gasto público en la Municipalidad provincial de Tayacaja, Pampas.</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b> Mejorar la gestión de los Programas Presupuestales por Resultados alineados al Planeamiento Estratégico para mejorar la calidad de gasto público en la municipalidad Provincial de Tayacaja - Pampas.</p>	
	<p><b>PROBLEMA ESPECÍFICO 1</b> Deficiente gestión de los Programas Presupuestales Orientados a Resultados (PPoR) y del Programa Presupuestal Institucional (PPI).</p>	<p><b>OBJETIVO ESPECÍFICO 1</b> Conocer la razón de la deficiente gestión de los Programas Presupuestales Orientados a Resultados (PPoR) y del Programa Presupuestal Institucional (PPI).</p>	<p><b>OBJETIVO ESPECÍFICO 1</b> Mejorar la gestión de los Programas Presupuestales Orientados a Resultados (PPoR) y del Programa Presupuestal Institucional (PPI).</p>	<p><b>PRODUCTO 1</b> Proyecto: Matriz de validación de los Programas Presupuestales gestionados por la entidad.</p>
	<p><b>PROBLEMA ESPECÍFICO 2</b> Inexistente sistema de control del cumplimiento de los objetivos y las metas presupuestales.</p>	<p><b>OBJETIVO ESPECÍFICO 2</b> Identificar y conocer los motivos del por qué no se realizan acciones de control y medición de cumplimiento en la entidad.</p>	<p><b>OBJETIVO ESPECÍFICO 2</b> Implementar un sistema que permita controlar el cumplimiento de objetivos y las metas presupuestarias</p>	<p><b>PRODUCTO 2</b> Directiva: Sistema de control del cumplimiento de los objetivos y las metas presupuestarias</p>

TÍTULO	PROBLEMAS	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN/PROPUESTA	PRODUCTOS
	<p>PROBLEMA ESPECÍFICO 3 Las áreas claves no cuentan con personal necesario, lo cual no permite designar responsables que coadyuven a la medición de resultados</p>	<p>OBJETIVO ESPECÍFICO 3 Identificar que motiva que las áreas no cuenten con personal clave necesario.</p>	<p>OBJETIVO ESPECÍFICO 3 Promover la contratación de personal en áreas clave, lo cual permita designar responsables que coadyuven a la medición de resultados.</p>	<p>PRODUCTO 3 Directiva: Política de profesionalización del servidor público mediante la Contratación Administrativa de Servicios (C.A.S.).</p>
	<p>PROBLEMA ESPECÍFICO 4 Instrumentos de planificación desactualizados que no se articulan con lo desarrollado en el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN).</p>	<p>OBJETIVO ESPECÍFICO 4 Reconocer los motivos y causas que ocasionan que los instrumentos de planeamiento se encuentren desactualizados.</p>	<p>OBJETIVO ESPECÍFICO 4 Actualizar la Ruta Estratégica del Plan Estratégico Institucional, que se encuentre alineado a los objetivos del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN).</p>	<p>PRODUCTO 4 Proyecto: Actualización de la Ruta Estratégica del Plan Estratégico Institucional, alineado a los objetivos del SINAPLAN.</p>
	<p>PROBLEMA ESPECÍFICO 5 Desconocimiento del personal para realizar el proceso de seguimiento y evaluación de las actividades operativas en el aplicativo CEPLAN V.01.</p>	<p>OBJETIVO ESPECÍFICO 5 Conocer las dificultades que imposibilitan al personal conocer el uso del aplicativo CEPLAN V.01.</p>	<p>OBJETIVO ESPECÍFICO 5 Fortalecer las capacidades del personal para realizar el proceso de seguimiento y evaluación de las actividades operativas en el aplicativo CEPLAN V.01.</p>	<p>PRODUCTO 5 Plan de capacitación del aplicativo CEPLAN V.01.</p>

Fuente: Elaboración propia.

## **Anexo B: Proyecto: Matriz de validación de los Programas Presupuestales gestionados por la entidad**

### **Siglas**

AEI Acción Estratégica Institucional

AO Actividad Operativa

APNOP Asignaciones Presupuestarias que No resultan en Producto

CC Centros de Costo

CEPLAN Centro Nacional de Planeamiento Estratégico

EP Estructura Programática

OEI Objetivo Estratégico Institucional

PEI Plan Estratégico Institucional

POI Plan Operativo Institucional

PP Programa Presupuestal

PpR Presupuesto por Resultados

SAT Sistemas Administrativos Transversales

SIAF Sistema Integrado de Administración Financiera

SINAPLAN Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico

## **Presentación**

Esta matriz de validación, orienta a los Centros de costo (en adelante, CC) de la entidad, en el marco del Presupuesto por Resultados (en adelante, PpR) y del ciclo del planeamiento para la mejora continua.

Es el año 2018 en el que mediante Decreto Supremo n.º 056-2018-PCM en el Perú se aprueba la Política General de Gobierno (en adelante, PGG), que incluyen los ejes y lineamientos prioritarios de gobierno al 2021.

La PGG exige que cada entidad evalúe si la política institucional conduce al logro de los cinco ejes desarrollados en el artículo 3 del precitado decreto, los que se resaltan: respeto a la integridad de las personas, progreso económico y descentralización del país.

En esa misma línea, resulta trascendental alinear lo más pronto posible y de manera práctica las acciones realizadas por la entidad a la PGG, para ello, una de las herramientas del Sistema Nacional de Presupuesto e instrumento de los PpR, que va a coadyuvar en este propósito, son los Programas Presupuestales (en adelante, PP) y su articulación con el Sistema Nacional de Planeamiento (Sinaplan).

Consultores

## **1. Objetivo**

Esta matriz establece las pautas para lograr la gestión de programas presupuestales (PP) en la entidad, la que además comprende la articulación del PP y los planes institucionales (PEI y POI), en el marco del Presupuesto por Resultados (en adelante, PpR) y del ciclo del planeamiento para la mejora continua.

## **2. Alcance**

La aplicación de la presente matriz está dirigida a todos los centros de costo (CC) de la entidad que cuentan con asignación presupuestaria ya sea en el presupuesto institucional de apertura (PIA) o el presupuesto institucional Modificado (PIM).

## **3. Base Legal**

- Decreto Legislativo N° 1088, Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico.
- Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades.
- Decreto Supremo N° 027-2017-EF que aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1252, Decreto Legislativo que crea el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones y deroga la Ley N° 27293, Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública.
- Decreto Supremo N° 004-2013-PCM que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.
- Directiva N° 002-2016-EF/50.01, Directiva parara los Programas Presupuestales en el marco del Presupuesto por Resultados.
- Decreto Supremo N° 029-2018-PCM que aprueba el Reglamento que regula las Políticas Nacionales.
- Decreto Legislativo N° 1440, Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Presupuesto.

## **4. Aspectos generales**

#### **4.1. Definiciones**

Se presentan las definiciones más importantes de la normativa peruana vigente.

El Programa Presupuestal se define en el proceso de diseño de los Programas Presupuestales Orientados a Resultados (PPoR) o del Programa Presupuestal Institucional (PPI), según corresponda. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018, art.16)

Nuestras instituciones públicas se encuentran obligadas a la elaboración de planes de carácter institucional.

A nivel institucional, cada Pliego del Sector Público elabora un Plan Estratégico Institucional - PEI y un Plan Operativo Institucional – POI a nivel de cada Unidad Ejecutora o Municipalidad, los cuales orientan su accionar para el logro de los objetivos establecidos en la política institucional en el marco de las políticas y planes nacionales y territoriales. (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2019, p.14)

Se formulan planes a largo plazo, con la finalidad de mejorar la situación presente.

El PEI es un instrumento de gestión que define la estrategia del Pliego 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. Estos objetivos se deben reflejar en resultados. (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2019, p.14)

Para una adecuada ejecución de las metas futuristas, se elabora el Plan Operativo Institucional.

Para implementar esa estrategia (PEI), el POI de cada Unidad Ejecutora perteneciente al Pliego establece las Actividades Operativas e Inversiones priorizadas vinculadas al cumplimiento de los Objetivos y Acciones Estratégicas Institucionales aprobadas en el PEI del Pliego. Su ejecución permite producir bienes o servicios y realizar inversiones, en cada periodo anual. (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2019, p.14)

## 5. La Matriz de validación de los Programas Presupuestales – MAVPPs

La Matriz de validación de los Programas Presupuestales – MAVPPs, es una herramienta articuladora, orientada a la consecución de resultados con impacto social.

En esta sección, se ofrecen los lineamientos para la validación de la matriz “MAVPPs”.

La herramienta cuenta con cuatro (4) fases, las que serán desarrolladas detenidamente en este apartado.

A continuación se muestra la figura de la matriz “MAVPPs”:

MATRIZ DE VALIDACIÓN PARA GESTIONAR PP - ANUAL						
FASE 1:						
ARTICULACIÓN PROGRAMA PRESUPUESTARIO - UNIDAD RESPONSABLE (ÁREA/UNIDAD/CC RESPONSABLE)						
CÓDIGO	PROGRAMA PRESUPUESTARIO	SECUENCIA FUNCIONAL	NOMBRE	UNIDAD/CC	RESPONSABLE	ARTICULACIÓN (1-5)
FASE 2:						
ARTICULACIÓN PRODUCTO/PROYECTO - ACTIVIDAD/OBRA - ACTIVIDAD OPERATIVA E INVERSIONES POI						
CÓDIGO	PRODUCTO/PROYECTO	CÓDIGO	ACTIVIDAD/OBRA	CÓDIGO/PRIORIDAD	ACTIVIDAD OPERATIVA/INVERSIONES POI	ARTICULACIÓN (1-5)
FASE 3:						
ARTICULACIÓN FINALIDAD, ACCIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL Y OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL						
CÓDIGO	FINALIDAD	CÓDIGO	ACCIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL	CÓDIGO	OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	ARTICULACIÓN (1-5)
FASE 4:						
IMPACTO PROYECTADO DE LA GESTIÓN DEL PP						
CÓDIGO	UNIDAD DE MEDIDA	INDICADOR	PROGRAMACIÓN FÍSICA	PROGRAMACIÓN FINANCIERA	PRODUCTO/RESULTADO ESPECÍFICO	IMPACTO (1-5)
TOTAL						



**a. Fase 1: Articulación Programa Presupuestal y la Unidad Responsable**

En esta primera fase, se logra la articulación del programa presupuestal (PP) con la unidad responsable, es decir, de acuerdo al PP seleccionado, del total de 35 establecidos por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), se selecciona uno de estos. Luego se designa la unidad que se hará responsable de su gestión.

FASE 1:						
ARTICULACIÓN PROGRAMA PRESUPUESTARIO - UNIDAD RESPONSABLE (ÁREA/UNIDAD/CC RESPONSABLE)						
CÓDIGO (1)	PROGRAMA PRESUPUESTARIO (2)	SECUENCIA FUNCIONAL (3)	NOMBRE (4)	UNIDAD/CC (5)	RESPONSABLE (6)	ARTICULACIÓN (1-5) (7)

En el enlace: <https://www.mef.gob.pe/es/presupuesto-por-resultados/instrumentos/programas-presupuestales/211-presupuesto-publico/presupuesto-por-resultados/2768-estructura-programatica-de-programas-presupuestales>, se encuentra la lista de los PP, donde cada uno tiene una Estructura Programática (EP), la que es de utilidad para desarrollar toda la matriz.

En el Anexo n.º 1 se muestra, como ejemplo, la EP del PP 0001.Programa articulado nutricional.

En cuanto al código (1), se completa con los cuatro dígitos del PP, aunque comience con cero (0). En el caso del PP tomado como ejemplo, se completará "0001". A continuación, en el campo programa presupuestario (2) se detalla el nombre completo, que sería "Programa articulado nutricional".

Para el desarrollo de la secuencia funcional (3) y el nombre (4), son datos que se encuentran en el Sistema de Administración Financiera

(SIAF), módulo presupuestal. Ejecutando los siguientes pasos generaremos el reporte de la entidad que será de gran utilidad en lo sucesivo:

- Clic en la opción “procesos”.
- Del menú desplegable, hacer clic en la opción “exportar información presupuestaria”.
- Elegir la opción “gastos”, además del año en ejecución y descargar el reporte en formato Excel.

Es entonces, que se generará un reporte con el nombre raíz “mpp\_16\_genera\_data\_ (datos adicionales)”. En este reporte, nos ubicaremos en la columna V, fila 1 (sec\_func). Esta tiene cuatro dígitos, los que se copiarán al ítem secuencia funcional (3). Para el caso de ejemplo, podría ser el “0015”.

Para el ítem nombre (4), nos dirigimos a la columna P, fila 1 (finalidad); que por ejemplo podría llamarse “Brindar apoyo nutricional a las personas afectadas”.

Note que muchas de las áreas que actualmente podrían estar operando en la entidad, tienen este campo con un nombre muy sucinto para lo que el área realiza o que se ha planteado objetivos mucho más amplios.

Esta matriz considera los campos (3) y (4) como no obligatorios, pues, podría ser que su CC aún no cuenta con asignación presupuestal por tanto no se encuentra en el reporte generado.

Sin embargo, si ya se encuentran dentro de este reporte, es necesario consignarlos.

El campo unidad/cc (5), es aquí donde se consigna el área, unidad, oficina, centro de costo, etc. que se encuentra en el organigrama o que está reconocida por la entidad a través de algún documento oficial, esta aclaración se debe a que existen CC que no figuran en el organigrama pero que operan desde años atrás. Para efectos del ejemplo, el campo (5) se rellenaría “Gerencia de desarrollo social”. Corresponde, a continuación, nombrar al responsable (6) y/o el cargo que ocupa. Por ejemplo, “Lic. José Gutiérrez, Especialista en poblaciones vulnerables”.

Como último paso de la Fase 1, se cuenta con el campo articulación (1-5) (7), que busca determinar el nivel de articulación, principalmente entre la unidad/cc (5) y el programa presupuestario (2), considerando la escala del 1 al 5, donde 1 es no articulado y el 5 articulación muy fuerte.

Para poder determinar ello, precisamente se necesita de la experiencia del responsable (6) o de quien haya laborado en esta dependencia, además elementos como lo especificado en el (3) y (4) también facilitarán que la ponderación se realice de manera real y confiable.

Se determina, para efectos del ejemplo desarrollado, que la articulación se pondera en 4, considerada como articulación fuerte.

El desarrollo de la fase 1 se muestra en la siguiente figura:

FASE 1:						
ARTICULACIÓN PROGRAMA PRESUPUESTARIO - UNIDAD RESPONSABLE (ÁREA/UNIDAD/CC RESPONSABLE)						
CÓDIGO (1)	PROGRAMA PRESUPUESTARIO (2)	SECUENCIA FUNCIONAL (3)	NOMBRE (4)	UNIDAD/CC (5)	RESPONSABLE (6)	ARTICULACIÓN (1-5) (7)
001	Programa Articulado Nutricional	0015	Brindar apoyo nutricional a las personas afectadas	Gerencia de Desarrollo Social	Lic. José Gutiérrez, Especialista en poblaciones vulnerables	4

**b. Fase 2: Articulación operativa (producto/proyecto - actividad/obra - actividad operativa e inversiones POI)**

En esta segunda fase, se establece la articulación del producto/proyecto, actividad/obra del PP con la actividad operativa (AO) propuesta en el Plan Operativo Institucional (POI). Es decir la fase permite articular elementos de la estructura programática del PP con la AO o inversión que se registraron o registrarán en el aplicativo Ceplan V.01.

A continuación se muestran los ítems de la fase 2:

FASE 2:						
ARTICULACIÓN PRODUCTO/PROYECTO - ACTIVIDAD/OBRA - ACTIVIDAD OPERATIVA E INVERSIONES POI						
CÓDIGO (8)	PRODUCTO/PROYECTO (9)	CÓDIGO (10)	ACTIVIDAD/OBRA (11)	CÓDIGO/PRIORIDAD (12)	ACTIVIDAD OPERATIVA POI (13)	ARTICULACIÓN (1-5) (14)

Para completar las cuatro primeras columnas (8-11), contamos con la estructura programática del anexo n.º 1. Específicamente los datos que se presentan en la siguiente figura:

CATEGORÍA PRESUPUESTAL		
PROGRAMA PRESUPUESTAL	PRODUCTO / PROYECTO	ACTIVIDAD / OBRA
<b>PROGRAMA PRESUPUESTARIO</b>		
0001 PROGRAMA ARTICULADO NUTRICIONAL	3000609 COMUNIDAD ACCEDE A AGUA PARA EL CONSUMO HUMANO  223 CENTRO POBLADO	5004429 DESINFECCION Y/O TRATAMIENTO DEL AGUA PARA EL CONSUMO HUMANO
	3033251 FAMILIAS SALUDABLES CON CONOCIMIENTOS PARA EL CUIDADO INFANTIL, LACTANCIA MATERNA EXCLUSIVA Y LA ADECUADA ALIMENTACION Y PROTECCION DEL MENOR DE 36 MESES  056 FAMILIA	5000014 FAMILIAS CON NIÑO/AS MENORES DE 36 MESES DESARROLLAN PRACTICAS SALUDABLES  5005983 ACCIONES DE LOS MUNICIPIOS QUE PROMUEVEN EL CUIDADO INFANTIL Y LA ADECUADA ALIMENTACION

El campo código (8), se registran los siete dígitos del producto o proyecto que decidimos desarrollar. Es importante apuntar que cuando se trata de un producto el código empieza con el número 3, en caso de proyectos con el 2. Por ejemplo, la entidad decide trabajar en base al producto con código “3033251”. Entonces la columna (9) se completará con “Familias saludables con conocimientos para el cuidado infantil, lactancia materna exclusiva y la adecuada alimentación y protección del menor de 36 meses”.

Este producto cuenta con dos actividades/obras, el responsable que esté desarrollando la matriz, decidirá, de acuerdo al objetivo institucional planteado, cual ejecutar. En un supuesto, se decide desarrollar el “5005983” (10), “Acciones de los municipios que promueven el cuidado infantil y la adecuada alimentación” (11).

Ahora bien, para el ítem código/prioridad (12). Se completa el código si la AO ya ha sido cargada al aplicativo Ceplan V.01. Se debe tener en cuenta que si la actividad ha sido registrada, la prioridad a considerar que tiene es como mínimo la de “media”, de las tres posibles (muy alta, alta o media). En caso no se haya realizado este proceso, se determinará si la AO tiene prioridad de acuerdo a las tres posibles ya descritas. Esto último según el criterio del responsable.

Para obtener el código de la AO, proceda a seguir los siguientes pasos:

- Dirigirse a la dirección para abrir el aplicativo Ceplan v.01: <http://app.ceplan.gob.pe/POI2020/Ingresar.aspx>
- Registrar su usuario y clave de su CC.
- Clic en el ícono de la izquierda (tres líneas horizontales), para acceder al Menú.
- Clic en seguimiento, y después en Actividad operativa.
- Se visualizarán todas las AO registradas. En la sexta columna se encuentra el código requerido, que inicia con “AOI300...”.

Para el ejemplo, se asume que la AO está registrada, y que su código (12) es el “AOI30086800064”, la que se traslada como está a la matriz. Y que la AO (13) se denomina “Coordinación técnico-operativo para el cuidado infantil”.

Para culminar con la Fase 2, tenemos el ítem articulación (1-5) (14), que pretende determinar el nivel de articulación, entre el campo (9), (11) y (13) considerando la escala del 1 al 5, donde 1 es no articulado y el 5 articulación muy fuerte.

Para poder determinarlo, el responsable (6) o de quien haya laborado en esta dependencia, realizará una ponderación confiable.

Para efectos del ejemplo desarrollado, la articulación se pondera en 5, considerada como articulación muy fuerte.

El desarrollo de la fase 2 se muestra en la siguiente figura:

FASE 2:						
ARTICULACIÓN PRODUCTO/PROYECTO - ACTIVIDAD/OBRA - ACTIVIDAD OPERATIVA E INVERSIONES POI						
CÓDIGO (8)	PRODUCTO/PROYECTO (9)	CÓDIGO (10)	ACTIVIDAD/OBRA (11)	CÓDIGO/PRIORIDAD (12)	ACTIVIDAD OPERATIVA POI (13)	ARTICULACIÓN (1-5) (14)
3033251	Familias saludables con conocimientos para el cuidado infantil, lactancia materna exclusiva y la adecuada alimentación y protección del menor de 36 meses	5005983	Acciones de los municipios que promueven el cuidado infantil y la adecuada alimentación	AOI30086800064	Coordinación técnico-operativo para el cuidado infantil	5

**c. Fase 3: Articulación programación presupuestaria y Plan Estratégico Institucional (PEI).**

En esta tercera fase se describen los elementos para ponderar la articulación de la finalidad del PP con lo descrito en el PEI registrado en el aplicativo Ceplan V.01.

La estructura de la fase 3 es la siguiente:

FASE 3:						
ARTICULACIÓN FINALIDAD, ACCIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL Y OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL						
CÓDIGO (15)	FINALIDAD (16)	CÓDIGO (17)	ACCIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL (18)	CÓDIGO (19)	OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (20)	ARTICULACIÓN (1-5) (21)

De acuerdo al detalle (8) y (10) de la fase 2, y la estructura programática (ver anexo 1), el código (15), de acuerdo al ejemplo que estamos desarrollando, es el “0215059”. Se deben copiar todos los dígitos. Y la finalidad (16) es “Acciones de los municipios que promueven el cuidado infantil y la adecuada alimentación.”

En cuanto a las Acciones Estratégicas Institucionales (AEI) y los Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI) están declarados en el PEI de la entidad, en el acápite “Ruta Estratégica”.

El responsable deberá elegir la AEI que mejor se ajuste al campo (16). Para el ejemplo desarrollado, la AEI.01.03 (17) “Programa de salud orientados a poblaciones vulnerables” (18). En consecuencia, según la ruta estratégica, corresponde el OEI.01 (19) “Contribuir con la calidad de los Servicios de Salud en la Provincia de Tayacaja” (20).

En cuanto a la articulación (21), se pondera con la misma escala de las anteriores fases. Para el ejemplo, la ponderación sería de 3 (articulación media), debido a que el PP tiene como finalidad el cuidado y adecuada alimentación infantil, pero que no solamente alcanzaría con administrarla exclusivamente como un programa de salud, sino también con programas que aseguren efectos a largo plazo de desarrollo integral del niño tayacajino. Es decir no se trata solamente de un servicio de salud, hablamos de servicios como el que brinda, por ejemplo, la Defensoría Municipal del Niño y Adolescente (DEMUNA), entre otros. Entonces, la fase 3 se estructura de la siguiente manera:

FASE 3:						
ARTICULACIÓN FINALIDAD, ACCIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL Y OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL						
CÓDIGO (15)	FINALIDAD (16)	CÓDIGO (17)	ACCIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL (18)	CÓDIGO (19)	OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (20)	ARTICULACIÓN (1-5) (21)
0215059	Acciones de los municipios que promueven el cuidado infantil y la adecuada alimentación	AEI.01.03	Programa de salud orientados a poblaciones vulnerables	OEI.01	Contribuir con la calidad de los Servicios de Salud en el distrito de Cieneguilla	3

**d. Fase 4: Impacto proyectado de la gestión del PP**

En esta última fase, se mide el impacto proyectado que podría darse según lo propuesto en el PP y lo que la entidad quiere lograr con la gestión de esta herramienta del PpR.

FASE 4:						
IMPACTO PROYECTADO DE LA GESTIÓN DEL PP						
CÓDIGO (22)	UNIDAD DE MEDIDA (23)	INDICADOR (24)	PROGRAMACIÓN FÍSICA (25)	PROGRAMACIÓN FINANCIERA (26)	PRODUCTO/RESULTADO ESPECÍFICO (27)	IMPACTO (1-5) (28)
TOTAL						

Para el desarrollo del código (22) y la unidad de medida (23) se obtienen de la figura 1, de acuerdo a lo declarado en los ítems (15) y (16).

El caso del ejemplo que estamos desarrollando, se asignaría el “056” y “familia” para el (22) y (23) respectivamente.

En cuanto al indicador (24), este debe ser el que esta articulado a lo desarrollado en el ítem (17) que se encuentra en la Ruta Estratégica. Veamos la siguiente tabla de AEI:

Pero si el responsable considera que el indicador no sería el adecuado para lograr un impacto importante del PP, podría proponer uno. Este tendría que definirse en porcentaje, índice, tasa de variación, número, cantidad, etc.

Por ejemplo, en el caso que estamos desarrollando, el indicador según la tabla precedente sería “Porcentaje de población que acceden al Seguro Integral de Salud (SIS)”, el que claramente no guarda relación con lo que el PP tiene definido en las fases anteriores. En todo caso se toma la estructura de ese indicador para articularlo con el ítem (23).

El indicador (24) se establece como “porcentaje de familias que acceden al programa municipal que promueve el cuidado infantil y la adecuada alimentación”.

La programación física (25) consiste en la cantidad de unidades que se proyecta conseguir como máximo en tres años . En este caso podría



definirse un 70 %. Esto significa que el PP debe cubrir al 70 % de familias que acceden a lo establecido en el ítem (24).

La programación financiera (26) refleja el POI Anual financiado y que es coherente con el Presupuesto Inicial de Apertura (PIA) con el objetivo de realizar las Actividades Operativas e inversiones (13). Propondremos, para el ejemplo, que será el monto de 15 000 soles.

Como penúltimo paso de esta fase, se desarrolla el ítem producto/resultado específico (27), tal vez el que resume y justifica la razón de gestionar el PP sometido a la matriz. Podríamos decir que es la convergencia de lo desarrollado principalmente en los ítems (9), (13), (16) y (18).

Por tanto, se podría definir así: “Familias tayacajinas saludables con conocimientos para el cuidado infantil y adecuada alimentación a través de programas municipales”.

Para culminar, se pondera el impacto que tendrá el ítem (27), de una escala del 1 al 5, donde 1 representa “ningún impacto” y 5 “impacto muy alto”. Para lo cual, se ponderaría con un 5, pues si se logra el resultado descrito (27), el impacto en las familias tayacajinas sería muy alto en cuanto a la mejora del bienestar y calidad de vida.

La fase 4 quedaría así:

FASE 4:						
IMPACTO PROYECTADO DE LA GESTIÓN DEL PP						
CÓDIGO (22)	UNIDAD DE MEDIDA (23)	INDICADOR (24)	PROGRAMACIÓN FÍSICA (25)	PROGRAMACIÓN FINANCIERA (26)	PRODUCTO/RESULTADO ESPECÍFICO (27)	IMPACTO (1-5) (28)
056	Familia	Porcentaje de familias que acceden al programa municipal que promueve el cuidado infantil y la adecuada alimentación	70 %	s/. 15,000.00	Familias del distrito saludables con conocimientos para el cuidado infantil y adecuada alimentación a través de programas municipales	5

## 6. La gestión del Programa Presupuestal

El desarrollo de las cuatro fases, tiene como resultado en cuanto a la suma de ponderaciones, un total de diecisiete (17) puntos (fase 1 [4], fase 2 [5], fase 3 [3] y fase 4 [5]). Esto se interpreta según la tabla siguiente:

Valor	Interpretación	Notas
4-7	El PP cuenta con un sustento poco satisfactorio en relación a la política institucional para ser gestionado	Poco probable para ser gestionado
8-11	El PP cuenta con un sustento medianamente satisfactorio en relación a la política institucional para ser gestionado	Probable para ser gestionado
12-15	El PP cuenta con un sustento satisfactorio en relación a la política institucional para ser gestionado	Muy probable para ser gestionado
16-18	El PP es necesario para el desarrollo de la política institucional, debe ser gestionado.	Debe gestionarse
18-20	El PP es crucial para el desarrollo de la política institucional, debe ser gestionado.	Su gestión es crucial

Por lo tanto, el ejemplo desarrollado en este apartado, se interpreta así:

“El Programa Presupuestal 0001, Programa articulado nutricional debe gestionarse, pues resulta necesario para el desarrollo de la política institucional”.

La matriz completamente desarrollada se muestra a continuación:

MATRIZ DE VALIDACIÓN PARA GESTIONAR PP - ANUAL						
FASE 1:						
ARTICULACIÓN PROGRAMA PRESUPUESTARIO - UNIDAD RESPONSABLE (ÁREA/UNIDAD/CC RESPONSABLE)						
CÓDIGO (1)	PROGRAMA PRESUPUESTARIO (2)	SECUENCIA FUNCIONAL (3)	NOMBRE (4)	UNIDAD/CC (5)	RESPONSABLE (6)	ARTICULACIÓN (1-5) (7)
001	Programa Articulado Nutricional	0015	Brindar apoyo nutricional a las personas afectadas	Gerencia de Desarrollo Social	Lic. José Gutiérrez, Especialista en poblaciones vulnerables	4
FASE 2:						
ARTICULACIÓN PRODUCTO/PROYECTO - ACTIVIDAD/OBRA - ACTIVIDAD OPERATIVA E INVERSIONES POI						
CÓDIGO (8)	PRODUCTO/PROYECTO (9)	CÓDIGO (10)	ACTIVIDAD/OBRA (11)	CÓDIGO/PRIORIDAD (12)	ACTIVIDAD OPERATIVA POI (13)	ARTICULACIÓN (1-5) (14)
3033251	Familias saludables con conocimientos para el cuidado infantil, lactancia materna exclusiva y la adecuada alimentación y protección del menor de 36 meses	5005983	Acciones de los municipios que promueven el cuidado infantil y la adecuada alimentación	AOI30086800064	Coordinación técnico-operativo para el cuidado infantil	5
FASE 3:						
ARTICULACIÓN FINALIDAD, ACCIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL Y OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL						
CÓDIGO (15)	FINALIDAD (16)	CÓDIGO (17)	ACCIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL (18)	CÓDIGO (19)	OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (20)	ARTICULACIÓN (1-5) (21)
0215059	Acciones de los municipios que promueven el cuidado infantil y la adecuada alimentación	AEI.01.03	Programa de salud orientados a poblaciones vulnerables	OEI.01	Contribuir con la calidad de los Servicios de Salud en el distrito de Cieneguilla	3
FASE 4:						
IMPACTO PROYECTADO DE LA GESTIÓN DEL PP						

CÓDIGO (22)	UNIDAD DE MEDIDA (23)	INDICADOR (24)	PROGRAMACIÓN FÍSICA (25)	PROGRAMACIÓN FINANCIERA (26)	PRODUCTO/RESULTADO ESPECÍFICO (27)	IMPACTO (1-5) (28)
056	Familia	Porcentaje de familias que acceden al programa municipal que promueve el cuidado infantil y la adecuada alimentación	70 %	s/. 15,000.00	Familias del distrito saludables con conocimientos para el cuidado infantil y adecuada alimentación a través de programas municipales	5
<b>TOTAL</b>						17

## 7. Anexo

### Anexo n.º 1: Ejemplo de Estructura Programática

MEF/DGPP

## PROCESO PRESUPUESTARIO DEL SECTOR PUBLICO

MAR39C1

20/03/2019

## COMBINACION DE CADENAS FUNCIONALES PROGRAMAS PRESUPUESTALES 2020

PAGINA: 1

15:51:29

## GOBIERNOS LOCALES

CATEGORIA PRESUPUESTAL	PROGRAMA PRESUPUESTAL	PRODUCTO / PROYECTO	ACTIVIDAD / OBRA	FUNCION	DIVISION FUNCIONAL	GRUPO FUNCIONAL	FINALIDAD	UNIDAD MEDIDA
<b>PROGRAMA PRESUPUESTARIO</b>								
0001	PROGRAMA ARTICULADO NUTRICIONAL	3000609 COMUNIDAD ACCEDE A AGUA PARA EL CONSUMO HUMANO 223 CENTRO POBLADO	5004429 DESINFECCION Y/O TRATAMIENTO DEL AGUA PARA EL CONSUMO HUMANO	20 SALUD	043 SALUD COLECTIVA	0095 CONTROL DE RIESGOS Y DAÑOS PARA LA SALUD	0033308 DESINFECCION Y/O TRATAMIENTO DEL AGUA PARA EL CONSUMO HUMANO	223 CENTRO POBLADO
		3033251 FAMILIAS SALUDABLES CON CONOCIMIENTOS PARA EL CUIDADO INFANTIL, LACTANCIA MATERNA EXCLUSIVA Y LA ADECUADA ALIMENTACION Y PROTECCION DEL MENOR DE 36 MESES 056 FAMILIA	5000014 FAMILIAS CON NIÑOS/AS MENORES DE 36 MESES DESARROLLAN PRACTICAS SALUDABLES	20 SALUD	043 SALUD COLECTIVA	0095 CONTROL DE RIESGOS Y DAÑOS PARA LA SALUD	0033251 FAMILIAS SALUDABLES CON CONOCIMIENTOS PARA EL CUIDADO INFANTIL, LACTANCIA MATERNA EXCLUSIVA Y LA ADECUADA ALIMENTACION Y PROTECCION DEL MENOR DE 36 MESES	056 FAMILIA
			5005983 ACCIONES DE LOS MUNICIPIOS QUE PROMUEVEN EL CUIDADO INFANTIL Y LA ADECUADA ALIMENTACION	20 SALUD	043 SALUD COLECTIVA	0095 CONTROL DE RIESGOS Y DAÑOS PARA LA SALUD	0215059 ACCIONES DE LOS MUNICIPIOS QUE PROMUEVEN EL CUIDADO INFANTIL Y LA ADECUADA ALIMENTACION	056 FAMILIA

## **Anexo C. Directiva Interna del Sistema de control del cumplimiento de objetivos y metas presupuestarias**

### **DIRECTIVA N.º ..... – 2020-MPT-GPE**

#### **1. OBJETO**

Lograr que los centros de costo de la Municipalidad provincial de Tayacaja (en adelante, MPT) implementen el Sistema de Control de cumplimiento de objetivos y metas presupuestarias (en adelante, el Sistema), que contribuye a que la gestión se oriente al logro de resultados que impacten positivamente en el bienestar de los ciudadanos.

#### **2. BASE LEGAL**

- Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades.
- Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría. General de la República y sus Modificadorias.
- Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado, y sus modificatorias.
- Decreto Legislativo N.º 1440, Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Presupuesto Público
- Directiva N° 002-2016-EF/50.01, Directiva para los Programas Presupuestales en el marco del Presupuesto por Resultados
- Directiva N° 001-2018-EF/50.01, Directiva de programación multianual.
- Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 00016-2019/CEPLAN/PCD, aprueba la Guía para el Planeamiento Institucional.

#### **3. ALCANCE**

Las disposiciones contenidas en la presente Directiva serán de aplicación obligatoria por todos los órganos de la MPT.

#### **4. RESPONSABILIDADES**

- 4.1. El Titular de la entidad promueve y establece las medidas necesarias para la eficiente implementación de la presente Directiva.
- 4.2. La Gerencia de Planificación y Presupuesto (en adelante, GPP), a través de la Subgerencia de Planeamiento y Desarrollo Institucional (en adelante, SGPyDI), se encarga de implementar la presente Directiva.
- 4.3. La GPP, a través de la SGPyDI, se encarga de supervisar la ejecución del Eje PEI, POI y el de Supervisión.
- 4.4. Todos/as los/as servidores/as civiles de la Municipalidad distrital de Cieneguilla son responsables del cumplimiento de las disposiciones de la presente directiva independientemente de su régimen laboral o de contratación

## **5. DISPOSICIONES GENERALES**

- 5.1. La SGPyDI informa bimestralmente a la GPP sobre los resultados de la implementación de la presente Directiva. (Según Anexo n.º 3)
- 5.2. La SGPyDI informa trimestralmente a la GPP sobre los resultados del Eje Supervisión. (Según el Anexo n.º 4)
- 5.3. La SGPyDI consolida las propuestas que permitan superar los inconvenientes, cuellos de botella, deficiencias, etc. que hayan afectado la implementación de la Directiva. (Según el Anexo n.º 5).
- 5.4. La SGPyDI es responsable de consolidar las propuestas que permitan superar los inconvenientes, cuellos de botella, deficiencias, etc. que hayan afectado el cumplimiento de objetivos y metas presupuestarias. (Según el Anexo n.º 5)

5.5. Los Ejes, componentes y principios del Sistema:

5.5.1. El Sistema, contiene dos Ejes, el primero es el Eje PEI y el segundo el Eje POI. Es decir, lo que se propuso a largo plazo y que acciones se están haciendo al corto plazo para lograrlo.

Se muestran los Ejes, sus componentes y principios:

Eje	Componente	Principio
Plan Estratégico Institucional	Objetivo Estratégico Institucional (O.E.I.)	Los OEI establecen los resultados que el municipio busca alcanzar en aras del bienestar de la sociedad en concordancia con la LOPE.
	Acción Estratégica Institucional (A.E.I.)	Las AEI se definen como los productos para alcanzar los OEI.
Plan Operativo Institucional (P.O.I.)	Data CEPLAN	El aplicativo CEPLAN V.01 permite el registro del POI, para realizar los procesos de seguimiento y evaluación.
	Data SIAF	El aplicativo SIAF, módulo Presupuestario, muestra la información financiera de la entidad.
Supervisión	Control de cumplimiento	La entidad evalúa el grado de cumplimiento de las actividades sometidas al Sistema
	Supervisión	La entidad efectúa las acciones de control y supervisión para identificar estrategias eficaces y posibles dificultades.



5.6. El Sistema de control de cumplimiento de objetivos y metas presupuestarias (ver Anexo n.º 1).

5.6.1. El Sistema está estructurado por tres ejes: el primero es el eje PEI, después el eje POI y por último el eje Supervisión.

5.6.2. El Sistema permite realizar el seguimiento de todas categorías presupuestales.

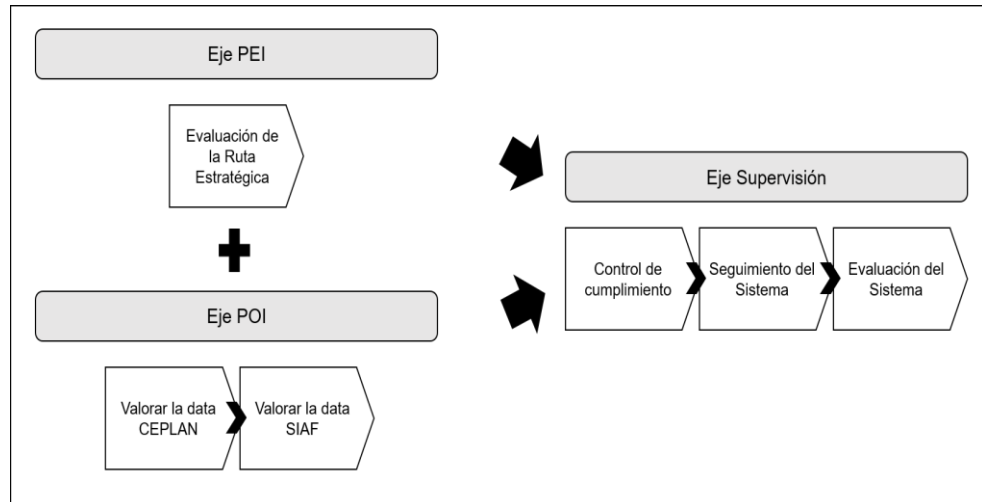
## **6. DISPOSICIONES ESPECÍFICAS**

6.1. Implementación del Sistema de control de cumplimiento de los objetivos y metas presupuestarias:

Para lograr la implementación del Sistema, la Municipalidad distrital de Cieneguilla, debe ejecutar los siguientes pasos para cada uno de los tres ejes:

- Eje PEI  
Paso 1: Evaluación de la Ruta Estratégica.
- Eje POI  
Paso 1: Valorar la data CEPLAN  
Paso 2: Valorar la data SIAF
- Eje Supervisión  
Paso 1: Control de cumplimiento  
Paso 2: Seguimiento del Sistema  
Paso 3: Evaluación del Sistema

6.2. La implementación del Sistema, se efectúa de manera progresiva, como se muestra en la siguiente figura:



- 6.3. El desarrollo de los tres Ejes asegura la eficiente implementación del Sistema.
- 6.4. El Eje PEI representa principalmente la articulación de los Objetivos Estratégicos Institucionales (en adelante, OEI), y las Acciones Estratégicas Institucionales (en adelante, AEI). Las que obedecen la lógica de la Ruta Estratégica, plasmada en el documento PEI vigente.
- 6.5. El Eje POI desarrolla la articulación de herramientas de planeamiento y presupuesto. Se utiliza el aplicativo CEPLAN V.01 y el SIAF-SP para poder desarrollar este eje.
- 6.6. El Eje Supervisión permitirá realizar el control, seguimiento y evaluación del Sistema, los pasos que se proponen a partir del punto 6.7.1, buscan la mejora continua en el proceso de implementación.
- 6.7. Eje PEI  
 El Eje PEI está integrado por un único componente, el cual representa la evaluación de la Ruta Estratégica. El presente Eje tiene como finalidad, que el responsable del Sistema, tome en cuenta la vinculación de los O.E.I. y las A.E.I.  
 La implementación de este Eje, se desarrolla de manera secuencial.

### 6.7.1. Paso 1: Evaluación de la Ruta Estratégica

La Ruta Estratégica “establece un orden de prioridad único y ascendente para los OEI y AEI y así facilita la asignación de recursos (que se realiza luego, en el POI)” (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2019, p.38).

El Plan Estratégico Institucional de cada entidad para ser aprobado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), tuvo que haber desarrollado la Ruta Estratégica, por lo tanto el responsable debe solicitar el documento PEI para desarrollar este primer paso.

#### 6.7.1.1. Elección del Objetivo Estratégico Institucional

- a. El Sistema está estructurado para someter a control ambos los OEI tipo I y II.
- b. Es el responsable del área o centro de costo, quien debe seleccionar el OEI que pretende evaluar.

#### 6.7.1.2. Elección de las Acciones Estratégicas Institucionales

- a. El responsable del área o centro de costo, según lo desarrollado en la Ruta estratégica, determinará que AEI pretende evaluar.

### 6.8. Eje POI

Es en este Eje que la Actividad Operativa o Inversión (en adelante, AO/I) definida en el Plan Operativo Institucional (POI), se articula con el Programa Presupuestal, para el logro del resultado específico esperado, para finalmente contribuir con el resultado final. Para este

eje, se utiliza la data exportada desde los aplicativos CEPLAN V.01 y SIAF-SP.

#### 6.8.1. Paso 1: Valorar la data CEPLAN

- a. Para poder ingresar al aplicativo, diríjase al siguiente enlace:  
<http://app.ceplan.gob.pe/POI2020/ingresar.aspx>
- b. El responsable de la SGPyDI o el que haga sus veces, proporciona la data CEPLAN.
- c. El siguiente cuadro, explica cada elemento que se valorará de la data CEPLAN.

<b>Data CEPLAN</b>		
<b>Actividad Operativa o Inversiones</b>	<b>Código</b>	Se estructura por las letras "A", "O" e "I"; seguido de once dígitos. Por ejemplo "AOI30086800114"
	<b>Descripción</b>	Las Actividad Operativas se redactan con un sustantivo derivado de verbo, más un objeto directo. En caso de las Inversiones, se redactan con el nombre del componente del PIP seguido de su código.
<b>Área Responsable/CC</b>	<b>Código</b>	El Centro de Costo se compone por seis dígitos, separados por un punto después del segundo dígito. Por ejemplo "06.02.02".
	<b>Descripción</b>	Es el nombre propio del CC, por ejemplo "Gerencia de planificación estratégica".

- d. Este Eje permite determinar al área responsable que se hace cargo de la actividad operativa o la inversión, la que se encargará de hacer la implementación del Sistema.

#### 6.8.2. Paso 2: Valorar la data SIAF

- a. Para este paso, ingresamos al módulo presupuestal, ejecutando los siguientes pasos generaremos el reporte de la entidad que será de gran utilidad en lo sucesivo:

- Clic en la opción “procesos”.
- Del menú desplegable, hacer clic en la opción “exportar información presupuestaria”.
- Elegir la opción “gastos”, además del año en ejecución y descargar el reporte en formato Excel.

Es entonces, que se generará un reporte con el nombre raíz “mpp\_16\_genera\_data\_ (datos adicionales)”.

- b. El siguiente cuadro, detalla cada elemento de la data SIAF:

<b>Data SIAF</b>		
<b>Área responsable/CC</b>	Sec. Func.	Es el código de cuatro dígitos, que de manera única se asigna a cada centro de costo responsable. Por ejemplo "0014"
<b>Programa Presupuestal</b>	Código	Se compone de cuatro dígitos. Por ejemplo: 0068
	Descripción	Nombre del PP. Por ejemplo: Reducción de vulnerabilidad y

		atención de emergencias por desastres.
	Prod/Proy (Cód)	Compuesto por siete dígitos. Por ejemplo: 3000001
	Prod/Proy (Descr.)	El nombre del producto o proyecto. Por ejemplo: Acciones comunes
	PPTO	Se indica el presupuesto asignado para dicha actividad y PP. Por ejemplo: 10 000 soles
	Indicador (Cód)	Se compone de cinco dígitos. Por ejemplo: 00182
	Indicador (Descr.)	Es el nombre del indicador. Por ejemplo: Local

## 6.9. Eje Supervisión

Este último Eje, es el que se encargará del control de cumplimiento de los objetivos y metas financieras que se definieron en los indicadores de los Programas Presupuestales. También exige que se realice un seguimiento al Sistema, que sea periódico para registrar el avance en metas físicas y financieras. La evaluación del Sistema ayudará a los Centros de Costos a conocer los factores que contribuyeron o dificultaron a alcanzar lo proyectado.

### 6.9.1. Paso 1: Control de cumplimiento

- a. Este paso es fundamental para conocer el estado de los objetivos y metas financieras. La meta física está programada en el reporte SIAF, el mismo que es utilizado en el Eje POI (data SIAF). A continuación se detalla cada elemento:

<b>Control de Cumplimiento</b>	Meta Física Anual	Cantidad programada para el cumplimiento del PP.
	Avance	Grado de avance en el cumplimiento de la meta física.
	Meta Financiera	Cantidad presupuestada para el cumplimiento del PP.
	Avance	Grado de avance en el cumplimiento de la meta financiera.

- b. El elemento “ESTADO” es completado por el responsable de la SGPYDI o el que haga sus veces, ya que con su experiencia logrará determinar el color (verde [bueno], naranja [regular], rojo [malo]) que merezca ese objetivo y/o meta presupuestaria.
- c. Los colores tipo semáforo (utilizados en Balance Score Card o Cuadros de Mando Integral) tendrán una interpretación propia para cada situación. Esta interpretación se realiza en el paso tres.

#### 6.9.2. Paso 2: Seguimiento al Sistema

El responsable, de acuerdo a la realidad y siempre que exista un cambio situacional, registra el avance obtenido en las metas físicas y financieras.

- a. De la meta física
  - En el caso de la meta física, se apelará a la experiencia del responsable del área o CC, pues no siempre resulta ser exacto.

- Se recomienda tomar en cuenta la etapa de Devengado.
- Sin embargo, si aún no se encuentra en esa etapa, es posible no consignar dato alguno, pero si debe declararse esta situación en el Anexo n.º 2 (en “descripción”, parte IV).

b. De la meta financiera

En cambio, el avance de la meta financiera es de obligatoria consignación, la misma que puede comprender desde su etapa de Certificación hasta la de Pago.

Después de haber consignado los datos de avance, se procede a evaluarlos.

### 6.9.3. Paso 3: Evaluación del Sistema

- a. Este paso es realizado únicamente por el responsable de la SGPYDI o el que haga sus veces, pues es quien consolidará todas las evaluaciones realizadas por el Sistema. (Anexo n.º 2)
- b. El responsable de GPP o el que haga sus veces, otorgará el visto bueno a esta acción.

## 7. DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS FINALES

### **Primera.- Publicación de avances de la implementación del Sistema**

El titular de la entidad, en coordinación con la Gerencia de Planificación y Presupuesto, publicará de manera trimestral en su portal web institucional, el avance de la implementación del Sistema de control de cumplimiento de objetivos y metas presupuestarias.



### **Segunda.- Funciones y responsables de la implementación del Sistema**

Las unidades que se encuentran bajo los alcances de la presente Directiva, deben proponer progresivamente en el Reglamento de Organización y Funciones, Manual de Organización y Funciones o documento que haga sus veces, las funciones específicas que permitirán una eficiente implementación de las acciones que exige el Sistema.

### **Tercera.- Plazo de implementación del Sistema**

Las unidades que se encuentran bajo los alcances de la presente Directiva, deberán implementar el Sistema de manera progresiva, que será evaluada cada trimestre, donde la implementación en toda la entidad debe ser en un plazo máximo que no exceda al 30 de noviembre de 2020.

### **Cuarta.- Generación de usuarios de acceso al Sistema**

El titular de la entidad, en coordinación con la Gerencia de Planificación y Presupuesto, desde la entrada en funcionamiento del Sistema, brindará la información necesaria a cada centro de costo.

### **Quinta.- Información documentada por cada centro de costo**

Es menester que cada centro de costo documente las certificaciones presupuestales correspondientes a su unidad, pues ello coadyuva a un mejor control de los gastos realizados, y permite conocer la disponibilidad presupuestal con la va contando.

## **8. ANEXOS**

### **FORMATOS A UTILIZAR**

- Anexo n.º 1: Sistema de control
- Anexo n.º 2: Valoración de resultados
- Anexo n.º 3: Estructura mínima para el informe bimestral de implementación
- Anexo n.º 4: Estructura mínima para el informe trimestral del Eje Supervisión
- Anexo n.º 5: Cuadro de consolidación para la mejora continua

## Anexo n.º 1 - Sistema de Control

### Lienzo del Sistema de Control de cumplimiento de objetivos y metas presupuestarias

EJE P.E.I.					EJE P.O.I											EJE SUPERVISIÓN							
O.E.I.			A.E.I.		DATA CEPLAN				DATA SIAF							CONTROL DE CUMPLIMIENTO							
Nº	CÓD	DESCR	CÓD	DESCR	ACTIVIDAD OPERATIVA		ÁREA RESPONSABLE /CC		SEC FUNC	PROGRAMA PRESUPUESTAL		PRODI/PROY		PPTO	INDICADOR		META FÍSICA ANUAL	AVANCE	META FINANCIERA	AVANCE	ESTADO		
					CÓD	DESCR	CÓD	NOMBRE		CÓD	DESCR	CÓD	DESCR		CÓD	DESCR					CÓD	DESCR	
1																							
2																							
3																							

**LEYENDA:**  
 CÓD: CÓDIGO  
 DESCR: DESCRIPCIÓN  
 CC: CENTRO DE COSTO  
 SEC FUNC: SECUENCIA FUNCIONAL  
 PRODI/PROY: PRODUCTO/PROYECTO  
 PPTO: PRESUPUESTO

## Anexo n.º 2

### Valoración de resultados

#### I. Área o Centro de costo evaluado

Código	Nombre	Sec. Fun.

#### II. Elementos PEI evaluados

	Código
O.E.I.	
A.E.I.	

#### III. Articulación CEPLAN-SIAF evaluada

	Código
Actividad operativa	
Programa presupuestal	
Producto/Proyecto	

#### IV. Control de cumplimiento

	Meta	Avance	Interpretación
Meta física anual			
Meta financiera			
	Definición	Color	Interpretación

<b>Estado</b>			
---------------	--	--	--

**V. Conclusión**

Se concluye que el objetivo y/o meta financiera:

--

## **Anexo n.º 3**

### **Estructura mínima para el informe bimestral de implementación**

1. Portada
2. Introducción
3. Resumen Ejecutivo
4. Análisis situacional de la implementación de la Directiva
  - Áreas y/o Centros de Costos que implementaron la Directiva
  - Medidas adoptadas para su implementación
  - Medidas para la mejora continua
5. Conclusiones y recomendaciones

## **Anexo n.º 4**

### **Estructura mínima para el informe trimestral del Eje Supervisión**

1. Portada
2. Introducción
3. Resumen Ejecutivo
4. Análisis de cumplimiento del Eje Supervisión
  - Consolidación de objetivos y metas presupuestarias por colores
  - Consolidación del anexo n.º 1.
  - Medidas para la mejora continua
5. Conclusiones y recomendaciones

## Anexo n.º 5

### Cuadro de consolidación para la mejora continua

N.º	Situación Adversa	Gravedad (1-5)	Área afectada	Plan de acción	Costo	Responsable de ejecutarlo	Tiempo empleado

#### Gravedad:

- 1: Poco grave
- 2: Medianamente grave
- 3: Moderadamente grave
- 4: Muy grave
- 5: Extremadamente grave

**Anexo D. Directiva Interna para la profesionalización del servidor público  
mediante la Contratación Administrativa de Servicios (C.A.S.)**

**DIRECTIVA N.º ..... – 2020-MPT-GPE**

**CAPÍTULO I**

**DISPOSICIONES GENERALES**

**Artículo 1. Objetivo**

Lograr que la Municipalidad provincial de Tayacaja (en adelante, MPT) cuente con los lineamientos que contribuyen a la profesionalización del servidor público mediante la contratación administrativa de servicios (C.A.S.), en cumplimiento del marco normativo vigente.

**Artículo 2. Base Legal**

- Ley n.º 27972, Ley Orgánica de Municipalidades.
- Ley n.º 28175, Ley Marco del Empleo Público.
- Ley n.º 30057, Ley del Servicio Civil.
- Ley n.º 29849, Ley que establece la eliminación progresiva del Régimen Especial del Decreto Legislativo 1057 y otorga derechos laborales.
- Ley n.º 27658, Ley Marco de la Modernización de la Gestión del Estado.
- Decreto Supremo n.º 004-2013-PCM, Aprueba la política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.
- Decreto Legislativo n.º 276 Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público.
- Decreto Supremo n.º 040-2014-PCM Reglamento General de la Ley N.º 30057 Ley del Servicio Civil.
- Decreto Supremo n.º 041-2014-PCM Reglamento del Régimen Especial para Gobiernos Locales
- Decreto Supremo n.º 027-2007-PCM, Define y establece las Políticas Nacionales de obligatorio cumplimiento para las entidades del Gobierno Nacional.



- Decreto Supremo n.º 090-2010-PCM, Aprueba el consolidado de los avances en Reforma del Estado y la Estrategia de Modernización de la Gestión del Estado.
- Decreto Supremo n.º 007-2011-PCM, Aprueba la metodología de simplificación administrativa y establece disposiciones para su implementación, para la mejora de procedimientos administrativos y servicios presentados en exclusividad.
- Decreto Legislativo n.º 1057, Decreto Legislativo que regula el Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios.
- Decreto Supremo N° 075-2008-PCM, Reglamento del Decreto Legislativo N° 1057, que regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios.
- Decreto Supremo n° 065-2011-PCM, Decreto Supremo que establece modificaciones al Reglamento del Régimen de Contratación Administrativa de Servicios.
- Decreto Supremo n.º 005-90-PCM, Reglamento de la Carrera Administrativa.
- Decreto Legislativo N.º 1440, Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Presupuesto Público.
- Resolución de Presidencia Ejecutiva n.º 238-2014-SERVIR-PE, que aprueba la Directiva n.º 002-2014-SERVIR/GDSRH. “Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las entidades públicas”.
- Directiva N° 002-2016-EF/50.01, Directiva para los Programas Presupuestales en el marco del Presupuesto por Resultados

### **Artículo 3. Alcance**

Las disposiciones contenidas en la presente Directiva serán de aplicación obligatoria por la Municipalidad Provincial de Tayacaja.

### **Artículo 4. Definiciones básicas**

Para efecto de la aplicación de la presente Directiva, se tendrá en cuenta las siguientes definiciones:

- a. Contrato Administrativo de Servicios: “Constituye una modalidad especial de contratación laboral, privativa del Estado” (Congreso de la República, 2008, art.3).

- b. Concurso público: Es el proceso obligatorio al que se someten los interesados para lograr el acceso al régimen de Contratación Administrativa de Servicios (Congreso de la República, 2008).
- c. Directivo público: “Es el servidor civil que desarrolla funciones relativas a la organización, dirección o toma de decisiones de un órgano, unidad orgánica, programa o proyecto especial” (Congreso de la República, 2013, art.3).
- d. Funcionario público: “Es un representante político o cargo público representativo, que ejerce funciones de gobierno en la organización del Estado. Dirige o interviene en la conducción de la entidad, así como aprueba políticas y normas” (Congreso de la República, 2013, art.3).
- e. Oficina de Recursos Humanos: “Es la oficina que constituye el nivel descentralizado responsable de la gestión de recursos humanos, sujetándose a las disposiciones que emita el ente rector” (Congreso de la República, 2013, art.6).
- f. Puesto: “Es el conjunto de funciones y responsabilidades que corresponden a una posición dentro de una entidad, así como los requisitos para su adecuado ejercicio. Se encuentra descrito en los instrumentos de gestión de la entidad” (Congreso de la República, 2013, art.3).
- g. Servidor civil de carrera: “Es el servidor civil que realiza funciones directamente vinculados al cumplimiento de las funciones sustantivas y de administración interna de una entidad” (Congreso de la República, 2013, art.3).
- h. Servidor de confianza  
Es un servidor civil que ingresa sin concurso público de méritos, sobre la base del poder discrecional con que cuenta el funcionario que lo designa. No conforma un grupo y se sujeta a las reglas que correspondan al puesto que ocupa. (Congreso de la República, 2013, art.3)

## **CAPÍTULO II**

### **PROFESIONALIZACIÓN DEL SERVIDOR PÚBLICO**

#### **Artículo 5. Definición**

5.1. La profesionalización del servidor público puede definirse como el grado de compromiso que este adquiere, primero se alcanza por voluntad propia desde su formación profesional inicial; para luego ser demostrada durante el desempeño laboral en el sector público, donde este último debe crear las condiciones necesarias para su eficiente realización (Poder Ejecutivo, 2013).

5.2. Es el aseguramiento del óptimo desempeño del puesto realizado por un servidor civil (servidor público), quien accedió al régimen de Contratación Administrativa de Servicios mediante concurso público. Por tanto los servidores de confianza no son considerados para la aplicación de la presente Directiva (Poder Ejecutivo, 2013).

#### **Artículo 6. Rol de la Entidad**

La entidad crea la condición necesaria para el logro de la profesionalización del servidor público, cuando este promueve el concurso público.

#### **Artículo 7. Actores en la profesionalización del servidor público**

7.1. Para lograr que el rol de la entidad sea eficiente, los actores son:

- a) **El titular de la Entidad:** Es la más alta autoridad, responsable de promover en todos sus niveles la profesionalización del servidor público (Autoridad del Servicio Civil, 2017).
- b) **La oficina de recursos humanos:** La Oficina de Recursos humanos o el que haga de sus veces es responsable de conducir la profesionalización del servidor público, para cuyo efecto formula, ejecuta, implementa y controla el cumplimiento de la presente Directiva (Congreso de la República, 2013).
- c) **La Gerencia de planificación estratégica:** La unidad es la encargada de determinar a los responsables para el logro del presupuesto para resultados, los mismos que se encuentran en estrecha vinculación con los que hayan participado en el proceso de profesionalización del servidor público (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018).

#### **Artículo 8. Erradicar la informalidad en el sector público**

8.1. Es importante reconocer que:

Una persona al servicio del Estado se encuentra en condición de informalidad laboral cuando realiza labores de forma subordinada en una entidad pública y, a pesar de ello, no está registrada en planilla bajo ningún régimen laboral y, por tanto, no accede a beneficio laboral

alguno (vacaciones, aguinaldos, compensación por tiempo de servicios, seguridad social en salud y pensiones, entre otros). (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2017, p.1)

8.2. Se hace notar que:

Estas personas al servicio del Estado en condición de informalidad laboral suelen estar contratadas indebidamente bajo la modalidad de locación de servicios, regulada por el artículo 1764 del Código Civil y sus normas complementarias. (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2017, p.1)

8.3. Es responsabilidad de la entidad erradicar la informalidad que pueda presentarse, priorizando por sobretodo la profesionalización del servidor público.

### **Artículo 9. Ventajas de la profesionalización**

La profesionalización del servidor público genera las siguientes ventajas:

- a) Contar con entidades públicas eficientes, promovedoras, que rinden cuentas y competitivas para el logro de sus objetivos gubernamentales y en la dotación de servicios públicos.
- b) Definir e identificar a los responsables de las acciones que realiza la entidad.
- c) Lograr la mejora continua en todos los procesos.
- d) Ser una entidad que transite a corto plazo al régimen del servicio civil

## **CAPÍTULO III**

### **IMPLEMENTACIÓN DE LA PROFESIONALIZACIÓN DEL SERVIDOR PÚBLICO**

#### **Artículo 10. Inicio del proceso de profesionalización del servidor público**

10.1. Una muestra clara que la Entidad busca lograr de manera seria la implementación del proceso de profesionalización del servidor público es cuando convoca a “concurso público y abierto, en base a los méritos y capacidad de las personas, en un régimen de igualdad de oportunidades” (Congreso de la República, 2004, art. 5).

10.2. La convocatoria se realiza conforme a normatividad vigente.

#### **Artículo 11. Requisitos para la convocatoria**

11.1. Para la convocatoria del proceso de selección, se alinean según lo dispuesto en el art. 6° de la Ley n.° 28175.

11.2. La subgerencia de Recursos Humanos tiene la facultad de proponer un nuevo puesto de trabajo, siempre que este se encuentre alineado a la gestión por resultados, principalmente al componente del presupuesto para resultados. Remite formalmente a la Gerencia de planificación estratégica para que evalúe y apruebe el crédito presupuestario.

11.3. La propuesta del nuevo puesto también la puede realizar el centro de costo mediante el Anexo n.° 1, la que será remitida a la subgerencia de Recursos Humanos, quien a su vez evaluará la necesidad real de dicha propuesta la que también se debe encontrar alineado a la gestión por resultados, componente presupuesto para resultados.

#### **Artículo 12. Plazos para la convocatoria**

12.1. La Entidad puede iniciar la convocatoria desde el 1 de enero hasta el 31 de octubre del año en curso.

12.2. Sin embargo, para el aseguramiento de la profesionalización del puesto, la Entidad convoca todos los puestos identificados en el Anexo n.° 1 y que fueron consolidados en el Anexo n.° 2; como fecha límite hasta el 31 de enero.

#### **Artículo 13. Requisitos para postular**

13.1. Los requisitos para postular se alinean según lo dispuesto en el art. 7° de la Ley n.° 28175.

#### **Artículo 14. Procedimiento de selección**

14.1. “El procedimiento de selección se inicia con la convocatoria que realiza la entidad y culmina con la resolución correspondiente y la suscripción del contrato” (Congreso de la República, 2004, art.8).

14.2. Se selecciona al servidor con más aptitudes demostradas en cada etapa.

### **CAPÍTULO III**

## **LA PROFESIONALIZACIÓN DEL SERVIDOR PÚBLICO Y LA GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

#### **Artículo 15. De la Capacitación**

15.1. La capacitación, estrategia fundamental, tiene como finalidad fortalecer las capacidades de los servidores en beneficio de los objetivos de la institución.

#### **Artículo 16. Responsable de Recursos Humanos**

El responsable de Recursos Humanos o quien haga sus veces, es quien gestiona integralmente el proceso de capacitación.

#### **Artículo 17. Información de la capacitación**

17.1. La subgerencia de Recursos Humanos lleva una base de datos de la capacitación emprendida, detallando los datos exigidos en la Resolución de Presidencia Ejecutiva n.º 141-2016-SERVIR-PE.

17.2 Lo anterior debe ser remitido a SERVIR cuando lo solicite.

#### **Artículo 18. De la evaluación de la capacitación**

La evaluación de la capacitación se ajusta a lo dispuesto en la Resolución de Presidencia Ejecutiva n.º 141-2016-SERVIR-PE

### **CAPÍTULO IV**

#### **LA PROFESIONALIZACIÓN DEL SERVIDOR PÚBLICO Y LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO**

##### **Artículo 19. De la Gestión del Rendimiento**

19.1. La gestión del rendimiento “permite identificar, reconocer y promover el aporte de los servidores civiles, de acuerdo al puesto que ocupan, a los objetivos y las metas institucionales. Asimismo, evidencia las necesidades requeridas por los servidores para mejorar el desempeño en sus puestos” (Autoridad del Servicio Civil, 2015, inc. 6.1).

##### **Artículo 20. Responsables en materia de gestión del rendimiento**

Son responsables de la gestión del rendimiento:

- a) El Alcalde, como titular de la Entidad y máximo representante.
- b) El Responsable de Recursos Humanos o quien haga sus veces, como gestor del rendimiento en la entidad;
- c) El Gerente Municipal, como gestor principal después del alcalde.
- d) Los servidores civiles, quienes acreditan haber participado activamente.

#### **DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS FINALES**

**PRIMERA.** La presente política entra en vigencia el 1 de enero de 2021, y su aplicación es obligatoria.

**SEGUNDA.** Para efectos de la eficiente aplicación de las medidas contenidas en la presente norma, es fundamental que haya una eliminación progresiva de la contratación bajo la modalidad de locación de servicios; o en su defecto se opte por esta cuando sea estrictamente necesario para el cumplimiento de un Objetivo Estratégico Institucional.

**TERCERA.** Para la aplicación de la presente política, el registro de gasto correspondiente al Contrato Administrativo de Servicios se mantiene en la Genérica de Gasto 2.3 "Bienes y Servicios", incluyendo la atención de derechos laborales según normatividad vigente.

**CUARTA.** La Comisión conformada para el tránsito de la Entidad al Régimen de la Ley del Servicio Civil, también será la que vele por el cumplimiento cabal de la aplicación de la presente norma.

## **ANEXO N.º 1**

### **NUEVO PUESTO ALINEADO A LA GESTIÓN POR RESULTADOS**

#### **I. Centro de costo solicitante:**

Es el área, unidad, etc. que propone el nuevo puesto, la que se alinea a la gestión por resultados.

Sec func:	
Nombre:	
Responsable:	

#### **II. Programa presupuestal al que se alinea:**

La gestión de resultados, principalmente se sustenta en la gestión de los programas presupuestales, por lo tanto el nuevo puesto debe alinearse a alguno:

<b>Programa presupuestal</b>	
Código:	
Nombre:	
<b>Producto/proyecto</b>	
Código:	
Nombre:	

### III. Cumplimiento PEI:

El nuevo puesto deberá también alinearse al cumplimiento de los Objetivos Estratégicos Institucionales (O.E.I.) y las Acciones Estratégicas Institucionales (A.E.I.):

<b>O.E.I.</b>	
Código:	
Nombre:	
<b>A.E.I.</b>	
Código:	
Nombre:	

### IV. Cumplimiento POI:

El nuevo puesto debe alinearse al cumplimiento de alguna Actividad operativa, la que se encuentra en el Plan Operativo Institucional registrada en el aplicativo CEPLAN V.01.

<b>Actividad Operativa</b>	
Código:	
Nombre:	

## Anexo E: Actualización de la Ruta Estratégica del Plan Estratégico Institucional



## **Propuesta para realizar la Actualización de la Ruta Estratégica**

### **Presentación**

La Municipalidad Provincial de Tayacaja (en adelante, MPT) pretende alcanzar una gestión pública que genere un impacto positivo en el bienestar de los ciudadanos tayacajinos. Todo esfuerzo debe ser observable y verificable, por esa razón la entidad demanda que la gestión edil cuente con un documento de gestión que sirva de canalizador para priorizar objetivos y acciones que hagan posible una provincia líder en todos los ejes, más aún, conseguir aplacar el impacto que ha generado y seguirá haciéndolo, la COVID-19.

El presente Plan Estratégico Institucional (en adelante, PEI), desarrolla los Objetivos Estratégicos Institucionales (en adelante, OEI) y las Acciones Estratégicas Institucionales (en adelante, AEI), los mismos que se llevarán a cabo con eficiencia y probidad por la MPT por el periodo de tres años, de 2021 a 2023. Esta importante consecución de logros permitirá cumplir también con lo plasmado en el Plan de Desarrollo Concertado 2016-2021 y será parámetro estratégico para la formulación del Plan Operativo Institucional (en adelante, POI) durante tres años. La presente expone la Ruta Estratégica, la cual ha sido elaborada según los alcances estipulados por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) en su Guía para el Planeamiento Institucional, por lo que convierte al presente plan en un instrumento válido de gestión por un mediano plazo.

#### **a. Declaración de Política Institucional**

El actual PEI, define:

Prestar servicios públicos de calidad, promover el desarrollo integral y sostenible para el cierre de brechas sociales y de infraestructura, simplificar procesos para la generación de valor público, fomentar la participación ciudadana y la transparencia en beneficio de la población de la provincia de Tayacaja. (Municipalidad Provincial de Tayacaja, 2019, p.6)

Los lineamientos descritos a continuación, son los que se desarrollaron por el Decreto Supremo n.º 056-2018-PCM. La presente actualización de la Ruta Estratégica se alinea este dispositivo legal.

**b. Misión institucional**

El actual PEI define:

“Prestar servicios públicos de calidad promoviendo el desarrollo integral y sostenible de la provincia de Tayacaja, a través de procesos simplificados, basados en la participación ciudadana y la transparencia” (Municipalidad Provincial de Tayacaja, 2019, p.7)

**c. Visión institucional**

La visión institucional no se encuentra desarrollada en el actual PEI. Los investigadores proponen la siguiente:

“Ser una municipalidad que ofrece condiciones y oportunidades de manera permanente, para que los ciudadanos tayacajinos se desarrollen de manera integral, logrando calidad de vida.”

**d. Ruta Estratégica**

El PEI 2019-2021, plantea 11 Objetivos Estratégicos Institucionales y 50 Acciones Estratégicos Institucionales. Consideramos que se deben actualizar para tener los necesarios y conseguir su eficiente operación. A continuación se presenta la actualización de la Ruta Estratégica. Este obedece a la misma lógica del PEI actual, pero que fusiona los OEI y las AEI que tienen el mismo sentido y razón de ser. Ello con la finalidad de superar el impacto COVID-19 y ser una provincia con servicios públicos de calidad.

Prioridad	OEI		Vinculación con la PGG	Prioridad	AEI		Vinculación con la PGG	UO Responsable
	Código	Descripción			Código	Descripción		
1	OEI.01	Mejorar las condiciones de los servicios de salud en la provincia de Tayacaja.	EJE 4 LIN 4.2	1	AEI.01.01	Servicios de salud integral y preventivo dirigido a poblaciones vulnerables	EJE 4 LIN 4.2	Gerencia de Desarrollo Social
				2	AEI.01.02	Programas de salud con calidad que reduzcan la anemia infantil	EJE 4 LIN 4.1	Gerencia de Desarrollo Social
2	OEI.02	Mejorar las condiciones de los servicios educativos en la provincia de Tayacaja	EJE 4 LIN 4.3	1	AEI.02.01	Equipamiento integral para las Instituciones Educativas de la provincia.	EJE 4 LIN 4.3	Gerencia de Desarrollo Social
				2	AEI.02.02	Materiales educativos para los niños y niñas sin acceso a internet ni otros medios tecnológicos.	EJE 4 LIN 4.3	Gerencia de Desarrollo Social
3	OEI.03	Optimizar el acceso a los servicios básicos en la provincia	EJE 4 LIN 4.4	1	AEI.03.01	Conexión estable y de calidad de agua potable en la provincia	EJE 4 LIN 4.4	Sub Gerencia Prestadora del Servicio de Agua, Saneamiento y Sanidad Pública
				2	AEI.03.02	Saneamiento básico con calidad en beneficio de la población de la provincia de Tayacaja	EJE 4 LIN 4.4	Sub Gerencia Prestadora del Servicio de Agua, Saneamiento y Sanidad Pública
4	OEI.04	Promover el desarrollo humano y hábitos saludables en la provincia de Tayacaja.	EJE 4 LIN 4.2	1	AEI.04.01	Programas de apoyo social de forma permanente a grupos de población vulnerables de Tayacaja	EJE 4 LIN 4.2	Sub Gerencia de Servicios Públicos
				2	AEI.04.02	Programas de apoyo a las actividades deportivas en la provincia	EJE 4 LIN 4.2	Sub Gerencia de Servicios Públicos

5	OEI.05	Promover la competitividad económica en la provincia de Tayacaja.	EJE 3 LIN 3.4	1	AEI.05.01	Formalización de los agentes económicos en la provincia	EJE 3 LIN 3.4	Sub Gerencia de Desarrollo Agropecuario
				2	AEI.05.02	Promoción del turismo dentro de la provincia		
6	OEI.06	Preservar el ecosistema en la provincia de Tayacaja.	EJE 4 LIN 4.2	1	AEI.06.01	Gestión responsable de residuos sólidos en beneficio de los tayacajinos.	EJE 4 LIN 4.2	Sub Gerencia de Gestión Ambiental y Recursos Naturales
				2	AEI.06.02	Programas de concientización del cuidado medioambiental en la provincia.		
				3	AEI.06.03	Áreas verdes disponibles para el uso público en la provincia		
7	OEI.07	Promover el desarrollo urbano sostenible en la provincia de Tayacaja.	EJE 3 LIN 3.4	1	AEI.07.01	Mantenimiento vial permanente, tanto peatonal como vehicular, en la provincia.	EJE 2 LIN 2.2	Gerencia de Desarrollo Urbano e Infraestructura
				2	AEI.07.02	Programa de implementación del plan urbano para toda la provincia.		
				3	AEI.07.03	Ciclovías operativas en beneficio de la población tayacajina.		
8	OEI.08	Reducir los índices de inseguridad ciudadana en la provincia de Tayacaja	EJE 4 LIN. 4.5	1	AEI.08.01	Plan local integral de Seguridad Ciudadana implementado de manera óptima en la provincia.	EJE 4 LIN. 4.5	Gerencia de Desarrollo Social - Sub Gerencia de Servicios Públicos
				2	AEI.08.02	Programas de apoyo contra todo tipo de violencia en la provincia.		

9	OEI.9	Promover la modernización de la gestión pública en la Municipalidad provincial de Tayacaja	EJE 2 LIN 2.2	3	AEI.08.03	Programas de protección permanente a niños y adolescentes.	EJE 4 LIN. 4.6	Gerencia de Desarrollo Social - Sub Gerencia de Servicios Públicos
				1	AEI.09.01	Servicio Civil implementado en la municipalidad.	EJE 2 LIN 2.2	Sub Gerencia de Recursos Humanos
				2	AEI.09.02	Capacitación y gestión del rendimiento para los servidores del municipio.	EJE 2 LIN 2.2	Sub Gerencia de Recursos Humanos
				3	AEI.09.03	Gestión por procesos implementado en la Municipalidad Provincial de Tayacaja	EJE 2 LIN 2.2	Gerencia Municipal
				4	AEI.09.04	Espacios y mecanismos de participación ciudadana fortalecidos	EJE 2 LIN 2.2	Gerencia de Desarrollo Social

## **Anexo F. Plan de Capacitación del aplicativo informático CEPLAN V.01**

### **Fortalecimiento de Capacidades en el uso del aplicativo informático Ceplan v.01.**

#### **Introducción**

La Presidencia de Consejo de Ministros, supervisor del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (Ceplan) quien es el organismo técnico especializado que ejerce la función de órgano rector, orientador y de coordinación del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (Sinaplan); pone a disposición el aplicativo informático CEPLAN V.01 (en adelante, el Aplicativo).

El Aplicativo tiene la finalidad de que las entidades registren información de sus planes, en el marco del Sistema de Información Integrado que administra el Ceplan y en cumplimiento del principio de transparencia que rige la administración pública. La Municipalidad provincial de Tayacaja, tiene como máximo objetivo, la de brindar servicios públicos de calidad que sean valorados por los ciudadanos y coadyuve a su bienestar y desarrollo humano. Para lograr ello, utiliza el planeamiento como herramienta efectiva de gestión para el logro de dicho objetivo.

El presente Plan de capacitación ha sido elaborado teniendo como referencia los objetivos estratégicos institucionales, también en base a las necesidades de capacitación, identificadas en el análisis de la capacidad institucional, con el propósito de mejorar el desempeño de los servidores públicos, a fin de alcanzar con eficiencia los resultados propuestos en los planes institucionales.

Consultores

**Primera Parte:  
Generalidades del Plan**

**1. Marco de referencia**

**1.1. Alcance**

Servidores públicos que trabajan en la Municipalidad provincial de Tayacaja.

**1.2. Responsable**

Subgerencia de Recursos Humanos y Gerencia de Planeamiento y Presupuesto.

**1.3. Normatividad**

- **Resolución Presidencia Ejecutiva n.º 141-2016-SERVIR-PE**, Directiva “Normas para la Gestión del Proceso de Capacitación en las Entidades Públicas”.
- **Ley n.º 30057**, Ley del Servicio Civil, que en el Artículo 10 establece la finalidad de la capacitación y en el Artículo 13 la planificación de la capacitación.
- **Decreto Supremo n.º 040-2014-PCM**, que aprueba el Reglamento General de la Ley n.º 30057, Ley del Servicio Civil y que en los Artículos 09 al 24 del Título III desarrolla un conjunto de aspectos referidos a la Gestión de la capacitación.

**2. Estrategias de la capacitación**

La gestión integral del presente plan, se articula con los objetivos y metas propuestos anteriormente.

La estrategia de capacitación:

Tipo de estrategia	Actividades Estratégicas
--------------------	--------------------------

Capacitaciones externas	Taller en el uso del aplicativo, a cargo en un experto (consultor, especialista, residente, etc.)
	Establecer alianzas estratégicas con el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico.
	Programas de capacitación organizados por empresas de formación profesional y laboral.
Capacitaciones internas.	Talleres dirigidos por los especialistas que han demostrado certeza en el uso del aplicativo.
	Promover el efecto multiplicador.

### 3. Población laboral beneficiada

Los datos consignados en este acápite, fueron procesados a partir de la información brindada por la oficina de Planillas, vía correo electrónico.

#### 3.1. Datos de la población laboral

La Municipalidad Provincial de Tayacaja cuenta con 188 servidores públicos, de los cuales 170 son personal CAP-P y 18 por Contrato Administrativo de Servicios (CAS), distribuidos de la siguiente manera:

Servidores de la Municipalidad Provincial de Tayacaja		
Nº	Régimen Laboral	Nº de Servidores
1	D.L. N.º 276	150
2	D.L. N.º 728	20
3	D.L. N.º 1057 – Judicial	11
4	D.L. N.º 1057 – C.A.S. Confianza	07
Total		188

#### 3.2. Unidades orgánicas

Se identificaron las siguientes unidades, que cuentan con servidores en planilla.

Nº	Unidad Orgánica	Nº Servidores
1	Alcaldía	04



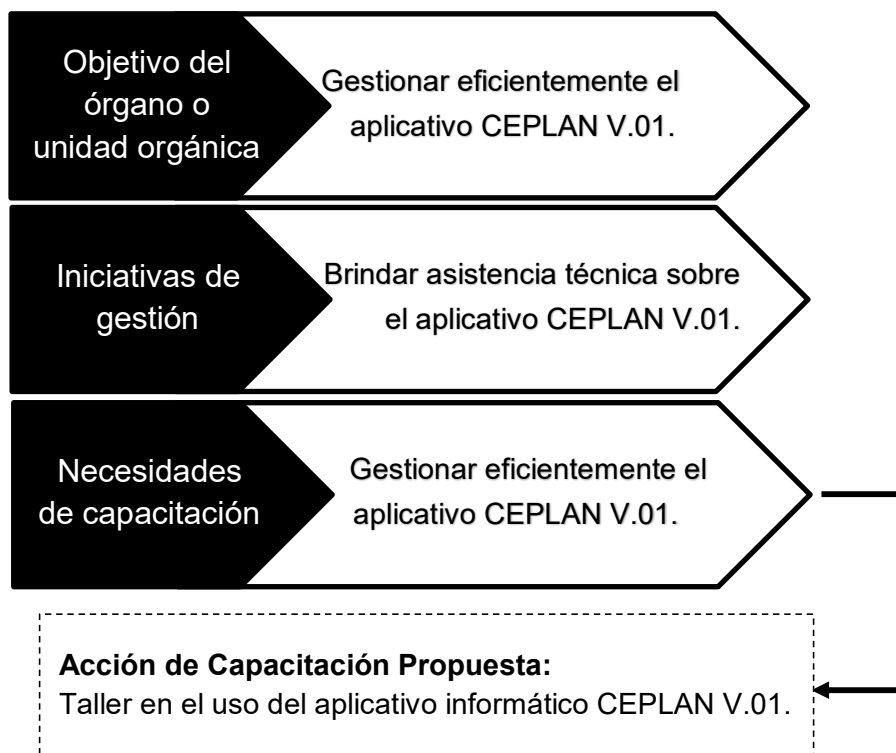
2	Órgano de Control Interno	04
3	Procuraduría	01
4	Gerencia Municipal	04
5	Gerencia de Planificación Estratégica	06
6	Sub Gerencia de Programación e Inversiones	01
7	Asesoría Legal	03
8	Secretaría General	07
9	Gerencia de Administración y Finanzas	03
10	Sub Gerencia de Recursos Humanos	03
11	Sub Gerencia de Contabilidad	03
12	Sub Gerencia de Tesorería	04
13	Sub Gerencia de Logística	13
14	Sub Gerencia de Administración y Fiscalización Tributaria	06
15	Gerencia de Desarrollo Urbano	05
16	Sub Gerencia de Obras y Proyectos de inversión	11
17	Sub Gerencia de Supervisión y liquidación de obras	03
18	Sub Gerencia de Planeamiento y Catastro Urbano	06

19	Sub Gerencia de Estudios y Proyectos	01
20	Gerencia de Desarrollo Económico	03
21	Sub Gerencia de Desarrollo y Promoción Empresarial	08
22	Sub Gerencia de Proyectos, Producción y Soc.	05
23	Gerencia de Desarrollo Social y Servicios Públicos	06
24	Sub Gerencia de Cultura, Juventud y Deporte	06
25	Sub Gerencia de Programas Sociales	04
26	Sub Gerencia de Salud Pública y Medio Ambiente	37
27	Sub Gerencia de Servicios Públicos	31
<b>Total</b>		<b>188</b>

**Segunda Parte:  
Fundamentación del Plan**

**4. Identificación de la Necesidad de Capacitación**

Se identifica la necesidad bajo los tres requisitos (Objetivo del órgano o unidad orgánica, Iniciativas de gestión y Necesidades de capacitación) establecidos por SERVIR.



**5. Fundamentación de la capacitación**

El logro del objetivo de la Municipalidad provincial de Tayacaja, involucra que todos los servidores públicos fortalezcan sus capacidades en relación a la gestión del aplicativo informático CEPLAN V.01.

**5.1. Pertinencia**

Evaluación de los criterios de fundamentación.

Criterios	Preguntas
-----------	-----------

Correspondencia	La vinculación de la acción de capacitación propuesta con el objetivo del órgano o unidad orgánica ¿Es lógica y evidente?
	Si, pues se articula con lo establecido en el Plan Estratégico Institucional.
Procedencia	¿Tienen actualmente las personas a quienes se dirige la capacitación los conocimientos y las habilidades que busca desarrollar la acción capacitación propuesta?
	No, por ello su importancia de su implementación.

Además se sustenta en las estadísticas encontradas en el portal CEPLAN (<https://www.ceplan.gob.pe/>) en el Módulo de consulta PEI-POI (<http://app.ceplan.gob.pe/ConsultaCEPLAN/consulta/Default.aspx>), donde se muestra que la gestión del Aplicativo ha sido nula o deficiente, de 2019 hacia atrás.

### Tercera Parte: Ejecución del Plan

#### 6. Objetivos de la Capacitación

A partir de la Necesidad de Capacitación identificada, se desarrollan el Objetivo de Aprendizaje y Desempeño.

<p style="text-align: center;">Necesidad de capacitación</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar eficientemente el aplicativo CEPLAN V.01.</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Objetivo de Desempeño</p> <p style="text-align: center;">¿Qué deben hacer los gestores y/o especialistas del aplicativo?</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar asistencia técnica sobre el aplicativo CEPLAN V.01.</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Objetivo de Aprendizaje</p> <p style="text-align: center;">¿Qué deben aprender los responsables del centro de costo?</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer el uso del aplicativo, así como sus ventajas de su eficiente gestión.</li> </ul>
--	---	---

Entonces, se establece que:

<p style="text-align: center;">1. Tipo de capacitación</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Taller</li> </ul>	<p style="text-align: center;">2. Contenidos de la Acción de Capacitación</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso del aplicativo informático CEPLAN V.01.</li> </ul>	<p style="text-align: center;">3. Nombre de la Acción de Capacitación</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Taller en el uso del aplicativo informático CEPLAN V.01.</li> </ul>
---	---	--

#### 7. Nivel de Evaluación de la capacitación

Se determina que el nivel de evaluación es el de Aprendizaje.

##### 7.1. Método de evaluación

Se realizarán simulaciones, en el módulo de entrenamiento del aplicativo. Ingresarán a la dirección web <http://entrenamiento.ceplan.gob.pe/poi2020/>.

##### 7.2. Monitoreo del Plan

Tipo de indicadores del monitoreo	Descripción del Indicador	Indicador
Indicadores de resultado	Son los que llevarán a observar el cumplimiento de los resultados esperados con las acciones de capacitación	- % de participantes en las acciones de capacitación que han alcanzado el aprendizaje esperado,

	en términos de aprendizaje y satisfacción.	según evaluación que corresponda. - Grado de satisfacción del participante.
Indicadores de cumplimiento	Son los que llevarán a observar el cumplimiento de las actividades planteadas (cantidad de programas y cursos programados en el cuadro de planificación operativa en contraste con los ejecutados.	- N° de acciones de capacitación realizados en relación a lo programado.
Indicadores de cobertura	Permitirán medir el alcance de las metas físicas planteadas para cada uno de las acciones de capacitación (cantidad de personas y cantidad de horas)	- N° de participantes a las acciones de capacitación en relación a la meta programada. - % de capacitación en relación al total de servidores. - N° de horas – persona brindadas por acción de capacitación.
Indicadores de ejecución presupuestal	Permitirán realizar seguimiento a los montos invertidos por participante y acción de capacitación.	- Monto total de ejecución presupuestal por acción y tipo de capacitación. - Monto total de ejecución presupuestal por participante. - Monto total de ejecución presupuestal por área.

## 8. Modalidad

El presente plan se desarrollará de manera virtual en su totalidad.

## 9. Oportunidad

El momento de su ejecución será el cuarto trimestre.

## Anexos

### A. Matriz de diagnóstico de necesidades de capacitación

Órgano o Unidad Orgánica	Puesto	Nombre del Beneficiario de la	Describe la función del Perfil de Puesto u objetivo del órgano o unidad orgánica al que aporta la capacitación.	Nombre de la acción de capacitación	Tipo de Capacitación	Tipo de acción de	Código de	Rango de	Objetivo de la Capacitación		Nivel de Evaluación	Modalidad	Oportunidad	Monto Individual	
									De aprendizaje	De desempeño				Costo directo	Costo indirecto
Alcaldía	Secretaría	Yupanqui Mercado, Karine Hayde	Gestión de objetivos institucionales articulados con el presupuesto.	Taller en el uso del aplicativo informático CEPLAN V.01	Formación Profesional	Taller	D	8	X		Aprendizaje	Virtual	Cuarto trimestre	200	50
Órgano de Control Interno	Secretaría	Pérez Rojas Estrella Gaudy	Gestión de objetivos institucionales articulados con el presupuesto	Taller en el uso del aplicativo informático CEPLAN V.01	Formación Profesional	Taller	D	8	X		Aprendizaje	Virtual	Cuarto trimestre	200	50
Procuraduría	Procurador	Álvarez Barrientos	Gestión de objetivos institucionales articulados con el presupuesto	Taller en el uso del aplicativo informático CEPLAN V.01	Formación Profesional	Taller	D	8	X		Aprendizaje	Virtual	Cuarto trimestre	200	50

		Santiago													
Gerencia Municipal	Secretaría	López Mercado, Madeline	Gestión de objetivos institucionales articulados con el presupuesto	Taller en el uso del aplicativo informático CEPLAN V.01	Formación Profesional	Taller	D	8	X		Apr	Vir	Cuart	200	50
Gerencia de Planificación Estratégica	Especialista SIAF	Papa Pío Ascóna García	Gestión de objetivos institucionales articulados con el presupuesto	Taller en el uso del aplicativo informático CEPLAN V.01	Formación Profesional	Taller	D	8	X		Apr	Vir	Cuart	200	50
Sub Gerencia de Programación e Inversiones	Subgerente	Galicio Huamán Victoriano	Gestión de objetivos institucionales articulados con el presupuesto	Taller en el uso del aplicativo informático CEPLAN V.01	Formación Profesional	Taller	D	8	X		Apr	Vir	Cuart	200	50
Asesoría Legal	Asistente administrativo	Pacheco Remuzo Juan Carlos	Gestión de objetivos institucionales articulados con el presupuesto	Taller en el uso del aplicativo informático CEPLAN V.01	Formación Profesional	Taller	D	8	X		Apr	Vir	Cuart	200	50





		sel a													
Sub Gerencia de Tesorería	Asistente administrativo	Wunder Romero Bethy Yenny	Gestión de objetivos institucionales articulados con el presupuesto	Taller en el uso del aplicativo informático CEPLAN V.01	Formación Profesional	Taller	D	8	X		Aprendizaje	Virtual	Cuarto trimestre	200	50
Sub Gerencia de Logística	Subgerente	Tomás Gabriel José Luis	Gestión de objetivos institucionales articulados con el presupuesto	Taller en el uso del aplicativo informático CEPLAN V.01	Formación Profesional	Taller	D	8	X		Aprendizaje	Virtual	Cuarto trimestre	200	50
Sub Gerencia de Administración y Fiscalización Tributaria	Técnico tributario	Ángel Porras Guisela Marleny	Gestión de objetivos institucionales articulados con el presupuesto	Taller en el uso del aplicativo informático CEPLAN V.01	Formación Profesional	Taller	D	8	X		Aprendizaje	Virtual	Cuarto trimestre	200	50
Gerencia de Desarrollo Urbano	Secretaría	Alcántara Gu	Gestión de objetivos institucionales articulados con el presupuesto	Taller en el uso del aplicativo informático CEPLAN V.01	Formación Profesional	Taller	D	8	X		Aprendizaje	Virtual	Cuarto trimestre	200	50

		zm án Sar ita													
Sub Gerencia de Obras y Proyectos de inversión	Asistente técnico	Ramos Parco Cintia Maribel	Gestión de objetivos institucionales articulados con el presupuesto	Taller en el uso del aplicativo informático CEPLAN V.01	Formación Profesional	Taller	D	8	X		Apr endi zaje	Vir tual	Cuarto trimestre	200	50
Sub Gerencia de Supervisión y liquidación de obras	Subgerente	Alanya Pariona Vicente Richard	Gestión de objetivos institucionales articulados con el presupuesto	Taller en el uso del aplicativo informático CEPLAN V.01	Formación Profesional	Taller	D	8	X		Apr endi zaje	Vir tual	Cuarto trimestre	200	50
Sub Gerencia de Planeamiento y Catastro Urbano	Auxiliar administrativo	Muñoz Tun car Juan Máximo	Gestión de objetivos institucionales articulados con el presupuesto	Taller en el uso del aplicativo informático CEPLAN V.01	Formación Profesional	Taller	D	8	X		Apr endi zaje	Vir tual	Cuarto trimestre	200	50
Sub Gerencia de Estudios y Proyectos	Subgerente	Ccaipani Vás	Gestión de objetivos institucionales articulados con el presupuesto	Taller en el uso del aplicativo informático CEPLAN V.01	Formación Profesional	Taller	D	8	X		Apr endi zaje	Vir tual	Cuarto trimestre	200	50

		que z Ra úl													
Gerencia de Desarrollo Económico	Secr etari a	Bal deón Me nes, Gre ta Yes ika	Gestión de objetivos institucionales articulados con el presupuesto	Taller en el uso del aplicativo informático CEPLAN V.01	Formaci ón Profesio nal	Tal le r	D	8	X		Apr endi zaje	Vir tu al	Cuart o trimes tre	200	50
Sub Gerencia de Desarrollo y Promoción Empresarial	Asist ente técni co	Hu aira Ra mírez Ma pi Ori s	Gestión de objetivos institucionales articulados con el presupuesto	Taller en el uso del aplicativo informático CEPLAN V.01	Formaci ón Profesio nal	Tal le r	D	8	X		Apr endi zaje	Vir tu al	Cuart o trimes tre	200	50
Sub Gerencia de Proyectos, Producción y Soc.	Subg erente	Hu arc aya Riv ero s, Ele odo ro	Gestión de objetivos institucionales articulados con el presupuesto	Taller en el uso del aplicativo informático CEPLAN V.01	Formaci ón Profesio nal	Tal le r	D	8	X		Apr endi zaje	Vir tu al	Cuart o trimes tre	200	50
Gerencia de Desarrollo Social y Servicios Públicos	Secr etari a	Hu am án Ag uirr	Gestión de objetivos institucionales articulados con el presupuesto	Taller en el uso del aplicativo informático CEPLAN V.01	Formaci ón Profesio nal	Tal le r	D	8	X		Apr endi zaje	Vir tu al	Cuart o trimes tre	200	50

		e Nancy Felicita													
Sub Gerencia de Cultura, Juventud y Deporte	Subgerente	Segura Acevedo Santiago Martin	Gestión de objetivos institucionales articulados con el presupuesto	Taller en el uso del aplicativo informático CEPLAN V.01	Formación Profesional	Taller	D	8	X		Apr	Vir	Cuart	200	50
Sub Gerencia de Programas Sociales	Subgerente	Abad Rodríguez Juana Manuela	Gestión de objetivos institucionales articulados con el presupuesto	Taller en el uso del aplicativo informático CEPLAN V.01	Formación Profesional	Taller	D	8	X		Apr	Vir	Cuart	200	50
Sub Gerencia de Salud Pública y Medio Ambiente	Subgerente	José Ricardo Velt Villareal	Gestión de objetivos institucionales articulados con el presupuesto	Taller en el uso del aplicativo informático CEPLAN V.01	Formación Profesional	Taller	D	8	X		Apr	Vir	Cuart	200	50

Sub Gerencia de Servicios Públicos	Subgerente	Romero Romani Luis Alberto	Gestión de objetivos institucionales articulados con el presupuesto	Taller en el uso del aplicativo informático CEPLAN V.01	Formación Profesional	Taller	D	8	X		Aprendizaje	Virtual	Cuarto trimestre	200	50
------------------------------------	------------	----------------------------	---	---	-----------------------	--------	---	---	---	--	-------------	---------	------------------	-----	----

## B. Matriz Plan de Capacitación

Órgano o Unidad Orgánica	Puesto	Nombre del Beneficiario de la Capacitación	Describa la función del perfil de puesto u objetivo del órgano o unidad orgánica al que aporta la capacitación	Nombre de la acción de la capacitación	Tipo de Capacitación	Prioridad del	Rango de	Objetivo de la capacitación		Modalidad	Oportunidad	Monto
								De aprendizaje	De desempeño			
Alcaldía	Secretaria	Yupanqui Mercado, Karine Haydee	Gestión de objetivos institucionales articulados con el presupuesto.	Taller en el uso del aplicativo informático CEPLAN V.01	Formación Profesional	D	8	X		Virtual	Cuarto trimestre	250
Órgano de Control Interno	Secretaria	Pérez Rojas Estrella Gaudy	Gestión de objetivos institucionales articulados con el presupuesto.	Taller en el uso del aplicativo informático CEPLAN V.01	Formación Profesional	D	8	X		Virtual	Cuarto trimestre	250
Procuraduría	Procurador	Álvarez Barrientos Santiago	Gestión de objetivos institucionales articulados con el presupuesto.	Taller en el uso del aplicativo informático CEPLAN V.01	Formación Profesional	D	8	X		Virtual	Cuarto trimestre	250
Gerencia Municipal	Secretaria	López Mercado, Madeleine	Gestión de objetivos institucionales articulados con el presupuesto.	Taller en el uso del aplicativo informático CEPLAN V.01	Formación Profesional	D	8	X		Virtual	Cuarto trimestre	250
Gerencia de Planificación Estratégica	Especialista SIAF	Papa Pio Ascona García	Gestión de objetivos institucionales articulados con el presupuesto.	Taller en el uso del aplicativo informático CEPLAN V.01	Formación Profesional	D	8	X		Virtual	Cuarto trimestre	250
Sub Gerencia de Programación e Inversiones	Subgerente	Galicio Huamán Victoriano	Gestión de objetivos institucionales articulados con el presupuesto.	Taller en el uso del aplicativo informático CEPLAN V.01	Formación Profesional	D	8	X		Virtual	Cuarto trimestre	250

Asesoría Legal	Asistente administrativo	Pacheco Remuzgo Juan Carlos	Gestión de objetivos institucionales articulados con el presupuesto.	Taller en el uso del aplicativo informático CEPLAN V.01	Formación Profesional	D	8	X		Virtual	Cuarto trimestre	250
Secretaría General	Secretaria	Berrocal Zorrilla, Marisela Nora	Gestión de objetivos institucionales articulados con el presupuesto.	Taller en el uso del aplicativo informático CEPLAN V.01	Formación Profesional	D	8	X		Virtual	Cuarto trimestre	250
Gerencia de Administración y Finanzas	Secretaria	Ledesma Kopecek Katerine	Gestión de objetivos institucionales articulados con el presupuesto.	Taller en el uso del aplicativo informático CEPLAN V.01	Formación Profesional	D	8	X		Virtual	Cuarto trimestre	250
Sub Gerencia de Recursos Humanos	Técnico en RRHH	Quispe Bolaños, Ana Cecilia	Gestión de objetivos institucionales articulados con el presupuesto.	Taller en el uso del aplicativo informático CEPLAN V.01	Formación Profesional	D	8	X		Virtual	Cuarto trimestre	250
Sub Gerencia de Contabilidad	Técnico en Contabilidad	De la Cruz Granados Guisela	Gestión de objetivos institucionales articulados con el presupuesto.	Taller en el uso del aplicativo informático CEPLAN V.01	Formación Profesional	D	8	X		Virtual	Cuarto trimestre	250
Sub Gerencia de Tesorería	Asistente administrativo	Wunder Romero Bethy Yenny	Gestión de objetivos institucionales articulados con el presupuesto.	Taller en el uso del aplicativo informático CEPLAN V.01	Formación Profesional	D	8	X		Virtual	Cuarto trimestre	250
Sub Gerencia de Logística	Subgerente	Tomas Gabriel José Luis	Gestión de objetivos institucionales articulados con el presupuesto.	Taller en el uso del aplicativo informático CEPLAN V.01	Formación Profesional	D	8	X		Virtual	Cuarto trimestre	250
Sub Gerencia de Administración y Fiscalización Tributaria	Técnico tributario	Ángeles Porras Guisela Marleny	Gestión de objetivos institucionales articulados con el presupuesto.	Taller en el uso del aplicativo informático CEPLAN V.01	Formación Profesional	D	8	X		Virtual	Cuarto trimestre	250



Gerencia de Desarrollo Urbano	Secretaria	Alcántara Guzmán Sarita	Gestión de objetivos institucionales articulados con el presupuesto.	Taller en el uso del aplicativo informático CEPLAN V.01	Formación Profesional	D	8	X		Virtual	Cuarto trimestre	250
Sub Gerencia de Obras y Proyectos de inversión	Asistente técnico	Ramos Parco Cintia Maribel	Gestión de objetivos institucionales articulados con el presupuesto.	Taller en el uso del aplicativo informático CEPLAN V.01	Formación Profesional	D	8	X		Virtual	Cuarto trimestre	250
Sub Gerencia de Supervisión y liquidación de obras	Subgerente	Alanya Pariona Vicente Richard	Gestión de objetivos institucionales articulados con el presupuesto.	Taller en el uso del aplicativo informático CEPLAN V.01	Formación Profesional	D	8	X		Virtual	Cuarto trimestre	250
Sub Gerencia de Planeamiento y Catastro Urbano	Auxiliar administrativo	Muños Tuncar Juan Máximo	Gestión de objetivos institucionales articulados con el presupuesto.	Taller en el uso del aplicativo informático CEPLAN V.01	Formación Profesional	D	8	X		Virtual	Cuarto trimestre	250
Sub Gerencia de Estudios y Proyectos	Subgerente	Ccaipani Vásquez Raúl	Gestión de objetivos institucionales articulados con el presupuesto.	Taller en el uso del aplicativo informático CEPLAN V.01	Formación Profesional	D	8	X		Virtual	Cuarto trimestre	250
Gerencia de Desarrollo Económico	Secretaria	Baldeón Meneses, Greta Yesika	Gestión de objetivos institucionales articulados con el presupuesto.	Taller en el uso del aplicativo informático CEPLAN V.01	Formación Profesional	D	8	X		Virtual	Cuarto trimestre	250
Sub Gerencia de Desarrollo y Promoción Empresarial	Asistente técnico	Huaira Ramírez Mapi Oris	Gestión de objetivos institucionales articulados con el presupuesto.	Taller en el uso del aplicativo informático CEPLAN V.01	Formación Profesional	D	8	X		Virtual	Cuarto trimestre	250
Sub Gerencia de Proyectos, Producción y Soc.	Subgerente	Huarcaya Riveros, Eleodoro	Gestión de objetivos institucionales articulados con el presupuesto.	Taller en el uso del aplicativo informático CEPLAN V.01	Formación Profesional	D	8	X		Virtual	Cuarto trimestre	250

Gerencia de Desarrollo Social y Servicios Públicos	Secretaria	Huamán Aguirre Nancy Felicita	Gestión de objetivos institucionales articulados con el presupuesto.	Taller en el uso del aplicativo informático CEPLAN V.01	Formación Profesional	D	8	X		Virtual	Cuarto trimestre	250
Sub Gerencia de Cultura, Juventud y Deporte	Subgerente	Segura Acevedo Santiago Martin	Gestión de objetivos institucionales articulados con el presupuesto.	Taller en el uso del aplicativo informático CEPLAN V.01	Formación Profesional	D	8	X		Virtual	Cuarto trimestre	250
Sub Gerencia de Programas Sociales	Subgerente	Abad Rodríguez Juana Manuela	Gestión de objetivos institucionales articulados con el presupuesto.	Taller en el uso del aplicativo informático CEPLAN V.01	Formación Profesional	D	8	X		Virtual	Cuarto trimestre	250
Sub Gerencia de Salud Pública y Medio Ambiente	Subgerente	José Ricardo Velit Villarreal	Gestión de objetivos institucionales articulados con el presupuesto.	Taller en el uso del aplicativo informático CEPLAN V.01	Formación Profesional	D	8	X		Virtual	Cuarto trimestre	250
Sub Gerencia de Servicios Públicos	Subgerente	Romero Romani Luis Alberto	Gestión de objetivos institucionales articulados con el presupuesto.	Taller en el uso del aplicativo informático CEPLAN V.01	Formación Profesional	D	8	X		Virtual	Cuarto trimestre	250

## Anexo G. Acta de compromiso para implementar productos

### ACTA DE COMPROMISO

Reunido en el despacho de la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto de la Municipalidad provincial de Tayacaja, Pampas, a horas 9:30 am la Gerente de Planeamiento y Presupuesto y los Investigadores se reúnen para hacer de conocimiento que de acuerdo al problema abordado con anterioridad respecto a la "deficiente gestión en los Programas Presupuestales por Resultados alineados al Planeamiento Estratégico para mejorar la calidad de gasto público en la Municipalidad provincial de Tayacaja, Pampas".

Los investigadores exponen (05) cinco productos que ayudarán a que la gestión de Programas Presupuestales por Resultados alineados al Planeamiento Estratégico mejore la calidad de gasto público en la Municipalidad Provincial de Tayacaja, Pampas. Los productos se exponen a continuación:

- ❖ Producto 1: Proyecto: Matriz de validación de los Programas Presupuestales gestionados por la entidad.
- ❖ Producto 2: Directiva: Sistema de control del cumplimiento de los objetivos y las metas presupuestarias
- ❖ Producto 3: Directiva: Política de profesionalización del servidor público mediante la Contratación Administrativa de Servicios (C.A.S.).
- ❖ Producto 4: Proyecto: Actualización de la Ruta Estratégica del Plan Estratégico Institucional, alineado a los objetivos del SINAPLAN.
- ❖ Producto 5: Plan de capacitación del aplicativo CEPLAN V.01.

Asimismo, también se le hace de conocimiento en que beneficia cada producto propuesto, a la entidad todo ello en harás de llegar a cumplir la Misión de la entidad y alinearlo a la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

El gerente, muy satisfecho por la exposición, se compromete a brindar todas las facilidades para que los productos propuestos se implementen.

De la misma manera, se compromete, como órgano gestor, sensibilizar a las áreas involucradas para su progresiva y perdurable aplicación de cada uno de los productos.

Los investigadores se comprometen a elaborar los (05) los productos y presentárselo a la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto, para su aprobación respectiva. Correspondiente al producto 5, los investigadores asumen la responsabilidad de capacitar a los servidores identificados respecto al aplicativo CEPLAN V.01.

En señal de conformidad con el compromiso pasan a firmar.

  
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL TAYACAJA  
*Manonori P. Valenzuela*  
Econ. Julissa Chanco Córdova  
GERENTE DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

COMISARIO EN  
PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO  
*Manonori P. Valenzuela*  
Manonori P. Valenzuela  
COMISARIO  
EN  
PLANEAMIENTO  
ESTRATÉGICO

*Manonori P. Valenzuela*  
CAISAHUANA VALENZUELA JAZMIN GLORIA  
DNI N° 48244609

## Anexo H. Relación de documentos normativos

<b>RELACION DE DOCUMENTOS NORMATIVOS</b>					
N°	DESCRIPCIÓN	CUENTA CON RESOLUCIÓN	FECHA DE APROBACIÓN	ESTADO	OBS.
N01	REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (ROF) DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TAYACAJA.	ORDENANZA MUNICIPAL N° 025-2018-CM-MPT	31 DE JULIO DE 2018	VIGENTE	ANILLADO DE COLOR CELESTE - ORIGINAL Y COPIA FEDATEADA
N02	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (MOF) DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TAYACAJA.	DECRETO DE ALCALDIA N° 001-2009-MPT/A	30 DE ENERO DE 2009	VIGENTE	ANILLADO DE COLOR ROJO - COPIA FEDATEADA
N03	PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI) DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TAYACAJA.				ANILLADO DE COLOR CELESTE - ORIGINAL
N04	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS (MAPRO) DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TAYACAJA.	RESOLUCIÓN DE ALCALDIA N° 472-2018-MPT	27 DE DICIEMBRE DE 2018	VIGENTE	ANILLADO DE COLOR BLANCO - ORIGINAL
N05	* REGLAMENTO DE CONTROL DE ASISTENCIA Y PERMANENCIA DE FUNCIONARIOS Y TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TAYACAJA.	RESOLUCIÓN DE ALCALDIA N° 249-2008-MPT-A	20 DE JUNIO DE 2008	VIGENTE	ANILLADO DE COLOR ROJO - COPIA SIMPLE
	* REGLAMENTO INTERNO DE PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TAYACAJA.	RESOLUCIÓN DE ALCALDIA N° 195-2009-MPT/A	29 DE MAYO DE 2009	VIGENTE	ANILLADO DE COLOR ROJO - COPIA SIMPLE
	* RESUMEN DISCIPLINARIO Y PROCEDIMIENTO SANCIONADOR DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TAYACAJA.	RESOLUCIÓN DE GERENCIA MUNICIPAL N° 215-2017-MPT*GM	27 DE DICIEMBRE DE 2017	VIGENTE	ANILLADO DE COLOR ROJO - COPIA SIMPLE
N06	REGlamento de ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (ROF) DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TAYACAJA.	ORDENANZA MUNICIPAL N° 001-2009-MPT-CM	27 DE ENERO DE 2009	NO VIGENTE	ANILLADO DE COLOR VERDE - COPIA FEDATEADA
N07	CUADRO PARA ASIGNACIÓN DE PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TAYACAJA.	ORDENANZA MUNICIPAL N° 002-2009-MPT/A-CM	27 DE ENERO DE 2009	VIGENTE	ANILLADO DE COLOR VERDE - COPIA FEDATEADA
N08	PREUPUESTO ANALÍTICO DE PERSONAL (PAP) DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TAYACAJA.	RESOLUCIÓN DE ALCALDIA N° 558-2007-MPT/A	27 DE DICIEMBRE DE 2007	VIGENTE	ANILLADO DE COLOR BLANCO - COPIA SIMPLE
N09	REGlamento INTERNO DE PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TAYACAJA.	RESOLUCIÓN DE ALCALDIA N° 195-2009-MPT/A	29 DE MAYO DE 2009	VIGENTE	ANILLADO DE COLOR ROJO - COPIA SIMPLE