

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS**



**TESIS**

**PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TACNA,  
PERÍODO 2023**

**PRESENTADA POR:**

Bach. Thayri Mery Rojas Palomino

**ASESORA:**

Mag. Lila Gabriela Tang Menéndez

**PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

Contador Público con mención en Auditoría

**TACNA – PERÚ**

**2023**

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo **THAYRI MERY ROJAS PALOMINO**, en calidad de: Egresado de la Escuela Profesional de **CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS** de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna, identificado con DNI N° **71206240**. Soy autor de la tesis titulada: ***PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TACNA, PERÍODO 2023*** , teniendo como asesor a la **Mag. Lila Gabriela Tang Menéndez**.

DECLARO BAJO JURAMENTO:

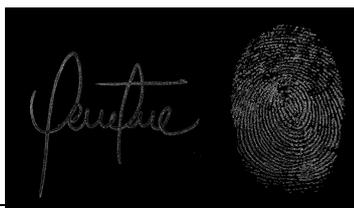
- Ser el único autor del texto entregado para obtener el **TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO CON MENCIÓN EN AUDITORÍA**, y que tal texto no ha sido plagiado, ni total ni parcialmente, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
- Así mismo, declaro no haber trasgredido ninguna norma universitaria con respecto al plagio ni a las leyes establecidas que protegen la propiedad intelectual, como tal no atento contra derecho de terceros.
- Declaro, que la tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- Por último, declaro que para la recopilación de datos se ha solicitado la autorización respectiva a la empresa u organización, evidenciándose que la información presentada es real y soy conocedor (a) de las sanciones penales en caso de infringir las leyes del plagio y de falsa declaración, y que firmo la presente con pleno uso de mis facultades y asumiendo todas las responsabilidades de ella derivada.

Por lo expuesto, mediante la presente, asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos sobre la obra o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar como causa del trabajo presentado, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello en favor de terceros con motivo de acciones,

reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que  
encontrasen causa en el contenido de la tesis, libro o trabajo de investigación.

De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo de investigación  
haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi  
acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Privada de  
Tacna.

Tacna, 07 de diciembre del 2023



---

BACH. THAYRI MERY ROJAS PALOMINO

DNI: 71206240

## **Dedicatoria**

*A mis padres Norma y Freddy quienes, con mucho esfuerzo y trabajo me brindaron la oportunidad de culminar mis estudios universitarios, guiándome y enseñándome a siempre perseverar para lograr mis objetivos y no desistir frente a las adversidades que pudieran presentarse.*

*A mi hermana Miriam por darle sentido a mi vida, y darle esa chispa de alegría con su apoyo y compañía.*

*A mi tía Verónica, por siempre confiar en mí, y enseñarme que hasta la tarea más compleja puede hacerse sencilla, por sus buenos consejos y animarme a superarme día a día.*

*A toda mi familia y seres más queridos, por ser mi motivo a seguir adelante.*

## **Agradecimientos**

*A Dios por permitirme vivir y disfrutar cada día, quien me ha guiado y me ha dado  
la fortaleza para seguir adelante.*

*A mis padres por estar a mi lado en cada paso que doy por su amor, comprensión y  
esfuerzo constante.*

*A mi hermana por acompañarme en cada logro.*

*A mi asesora, por su tiempo y aporte fundamental que le ha dado a mi tesis.*

*A cada uno de mis profesores por su enseñanza y orientación en mi formación  
profesional.*

## Tabla de Contenidos

Dedicatoria .....	iv
Agradecimientos .....	v
Lista de Tablas .....	x
Lista de Figuras .....	xi
Resumen .....	xii
Abstract .....	xiii
Introducción .....	1
CAPITULO I.....	4
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	4
1.1 Identificación y determinación del problema .....	4
1.2 Formulación del problema.....	7
1.2.1 Problema general .....	7
1.2.2 Problemas específicos.....	7
1.3 Objetivos de la investigación.....	8
1.3.1 Objetivo general .....	8
1.3.2 Objetivos específicos .....	8
1.4 Justificación e importancia y alcances de la investigación.....	9
1.4.1 Justificación e importancia .....	9
1.5 Alcances y limitaciones de la investigación.....	9
1.5.1 Alcances.....	9

1.5.2 Limitaciones .....	10
CAPÍTULO II .....	11
MARCO TEÓRICO.....	11
2.1 Antecedentes del estudio .....	11
2.1.1 Antecedentes internacionales .....	11
2.1.2 Antecedentes Nacionales .....	14
2.2 Bases teórico – científicas .....	18
2.2.1 Planeamiento estratégico .....	18
2.2.2 Dimensiones del Planeamiento estratégico .....	23
2.2.3 Elementos derivados del planeamiento estratégico .....	24
2.2.4 Gestión Administrativa.....	33
2.2.5 Dimensiones de la Gestión Administrativa .....	33
2.2.6 Pilares de la Política de la Modernización de la Gestión Pública.....	34
2.2.7 Liderazgo e Innovación del Gerente Público.....	37
2.2.8 Directivo VS. Líderes: Habilidades Directivas .....	38
2.2.9 Ética .....	39
2.2.10 Código de Ética de la Función Pública .....	39
2.2.11 Sistema de Información Gerencial .....	39
2.2.12 Gestión por resultados .....	40
2.2.13 Sistema de Control Interno.....	41
2.2.14 Órgano de Control Interno .....	41

2.3	Definición de términos básicos.....	46
2.4	Planteamiento de hipótesis .....	47
2.4.1	Hipótesis general .....	47
2.4.2	Hipótesis específicas.....	48
2.5	Operacionalización de variables .....	48
2.5.1	Planeamiento estratégico .....	48
2.5.2	Gestión administrativa.....	49
CAPÍTULO III.....		50
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....		50
3.1	Tipo de investigación.....	50
3.2	Diseño de investigación.....	50
3.3	Nivel de investigación .....	51
3.4	Población y muestra del estudio .....	51
3.4.1	Población .....	51
3.4.2	Muestra .....	51
3.5	Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	52
3.5.1	Técnicas .....	52
3.5.2	Instrumentos .....	52
3.6	Ámbito de la investigación .....	52
3.7	Técnicas de procesamiento de datos.....	52
CAPÍTULO IV.....		53

ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	53
4.1 Tratamiento estadístico e interpretación de datos.....	53
4.2 Presentación de resultados, tablas y figuras .....	53
CAPÍTULO V .....	59
COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS .....	59
5.1 Hipótesis general .....	60
5.2 Hipótesis específicas.....	61
CONCLUSIONES .....	65
RECOMENDACIONES .....	68
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	70
APÉNDICES.....	73
Apéndice A: Matriz de consistencia .....	74

## Lista de Tablas

<b>Tabla 1</b> Planeamiento estratégico .....	49
<b>Tabla 2</b> Gestión administrativa .....	49
<b>Tabla 3</b> Contrastación de hipótesis general .....	60
<b>Tabla 4</b> Contrastación de hipótesis específica a) .....	62
<b>Tabla 5</b> Contrastación de hipótesis específica b) .....	63
<b>Tabla 6</b> Contrastación de hipótesis específica c).....	64

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> Plan de desarrollo concertado .....	53
<b>Figura 2</b> Plan Operativo Institucional .....	54
<b>Figura 3</b> Control estratégico .....	55
<b>Figura 4</b> Desarrollo social y económico .....	56
<b>Figura 5</b> Plan Estratégico Institucional .....	57
<b>Figura 6</b> Ejecución del presupuesto .....	58

## Resumen

En el presente trabajo de investigación se analizó la variable de planeamiento estratégico y la relación que tiene con la gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de Tacna en un período determinado, a partir de ello es que se formuló el siguiente problema: ¿De qué manera los procesos del planeamiento estratégico se relacionan con la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Tacna, período 2023?, también considerando la formulación de problemas específicos para conocer la relación del plan de desarrollo concertado con el desarrollo social y económico, el plan estratégico institucional y la ejecución del presupuesto. Es por ello que el objetivo principal del estudio es: Determinar si los procesos del planeamiento estratégico se relacionan con la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Tacna, período 2023. El diseño de la investigación es no experimental y transversal debido a que solo se analizará un año en específico, con un tipo de investigación pura o básica y un nivel relacional entre las variables de la investigación. La población comprende a 25 trabajadores de las diferentes áreas administrativas de la Municipalidad Provincial de Tacna que se encuentren trabajando en el período de estudio; con una muestra del 100% de la población por ser pequeño el número. Los datos extraídos fueron obtenidos a través de la técnica de encuesta utilizando el cuestionario como instrumento, además del tratamiento estadístico de las hipótesis, llegando a encontrar una relación significativa entre el planeamiento estratégico y la gestión administrativa con un nivel de confianza de 95%.

**Palabras clave:** Desarrollo social, procesos de planeamiento, plan de desarrollo concertado.

## Abstract

In the present research work, the strategic planning variable was analyzed and the relationship it has with the administrative management in the Provincial Municipality of Tacna in a certain period, from this is that the following problem was formulated: How do the Strategic planning processes are related to the administrative management of the Provincial Municipality of Tacna, period 2023?, also considering the formulation of specific problems to know the relationship of the concerted development plan with social and economic development, the institutional strategic plan and the budget execution. That is why the main objective of the study is: Determine if the strategic planning processes are related to the administrative management of the Provincial Municipality of Tacna, period 2023. The research design is non-experimental and cross-sectional because it will only analyze a specific year, with a type of pure or basic research and a relational level between the research variables. The population comprises 25 workers from the different administrative areas of the Provincial Municipality of Tacna who are working during the study period; with a sample of 100% of the population because the number is small. The extracted data were obtained through the survey technique using the questionnaire as an instrument, in addition to the statistical treatment of the hypotheses, finding a significant relationship between strategic planning and administrative management with a confidence level of 95%.

**Keywords:** Social development, planning processes, concerted development plan.

## **Introducción**

Dentro de cada empresa o institución, sea esta pública o privada hay un proceso importante que conlleva a la consecución de objetivos internos, este se refiere al planeamiento estratégico, ya que normalmente a través de éste es que se implementan diversos planes que sirven como lineamientos para poder alcanzar las metas de las instituciones. Definiendo de manera precisa y detallada a donde se dirige la empresa haciendo que los trabajadores también conozcan esto, también definiendo la situación actual para poder tener objetivos a largo plazo basados en la realidad del presente, considerando debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas y ayudando a formular la estrategia los cuales deben estar en función de lo que se busca obtener siendo estos realistas, medibles y con períodos de tiempo determinados.

Así es como entra en discusión la gestión administrativa ya que esta área se encarga dentro de las organizaciones de manejar los recursos de la empresa tratando de aprovecharlos de manera eficiente para poder cumplir con los diversos objetivos de las empresas, que pueden ser económicos, financieros, de mercado, internos. Se considera además que cuando se pone en práctica la gestión administrativa teniendo como eje el planeamiento estratégico una institución puede tener mejor salud financiera ya que existe un control interno, además que éste mismo seguimiento permite identificar problemas que corrigiéndolos mejoren la productividad; asimismo, permite que la empresa tenga por costumbre la planificación que es una característica en casos de situaciones inesperadas, puede contribuir al hábito de la prevención lo que disminuiría los riesgos a los que se expone cualquier institución o empresa; sobre todo si es pública, ya que los recursos

proviene de terceras personas por lo cual deben ser mucha más prudentes al momento de cumplir con los objetivos previniendo que estos generen satisfacción a clientes y empleados, haciéndolo a través de una buena planificación estratégica puesta en práctica en la gestión.

Por tal motivo se considera necesario poder determinar y conocer qué relación existe entre el planeamiento estratégico y la gestión administrativa que se presenta en la Municipalidad Provincial de Tacna, siendo ésta una de las entidades públicas más relevantes de la Ciudad.

De tal manera que la presente tesis está estructurada en cinco capítulos en los cuales se podrá explicar y analizar la problemática presentada y la sustentación de cada proceso que llevará a la confirmación o negación de la hipótesis y los resultados.

Capítulo I: Planteamiento del problema, se expone la identificación y determinación de la problemática encontrada, también se formulan los problemas generales y específicos, así como los objetivos de la investigación, para terminar, se expone las razones por las cuales se encuentra justificación para el trabajo, así como los alcances y limitaciones propias del estudio.

Capítulo II: Marco Teórico, se presentan los antecedentes de la investigación a nivel internacional y nacional respectivamente, que ayudaran a tener una base para poder realizar el estudio en función a la metodología y conclusiones de diversos autores que estudiaron las variables de la presente tesis en diferentes contextos. Además, aquí también se describen las variables a través de las bases teórico – científicas las cuales giran en torno al Planeamiento estratégico y la Gestión administrativa con sus respectivas

dimensiones. Asimismo, se definen los términos básicos que ayudaran al lector a un mejor entendimiento del estudio, se presenta el sistema de hipótesis general y específica y finalmente, se hace el sistema de variables describiéndolas conceptualmente junto con sus indicadores.

Capítulo III: Metodología de la Investigación, se habla ya del tipo de investigación, el diseño, así como del nivel, dando paso a la descripción de la población y la muestra del estudio para finalizar con las técnicas e instrumentos de recolección de datos, el ámbito de la investigación y las técnicas para el procesamiento de los datos.

Así se da el paso al Capítulo IV: Análisis de resultados, donde ya se da un tratamiento estadístico e interpretación de los cuadros, así como la presentación de resultados, tablas y figuras dando las apreciaciones e interpretaciones correspondientes.

Capítulo V: Comprobación de hipótesis, aquí se realiza la contrastación de hipótesis general y específicas para finalmente dar lugar a las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación.

# CAPITULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 Identificación y determinación del problema

En Latinoamérica, la planificación estratégica puede manifestarse en las condiciones específicas de cada país, en algunos casos la planificación se adapta a las condiciones de las empresas privadas, mientras que en otros se hace condición exclusiva de las instituciones estatales. Como mencionan Mattar y Mauricio (2017), a principios de la década de 2000, con la participación de los órganos consultivos de planificación nacional, se observó que la planificación depende de los organismos nacionales que tienen como objetivo promover la política pública, y una vez más cada estrategia debe ser adoptada en función a cada organización de tal forma que sea posible alcanzar el éxito empresarial deseado en estas situaciones.

En nuestro caso, se creó el CEPLAN como ente rector del programa nacional. Es el organismo responsable de la planificación de todas las estructuras públicas y, a pesar de sus esfuerzos por empoderar a los funcionarios, expertos e instituciones, ha cometido el error de dejarlo en condiciones de predecir el desarrollo de las estructuras públicas; se puede concluir que en muchos casos el estilo de trabajo de los funcionarios no se puede adaptar a la normativa vigente.

Según la Ley Orgánica Municipal Nro. 27972 Los entes locales son instituciones del Estado que promueven el desarrollo local, tienen personalidad jurídica de derecho

público y están plenamente habilitadas para el ejercicio de sus funciones. Su finalidad es promover una adecuada oferta de servicios públicos locales y apoyar el desarrollo integral, sostenible y armónico de la región, Finanzas (2005). Para lograrlo, el Estado transfiere recursos financieros conocidos como recursos comunes y de igual manera lo autoriza a recaudar impuestos a través de su sistema tributario.

En un contexto demográfico caracterizado por problemas como la pobreza, la desnutrición, la interrupción de los servicios básicos, el transporte público desorganizado y la mala calidad de los servicios comunales, la ciudad está así más cerca de la población y siente necesidades sociales directas. Para atender estas necesidades sociales y tener en cuenta los presupuestos asignados a los gobiernos locales, es necesario priorizar actividades en la planificación estratégica que se iniciaron en nuestro país con el proceso de descentralización y regionalización, donde se ofrecieron nuevas herramientas para mejorar la gestión y gestión de los gobiernos locales. aumentar la gestión del gobierno local. eficiencia de la ejecución del presupuesto estatal.

De hecho, las provincias y ciudades del país cuentan con S/153 millones para hacer frente a la crisis sanitaria durante el estado de emergencia provocado por la pandemia. La municipalidad provincial de Tacna ejecuta solo el 21,6% del presupuesto asignado, cifra inferior a regiones como Ancash (25,5%), Puno (28,1%) y San Martín (28,6%), MEF (2020).

Estos indicadores muestran que el presupuesto asignado puede gastarse de manera ineficiente, posiblemente debido a una mala administración municipal y una planificación estratégica insuficiente, así como a una coordinación insuficiente entre los municipios locales y regionales.

Aunque los gobiernos locales tienen la obligación legal de implementar un sistema de planificación estratégica, muchos municipios lo hacen simplemente para cumplir con la ley, en lugar de utilizarla como una herramienta administrativa para hacer cumplir los gastos. En otras palabras, cuando se planifica y ejecuta el gasto, se hace sobre una base ad hoc, con un mayor enfoque en la ganancia política. Esta situación demuestra que los gobiernos locales, regionales y nacionales no le dan importancia a la planificación estratégica, porque en muchos casos la interpretan solo como un documento formal y no lo que realmente significa, lo cual es una herramienta muy útil para desarrollar indicadores y crear un sólido estrategia operativa para lograr sus objetivos.

Este es el caso de los gerentes de gestión de la ciudad y/o gerentes de línea que no tienen un plan de acción semanal o mensual que corresponda al plan operativo de la agencia de la ciudad y, por lo tanto, a menudo improvisan en el desarrollo de las actividades del día a día. Por lo tanto, no conducen al logro de actividades, metas o proyectos. Otro problema potencial es que la mayor parte de la inversión municipal en obras no atiende las principales necesidades de la población, tales como: temas relacionados con agua y saneamiento, infraestructura de riego y desarrollo económico.

Aparte de lo anterior, no cuentan con ninguna herramienta de evaluación para lograr sus objetivos.

De continuar este problema, las demoras por negligencia y falta de liderazgo por parte de la administración pueden hacer perder la oportunidad de lograr un desarrollo real como debe ser. Por lo tanto, es necesario diagnosticar y examinar el estado actual de la planificación estratégica en los gobiernos locales, como la Municipalidad Provincial de Tacna, con el fin de ofrecer alternativas viables y con ello mejorar la gobernabilidad.

Estos hechos motivaron a realizar la presente investigación sobre la planificación estratégica y la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Tacna con la finalidad de coadyuvar al conocimiento de estas dos variables y su grado de asociación o relación que existe entre ellas.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿De qué manera los procesos del planeamiento estratégico se relacionan con la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Tacna, período 2023?

### **1.2.2 Problemas específicos**

a) ¿En qué medida los componentes del plan de desarrollo concertado se relacionan con el desarrollo social y económico en la Municipalidad Provincial de Tacna, período 2023?

b) ¿De qué manera el plan operativo institucional se relaciona con la planificación estratégica institucional en la Municipalidad Provincial de Tacna, período 2023?

c) ¿Cómo el control estratégico se relaciona con la ejecución presupuestal en la Municipalidad Provincial de Tacna, período 2023?

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Determinar si los procesos del planeamiento estratégico se relacionan con la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Tacna, período 2023.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

a) Determinar si los componentes del plan de desarrollo concertado se relacionan con el desarrollo social y económico de la Municipalidad Provincial de Tacna, período 2023.

b) Establecer si el plan operativo institucional se relaciona con la planificación estratégica institucional de la Municipalidad Provincial de Tacna, período 2023.

c) Analizar si el control estratégico se relaciona con la ejecución presupuestal en la Municipalidad Provincial de Tacna, período 2023.

## **1.4 Justificación e importancia y alcances de la investigación**

### **1.4.1 Justificación e importancia**

a) Teórica. El estudio propuesto tiene como propósito encontrar una explicación a los problemas de deficiencias administrativas en los municipios de la provincia de Tacna, utilizando el sistema de planificación estratégica, para desarrollar algunas perspectivas teóricas.

b) Técnica. Los resultados obtenidos en el estudio permiten comprender la situación real de la planificación estratégica de la provincia de Tacna y la relación con la administración. Mejorar la administración centrándose en el diagnóstico del sistema de planificación de toda la ciudad para identificar sus desafíos y perspectivas de mejora.

c) Académica. El presente trabajo de investigación es de interés académico, y en su ejecución se aplicarán los conocimientos adquiridos durante mi formación profesional en el campo de la contabilidad y las finanzas.

## **1.5 Alcances y limitaciones de la investigación**

### **1.5.1 Alcances**

Este estudio contribuirá a una comprensión más profunda de la relación entre la planificación estratégica y la gestión, en qué medida influyen estas dos variables y cómo afecta a los municipios de la provincia de Tacna.

### **1.5.2 Limitaciones**

No existen restricciones en la cantidad de información, procesamiento de la información y/o análisis estadístico.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes del estudio**

Una revisión de los antecedentes de investigación revela estudios que son relevantes para el tema de investigación, y entre ellos se encuentran algunos estudios internacionales como se describe a continuación:

##### **2.1.1 Antecedentes internacionales**

Indica Alonso (2020) en su artículo denominado: “Rethinking local public action from new administrative management models” (Repensar la acción pública local desde nuevos modelos de gestión administrativa) publicado en la Revista de Estudios de la Administración Local y Autonómica de España que resulta imprescindible hacer un proceso de reubicación a las administraciones públicas ante los movimientos y cambios y al no crecimiento económico de las regiones redefiniendo la acción pública fortaleciendo capacidades de índole institucional y con capacidad de autogobierno en vista de la autonomía local existente en el modelo. Concluye el documento de investigación que el componente político de la autonomía local para reivindicar un modelo de acción local adaptándose a las dimensiones sustantivas y metodológicas para la sostenibilidad. Asimismo, concluye que toma gran importancia el hecho que sea necesario redefinir la acción pública local pero basado en un modelo de mejora de las capacidades institucionales y ante ello de la mano con la capacidad de autogobierno de la autonomía local.

Según Silva, G. (2019) en la investigación titulada: “Planeamiento estratégico y la gestión administrativa de la Unidad de Nivelación y Admisión, Universidad Nacional de Chimborazo, ciudad de Riobamba-Ecuador”, tesis que fue llevada a cabo en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, para la obtención de grado académico de doctor en el que estuvo suscrito, cuyo objetivo principal fue determinar la relación entre el planeamiento estratégico y la gestión administrativa de la Unidad de Nivelación y Admisión, UNACH, ciudad de Riobamba-Ecuador. Durante el desarrollo se aplicó la técnica exploratoria y la evaluación cuantitativa para identificar el porcentaje de las características del objeto a estudiar a través de encuestas y fichas de observación, donde la muestra tomada en el estudio estuvo representada por 04 autoridades, 04 personal administrativo y 40 docentes.

Para luego realizar el análisis e interpretación de resultados, por medio de los cuadros de frecuencias y gráficos, donde se obtuvo como resultado que existe relación significativa entre el planeamiento estratégico y la gestión administrativa con 0,876 siendo un nivel de significancia de muy buena relación. Constituyéndose así en una alternativa viable para que el personal administrativo de la unidad de nivelación y admisión de la UNACH pueda organizar de la forma más eficiente su trabajo en beneficio de la juventud de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo, Ecuador.

Según Díaz (2012) en su investigación denominada: “Instrumentos de planificación de la gestión Municipal Chilena, 2012”, tuvo como propósito describir cuáles eran los instrumentos primordiales que deben emplearse en la gestión de las entidades municipales de Chile: el presupuesto municipal, el plan regulador comunal y el

plan de desarrollo comunal. De esa manera puede llegarse a describirse los elementos relevantes considerados en las mencionadas herramientas de planificación y la metodología desarrollada para cada uno de ellos. Los datos claves se obtuvieron de la Oficina de Administración y Finanzas y la Oficina de Secretaría de Planificación Pública del Municipio de Quinchao, los cuales tienen a su cargo el presupuesto municipal. Por otro lado, también se emplea la experiencia forjada a lo largo de la trayectoria del autor del presente estudio, quien es jefe del departamento SECPLAN en la ciudad de Quinchao, responsable del desarrollo de planes enfocados en el desarrollo comunitario, así como planes relacionados a la supervisión local y finalmente, lo derivado a presupuestos municipales.

Se concluyó que, en la gran parte de los casos que fueron abordados, dichas herramientas se desarrollaron teniendo como finalidad esencial, velar por el correcto cumplimiento de los lineamientos o requisitos legislativos, especialmente en el contexto de los programas relacionados al desarrollo comunitario, y no se consideraron como un recurso para lograr una administración municipal más eficiente. Además, se constató que, en algunos casos excepcionales, cuando se formularon pensando en la participación ciudadana, fueron elaborados en secreto por equipos municipales.

Según Armijos y Cabrera (2011) en la investigación titulada: “Planeación estratégica en el ilustre Municipio del Cantón Olmedo durante el período 2010 – 2015”, tesis que fue llevada a cabo en la Universidad Nacional de Loja, Ecuador, cuya finalidad primordial fue la de elaborar la propuesta de un Plan Estratégico para el Municipio del Cantón Olmedo, período 2010-2015. Durante el desarrollo se utilizaron las técnicas,

métodos, procedimientos y herramientas, las cuales usualmente son recomendadas en este tipo de investigación; los métodos utilizados fueron: analítico, científico, deductivo, inductivo, y estadístico. Además, se utilizaron algunos métodos: entrevistas, encuestas y observación directa. La muestra tomada en el estudio estuvo representada por agentes externos y/o internos del municipio del Cantón Olmedo. Uno de los hallazgos más relevantes fue que el municipio de Olmedo no aplicaba la planificación estratégica para optimizar la gobernabilidad de la institución y existía una gran disparidad entre los servicios que ofrecía la Municipalidad en contraste con la percepción de calidad que tenían usuarios.

Finalmente, respecto a la capacitación de los colaboradores, no está completamente implementada, situación que surge de la falta de una planificación anual para apoyar la inclusión en los presupuestos de las agencias que a menudo complementan los elementos profesionales y laborales de su experiencia.

### **2.1.2 Antecedentes Nacionales**

De acuerdo a Silupú (2022) en su tesis titulada: “El planeamiento estratégico y su incidencia en la gestión administrativa de una municipalidad distrital de Piura, 2022”, tesis que fue publicada en el repositorio perteneciente a la Universidad Cesar Vallejo para la obtención de grado en el programa de maestría, donde su objetivo principal determinar la incidencia del planeamiento estratégico en la gestión administrativa de una municipalidad distrital de Piura, 2022. El trabajo de investigación corresponde al tipo básica, con un diseño no experimental-transversal, y un nivel descriptivo correlacional.

Así mismo, la población estuvo constituida por 80 servidores, realizándose un estudio censal, a través de la encuesta. Obteniendo en los resultados determinados por la rho de Spearman un valor de 0,708. Concluyéndose que el planeamiento estratégico guarda una asociación directa y alta con gestión administrativa; es decir, al tener un planeamiento estratégico conforme a las necesidades de las instituciones según las metas a lograr, éste sirve como guía a la gestión administrativa para ejecutar acciones idóneas.

Como indica Ccuno (2021) en su tesis cuyo título tiene “Planeamiento estratégico y gestión administrativa en la Dirección Regional de Salud Moquegua, 2021” la cual fue publicada en el repositorio perteneciente a la Universidad Cesar Vallejo para la obtención de grado en el programa de maestría, donde tuvo como objetivo determinar la relación entre el planeamiento estratégico y la gestión administrativa en la Dirección Regional de Salud Moquegua, 2021. El trabajo de investigación corresponde al tipo y diseño: aplicada y no experimental respectivamente. Además, la muestra estuvo conformada por 110 servidores administrativos de la Dirección Regional de Salud de Moquegua, utilizándose como técnica e instrumento: la encuesta y cuestionario. Conforme a los resultados luego del procesamiento y análisis de datos mediante el coeficiente de correlación de Rho Spearman presentados en tablas y figuras estadísticas se concluyó que existe una correlación significativa entre las variables denominadas planeamiento estratégico y la gestión administrativa evidenciándose así la importancia de un necesario y adecuado planeamiento estratégico para fortalecer la gestión administrativa.

Según Riva (2018) en su tesis cuyo título fue: “Plan de acción para la mejora del sistema de planesdamiento estratégico en la Municipalidad Distrital de Sallique, Jaén”, tesis que fue publicada en el repositorio perteneciente a la Universidad Cesar Vallejo para la obtención de grado en el programa de maestría en el que estuvo suscrito, teniendo como objetivo principal proponer los cimientos de un plan de acción que contribuya a la optimización en los diversos niveles relacionados al planeamiento estratégico enmarcado en las necesidades de la Municipalidad Distrital de Sallique. El trabajo de investigación corresponde al tipo explicativo - descriptivo, pues está enfocado en conservar una interpretación fiel de los eventos que se desarrollaron dentro de la ciudad, el cual evidencia un sistema carente en planificación estratégica, el cual se encuentra mal implementado en relación con la organización y función en el territorio.

Este estudio permitió revelar los resultados relacionados con cada variable definida para el estudio, lo que permitió notar el nivel organizacional y operativo que posee el sistema de planificación estratégica como una herramienta cuyo atributo debe ser la eficacia orientada al desarrollo de la gestión.

Finalmente, de acuerdo con los objetivos planteados, siendo generales y específicos, se determinaron los hallazgos que dieron origen a las conclusiones de la investigación, ante lo cual fue necesario utilizar diversos mecanismos, y se propuso un plan que plasmara en acciones concretas una optimización del sistema de planificación estratégica de la Municipalidad Distrital de Sallique, dicho plan abarca directrices estratégicas y un plan de procedimientos para superar la situación y promover el afianzamiento y mejora en la forma de gestionar las diferentes instituciones de servicio público en la jurisdicción.

Según Rojas y Rojas (2018) en la tesis planteada: “Planificación estratégica y modernización de la Municipalidad Provincial de Ambo, 2018”, tuvo como propósito principal establecer cuál es el nivel de asociación o correlación que posee la variable denominada “planificación estratégica” y la variable “modernización local”. Esta investigación no corresponde a un carácter experimental, por otro lado, cuenta con patrones correlacionales y también tiene un diseño transversal. En cuanto a la población se tomó en cuenta a los trabajadores y personal directivo del Municipio Provincial de Ambo en el año 2018, un total de 183 personas. La muestra para el presente estudio fue recopilada teniendo la participación 64 empleados. La técnica más idónea para este tipo de investigación fue la aplicación de encuestas, asimismo, como instrumento de recolección de datos, se utilizaron cuestionarios para medir cada variable respectivamente.

Los resultados que pudieron hallarse tras la investigación evidencian que lo relacionado a la variable planificación estratégica posee un nivel de asociación significativo con la variable modernización, siendo así, es posible aprobar la hipótesis de investigación y, por ende, se rechaza la hipótesis nula. De igual forma, la variable planificación estratégica fue calificada como adecuada, pero casi la mitad la consideró inadecuada e insuficiente, y en el caso de la variable modernización, la mayor parte de encuestados la consideró regular, no obstante, no se logró encontrar evidencia; al margen de ello, algunos funcionarios de la institución argumentaron que lo relacionado a la modernización era inexistente o ineficaz.

## **2.2 Bases teórico – científicas**

### **2.2.1 Planeamiento estratégico**

#### **a) Definición de planeación**

Según la definición de Chiavenato (2006), la planeación se refiere a una función administrativa que implica determinar de antemano lo que se debe lograr y los pasos necesarios para alcanzarlo (p. 143).

#### **b) Evolución del concepto**

Según Vinzant y Vinzant (2018), la gestión estratégica consta de tres procesos centrales: planificación, asignación de recursos y control y evaluación. La planificación estratégica es la piedra angular de la gestión estratégica, pero debe integrarse con otros procesos de gestión. Asimismo, debe considerarse la gestión del desempeño como un cuarto proceso central y argumentan que la gestión estratégica apunta a implementar planes mediante la coordinación de varios procesos de gestión de alto nivel de manera que cumpla con el propósito y la visión de la organización. La coordinación de los procesos de gestión asegura un impacto positivo porque los procesos se complementan y refuerzan entre sí.

Para Lerma (2012) se define como los lineamientos generales de la planeación de la empresa, generalmente es a mediano o largo plazo. Su propósito consiste en determinar el rumbo de la organización, así como la obtención, uso y disposición de medios necesarios para alcanzar la misión y la visión”. Se entiende como un proceso sistemático para administrar la organización y su dirección futura en relación con su entorno y las demandas de las partes interesadas externas, incluida la formulación de estrategias, el

análisis de las fortalezas y debilidades de la agencia, la identificación de las partes interesadas de la agencia, la implementación de acciones estratégicas y la gestión de problemas.

Por otra parte, Scarincio (2010) nos define refiriéndolo como “un modo de orientar las acciones de una organización, que tiene en cuenta el modelo político vigente y el comportamiento de los diferentes actores sociales que intervienen en él”.

La planificación estratégica se diferencia de la planificación tradicional a largo plazo en que ve "el panorama general" y se centra en el propósito, los valores y las prioridades. Deben identificarse y manejarse los problemas organizacionales fundamentales y conflictivos. La atención al medio ambiente es importante, y se debe abordar la política real y las partes interesadas. La planificación depende en gran medida de la alta dirección. Para generar compromiso, la planificación se enfoca en temas críticos, acciones e implementación. Por lo tanto, la planificación estratégica está entrelazada con la gestión estratégica.

Según Ossorio (2003) nos indica que el término “planeamiento estratégico” es el proceso de producción de planes de esa conducta ante la dinámica de cambio económico, cultural, tecnológico y socio-político del entorno. La conducta estratégica consiste en la asignación y el mantenimiento en niveles adecuados de recursos o factores estratégicos (energía, materia, información y tiempo) para lograr objetivos y metas en las transacciones comerciales de la empresa con el entorno”. Es entonces que el planeamiento estratégico puede interpretarse como el medio que permite articular los diversos elementos estratégicos y recursos asignados.

### **c) Planificación estratégica y gestión**

Desde principios de la década de 1980, ha habido muchos estudios de gestión estratégica en el sector público, los cuales que han producido un conocimiento valioso sobre planificación y gestión estratégica. Sin embargo, aún existe la necesidad de estudios que se originen fuera del Reino Unido o los Estados Unidos, que procesen datos distintos a los estudios de casos, que brinden más información sobre el uso y los efectos de las herramientas de gestión estratégica, Hansen (2014).

En los contextos británico y estadounidense, se han realizado estudios conceptuales y empíricos de la estrategia en el gobierno local durante tres décadas. En un estudio inicial, Greenwood (1987) exploró cómo la estrategia afectaba la estructura en el gobierno local inglés y galés y descubrió que el estilo estratégico influía en los arreglos estructurales.

Asimismo, se identificaron temas clave para los profesionales de la estrategia en la formación de estrategias en el gobierno local en el Reino Unido. Descubrieron que las autoridades locales querían volverse más 'estratégicas' cuando había menos recursos, y que los políticos querían asegurarse de que se cumplieran sus prioridades. Al mismo tiempo, no había consenso sobre lo que significaba ser estratégico. En América del Norte, diversos autores discutieron la importancia y el significado de la gestión estratégica en el gobierno. Continúan este tema con un estudio empírico del uso de la planificación y gestión estratégica en los gobiernos municipales con más de 25.000 habitantes, CEPLAN (2017).

Ese estudio encontró que muchos gobiernos locales habían utilizado la planificación estratégica y que parecía haber un uso creciente de vínculos con diferentes actividades de toma de decisiones en los procesos de gestión estratégica.

Además, los administradores evaluaron positivamente los impactos de la planificación estratégica en general. Se descubrió que las nuevas reformas de gestión pública en las escuelas secundarias superiores danesas aumentaron el uso de herramientas de gestión estratégica, pero que se necesita más investigación en áreas como la forma en que los gobiernos locales utilizan dichas herramientas.

Según CEPLAN (2017), la teoría y la práctica de la gestión estratégica, hasta cierto punto, ha evolucionado de enfatizar la planificación estratégica a un marco más integral en el que la planificación estratégica se enmarca en el presupuesto, el desempeño y las iniciativas de mejora. La teoría de la gestión estratégica enfatiza la formulación de objetivos y metas y el desarrollo de nuevos proyectos y servicios.

La teoría también presta mucha atención a la medición del desempeño y la importancia de las partes interesadas para los procesos de gestión, así como para el desempeño y los resultados de las organizaciones. Al reconocer que los procesos participativos y comunicativos son estratégicos, la teoría de la gestión es congruente con las principales corrientes de pensamiento en la gestión pública y la gobernanza que enfatizan los procesos abiertos y los procesos de gestión colaborativa en el desarrollo, provisión y evaluación de los servicios del sector público.

Este desarrollo en la teoría de la gestión estratégica ha obligado a los estudios empíricos a abordar la planificación y la gestión estratégicas como procesos que pueden

involucrar a más partes interesadas que solo a los gerentes y la alta dirección. Aunque la planificación estratégica fue criticada por descuidar el aprendizaje, el aprendizaje continuo también es relevante en la estrategia contemporánea.

Respecto a la teoría de la dirección estratégica Chiavenato (2019) ha argumentado que la gestión estratégica es un proceso continuo que integra la planificación estratégica y la implementación. Los elementos más importantes en la práctica de la estrategia son pensar, actuar y aprender. La planificación estratégica es sólo una herramienta para apoyar estas actividades.

Es por ello que, la gestión estratégica puede definirse como "la integración adecuada y razonable de la planificación e implementación estratégicas en una organización (u otra entidad) de manera continua para mejorar el cumplimiento de su misión, el cumplimiento de los mandatos, el aprendizaje continuo y la creación sostenida de interés público".

Por lo tanto, la planificación y gestión estratégica consta de varios elementos y es un proceso de aprendizaje continuo que puede implicar la adopción de la gestión y evaluación del desempeño.

#### **d) Determinantes de la planificación y gestión estratégica**

CEPLAN (2017), menciona que la satisfacción de los encuestados con la implementación y el logro de las metas y objetivos estratégicos de sus organizaciones es positiva en general. Además, varios elementos de la planificación estratégica tienen relaciones positivas con un índice de elementos que miden los impactos. En particular, los siguientes parecen ser elementos importantes para el impacto percibido de la

planificación estratégica en los municipios: vincular los objetivos estratégicos del plan estratégico a los jefes de departamento y otros gerentes (responsabilidad); evaluar anualmente a los jefes de departamento y otros gerentes en función del cumplimiento de los objetivos estratégicos (evaluación del desempeño); y el seguimiento de los datos de desempeño a lo largo del tiempo para determinar si se ha mejorado el desempeño en el área de resultados estratégicos (seguimiento).

Además de la planificación y gestión estratégicas, también se debe esperar que el contenido de la estrategia tenga un impacto. Ha habido varios estudios empíricos sobre el contenido de la estrategia y el desempeño de las organizaciones del gobierno local utilizando el marco de autorizado.

### **2.2.2 Dimensiones del Planeamiento estratégico**

#### **a) Comprender exhaustivamente la realidad**

De acuerdo con CEPLAN (2017), esta etapa implica adquirir un conocimiento integral del escenario real en el que opera la empresa.

#### **b) Coordinación de planes y políticas públicas**

En esta fase, la organización establece sus políticas y objetivos institucionales para orientar el desarrollo de su Plan Operativo Institucional y el Plan Estratégico Institucional y reafirma la claridad de estos objetivos a través de los tres niveles del planeamiento estratégico de gobierno, CEPLAN (2017).

### **c) Seguimiento y evaluación para la mejora continua**

Se le atribuye como una función continua la cual se encarga de recopilar sistemáticamente datos y analizar indicadores específicos para obtener información que permita supervisar el progreso y el nivel de cumplimiento de los objetivos trazados del programa. La evaluación, por su parte, se considera una valoración objetiva y sistemática atribuida a las políticas institucionales materializadas en el plan en términos de su desarrollo, implementación y resultados. Estos procesos pueden propiciar la creación de evidencias que contribuyan a la mejora continua aplicada a la organización, CEPLAN (2017).

## **2.2.3 Elementos derivados del planeamiento estratégico**

### **a) Identificación en Niveles Institucionales**

En esta etapa, se establecen los objetivos de la intervención estatal, que pueden ser generales (dirigidos a toda la población) o focalizados (según criterios de focalización o mandatos legales). La organización se enfoca en la comprensión de las problemáticas, necesidades y primacías de los residentes para analizar la interacción y comportamiento de ambas variables. Es por ello, que se realiza la indagación de la mayor parte de información accesible del área, utilizando herramientas de calidad como seminarios, grupos focales, encuestas o censos para obtener datos relevantes.

Identificación de bienes y servicios: En esta fase, la organización localiza los servicios y bienes que generalmente son proporcionados a los diferentes clientes y detecta las divergencias en términos de cobertura, calidad y satisfacción. Se toman en cuenta las

características y requisitos establecidos por el órgano ejecutivo competente para determinar los niveles de servicio necesarios.

**Análisis de los procesos operativos:** La organización evalúa el modelo utilizado en los procesos operativos de la Entidad, los cuales hacen propicio la distribución de servicios y bienes identificados anteriormente. El objetivo es identificar áreas de mejora en estos procesos, considerando la cadena de valor de la intervención nacional, incluyendo productos, insumos, actividades y los resultados obtenidos.

**Evaluación enmarcada a los procesos de apoyo:** En esta etapa, se examinan los procesos de soporte que respaldan los procesos operativos, como presupuesto, logística y recursos humanos. Se buscan opciones que hagan posible optimizar su gestión y evitar deficiencias en la atención. Para esto, se analizan estadísticas internas, informes de dichas evaluaciones previas desde un control externo e interiorizado.

**Determinación de la capacidad operativa:** La organización evalúa su capacidad operativa para eliminar las brechas identificadas previamente. Esto implica evaluar los recursos físicos, financieros, humanos, tecnológicos y culturales disponibles, como la infraestructura, el equipamiento, las asignaciones presupuestarias, los recursos propios, el número de empleados, las habilidades, los sistemas de información y los valores organizacionales. De esta manera, se obtiene un diagnóstico inicial de la situación actual de la organización (CEPLAN, 2017, p. 11-12).

## **b) Políticas Institucionales**

CEPLAN (2017), indica que las políticas institucionales se traducen a un pronunciamiento realizado por el titular de una entidad, el cual establece los objetivos de

mayor relevancia, los parámetros generales que permiten concretar dichos objetivos, los principios que direccionan a la entidad, junto con aquellos valores y principios los cuales tienen que ser compartidos por los empleados. Las políticas institucionales también deben incluir criterios o lineamientos para evaluar el desempeño de la organización, así como reglas para la toma de decisiones en temas relacionados con la administración interna o la gestión de los sistemas administrativos, con el fin de utilizar los recursos de manera eficaz. Además, esta unidad define las políticas institucionales que se vinculan con las políticas a nivel nacional, sectorial, multisectorial, regional o local, según corresponda.

Los jefes de las unidades estructurales actualizan la política de la entidad al menos al inicio de la administración, teniendo en cuenta la política estatal, la política general del gobierno y la política estatal actualizada en todos los niveles de gobierno, respectivamente. Asimismo, revisan periódicamente sus políticas en función de informes analíticos de etapas que se mantienen constantemente actualizados, tomando en consideración un conocimiento integral del futuro real y deseado, así como los resultados de las evaluaciones del Planeamiento Estratégico Institucional (PEI) y el Planeamiento Operativo Institucional (POI).

Las políticas institucionales se detallan en planes institucionales, los cuales están orientados hacia las metas prioritarias definidas en la política institucional.

### **c) Determinación de Objetivos Estratégicos enmarcados en el Plan**

CEPLAN (2017) señala que los programas y políticas institucionales del SINAPLAN deben de ser consecuentes con la política nacional y los objetivos estratégicos del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional. Es por ello, que las políticas que

son implementadas en los organismos públicos deben de formularse acorde a las respectivas políticas ya sean sectoriales o de ser el caso, multisectoriales. Por otro lado, al poder determinar cuál será la cadena de resultados, es posible constatar el grado de coherencia entre las metas y los objetivos estratégicos plasmados en los referidos planos de índole sectorial o regional, ya sean nacional, regional o local.

#### **d) Presupuesto para Resultados**

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021 de la Presidencia del Consejo de ministros (2013) menciona que un país moderno que sirve a sus ciudadanos necesita que la asignación presupuestaria esté orientada al producto, en otras palabras, basada en los bienes que los usuarios pretenden obtener para atender sus necesidades más elementales. Esto implica la necesidad de priorizar debido a la escasez de recursos. En este proceso, la transparencia y la rendición de cuentas son extremadamente importantes en la asignación de recursos y la evaluación de metas. La gestión orientada a resultados permitirá lograr grandes cambios en la administración pública, pasando de una gestión centrada en los procesos presupuestarios e inerciales a una gestión centrada en los resultados para los ciudadanos. Esto ayudará a reducir las disparidades de calidad, ampliar la infraestructura y la cobertura de los servicios públicos, aumentar la eficiencia económica, mantener el equilibrio fiscal y fortalecer las relaciones entre todas las instituciones públicas, PNMGP (2021).

#### **e) Plan Estratégico Institucional**

Según lo referido por CEPLAN (2017), dicho PEI debe contar con el sustento que respalda todo lo relacionado al diseño y las motivaciones existentes.

#### **f) Misión de la Institución**

CEPLAN (2017), define la misión como el propósito de la existencia de la entidad, establecido en su ley básica o estatutos, en el ámbito de sus funciones y las respectivas atribuciones, tomando en consideración con qué grupo de personas coopera y de qué manera lo hace.

La misión refleja los amplios objetivos generales de la entidad dentro del contexto de los programas nacionales o territoriales, así como las políticas implementadas.

#### **g) Visión de la Institución**

Según Armijo (2011), se traduce al futuro de cual tiene una gran expectativa la Entidad. Representa una imagen de cómo se visualiza la institución respecto al reconocimiento de sus logros y la aplicación de principios y valores que orientaran la gestión pública.

#### **h) Objetivos Estratégicos Institucionales**

CEPLAN (2017) describe que lo pertinente a Objetivos Estratégicos Institucionales pormenoriza claramente lo que una Institución pretende alcanzar en el término del panorama demográfico e interno, es decir, en función de sus funciones materiales o su gestión interna. Dependiendo de su ámbito de acción, una entidad puede establecer múltiples OEI.

Existen dos formas de diseñar e implementarlo, en primer lugar, se refiere a los ciudadanos que la entidad atiende y a la población que la Institución tenga como prioridad la optimización en la provisión de bienes o servicios.

Por otro lado, los OEI también se vinculan con las condiciones internas que la Institución pretende optimizar. Este tipo de OEI se enfoca en mejorar los procesos de soporte, el diseño organizacional, resolver problemas administrativos u optimizar el uso de los recursos para brindar una atención adecuada a los beneficiarios (p. 20).

El desarrollo de los OEI refleja la política institucional de la unidad estructural. Los ministerios y departamentos del gobierno nacional definen los OEI de acuerdo con sus áreas exclusivas de competencia y en colaboración con los municipios (CEPLAN, 2017, p. 20).

#### **i) Acciones Estratégicas Institucionales – AEI**

Según CEPLAN (2017), las Acciones Estratégicas Institucionales (AEI) son iniciativas que promueven la implementación de estrategias desarrolladas por los Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI). Estas acciones son específicas para los bienes o servicios que las entidades brindan a sus usuarios, teniendo en cuenta sus capacidades y funciones (p. 22).

La naturaleza de las AEI depende del tipo de OEI al que contribuyen, como se muestra en la siguiente tabla. Las AEI Tipo I se refieren a los bienes o servicios finales proporcionados a usuarios externos a la entidad. Por ejemplo, un programa educativo para niños y niñas podría incluir materiales de aprendizaje para ellos y servicios de apoyo a los docentes, con el objetivo de garantizar el logro del aprendizaje de los niños y niñas (CEPLAN, 2017, p. 22).

Por otro lado, las AEI Tipo II se refieren a productos o servicios intermedios proporcionados a usuarios internos de la entidad. Estas acciones contribuyen a la producción de un producto o servicio final dentro de la cadena de valor. Sin embargo, algunas AEI también pueden tener usuarios externos. Por ejemplo, un sistema de información actualizado, considerado una AEI para el órgano responsable de los sistemas administrativos, puede ser utilizado por las unidades internas de esa entidad (CEPLAN, 2017, p. 22).

#### **j) Estrategias y Planes de Acción**

Según Armijo (2011), la estrategia es una directriz que ayuda a elegir las acciones adecuadas para alcanzar las metas organizacionales. El plan de acción, o conjunto de tareas desarrollado por la organización, tiene como objetivo cerrar la brecha entre la situación actual y la situación deseada. Los planes de acción posibilitan la implementación de metas estratégicas y la definición de presupuestos (p. 48).

#### **k) Plan Operativo Institucional – POI**

El Plan Operativo Institucional (POI), según CEPLAN (2017), contiene la planificación operativa y de inversión necesaria para implementar las Acciones Estratégicas Institucionales (AEI) definidas en el Plan Estratégico Institucional (PEI) cada año. El POI tiene como objetivo identificar los recursos financieros y establecer metas físicas mensuales y anuales relacionadas con las metas del PEI (p. 26).

A través de la implementación del POI, la entidad busca abordar las deficiencias en la cobertura, calidad y satisfacción de los usuarios de los bienes y servicios que brinda. Por lo tanto, es necesario realizar un seguimiento constante del POI. Este plan permite la

ejecución de la estrategia delineada en el PEI y responde a dos preguntas fundamentales: "¿Qué debo hacer el próximo año?" y "¿Cómo lo hago?".

Para abordar la primera pregunta, la alta dirección de la entidad necesita tener un conocimiento completo de la realidad en la que opera, tanto en términos de las personas como del territorio, y definir el futuro deseado. Esto implica identificar posibles cambios en áreas como gestión logística, productividad laboral, uso de tecnologías de la información y comunicación, entre otros, con el fin de mejorar los bienes o servicios que se ofrecen.

En respuesta a la segunda pregunta, la entidad debe determinar cómo se llevarán a cabo las acciones identificadas. Esto puede implicar la contratación de bienes, servicios (investigación, consultoría), capacitación, desarrollo de sistemas informáticos, mejoramiento de infraestructura, entre otros aspectos.

En resumen, el POI es un plan operativo que se basa en el PEI y define las acciones y recursos necesarios para implementar las estrategias institucionales.

### **1) El Planeamiento Institucional enmarcado en la Gestión por Resultados**

Según lo mencionado por el Centro Nacional de Planeación Estratégica - CEPLAN (2017). La gestión por resultados es una política de modernización de la administración estatal que tiene como objetivo lograr resultados que beneficien a los ciudadanos y contribuyan al desarrollo del estado. Esta política se basa en cinco pilares: política pública, planificación estratégica y operativa, presupuesto por resultados, gestión por procesos, y servicio civil por méritos, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento (p. 9).

La planificación institucional desempeña un papel fundamental en la concreción de las prioridades de la política estatal en cuanto a la asignación de recursos, tanto en los diferentes niveles administrativos como en la vinculación de los objetivos nacionales, sectoriales y regionales (cuando corresponda) con los objetivos y acciones estratégicas de la entidad expresados como resultados esperados. El Plan Estratégico Institucional (PEI) establece esos objetivos y acciones estratégicas, mientras que el Plan Operativo Institucional (POI) identifica las actividades más específicas que se priorizan para garantizar la producción de bienes o servicios que contribuyan a esos resultados.

El presupuesto por resultados (PpR) es una estrategia dirigida por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) que busca vincular la asignación de recursos presupuestarios con los productos y resultados medibles que beneficien a la ciudadanía. Utiliza un enfoque de cadena de valor o cadena de resultados que identifica los resultados deseados, los productos, las actividades y los insumos o recursos necesarios para lograr esos resultados. Esta estrategia busca transmitir el valor que la administración pública brinda a la sociedad, así como promover la transparencia y la rendición de cuentas.

En resumen, el planeamiento institucional enmarcado en la gestión por resultados busca garantizar que los recursos sean asignados de manera efectiva y que las acciones estratégicas de la entidad contribuyan a los resultados deseados. Esto se logra mediante la vinculación de objetivos, acciones, actividades, productos y resultados, y mediante la implementación de políticas de presupuesto por resultados que promuevan la transparencia y el enfoque en el beneficio de la ciudadanía.

## **2.2.4 Gestión Administrativa**

### **a) Evolución del concepto**

Según Koontz (1994) “la administración es una serie de actividades encaminadas a lograr los objetivos institucionales; seguir y hacer un uso óptimo de los procedimientos administrativos; planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar”.

La administración como elemento básico de la gobernanza en los últimos siglos, especialmente en las últimas décadas, ha sido el sustento y sostén del desarrollo comercial, económico, social y tecnológico del territorio, y cabe destacar su importancia. (Rodríguez, Intriago, Moran, & Córdova, 2020). La administración es un proceso que incluye cuatro funciones básicas: planificar, organizar, dirigir y controlar.

## **2.2.5 Dimensiones de la Gestión Administrativa**

### **a) Organización**

Koontz H. (1998) afirma: Parte del liderazgo involucra la creación intencional de una estructura de roles, los roles que se espera que los individuos desempeñen dentro de la organización. Una estructura consciente debe garantizar que se asignen todas las tareas necesarias para lograr los objetivos, y las tareas se deben asignar a quienes estén mejor calificados para realizarlas (p. 36).

### **b) Dirección**

Koontz H. (1998) describe: “Es un hecho que influye en los individuos de tal manera que contribuyen al logro de las metas organizacionales y grupales, por lo que se relaciona fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración” (p. 36).

### **c) Control**

Koontz H. (1998) menciona: Implica la medición y corrección del desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos coincidan con el plan. Esto incluye medir el desempeño contra metas y planes, detectar desviaciones de las normas y contribuir a su corrección. Las actividades de control a menudo están relacionadas con la medición del desempeño.

## **2.2.6 Pilares de la Política de la Modernización de la Gestión Pública**

### **a) Gestión de Procesos**

La optimización de los procesos de la cadena productiva y la correspondiente adecuación de los procesos de apoyo, debe partir del desarrollo de una definición estratégica en relación al producto o servicio a producir y las características o características del producto en cuestión. El ciudadano más valioso debe entonces decidir qué se necesita para producir ese bien o servicio en cada paso. Esto permitirá la identificación y priorización de procesos de valor agregado para que no se aborden procesos innecesarios o no esenciales.

También se deben considerar criterios como el nivel de compromiso con los ciudadanos (presencial o virtual), los niveles de los procesos (macro procesos, sub procesos y procedimientos) y el nivel de madurez de los procesos (procesos robustos, flexibles y adaptables).

Finalmente, analizando las actividades individuales, su secuencia e interrelaciones, el proceso productivo tecnológico aplicado es el más adecuado en su

conjunto por su eficacia, eficiencia y transparencia con el fin de crear valor para los ciudadanos, (PNMGP al 2021, 2013, p. 42).

En el caso de los procesos de apoyo, en el curso de la optimización se deben tener en cuenta las condiciones del sistema de gestión, procurando orientarse con la mayor flexibilidad posible dentro de los marcos establecidos y promoviendo activamente su mejora. Sin embargo, se pueden identificar oportunidades de mejora que no implican cambios regulatorios, sino un mejor uso de las herramientas disponibles.

Siguiendo este proceso, las entidades podrán documentar claramente las relaciones entre toda su 'cadena de valor' de insumos-proceso-productos-resultados e impactos. El Manual de Procedimientos (MAPRO) definirá la forma en que la empresa transforma los insumos disponibles en productos que incrementen la satisfacción de los ciudadanos. Estos esfuerzos de optimización de procesos permitirán a las empresas estimar más fácilmente los costos unitarios (fijos, variables y marginales) de los productos y resultados entregados a los ciudadanos, (PNMGP al 2021, 2013, p. 42-43).

#### **b) Simplificación Administrativa**

La simplificación administrativa contribuye a mejorar la calidad, eficiencia y oportunidad de los trámites y servicios administrativos que los ciudadanos realizan ante la administración estatal. El propósito de la simplificación administrativa es eliminar las barreras sociales o costos innecesarios que conducen a una administración pública inadecuada, (PNMGP al 2021, 2013, p. 43).

### **c) Organización Institucional**

La asignación clara de objetivos y orientada a los resultados y el uso eficiente de los fondos presupuestarios son importantes y deben ser coherentes con la forma en que operan las instituciones públicas. En otras palabras, una vez determinados los objetivos prioritarios de la empresa, se deben determinar los procesos pertinentes, y con base en esto, la organización está lo suficientemente organizada para llevar a cabo de manera efectiva estos procesos y lograr los resultados previstos de provisión de bien público y servicios de los que son responsables.

El diseño organizacional de una empresa debe considerar los siguientes elementos: la presencia de personal de nivel de entrada como alta gerencia, mandos medios, analistas, operadores y personal administrativo de apoyo; mecanismos de coordinación como comunicación, jerarquización, estandarización de procesos, productos, resultados, conocimientos, valores y normas de comportamiento; criterios de diseño tales como especialización del trabajo, identificación de procesos de producción y apoyo, habilidades y competencias de las personas, agrupación de unidades, tamaño de la unidad, relaciones entre unidades, toma de decisiones centralizada y descentralizada, (PNMGP al 2021, 2013, p. 43-44).

Además, la organización debe tener capacidad de respuesta a cambios en el entorno político, social y económico, grupos de interés, coordinación institucional y dependencias, edad institucional, tecnología y relaciones de poder, entre otros factores, (PNMGP al 2021, 2013, p. 44).

#### **d) Servicio Civil Meritocrático**

El sistema de servicio civil es un mecanismo institucional diseñado para vincular y orientar a los funcionarios públicos, coordinar los intereses sociales y salvaguardar los derechos del servicio civil, con el fin último de servir a los ciudadanos. La reforma de la función pública liderada por el Organismo Regulador del Servicio Civil del Estado (SERVIR) busca mejorar el desempeño de las funciones estatales y su impacto positivo en los ciudadanos. Su principal característica es la adopción del principio de mérito y la igualdad de oportunidades.

Para lograr este objetivo, el modelo se enfoca en la profesionalización de las funciones estatales en todos los niveles, atrayendo a personal calificado para ocupar los puestos clave en la administración estatal. Se prioriza la selección, promoción, evaluación y retención del personal utilizando un sistema de gestión del capital humano. De esta manera, el sector público se adapta a las nuevas tendencias globales en el ámbito laboral, (PNMGP al 2021, 2013, p. 44).

#### **2.2.7 Liderazgo e Innovación del Gerente Público**

En cuanto al liderazgo e innovación del gerente público, Burns (1978) y D'Alessio (2010) definen el liderazgo como un proceso interactivo en el cual se movilizan diversos recursos económicos, políticos y otros en un contexto de competencia y conflicto, donde los líderes y seguidores persiguen objetivos independientes o mutuamente apoyados.

El liderazgo transformacional, señalado por Burns (1978), ocurre cuando uno o más individuos se comprometen con los demás de manera que se incrementen sus niveles de motivación y movilidad. Esto implica inspirar a los demás para alcanzar las metas

organizacionales, fomentar la mejora y la introducción de innovaciones en el trabajo en equipo, y motivar a los colaboradores para que desarrollen su potencial y alcancen altos estándares éticos y morales (p. 60).

### **2.2.8 Directivo VS. Líderes: Habilidades Directivas**

Whetten y Cameron (2005) señalan que los gerentes no pueden lograr el éxito sin ser buenos líderes, y los líderes no pueden tener éxito sin ser buenos gerentes. En la actualidad, las organizaciones y los individuos no pueden conformarse con el statu quo. Ya no es suficiente preocuparse por hacer las cosas correctamente, sino que es necesario hacerlas bien. En lugar de mantener sistemas estables, es importante gestionarlos y mejorarlos. En lugar de enfocarse únicamente en el desempeño actual, se deben desarrollar visiones futuras. En lugar de buscar equilibrio y control, se debe buscar innovación y excelencia. El liderazgo y la gestión efectiva son inseparables (p. 17).

En el ámbito de los líderes directivos frente a los líderes de mesa, se hace evidente la necesidad de relacionar las cualidades de liderazgo con el trabajo que realizan los líderes y administradores públicos. Los administradores estatales deben alejarse del modelo tradicional de líderes autoritarios, carismáticos y poderosos, y adoptar un enfoque de trabajo en equipo basado en la colaboración y la solidaridad. Deben ser democráticos y esforzarse por trabajar en equipo a través del diálogo y la coordinación a largo plazo con todas las partes involucradas en la unidad estructural, buscando el beneficio de la gestión.

### **2.2.9 Ética**

En cuanto a la ética, Lussier y Achua (2010) plantean que el liderazgo ético requiere coraje, la capacidad de hacer lo correcto incluso ante el riesgo de rechazo y pérdida. En una cultura organizacional que prioriza fusiones y adquisiciones y busca reconocimiento, aumentos y promociones, es difícil encontrar el coraje necesario. Es difícil decir "no" cuando la mayoría dice "sí", ir en contra del statu quo y ofrecer nuevas oportunidades al equipo. El coraje implica tomar la decisión correcta a pesar de los miedos y no ceder ante la duda o el temor al rechazo, la ridiculización o la pérdida (p. 59).

### **2.2.10 Código de Ética de la Función Pública**

El Código de Ética de la Función Pública establece los principios y deberes a los que los servidores públicos deben adherirse en su desempeño. Los principios incluyen el respeto, la honradez, la eficiencia, la decencia, la veracidad, la lealtad y obediencia, la equidad y justicia, y la fe en el estado de derecho. Por otro lado, los funcionarios públicos tienen los deberes de actuar con neutralidad, transparencia, prudencia, desempeñar adecuadamente sus funciones, hacer un buen uso de los fondos públicos y asumir responsabilidad por sus acciones, (Ley N°27815 2002, p. 4-7).

### **2.2.11 Sistema de Información Gerencial**

Respecto al Sistema de Información Gerencial (SIG), Amato y Moyano (2011) señalan que las organizaciones necesitan sistemas de información para recopilar, transformar y difundir información dentro de sus estructuras. El SIG es un tipo específico de sistema de información diseñado para brindar a los directivos información confiable y

oportuna que facilite la toma de decisiones y las funciones de planificación, control y operativas de manera eficaz.

Su propósito es proporcionar a los administradores la información necesaria en el momento adecuado, especialmente para la planificación y el control. El control de desempeño es una herramienta clave para optimizar el uso de los sistemas de información, utilizando indicadores de gestión y facilitando la toma de decisiones gerenciales, (Amato, C. y Moyano C., 2011, p. 3-4).

### **2.2.12 Gestión por resultados**

La gestión basada en los resultados, descrita por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos-OCDE y el Banco Mundial, es un enfoque diseñado para generar un cambio significativo en la forma en que las organizaciones operan. Se centra en un enfoque orientado a los resultados para mejorar el desempeño, proporcionando sistemas y herramientas de gestión para la planificación estratégica, la gestión de riesgos, el monitoreo y la evaluación del desempeño (OCDE/ Banco Mundial, 2006, p. 9).

En el contexto de la Gestión por Resultados, se destacan dos elementos clave relacionados con los resultados obtenidos:

– **Eficiencia:** Se refiere a que las acciones realizadas deben demostrar la consecución de los resultados esperados por los usuarios. Esto implica utilizar los recursos disponibles de manera óptima para lograr los objetivos establecidos.

– **Calidad:** La calidad implica brindar servicios de manera conveniente, oportuna y precisa, asegurando una buena actitud hacia la sociedad y brindando comodidad a los

usuarios. Se busca que los servicios satisfagan las necesidades y expectativas de los ciudadanos, con un enfoque en la excelencia y la mejora continua.

### **2.2.13 Sistema de Control Interno**

Según establecido por la Contraloría General de la República, tiene como objetivo prevenir riesgos, infracciones y corrupción en las instituciones públicas. Consiste en un conjunto de elementos organizacionales interrelacionados e interdependientes, como la planificación, el control de gestión, la organización, la evaluación del personal, las normas y procedimientos, los sistemas de información y comunicación.

Estos componentes buscan lograr sinergia y armonía en la consecución de metas y políticas institucionales. El sistema de control interno es un proceso multidireccional en el que cada componente afecta a los demás, formando un sistema integrado que puede adaptarse dinámicamente a las condiciones cambiantes.

Sus objetivos incluyen mejorar la eficiencia, eficacia y transparencia de las unidades, proteger los recursos y bienes nacionales, cumplir con la normatividad aplicable, promover la rendición de cuentas y garantizar la confiabilidad de la información, así como fomentar la práctica de valores institucionales y la rendición de cuentas (Contraloría General de la República, Directiva N°013-2016-CG/PROD).

### **2.2.14 Órgano de Control Interno**

#### **a) Control de Ingresos y Recaudación**

En cuanto al Órgano de Control Interno, la Contraloría General de la República establece que el control de ingresos del Estado se enfoca en la recaudación,

contabilización y almacenamiento de los recursos obtenidos directamente por los sujetos, así como en la generación de ingresos por la enajenación de bienes estatales y el uso de tarifas de servicios. Su función es comprobar la legalidad de los actos administrativos y/o de gestión relacionados con la generación y manejo de fondos públicos, considerando las condiciones de riesgo correspondientes (Contraloría General de la República, Directiva N° 016-2015-CG/PEC).

### **b) Contratación de Bienes y Servicios**

Según la Resolución de Contraloría N° 361-2015-CG, las auditorías del proceso de adquisición de bienes y servicios se enfocan en actividades de alto riesgo, denuncias de gran trascendencia económica, programas o actividades sujetos a procedimientos simplificados y excepciones a los procesos de selección. Estas auditorías se centran en infracciones y deficiencias administrativas comunes, como la evaluación de ofertas, la ejecución de contratos, el pago y la recepción de bienes y servicios. El objetivo es identificar necesidades de compra durante la fase de programación (Resolución de Contraloría N° 361-2015-CG, p. 2).

### **c) Coordinación Institucional y a Nivel del Sistema Nacional de Control**

La Resolución de Contraloría N° 361-2015-CG destaca la importancia de fortalecer la coordinación entre los organismos competentes para evitar superposiciones en el sistema de control estatal. En este sentido, los órganos de control institucional deben elaborar planes anuales de control basados en los lineamientos de política y los riesgos específicos de los procesos de las unidades organizacionales. La coordinación implica que los controles institucionales se planifiquen en conjunto con la división de auditoría del

auditor general en su jurisdicción, a fin de determinar los temas a examinar en las auditorías de cumplimiento. Asimismo, las estructuras de control institucional de los gobiernos locales y municipales deben coordinarse con la sede de la Coordinación Regional y la Oficina de Control Regional de la Contraloría del Estado para definir los temas a verificar en las auditorías de cumplimiento en su ámbito de competencia y su planificación en los respectivos planes anuales de control (Resolución de Contraloría N° 361-2015-CG, p. 6).

#### **d) Implementación de las Recomendaciones derivadas del Control**

La Contraloría General de la República, en su Directiva N° 016-2015-CG/PEC (aprobada con Resolución de Contraloría N° 361-2015-CG), establece que tanto el auditor como el control institucional deben dar prioridad a la planificación de sus actividades anuales de control, enfocándose en el seguimiento y cumplimiento de las recomendaciones contenidas en los informes de auditoría. Esto implica no solo verificar si se han llevado a cabo las acciones propuestas por los responsables dentro del período establecido, sino también garantizar la implementación efectiva de dichas recomendaciones.

Además, se requiere un monitoreo constante del desarrollo de los procesos administrativos, civiles y penales relacionados, hasta llegar a un resultado final. La unidad orgánica de la Contraloría General de la República tiene como responsabilidad llevar un registro preciso, integral y oportuno de los resultados de este seguimiento, supervisando las actividades llevadas a cabo por la OCI (Oficina de Control Institucional) en dicho proceso, con el fin de asegurar la implementación correcta y oportuna de las

recomendaciones por parte de las unidades estructurales correspondientes (Resolución de Contraloría N° 361-2015-CG, p.7).

#### **e) Encargos Internos**

La Contraloría General de la República, en su Directiva N° 016-2015-CG/PEC (aprobada con Resolución de Contraloría N° 361-2015-CG), establece que las tareas de control interno son determinadas por leyes o legislaciones con fuerza de ley aprobadas por el Congreso de la República y por órdenes de emergencia incluidas en la planificación del plan anual de control. La Contraloría General, en el cumplimiento de sus atribuciones estatutarias y en ejercicio de su autonomía, determinará los servicios de control o medios de intervención más adecuados, teniendo en cuenta la naturaleza y alcance de dichas atribuciones. Asimismo, identificará las estructuras del sistema nacional de control involucradas, de acuerdo con la legislación vigente.

El enfoque de atención se determinará en función de la transacción o actividad administrativa de los sujetos de control, considerando el grado de riesgo asociado, así como otros elementos que permitan un trámite eficiente y oportuno de las órdenes de control. En este sentido, se prestará especial interés a las resoluciones judiciales derivadas de situaciones de emergencia, programas especiales o medidas de emergencia que requieran un tratamiento especial de alto riesgo en su administración. También se dará atención a cuestiones que afecten a la economía, la simplificación administrativa, la política social y la seguridad ciudadana (Resolución de Contraloría N° 361-2015-CG, p. 5-6).

#### **f) Control Interno**

Los organismos del Sistema Nacional de Control, de acuerdo con la Directiva N° 016-2015-CG/PEC (aprobada con Resolución de Contraloría N° 361-2015-CG), llevan a cabo la evaluación de los controles internos de las instituciones estatales utilizando diversos productos de control.

Con base en los lineamientos emitidos sobre la materia, se proponen medidas correctivas para mejorar la eficiencia y eficacia de dichos controles. A través de controles sincronizados, también se identifican riesgos y oportunidades de mejora, realizando recomendaciones a los responsables y gerentes correspondientes con el fin de ayudar a la entidad a optimizar sus procesos y prácticas de control interno. La evaluación de los controles internos de la Oficina de Control Institucional (OCI) se informa al Contralor General para su notificación al Comité de Supervisión y Auditoría del Congreso Republicano (Resolución de Contraloría N° 361-2015-CG, p.5).

#### **g) Plan Anticorrupción**

Según el Decreto Regional N° 002-14-GRL/PRES, se establece la creación de la Comisión de Alto Nivel Anticorrupción (CAN Anticorrupción) mediante la Ley N° 29976. Dicha ley dispone que los gobiernos regionales y locales deben implementar los comités regionales y locales anticorrupción, encargando a la Unidad Anticorrupción de la CAN la formulación de esfuerzos, la coordinación de actividades y la elaboración de políticas para prevenir y combatir la corrupción. Asimismo, se les asigna la tarea de supervisar la creación de los comités regionales anticorrupción y coordinar con estos la

implementación de políticas y planes nacionales anticorrupción a nivel regional (Decreto Regional N°002-14-GRL/PRES, p. 1).

## **2.3 Definición de términos básicos**

### **a) Actividad operativa**

Es un medio necesario y suficiente para facilitar la entrega de bienes y servicios a los usuarios y para asegurar el cumplimiento de las actividades estratégicas de la agencia, que forman parte de los objetivos estratégicos de la agencia, Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, (2020).

### **b) Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN)**

Es una institución técnica especializada en la dirección, dirección y coordinación del sistema nacional de planificación estratégica (Decreto Legislativo N°1088, 2018).

### **c) Estrategia.**

La estrategia se define como un estilo y una mentalidad asociados con una acción que es deliberada, adaptable y posible, Scarincio (2010).

En síntesis, los distintos aportes al significado de estrategia podrían resumirse en: un patrón que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece una secuencia coherente de las acciones a realizarse.

Es por ello que una estrategia bien formulada ayuda a poner orden y asignar los recursos de una organización, con base tanto los atributos como en las deficiencias internas, con el fin de lograr una situación viable.

#### **d) Gestión.**

Como manifiesta Fajardo (2005), el concepto de gestión está estrechamente relacionado con el término inglés ‘management’, que originalmente se tradujo al español como administración y ahora se entiende como gestión organizacional, que se refiere a “la relación entre el diagnóstico, la planificación, la ejecución y el control en un entorno social manejable por racionalidades sociales y técnicas, Comportamiento teológico de las organizaciones”.

#### **e) Plan.**

Según Ucha (2014) se refiere a plan como un proceso metódico diseñado para lograr una meta, en definitiva, planificar significa trazar un plan que nos permita lograr la meta que nos proponemos.

Es decir, se denomina plan a la toma anticipada de decisiones que permite prever, organizar, coordinar y controlar situaciones, acciones y resultados.

Para Scarincio (2010) Se llama planear a tomar decisiones anticipadas, predecir, organizar, coordinar y controlar situaciones, acciones y resultados.

## **2.4 Planteamiento de hipótesis**

### **2.4.1 Hipótesis general**

Los procesos de planeamiento estratégico se relacionan significativamente con la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Tacna, período 2023.

### **2.4.2 Hipótesis específicas**

a) Los componentes del plan de desarrollo concertado se relacionan significativamente con el desarrollo social y económico en la Municipalidad Provincial de Tacna, período 2023.

b) El plan operativo institucional se relaciona significativamente con los componentes de la planificación estratégica institucional en la Municipalidad Provincial de Tacna, período 2023.

c) Los niveles de control estratégico se relacionan directamente en la ejecución presupuestaria en la Municipalidad Provincial de Tacna, período 2023.

## **2.5 Operacionalización de variables**

### **2.5.1 Planeamiento estratégico**

Se entiende como un conjunto de actividades basadas en el conocimiento y consumo de recursos de la entidad. Consiste en diferentes actividades cuyos objetivos se determinan de acuerdo a su prioridad. También busca desarrollar ventajas competitivas para lograr sus objetivos.

**Tabla 1***Planeamiento estratégico*

<b>Variable 1</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Planeamiento estratégico</b>	a. Plan de desarrollo concertado b. Plan operativo institucional c. Control estratégico

Nota: Elaboración propia.

**2.5.2 Gestión administrativa**

Es aquel conjunto de tareas y actividades coordinadas lo cual permite utilizar de una forma óptima todos los recursos que posee una entidad. Todo ello con el fin de lograr los objetivos y conseguir los mejores resultados.

**Tabla 2***Gestión Administrativa*

<b>Variable 2</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Gestión Administrativa</b>	a. Desarrollo social y económico b. Plan estratégico institucional c. Ejecución de presupuesto

Nota: Elaboración propia.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 Tipo de investigación**

El tipo de investigación es fundamental porque este estudio no manipula variables, sino que se basa en las teorías existentes de planificación estratégica y gestión administrativa.

Según Cordero (2009) esto indica que la investigación básica, de igual forma merece respeto y debe reconocerse como un incentivo para investigación fundamental, investigación precisa o investigación pura, es un tipo de investigación que trata del objeto de investigación sin tener en cuenta la aplicación inmediata, pero teniendo en cuenta que son, entre otras cosas, sus resultados obtenidos y descubrimientos, nuevos productos que pueden ser, incluso mejoras en el progreso científico y así sucesivamente.

#### **3.2 Diseño de investigación**

El diseño de investigación es no experimental debido a que las variables que componen la pregunta se analizan en su verdadero contexto, por lo que no existe manipulación de las variables objeto de estudio.

Según Sampieri, Collado y Lucio (2014), un estudio no experimental es aquel en el que no se manipulan variables. Esto significa que en estos estudios no cambiamos deliberadamente las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. En la investigación no experimental se observan los fenómenos tal y como ocurren en el

medio natural para su posterior análisis. Nuevamente, esto es horizontal ya que la recopilación de datos se llevará a cabo en el mismo tiempo y espacio.

### 3.3 Nivel de investigación

Esta investigación es relacional, puesto que la finalidad del estudio es medir las variables, para comprobar si existe o no relación entre la Planificación estratégica y la Gestión Administrativa de la Municipalidad Provincial de Tacna.

### 3.4 Población y muestra del estudio

#### 3.4.1 Población

Estuvo conformado por los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna siendo un número de 245, en este caso la variable asociada que es el Planeamiento Estratégico y la variable Gestión Administrativa.

#### 3.4.2 Muestra

Para la investigación se empleó una muestra señalada dentro del período 2023, con una muestra para poblaciones finitas de 150, partiendo del total de la población declarada.

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

$$N = 245$$

$$P = 0.5$$

$$Z = 1.96$$

$$Q = 0.5$$

$$E = 5\%$$

$n = 149.8$

Siendo el tamaño de la muestra que corresponde a 150.

### **3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **3.5.1 Técnicas**

Se utilizó la encuesta para conocer el nivel de implementación de la planificación estratégica y el estado actual de la administración a nivel de gerencia.

#### **3.5.2 Instrumentos**

Se empleó el cuestionario, el cual estuvo dirigido a trabajadores de las distintas áreas administrativas de la Municipalidad Provincial de Tacna, con la finalidad de informarse sobre la implementación del planeamiento estratégico y el estado en el que se encontró la gerencia administrativa.

### **3.6 Ámbito de la investigación**

La investigación se circunscribe en el ámbito local, puesto que se desarrolla en el departamento de Tacna, provincia y distrito del mismo nombre, sede principal de la Municipalidad Provincial de Tacna.

### **3.7 Técnicas de procesamiento de datos**

En el estudio, los datos del portal de la Municipalidad Provincial de Tacna fueron procesados en Excel junto con los datos de la encuesta antes de la importación y la base de datos creada en el software IBM SPSS Statistics 23 Statistics.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS DE RESULTADOS

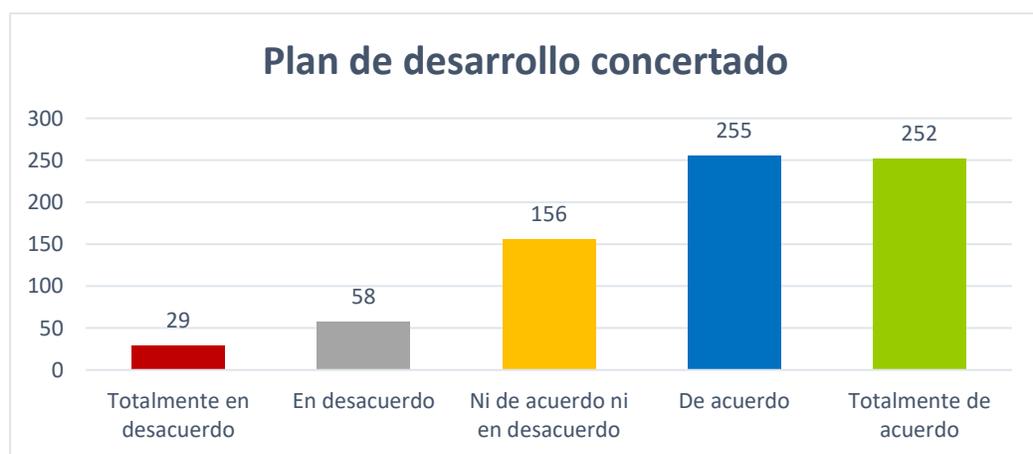
#### 4.1 Tratamiento estadístico e interpretación de datos

Se utilizó el software SPSS versión 23, Microsoft Excel, en coherencia y compatibilidad con las variables de estudio, así como las evaluaciones que se recopilieron a través de los instrumentos orientados a la recopilación de información y datos.

#### 4.2 Presentación de resultados, tablas y figuras

**Figura 1**

*Plan de desarrollo concertado*



Nota: Elaboración propia

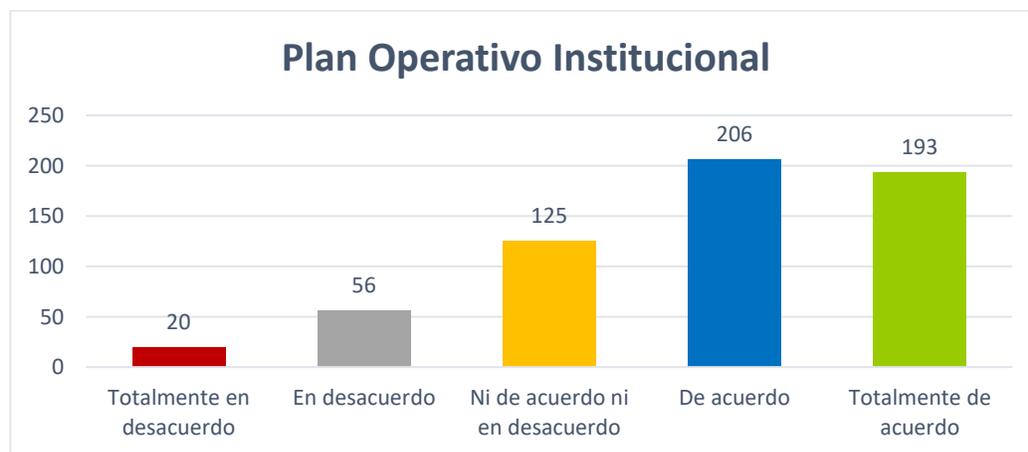
#### **Interpretación:**

De acuerdo al instrumento de recolección de datos, 255 servidores públicos expresaron que están de acuerdo con la relevancia que tiene la puesta en marcha de un plan de desarrollo concertado ya que este influye positivamente en la gestión administrativa de la MPT, 156 se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras

que 58 servidores expresaron que están en desacuerdo y con una cifra mucho menor, 29 expresaron que están totalmente en desacuerdo.

## Figura 2

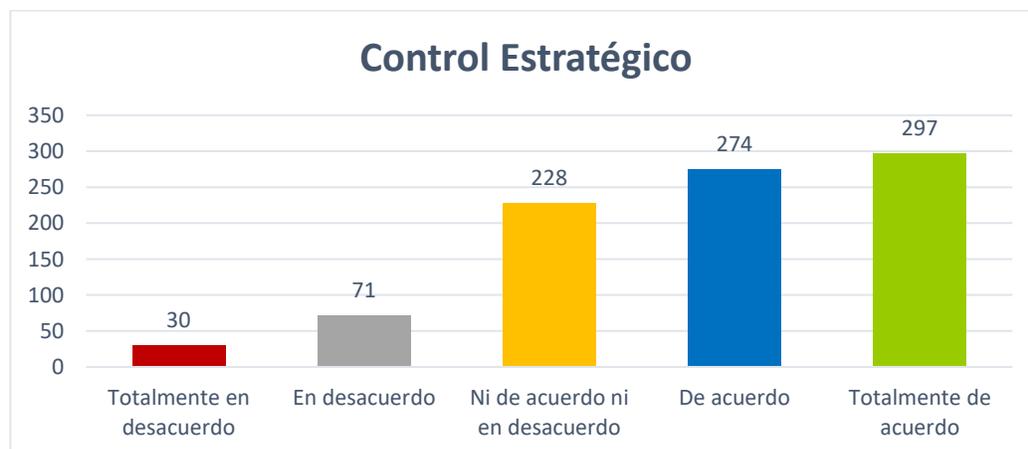
### *Plan Operativo Institucional*



Nota: Elaboración propia

### **Interpretación:**

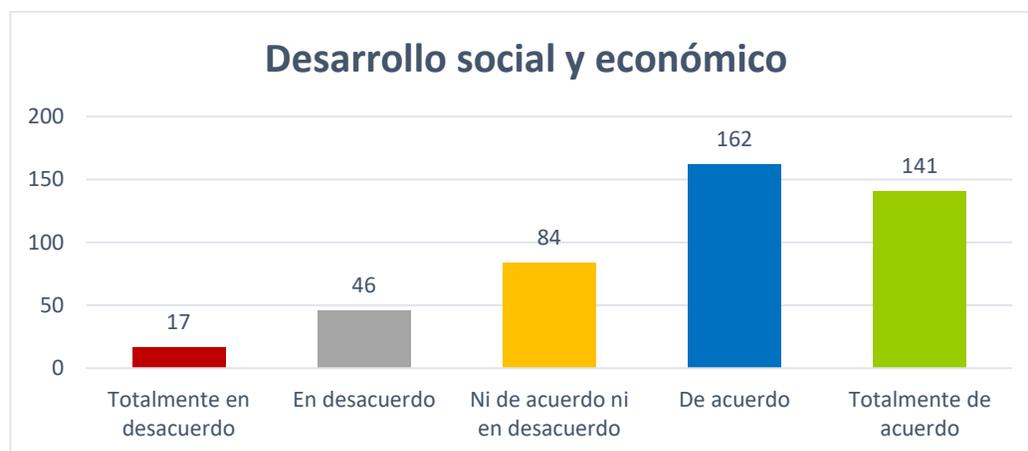
De acuerdo al instrumento de recolección de datos, 206 servidores públicos expresaron que están de acuerdo en la importancia que tiene la implementación del plan operativo institucional ya que este influye directamente en la determinación de metas y objetivos institucionales trayendo un impacto positivo gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Tacna, 125 se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que 56 servidores expresaron que están en desacuerdo y con una cifra mucho menor, 20 expresaron que están totalmente en desacuerdo.

**Figura 3***Control estratégico*

Nota: Elaboración propia

**Interpretación:**

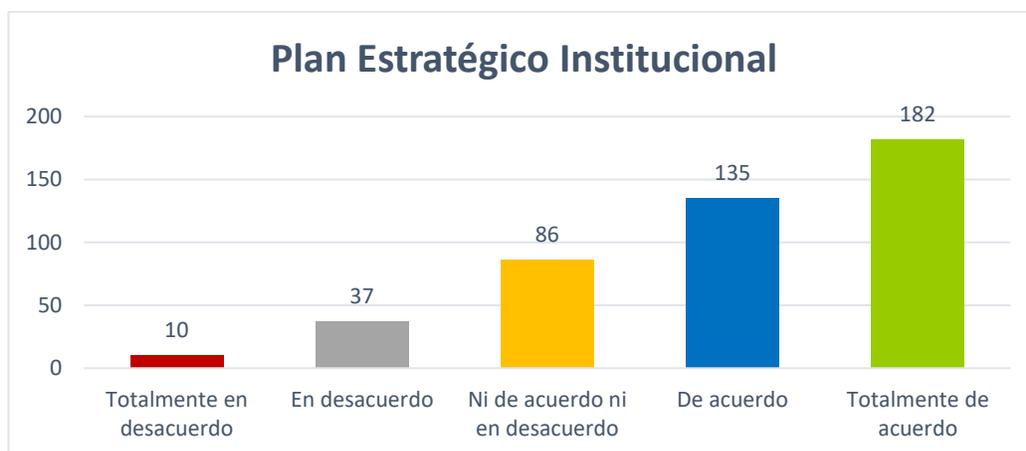
De acuerdo al instrumento de recolección de datos, 297 servidores públicos expresaron que están totalmente de acuerdo en la importancia que tiene la implementación del control estratégico ya que permite hacer un constante seguimiento de la eficacia y alternativas de optimización en las estrategias planteadas en la Municipalidad Provincial de Tacna, mejorando notablemente la gestión administrativa, 228 se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que 71 servidores expresaron que están en desacuerdo y con una cifra mucho menor, 30 expresaron que están totalmente en desacuerdo.

**Figura 4***Desarrollo social y económico*

Nota: Elaboración propia

**Interpretación:**

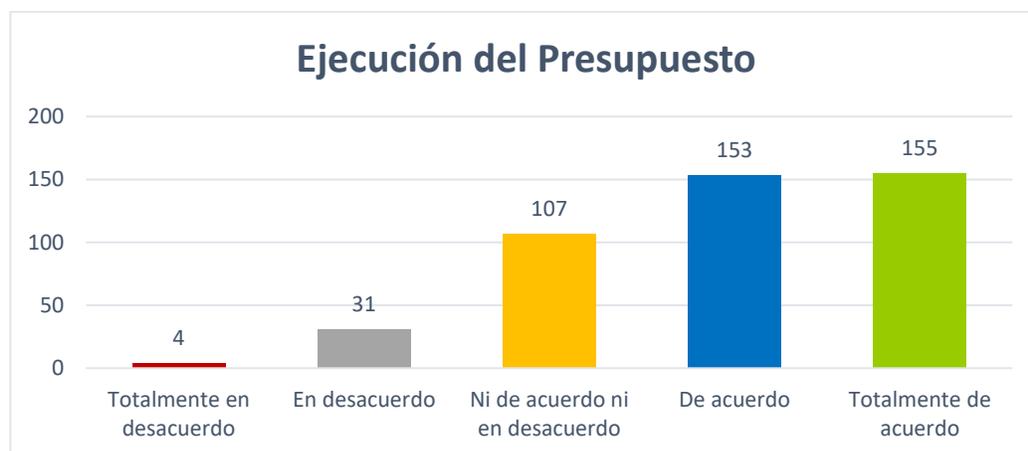
De acuerdo al instrumento de recolección de datos, 162 servidores públicos expresaron que están de acuerdo en la importancia que tiene fomentar y velar por el desarrollo social y económico, por lo cual es necesario alinearlos como base en el planeamiento estratégico de la Municipalidad Provincial de Tacna, 84 se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que 46 servidores expresaron que están en desacuerdo y con una cifra mucho menor, 17 expresaron que están totalmente en desacuerdo.

**Figura 5***Plan Estratégico institucional*

Nota: Elaboración propia

**Interpretación:**

De acuerdo al instrumento de recolección de datos, 182 servidores públicos expresaron que están totalmente de acuerdo en la importancia que tiene la implementación del plan estratégico institucional ya que este define las metas y estrategias se emplearan, influyendo positivamente en el planeamiento estratégico de la Municipalidad Provincial de Tacna, 86 se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que 37 servidores expresaron que están en desacuerdo y con una cifra mucho menor, 10 expresaron que están totalmente en desacuerdo.

**Figura 6***Ejecución del presupuesto*

Nota: Elaboración propia

**Interpretación:**

De acuerdo al instrumento de recolección de datos, 155 servidores públicos expresaron que están totalmente de acuerdo en la importancia que tiene realizar una correcta ejecución del presupuesto asignado, aplicando los criterios de razonabilidad, eficiencia y eficacia, orientado y en coherencia con el planeamiento estratégico de la Municipalidad Provincial de Tacna, 107 se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que 31 servidores expresaron que están en desacuerdo y con una cifra mucho menor, 4 expresaron que están totalmente en desacuerdo.

## CAPÍTULO V

### COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

Para el contraste de hipótesis previamente se realizó la Correlación Rho de Spearman para las distintas variables e indicadores, asimismo se tomaron los criterios de correlación entre sus distintos intervalos como sigue:

$r = 1$	correlación perfecta.
$0'8 < r < 1$	correlación muy alta
$0'6 < r < 0'8$	correlación alta
$0'4 < r < 0'6$	correlación moderada
$0'2 < r < 0'4$	correlación baja
$0 < r < 0'2$	correlación muy baja
$r = 0$	correlación nula

Previamente al análisis estadístico inferencial, se procedió a realizar los test estadísticos de normalidad de datos, respecto a poder determinar la distribución de los mismos y poder consignar y utilizar la prueba estadística idónea. En adición se indica que las escalas metodológicas de medición de las variables y sus respectivos indicadores son las escalas Ordinales provenientes de una escala de tipo Likert. Por lo que de acuerdo a la naturaleza de escalas categóricas se utilizaran pruebas no paramétricas para su tratamiento.

Por último, después de haber realizado los estadísticos de normalidad antes citados, los mismos muestran la no existencia de una distribución de normalidad confirmando así el uso de estadísticos no paramétricos para el tratamiento inferencial de los datos en lo sucesivo. En conclusión, la prueba idónea para realizar el análisis de correlación fue el estadístico de Rho Spearman.

## 5.1 Hipótesis general

Los procesos de planeamiento estratégico se relacionan significativamente con la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Tacna, período 2023.

### Hipótesis Nula

**H<sub>0</sub>:** Los procesos de planeamiento estratégico no se relacionan significativamente con la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Tacna, período 2023.

### Hipótesis Alterna

**H<sub>1</sub>:** Los procesos de planeamiento estratégico se relacionan significativamente con la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Tacna, período 2023.

**Tabla 3**

*Contrastación de la hipótesis general*

			Procesos de planeamiento estratégico	Gestión administrativa
Rho de Spearman	Procesos de planeamiento estratégico	Coefficiente de correlación	1,000	,726**
		Sig. (bilateral)	-	,000
	Gestión administrativa	N	150	150
		Coefficiente de correlación	,726**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	-
		N	150	150

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)

### Interpretación:

Con los resultados de las pruebas estadísticas de la tabla 3 realizadas para identificar y confirmar la hipótesis, vemos que el valor bilateral es 0,000; el cual está por debajo del nivel de significación de 0,05. Por lo que se debe concluir que la hipótesis nula ha sido rechazada. Se supone que la misma suposición indica una relación entre los

procesos de planeamiento estratégico y la gestión administrativa. Además, se encuentra que el grado de correlación entre los dos es del 72,6%, lo que pertenece a un nivel de correlación alta.

## **5.2 Hipótesis específicas**

a) Los componentes del plan de desarrollo concertado se relacionan significativamente con el desarrollo social y económico en la Municipalidad Provincial de Tacna, período 2023.

### **Hipótesis Nula**

**H<sub>0</sub>:** Los componentes del plan de desarrollo concertado no se relacionan significativamente con el desarrollo social y económico en la Municipalidad Provincial de Tacna, período 2023.

### **Hipótesis Alterna**

**H<sub>1</sub>:** Los componentes del plan de desarrollo concertado se relacionan significativamente con el desarrollo social y económico en la Municipalidad Provincial de Tacna, período 2023.

**Tabla 4***Contrastación de la hipótesis específica a)*

			Componentes del plan de desarrollo concertado	Desarrollo social y económico
Rho de Spearman	Componentes del plan de desarrollo concertado	Coefficiente de correlación	1,000	,388**
		Sig. (bilateral)	-	,001
		N	150	150
	Desarrollo social y económico	Coefficiente de correlación	,388	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	-
		N	150	150

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)

**Interpretación:**

Con los resultados de las pruebas estadísticas de la Tabla 4 para identificar y confirmar la hipótesis, vemos que el valor de dos colas o Sig. (bilateral) es 0,001; el cual está por debajo del nivel de significancia de 0,05. Por lo que se debe concluir que la hipótesis nula ha sido rechazada. Además, la correlación de los componentes de planificación coordinada del desarrollo y desarrollo social y económico es del 38,8%, siendo esta una correlación baja.

b) El Plan Operativo Institucional se relacionan significativamente con los componentes de la planificación estratégica institucional en la Municipalidad Provincial de Tacna, período 2023.

**Hipótesis Nula**

**Ho:** El plan operativo institucional no se relaciona significativamente con los componentes de la planificación estratégica institucional en la Municipalidad Provincial de Tacna, período 2023.

### Hipótesis Alterna

**H<sub>1</sub>:** El plan operativo institucional se relaciona significativamente con los componentes de la planificación estratégica institucional en la Municipalidad Provincial de Tacna, período 2023.

**Tabla 5**

*Contrastación de la hipótesis específica b)*

			<b>Plan Operativo Institucional</b>	<b>Componentes de la planificación estratégica institucional</b>
Rho de Spearman	Plan Operativo Institucional	Coefficiente de correlación	1,000	,699**
		Sig. (bilateral)	-	,000
		N	150	150
	Componentes de la planificación estratégica Institucional	Coefficiente de correlación	,699	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	-
		N	150	150

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)

### Interpretación:

Con los resultados de las pruebas estadísticas realizadas en la Tabla 5 para identificar y confirmar la hipótesis, vemos que el valor de dos caras Sig. (bilateral) es 0,000; el cual está por debajo del nivel de significancia de 0,05. Por lo que se debe concluir que la hipótesis nula fue rechazada. Se aceptó la hipótesis alterna. Además, el grado de correlación entre ambos es del 69,9%., siendo un nivel de correlación alta.

c) Los niveles de control estratégico se relacionan directamente en la ejecución presupuestaria en la Municipalidad Provincial de Tacna, período 2023.

### Hipótesis Nula

**H<sub>0</sub>:** Los niveles de control estratégico no se relacionan directamente en la ejecución presupuestaria en la Municipalidad Provincial de Tacna, período 2023.

### Hipótesis Alterna

**H<sub>1</sub>:** Los niveles de control estratégico se relacionan directamente en la ejecución presupuestaria en la Municipalidad Provincial de Tacna, período 2023.

**Tabla 6**

*Contrastación de la hipótesis específica c)*

			Control estratégico	Ejecución presupuestaria
Rho de Spearman	Control estratégico	Coeficiente de correlación	1,000	,551**
		Sig. (bilateral)	-	,000
	Ejecución presupuestaria	N	150	150
		Coeficiente de correlación	,551	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	-
		N	150	150

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)

### Interpretación:

Con los resultados de las pruebas estadísticas en la Tabla 6 para identificar y confirmar la hipótesis, vemos que el valor bilateral es 0,000; el cual está por debajo del nivel de significancia de 0.05, por lo que se debe concluir que la hipótesis nula fue rechazada. Y se aceptó la hipótesis alterna. Además, se encontró una correlación del 55,1% entre el control estratégico y la ejecución presupuestaria, siendo una correlación moderada.

## CONCLUSIONES

### PRIMERA

Tras haber concluido la investigación y basándonos en el objetivo general trazado, se obtuvieron los resultados provenientes de los tests estadísticos empleados para la contrastación de la hipótesis, siendo así, se ha podido verificar que el Sig. (bilateral) cuenta con un valor de 0,000; el cual se encuentra en una postura inferior de nivel significancia que asciende a 0,05; por ende, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. En ese sentido se pudo determinar que la variable planeamiento posee un grado de asociación significativo con la variable gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Tacna por lo que se da por alcanzado el propósito general del presente estudio. Es por ello que se debe implementar un correcto planeamiento estratégico el cual debe ceñirse a la realidad de la provincia, a las necesidades de los usuarios y a las oportunidades de mejora identificadas con la finalidad de ejercer una gestión administrativa que pueda considerarse eficiente y objetiva.

### SEGUNDA

En cuanto al objetivo específico a), en consecuencia, de las pruebas estadísticas realizadas, se ha podido verificar que el Sig. (bilateral) cuenta con un valor de 0,001; el cual se encuentra en una postura inferior del nivel de significancia que asciende a 0,05; por ende, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto, el plan de desarrollo concertado se vincula a un nivel significativo con el desarrollo social y económico de la Municipalidad Provincial de Tacna en un 38.8%, esto quiere decir que

se debe optimizar el contenido y el diseño de la estructura del plan de desarrollo concertado, ya que este debe estar orientado a velar y fomentar el desarrollo social y económico mediante políticas o directivas que coadyuven a dicho fin.

### **TERCERA**

En cuanto al objetivo específico b), se ha podido verificar que el Sig. (bilateral) cuenta con un valor de 0,000; el cual se encuentra en una postura inferior del nivel de significancia que asciende a 0,05; por ende, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Evidenciándose el grado de relación significativa que existe entre el Plan Operativo Institucional y los componentes de la Planificación Estratégica Institucional en un 69.9%. Esto denota la importancia que tiene la implementación del POI el cual debe contener todo lo concerniente a la programación de inversiones y actividades operacionales que resultan necesarias para la ejecución de las actividades institucionales enmarcadas en el PEI, con una periodicidad anual, de esa forma se podrán determinar cuáles serán los recursos financieros necesarios, así como cuáles serán las metas físicas mensuales y anuales, en coherencia con los objetivos del PEI. Con una mejora en su implementación, la entidad podrá reducir las limitaciones en la atención, ya sean por cuestiones de cobertura, calidad y satisfacción de los ciudadanos, es por ello que el seguimiento debe ser permanente.

### **CUARTA**

Por último, respecto al objetivo específico c), se ha podido verificar que el Sig. (bilateral) cuenta con un valor de 0,000; el cual se encuentra en una postura inferior del

nivel de significancia que asciende a 0,05; por ende, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, de esa forma se puede corroborar que el grado de asociación significativa que existe entre el control estratégico y la ejecución presupuestaria es de 55.1%. Esto denota la vital importancia que tiene aplicar un óptimo control estratégico para asegurar una ejecución presupuestaria eficiente. Durante el Estado de Emergencia por la pandemia, las municipalidades provinciales del país contaban con S/153 millones para enfrentar la crisis sanitaria. Donde el presupuesto que ejecutó la Municipalidad Provincial de Tacna sólo fue de 21.6% del presupuesto asignado, situación que evidencia un inadecuado control estratégico por lo que resulta indispensable, mejorarlo y alinearlo con el Plan Estratégico Institucional y el Plan Operativo Institucional, priorizando que la ejecución presupuestaria alcance las metas y objetivos planteados por la Entidad.

## **RECOMENDACIONES**

### **PRIMERA**

Mejorar la planificación estratégica y optimizar las misiones institucionales, que determinan el derecho a existir del municipio. Al mismo tiempo, se recomienda reflejar medidas para fortalecer la actividad del municipio en los objetivos estratégicos de supervisión; estas metas son suficientes para promover la mejora del municipio. Esto, a su vez, permite acciones estratégicas para viabilizar el desarrollo de proyectos municipales.

### **SEGUNDA**

Para fortalecer la promoción de la participación y concertación local, optimizar la promoción de la capacidad de las organizaciones de la sociedad civil, también se recomienda aumentar la transparencia de la gestión municipal, organizar eventos dirigidos a la ciudadanía para informar sobre el programa de trabajo y resultados. Mejorar el desarrollo de la organización, aumentar la capacidad de funcionamiento de acuerdo con sus objetivos y tareas, así como la capacidad de organizar territorios y la capacidad de introducir sistemas automatizados que fomenten el desarrollo económico y social de la provincia.

### **TERCERA**

Se recomienda mejorar la elaboración del Plan Operativo Institucional, sumando a la participación de su realización mayor cantidad de personas especializadas en todas

las áreas de la Municipalidad, además de mantener una supervisión constante de que las actividades vayan acorde a los objetivos que tiene la institución. Así mismo, se sugiere optimizar la actitud y respuesta que se tiene frente al tratamiento de las inversiones que realiza la Municipalidad a través de lo expuesto en el POI, finalmente se recomienda aumentar la capacidad de análisis de riesgos dentro de la institución para su adecuada identificación y tratamiento.

#### **CUARTA**

Se recomienda el mejoramiento de las finanzas de la Municipalidad a través de campañas de información para mejorar las existencias municipales. También se recomienda optimizar la gestión del presupuesto municipal y mejorar la gestión de la deuda de los contribuyentes a través de procesos de recaudación más eficientes. Por otro lado, para realizar el cálculo de las tarifas relativas a los servicios municipales se recomienda mejorar la información financiera oportuna y confiable, elaborar y/o actualizar estudios de costos, aumentando así la posibilidad de direccionar inversiones al sector residencial, y velar por el uso efectivo de los recursos del Estado en tareas o actos normativos que tengan un impacto significativo en la sociedad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso, M. (2020). Repensar la acción pública local desde nuevos modelos de gestión administrativa. doi:<https://doi.org/10.24965/reala.i14.10808>
- Armijos Armijos, S. L., & Cabrera Muñoz, B. M. (2011). <https://dspace.unl.edu.ec>.  
Obtenido de <https://dspace.unl.edu.ec>:  
<https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/1918/1/TESIS%20DE%20INGENIERIA%20PLANIFICACION%20ESTRATEGICA.pdf>
- Ccuno, H. F. (2021). Tesis. *Planeamiento estratégico y gestión administrativa en la Dirección Regional de Salud Moquegua, 2021*. Moquegua, Perú:  
<https://repositorio.ucv.edu.pe>. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe>:  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/83664>
- Cordero, Z. R. (2009). La investigación aplicada: Una forma de conocer las realidades con evidencia científica. *Revista Educación*, 33 (1).
- Díaz, G. M. (2012). <http://biblioteca.esucomex.cl>. Obtenido de <http://biblioteca.esucomex.cl>:  
<http://biblioteca.esucomex.cl/RCA/Instrumentos%20de%20planificacion%20de%20la%20gestion%20municipal%20chilena.pdf>
- Finanzas, M. d. (2005). <https://www.mef.gob.pe>. Obtenido de <https://www.mef.gob.pe>:  
[https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publica/capacita/programacion\\_formulacion\\_presupuestal2012/Anexos/ley27972.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publica/capacita/programacion_formulacion_presupuestal2012/Anexos/ley27972.pdf)
- Lerma, A. B. (2012). <https://sites.google.com>. Obtenido de <https://sites.google.com>:  
<https://sites.google.com/site/planstrategico/plan-estrategico>

- Ossorio, A. (2003). <http://biblioteca.clacso.edu.ar>. Obtenido de <http://biblioteca.clacso.edu.ar>:  
[http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/inap/20171117042438/pdf\\_318.pdf](http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/inap/20171117042438/pdf_318.pdf)
- Rivera, J. F. (2018). <https://repositorio.ucv.edu.pe>. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe>:  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/21610/delgado\\_rj.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/21610/delgado_rj.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Rodríguez, S. S., Intriago, D. A., Morán, A. M., & Cordova, G. O. (julio de 2020). MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 32-37. Obtenido de <http://scielo.sld.cu>:  
<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-32.pdf>
- Rojas, J. Y., & Rojas, L. J. (2018). <https://repositorio.ucv.edu.pe>. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe>:  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/26123/aguirre\\_rj.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/26123/aguirre_rj.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2014). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. Mexico: INTERAMERICANA EDITORES S.A.
- Scarincio, M. (21 de julio de 2010). <https://campus.escuelasindicalate.org>. Obtenido de <https://campus.escuelasindicalate.org>:  
<https://campus.escuelasindicalate.org/publicaciones/cuadernos-dirigentes/cuadernos%20n2%20planificacion%20estrategica.pdf>
- Silupú, T. R. (2022). Tesis. *El planeamiento estratégico y su incidencia en la gestión administrativa de una municipalidad distrital de Piura, 2022*. Piura, Piura, Perú:

<https://repositorio.ucv.edu.pe>. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe:https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/109349>

Ucha, F. (enero de 2014). <https://www.definicionabc.com>. Obtenido de <https://www.definicionabc.com:https://www.definicionabc.com/general/planeamiento.php>

## APÉNDICES

**Apéndice A: Matriz de consistencia – “PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y SU RELACION CON LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TACNA, PERÍODO 2023”**

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA
<b>Problema General</b>	<b>Objetivo General</b>	<b>Hipótesis General</b>	<b>Variable 1:</b>	<b>Tipo de Investigación:</b> Pura o Básica
¿De qué manera los procesos del planeamiento estratégico se relacionan la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Tacna, período 2023?	Determinar si los procesos del planeamiento estratégico se relacionan con la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Tacna, período 2023.	Los procesos de planeamiento estratégico se relacionan significativamente con la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Tacna, período 2023.	<b>Planeamiento estratégico</b> -Plan de desarrollo concertado -Plan operativo institucional -Control estratégico	<b>Diseño de Investigación:</b> No experimental-transversal  <b>Nivel de la Investigación:</b> Relacional
<b>Problemas Específicos</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Hipótesis Específicas</b>	<b>Variable 2:</b>	<b>Población:</b> 245 trabajadores de las diferentes áreas administrativas de la Municipalidad Provincial de Tacna, período 2023.
¿En qué medida los componentes del plan de desarrollo concertado se relacionan con el desarrollo social y económico en la Municipalidad Provincial de Tacna, período 2023?	Determinar si los componentes del plan de desarrollo concertado se relacionan con el desarrollo social y económico de la Municipalidad Provincial de Tacna, período 2023.	Los componentes del plan de desarrollo concertado se relacionan significativamente con el desarrollo social y económico en la Municipalidad Provincial de Tacna, período 2023.	<b>Gestión Administrativa</b> -Desarrollo social y económico -Plan estratégico institucional -Ejecución del presupuesto	<b>Muestra:</b> Se considera como muestra a 150 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, período 2023.
¿De qué manera el plan operativo institucional se relaciona con la planificación estratégica institucional en la Municipalidad Provincial de Tacna, período 2023?	Establecer si el plan operativo institucional se relaciona con la planificación estratégica institucional de la Municipalidad Provincial de Tacna, período 2023.	El plan operativo institucional se relaciona significativamente con los componentes de la planificación estratégica institucional en la Municipalidad Provincial de Tacna, período 2023.		<b>Técnicas:</b> Encuesta
¿Cómo el control estratégico se relaciona con la ejecución presupuestal en la Municipalidad Provincial de Tacna, período 2023?	Analizar si el control estratégico se relaciona con la ejecución presupuestal en la Municipalidad Provincial de Tacna, período 2023.	Los niveles de control estratégico se relacionan directamente en la ejecución presupuestaria en la Municipalidad Provincial de Tacna, período 2023.		<b>Instrumento:</b> Cuestionario