



FACULTAD DE ADMINISTRACION

IMPLEMENTACIÓN DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y SU INCIDENCIA
EN LA GOBERNANZA Y DESARROLLO LOCAL EN LA CIUDAD DE TACNA

2016-2018

Línea de investigación:

Desarrollo Empresarial

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración con
Mención en Administración Pública

Autor:

Guzmán Cárdenas, Giovanni Michael

Asesor:

Mandujano Mieses, Willy Víctor

Código ORCID 0000-0002-4468-4235

Jurado:

Montero Chepe, Jorge

Blanco Huamán, Gerardo

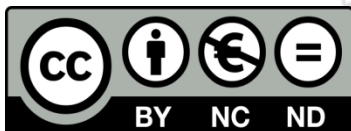
Pazos Almeida, Miguel Ángel

Lima - Perú

2022

Referencia:

Guzmán, G. (2022) Implementación del planeamiento estratégico y su incidencia en la gobernanza y desarrollo local en la ciudad de Tacna 2016-2018 [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Federico Villarreal]. Repositorio Institucional UNFV. <https://repositorio.unfv.edu.pe/handle/20.500.13084/6490>



Reconocimiento - No comercial - Sin obra derivada (CC BY-NC-ND)

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede generar obras derivadas ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



Universidad Nacional
Federico Villarreal

VRIN | VICERRECTORADO
DE INVESTIGACIÓN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

IMPLEMENTACIÓN DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y SU INCIDENCIA EN
LA GOBERNANZA Y DESARROLLO LOCAL EN LA CIUDAD DE TACNA 2016-2018

Línea de Investigación: Desarrollo Empresarial

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración con mención en
Administración Pública

Autor:

Guzmán Cárdenas, Giovanni Michael

Asesor:

Mandujano Mieses, Willy Víctor

ORCID: 0000-0002-4468-4235

Jurado:

Montero Chepe, Jorge

Blanco Huamán, Gerardo

Pazos Almeida, Miguel Ángel

Lima - Perú
2022

DEDICATORIA:

A Dios por todo lo maravilloso brindado hacia mi persona y familia, a mis señores padres Hermis Guzmán y María Cárdenas, por confiar en mí, por los valores y principios que me han inculcado, a mi esposa Vanessa e hijas: Valeria y Vannia, que día a día son mi motivación y mi sustento en mi desarrollo personal y profesional, a todos mis familiares por su apoyo brindado en todo momento.

AGRADECIMIENTOS:

- *A mi asesor, Profesor Willy Víctor Mandujano Mieses por sus valiosos aportes al desarrollo de la presente tesis.*
- *A todos mis maestros y profesores que a lo largo de mi vida inculcaron conocimientos y enseñanzas que lograron forjar en mí, un profesional y hombre de bien.*

INDICE

| | |
|---|-------------|
| INDICE | iv |
| RESUMEN | vii |
| ABSTRACT | viii |
| I.INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1.1 Descripción y formulación del Problema | 3 |
| 1.1.1 Formulación del Problema..... | 5 |
| • Problema General..... | 5 |
| 1.2 Antecedentes | 5 |
| 1.2.1 Internacionales | 5 |
| 1.2.2 Nacionales..... | 8 |
| 1.3 Objetivos de la Investigación | 10 |
| 1.4 Justificación | 11 |
| 1.5 Hipótesis | 11 |
| II. MARCO TEÓRICO | 13 |
| 2.1 Bases teóricas | 13 |
| 2.1.1 Planeamiento Estratégico..... | 13 |
| 2.1.2 Planeamiento Estratégico Público..... | 16 |
| 2.1.3 Gobernanza..... | 23 |
| 2.1.4 Gobierno Tradicional y Gobernanza..... | 29 |

| | |
|--|-----------|
| 2.1.5 Desarrollo Local | 32 |
| 2.1.6 Reforma del Estado..... | 32 |
| 2.1.7 Modernización del Estado | 33 |
| 2.1.8 Gobierno Local | 35 |
| 2.1.9 Aspectos Legales del planeamiento Estratégico Publico..... | 37 |
| III. MÉTODO | 41 |
| 3.1 Tipo de Investigación | 41 |
| 3.2 Ámbito Temporal y Espacial..... | 41 |
| 3.3 Variables (Operacionalización)..... | 42 |
| 3.4 Población y Muestra | 43 |
| 3.5 Instrumentos | 43 |
| 3.6 Procedimientos | 43 |
| 3.7 Análisis De Datos..... | 44 |
| IV. RESULTADOS | 45 |
| 4.1 Análisis e interpretación de resultados | 45 |
| 4.1.1 Planeamiento Estratégico..... | 45 |
| 4.1.2 Gobernabilidad..... | 47 |
| 4.1.3 Desarrollo Organizacional | 48 |
| 4.1.4 Servicios..... | 49 |
| 4.1.5 Gestión de las Finanzas Municipales..... | 50 |
| 4.1.6 Desarrollo Político | 51 |
| 4.2 Contrastación de Hipótesis..... | 52 |

| | |
|---|-----------|
| V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS..... | 57 |
| VI. CONCLUSIONES | 59 |
| VII. RECOMENDACIONES | 60 |
| IX. ANEXOS | 65 |
| ANEXO: A Matriz de Consistencia..... | 73 |

RESUMEN

El objetivo general de la tesis fue determinar la relación entre el planeamiento estratégico y la gobernanza en el desarrollo local de la ciudad de Tacna; para tal fin se aplicó una encuesta a una muestra no probabilística y por cuotas de 178 funcionarios, colaboradores y dirigentes de base de la provincia de Tacna (50 funcionarios, 50 colaboradores empleados y 78 dirigentes). Los resultados indican, una relación directa y significativa entre la implementación del plan estratégico y la gobernanza en el desarrollo de la localidad de Tacna, con un con un coeficiente de correlación de rangos de Spearman de 0.818, para un nivel de significación del 5% (p -valor= 0.00). Destacando de manera específica, una mayor relación directa entre la implementación del planeamiento estratégico y la dimensión de la gobernabilidad.

Palabras clave: Planeamiento estratégico, Gobernanza, desarrollo Local

ABSTRACT

The general objective of the thesis was to determine the relationship between strategic planning and governance in the local development of the city of Tacna; For this purpose, a survey was applied to a non-probabilistic sample and by quotas of 178 civil servants, collaborators, and grassroots leaders of the province of Tacna (50 civil servants, 50 collaborators employed and 78 leaders). The results indicate a direct and significant relationship between the implementation of the strategic plan and governance in the development of the town of Tacna, with a Spearman rank correlation coefficient of 0.818, for a significance level of 5% (p -value = 0.00). Specifically highlighting, a greater relationship direct between the implementation of strategic planning and the dimension of governance.

Keywords: Strategic planning, Governance, Local development

I. INTRODUCCIÓN

Según Cabrera y Carrera (2008), “la optimización en los Gobiernos Locales de América Latina se puede concebir como todos aquellos conocimientos, experiencias y aprendizajes todavía dispersos, focalizados y escasamente difundidos, pese a su enorme riqueza y diversidad”.

En este sentido, el objetivo general de la tesis fue determinar la relación entre el planeamiento estratégico y la gobernanza en el desarrollo local de la ciudad de Tacna. Se inicia con el análisis de experiencias, Nacionales e Internacionales, que se exponen en la diversa literatura utilizada y a través de la experiencia del caso de la localidad de Tacna.

Las entrevistas a funcionarios de las distintas dependencias del Estado van a permitir reconocer como se aplican en la ciudad de Tacna los procesos relacionados al planeamiento y la gobernanza con el fin de desarrollar una serie de estrategias y políticas para mejorar la interrelación entre las organizaciones y el gobierno local.

La implementación del plan estratégico 2016-2018, implica la instauración de un modelo de planeamiento estratégico con las políticas públicas en el marco de la gobernanza en la ciudad de Tacna. Este hito, ha permitido efectuar una evaluación de la gestión del plan, en especial con la aplicación de nuevas ideas y estrategias para mejorar los procesos, procedimientos, actividades y tareas y servicios que ofrece la ciudad de Tacna con el fin de satisfacer las necesidades de la población.

El modelo de planeamiento estratégico implementado, sin duda busca la mejora de la democracia participativa y una adecuada gobernanza con el fin de mejorar los procesos participativos de la población.

El estudio ha permitido evaluar la gestión de la intervención del Gobierno Local, en la atención de las necesidades y los problemas locales, hasta el desarrollo y la sostenibilidad al conocer aquellos factores que determinan el éxito de la gestión.

La presente investigación consta de cinco capítulos: el Capítulo I: Planteamiento inicial de la investigación, se plantea la descripción del problema, formulación de problemas: problema general y específicos, los objetivos de la investigación General y específico, se plantea la justificación. Capítulo II Marco Teórico, se plantea los Antecedentes, las bases epistémicas, las bases Culturales y otras definiciones referidas al tema. En el Capítulo III el método de la investigación, la Operacionalización de Variables, La población y Muestra y Las Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos. Procedimiento y los Procesamientos estadísticos y análisis de Datos. El Capítulo IV Procesamiento y análisis de Resultados y la contrastación de las Hipótesis. En el Capítulo V, la discusión de los resultados. Capítulo VI, las conclusiones. Capítulo VII, las recomendaciones. El capítulo VIII, las referencias bibliográficas; para culminar con los anexos.

1.1 Descripción y formulación del Problema

La presente Tesis denominada; “Implementación del Planeamiento Estratégico y su Incidencia en la Gobernanza y Desarrollo local en la Ciudad de Tacna 2016-2018”. Podemos señalar que la gestión en materia de planeamiento estratégico en el Perú no se ha logrado desarrollar adecuadamente en el sector público, además son muy pocos los estudios que desarrollen el tema adecuadamente. En la presente tesis se pretende realizar una evaluación de la situación de la ciudad de Tacna en materia de planeamiento estratégico y gobernanza por parte del gobierno local en la ciudad de Tacna, a través de una revisión del funcionamiento y el desempeño de políticas y estrategias públicas, poniendo énfasis en los factores que afectan el rol del gobierno local.

La revisión de bibliografía y de la situación actual de la gobernanza y desarrollo local en la ciudad de Tacna, permitió formular una serie de recomendaciones de política en gobernabilidad, gobernanza y políticas públicas locales con el fin de repercutir en el desarrollo y crecimiento económico y generación de capacidades en el desarrollo local en la ciudad de Tacna.

Se ha encontrado que en la planificación estratégica es de carácter indicativa, con escasa participación de las organizaciones, más aún en este periodo de poca participación ciudadana, sin embargo, se está implementando un plan estratégico que necesita ser evaluado a la luz de lo que piensan las organizaciones y los que la implementan.

Las interrogantes por el lado de los efectos del planeamiento estratégico, si le sirve realmente a la municipalidad como un instrumento de gestión para lograr mejorar la gobernabilidad muy deteriorada por el nuevo contexto social y político, que es muy conflictivo por presencia de población extranjera muy abundante en la zona, ya que se trata de una zona de frontera. Pero, la inquietud de esta investigación es anotar la visión que tiene el ciudadano tacneño, en relación con la acción del municipio y no una autoevaluación de la propia municipalidad.

Por otro lado, la implementación del planeamiento estratégico ha tenido efectos dentro de las organizaciones sociales, familiares, empresariales y en el nuevo rol de las instituciones públicas, en algunos casos existe deterioro organizacional, y también el debilitamiento del rol que cumplen las organizaciones en el desarrollo local, que corresponde al debilitamiento de una de las dimensiones de la gobernanza.

En este sentido, se necesita evaluar el impacto de la implementación del plan estratégico Municipal 2016-2018, en aspectos como: la gobernabilidad, el desarrollo organizacional, sobre los servicios públicos que ofrece la Municipalidad y la gestión financiera del presupuesto. Pero, en este análisis prevalece la óptica del ciudadano de pie y sus organizaciones.

Uno de los aspectos poco estudiados, es el impacto del plan estratégico en las finanzas municipales, que frecuentemente se dan a través de la mejora del proceso de la recaudación municipal: de impuestos, tasas y contribuciones. Asimismo, el proceso de recuperación de las inversiones Municipales. Estos aspectos son parte de los objetivos estratégicos.

1.1.1 Formulación del Problema

- **Problema General**

Qué relación existe entre la implementación planeamiento estratégico y la gobernanza en el desarrollo local de la ciudad de Tacna?

- **Problemas Específicos**

¿Cuál es la relación entre la implementación Planeamiento estratégico y la gobernabilidad en el desarrollo local de la ciudad de Tacna?

¿Cómo se relaciona la implementación del planeamiento estratégico con Desarrollo organizacional de la ciudad de Tacna?

¿Cómo se relaciona la implementación del planeamiento estratégico con Desarrollo de los servicios Municipales de la ciudad de Tacna?

¿Cómo se relaciona la implementación del planeamiento estratégico con la gestión de las Finanzas Municipales en la ciudad de Tacna.

1.2 Antecedentes

1.2.1 Internacionales

- **Gobernabilidad**

Al respecto, Rubio (2013). Añade que “la intervención estatal es reguladora porque corrige fallas, pero supletoria porque no interviene sino en el caso en que el sector privado mismo no pueda corregir tal situación” (p. 58).

En cuanto a las posiciones sobre el propósito de la planificación, Ariño (2004). Señala que “la planificación es una técnica de intervención de la actividad económica por la cual la

Administración pretende encauzar, racionalizar o someter a un diseño previo la actividad económica, en función de aquello que se considere necesario o beneficioso para el conjunto del país” (p. 377). Así, también Dromi (2005). alude que “la planificación es necesaria para obtener mayor producción y más equitativa distribución de la riqueza. La planificación es, pues, la manifestación de la pretensión humana para ordenar racionalmente su convivencia” (p. 282).

De acuerdo con Iglesias (2010). En el artículo: La Planificación Estratégica como instrumento de gestión pública en el gobierno local, señala que los responsables políticos y los gestores de los gobiernos locales de las ciudades se enfrentan con un problema recurrente: cómo atender, con recursos cada vez más escasos, las demandas de sus ciudadanos y a los actores con interés en su territorio, en términos tanto de eficacia en la prestación de servicios como de profundización democrática. Utilizando una metodología cualitativa, el objetivo de este trabajo es identificar hasta qué punto un proceso de planificación estratégica pública sirve para compatibilizar las demandas de democracia y eficacia en el gobierno y administración pública local, involucrando a los ciudadanos y a los actores económicos privados. Este estudio de caso demuestra esa posibilidad, aunque se hacen necesarias investigaciones comparativas adicionales

- Desarrollo organizacional

Naranjo (2015). indico en la importancia que todo el personal de la entidad debe trabajar en equipo y en el monitoreo del plan estratégico con estos dos indicadores mencionados son la base para su cumplimiento y generar así la optimización de la gestión productiva de la organización en base a la efectividad de sus procesos.

Mendoza (2014). concluyó en la importancia en la actualidad de contar con un planeamiento estratégico las empresas tanto de venta de bienes como de prestación de servicios,

el cual tiene que ser comunicado a la totalidad de empleados para comprometerlos en los objetivos y metas trazados.

Cano (2011). destacaron la importancia de la difusión del planeamiento estratégico a la totalidad del personal de la organización y que cada área tenga conocimiento para así en equipo lograr los objetivos planteados y detectar posibles riesgos para poder reducirlos en su momento.

- Desarrollo de los Servicios Municipales

Huamaní (2018). menciona en su tercera conclusión: Se ha logrado determinar que existe una relación directa y significativa entre la implementación del planeamiento estratégico y la gestión de servicios públicos en la municipalidad distrital de Tate - Ica, 2018; en efecto se obtiene un coeficiente de correlación de Pearson $r = 0,678$ (tabla N° 14) que indica una relación directa y significativa .

Salas (2016). concluye que la planeación estratégica se elabora solo por cumplimiento de su organización y no representa objetividad. Asimismo, para lograr el desarrollo equilibrado y la optimización de los recursos, es necesario primero, hacer un Plan que nos permita conocer, jerarquizar y decidir cuáles exigencias se debe satisfacer primero y cuales con posterioridad.

Armijos et al. (2016). menciona que entre los principales resultados arribados se tiene que el Municipio del cantón Olmedo no ha aplicado una Planificación Estratégica para mejorar la gestión institucional existiendo brechas importantes entre lo que el municipio ofrece y lo que los beneficiarios reciben acerca de la calidad de los servicios. La misión y visión del ilustre municipio del cantón Olmedo no han sido desarrolladas de acuerdo con las posiciones de excelencia estratégica.

La participación comunitaria garantiza un mejor funcionamiento racional de las actividades locales, ya que nadie consigue identificar mejor las necesidades y el uso de los recursos locales, como el usuario del servicio, que vive de cerca la problemática local. La participación propone un cambio de dinámica en el ámbito actual gobierno-gobernado, desde un sistema de democracia representativa, hacia la democracia participativa. La comunidad se convierte en propulsor de ideas y actor activo en la problemática pública, mientras que el gobierno fomenta un acercamiento del público a la gestión, y se transforma en el asesor y ejecutor técnico de obras consensuadas. (Venturo, 2011, p.41).

- Finanzas Municipales

Guerrero (2013). en su tesis denominada “Análisis de la Ejecución Presupuestaria en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Parroquia de San Joaquín en el periodo 2012”. El autor concluyó que la entidad no logra ejecutar los recursos que son asignados al inicio del periodo fiscal, observando que el elevado gasto en la contratación de personal genera menos recursos disponibles para la inversión en obras, que conlleva a la ejecución de algunos proyectos quedando pendientes por ejecutar la mayoría de ellos; asimismo, menciona que mediante la evaluación presupuestaria se puede determinar la calidad de gestión de un gobierno, por lo que se debería tener en cuenta en el proceso de ejecución presupuestal.

Lo mencionado en el párrafo anterior, permite suponer que no se logran las metas estratégicas financieras y presupuestales, por la falta de control de avance del plan estratégico y los planes operativos anuales.

1.2.2 Nacionales

- Gobernabilidad

Rosas (2016). concluyó que las estrategias plasmadas en la planificación tienen bastante incidencia en la gestión total de la entidad, pero existen indicadores que tiene que sumarse a la optimización de las estrategias y son el conocimiento de ellos mismos, la participación constante y el monitoreo por parte de las autoridades competentes.

Chávez (2018). en su artículo “Planeamiento Estratégico y Prospectiva en el Perú”, mencionó que según el presidente del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico- CEPLAN en el próximo año 2020 se culminará la actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional o Plan Bicentenario enmarcado en el enfoque de la Organización para la cooperación y el desarrollo Económico –OCDE. El Planeamiento Estratégico ha venido desarrollándose en el sector Público de manera lenta y debería fortalecerse para implementarse con mayor fuerza en la gestión Pública, contrarrestando la falta de identidad y el déficit de cultura ciudadana que no permiten el desarrollo de los Planes en nuestro país, por lo que los sectores públicos y privados deberán actuar coordinadamente, valorando la diversidad de aportes e ideas.

- Desarrollo organizacional

En la tesis nacional el investigador Ibarra (2012). concluyo en la importancia que debe darle la alta dirección a las metas y objetivos trazados en el planeamiento estratégico de la entidad, a su vez se sugirió la revisión continua del plan estratégico para actualizar las políticas internas.

Alva (2016). señalaron en la necesidad permanente de detección de amenazas y debilidades que tenga la entidad debido a factores internos y externos que pudiera afectar la gestión, a su vez el monitoreo constante de los objetivos que sean siempre lo más razonable para poder cumplirlos en el plazo establecido.

- Finanzas Municipales

Torres (2017). Los resultados indican que la gestión administrativa las municipalidades elaboran sus planes de desarrollo concertado, motivado principalmente por el cumplimiento de la normatividad, más que como herramienta de gestión que guiará los procesos de ejecución presupuestal. Asimismo, se ha encontrado que elaboran sus planes operativos de manera deficiente, toda vez que en muchos casos no se alinean con los planes estratégicos instituciones. Finalmente, el control estratégico es bajo, razón por el cual en la ejecución de obras no se sigue de acuerdo con lo programado en el presupuesto analítico, la ejecución de los gastos no respeta la programación debido a las deficiencias del expediente técnico, desorden administrativo. En general, se cuestiona su eficiencia, eficacia y economía en la ejecución del presupuesto.

1.3 Objetivos

- ***General***

Determinar la relación existe entre la implementación planeamiento estratégico y la gobernanza en el desarrollo local de la ciudad de Tacna.

- ***Específicos***

Determinar cuál es la relación entre la implementación Planeamiento estratégico y la gobernabilidad en el desarrollo local de la ciudad de Tacna.

Establecer la relación entre la implementación del planeamiento estratégico con Desarrollo organizacional de la ciudad de Tacna.

Determinar Cómo se relaciona la implementación del planeamiento estratégico con Desarrollo de los servicios Municipales de la ciudad de Tacna.

Determinar la relación entre la implementación del planeamiento estratégico y la gestión de las Finanzas Municipales en la ciudad de Tacna.

1.4 Justificación

El planeamiento estratégico es parte inherente de la gobernanza para la toma de decisiones en materia de desarrollo local y está asociada a la expectativa social, como en la presente investigación referida a nivel del gobierno de gobiernos locales y su desarrollo, extendiéndose a la administración pública, propiamente a la Gestión de la Modernización con la finalidad de innovar y eliminar la ineficiencia de la burocracia, en los diversos niveles de gestión de las instituciones u organizaciones, respecto del desarrollo local. En tal sentido se aplican propuestas innovadoras que permiten las innovaciones de la población de los gobiernos locales o comunales.

1.5 Hipótesis

- ***Hipótesis General***

La implementación planeamiento estratégico se relaciona directa y significativamente con la gobernanza en el desarrollo local de la ciudad de Tacna

- ***Hipótesis Específicas***

Existe una relación directa y significativa entre la implementación Planeamiento estratégico y la gobernabilidad en el desarrollo local de la ciudad de Tacna.

La implementación del planeamiento estratégico se relaciona directamente con Desarrollo organizacional de la ciudad de Tacna.

La implementación del planeamiento estratégico se relaciona positivamente con Desarrollo de los servicios Municipales de la ciudad de Tacna.

La implementación del planeamiento estratégico se relaciona de manera directa con la gestión de las Finanzas Municipales en la ciudad de Tacna.

II. MARCO TEÓRICO

2.1 Bases teóricas sobre el tema de investigación

2.1.1 Planeamiento Estratégico

En un entorno cada vez más competitivo, el planeamiento del negocio es cada vez más importante. En este contexto, se realiza un análisis del sector, análisis interno de la empresa y se definen los objetivos estratégicos y las estrategias, que permita a la empresa crecer de forma rentable y sostenible en el tiempo. Este proceso incluye lo siguiente: Análisis de la dinámica del sector y de la competencia, definición de la misión, visión y valores.

- Análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas).
- Evaluación de oportunidades de crecimiento.
- Definición del plan de crecimiento
- Definición de la propuesta de valor.
- Evaluación de capacidades y ventajas competitivas.
- Definición de objetivos estratégicos, de las estrategias y metas.
- Diseño del plan de acción y del Balanced Scorecard.

Como resultado se obtiene un plan estratégico que permite un crecimiento ordenado y sostenible. En el caso del sector público, el planeamiento se realiza utilizando las mismas técnicas, pero adecuadas a los requerimientos de los diferentes niveles de gobierno. A cada sector asociado a un ministerio le corresponde la elaboración de un Plan Estratégico Sectorial Multianual, los gobiernos subnacionales elaboran un Plan de Desarrollo Concertado para sus ámbitos territoriales respectivos, y se elaboran planes nacionales o especiales para viabilizar determinadas políticas de interés. El Plan Estratégico Institucional (PEI) es un instrumento de gestión para orientar el

desarrollo en el mediano y corto plazo de instituciones públicas y el Plan Operativo Institucional (POI) plantea las actividades, tareas y metas específicas de cada área dentro de la institución en el corto plazo.

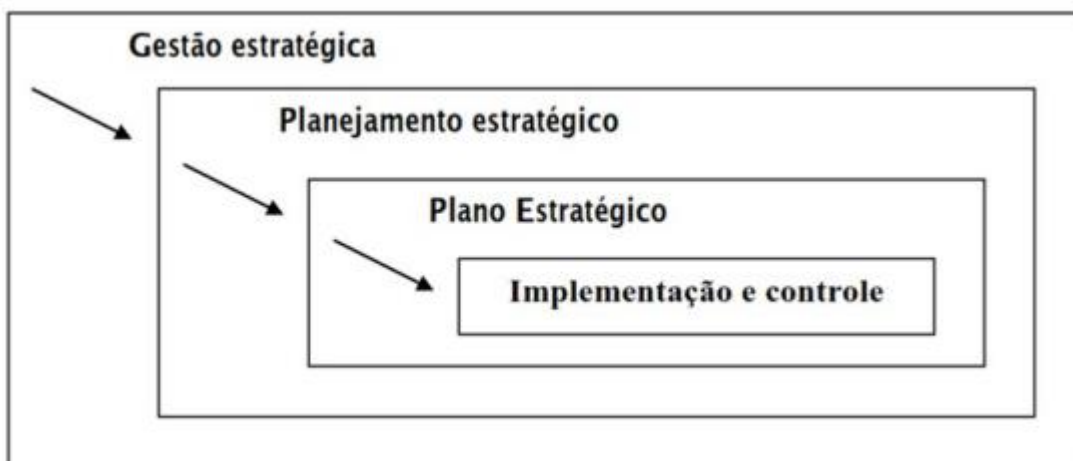
Otra definición más detallada sobre el método es la de Pereira (2010). “El Planeamiento Estratégico es un proceso que consiste en el análisis sistemático de los puntos fuertes y débiles de la organización, y de las oportunidades y amenazas del ambiente externo, con el fin de formular estrategias y acciones estratégicas para aumentar la competitividad y su nivel de determinación, basándose siempre en los elementos más humanos y que ayudaran a comprender el desafío de la organización”.

Según Rezende (2008). “el planeamiento estratégico es un proceso dinámico, sistémico, colectivo, participativo y continuo para la determinación de los objetivos, estrategias y acciones de la organización” .

El proceso de planeamiento estratégico forma parte de la función de la gestión estratégica de una organización. Como se puede observar en la siguiente figura:

Figura 1

Proceso de gestión estratégica



Ossorio (2003). se han presentado las cuatro fases interdependientes de las que consta el planeamiento estratégico (las tres primeras corresponden al conocimiento de la situación actual o deseada, mientras que la última hace referencia a la acción):

Apreciación de la situación (Identificación del problema; análisis del contexto, amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades; desarrollo del árbol de problemas, descripción del escenario).

Diseño normativo y prospectivo (Misión; visión; valores; desarrollo del árbol de objetivos y apuestas).

Análisis y la formulación de la estrategia (Objetivos- metas; escenarios posibles; estrategias y cursos de acción posibles y elección; programación; presupuestación organización y personal; posibilidad de modificación del árbol de objetivos y apuestas).

Táctica operacional (establecimiento de la agenda del actor social; puesta en marcha de las operaciones del curso de acción seleccionado; modificaciones a la agenda; recálculo, recomienzo del momento explicativo).

2.1.2 Planeamiento Estratégico Público

De acuerdo con Ossorio, Alfredo (2003, Ob.cit, pp.44-45). Carlos Matus, creador del Planeamiento Estratégico Situacional PES, quien fuera considerado uno de los más importantes teóricos de la planificación en organismos públicos, **señala que la acción de gobierno se articula en tres vértices de un sistema complejo constituido por el proyecto de gobierno, la gobernabilidad y la capacidad de gobierno**. El triángulo de gobierno es una estructura conceptual que permite establecer un sistema de correlaciones entre estos tres componentes.

El proyecto de gobierno define los objetivos, identifica los problemas, selecciona el conjunto de operaciones para su resolución y arbitra los recursos necesarios para su ejecución.

La gobernabilidad del sistema se refiere al peso de las variables relevantes y pertinentes al proyecto de gobierno que controla un actor con relación a uno o varios actores. Cuanta mayor influencia o control tenga el actor sobre esas variables mayor será la gobernabilidad del sistema. Por el contrario, cuanto menor decisión tenga el actor sobre las distintas variables, menor será su grado de libertad.

La capacidad de gobierno reside en la facultad de liderazgo basado en la experiencia y en los conocimientos en ciencias y técnicas de Gobierno. Dicho de otra manera, es la capacidad

de conducción o dirección acumulada en la persona que lidera, en su equipo de gobierno y en la organización que gobierna. En la capacidad de gobierno confluyen “el acervo de técnicas, métodos, destrezas y habilidades de un actor y su equipo de gobierno requeridas para conducir el proceso social, dadas la gobernabilidad del sistema y el compromiso del proyecto de gobierno. Capacidad de gobierno es sinónimo de pericia para realizar un proyecto”. (...).

Plan de Desarrollo Regional Concertado (PDRC). El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2017). mencionó que es un documento orientador de la gestión de los Gobiernos Regionales, y Locales, planteando objetivos para un desarrollo sostenible de la población, el cual contiene objetivos estratégicos generales y específicos consolidados en programas, proyectos, actividades a desarrollar en un determinado periodo de acuerdo con las políticas y Planes Sectoriales del Estado, (p.32).

Plan Estratégico Institucional (PEI). El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, (2017),manifiesta que “El documento del PEI tiene una vigencia de tres años, el cual debe contener información precisa sobre su diseño y las razones que lo sustentan: Misión, que es la razón de la entidad reflejando su objetivo general de acuerdo a sus funciones, Objetivos estratégicos Institucionales- OEI, que son los logros esperados en las condiciones de vida de la población, asimismo, las Acciones Estratégicas Institucionales- AEI, que son iniciativas que contribuyen a concretar los bienes y servicios a la población, utilizando Indicadores que permitan medir el gasto o la inversión física y financiera” (p. 37).

Validación y aprobación del Plan Estratégico Institucional. También el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, (2017), indica que: “Según la estructura del Cuadro N° 5 de la Guía de Planeamiento, el Pliego remite su Plan Estratégico Institucional por correo electrónico al CEPLAN. En el caso de los Pliegos del Poder Ejecutivo, con anticipación se remite el instrumento de gestión al Órgano de Planeamiento Estratégico Sectorial perteneciente al Sector al cual se encuentra adscrito o el que haga sus veces; corresponde a este órgano elaborar un primer informe de validación sobre la consistencia y coherencia del PEI del Pliego con las políticas y planes bajo competencia del Sector; el mismo que también es remitido al CEPLAN”. “El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico verifica y valida la metodología, la consistencia y coherencia del PEI con el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional-PEDN y la Política General de Gobierno, emitiendo un informe técnico, de ser favorable el Titular de Pliego aprueba el documento de gestión mediante acto resolutivo y disponiendo su publicación en el Portal de Transparencia Estándar de la entidad

En la siguiente figura se detalla el esquema del planeamiento estratégico:

Figura 2

Esquema del planeamiento estratégico



En la siguiente figura se detalla la evolución de los paradigmas de planeamiento estratégico:

Figura 3

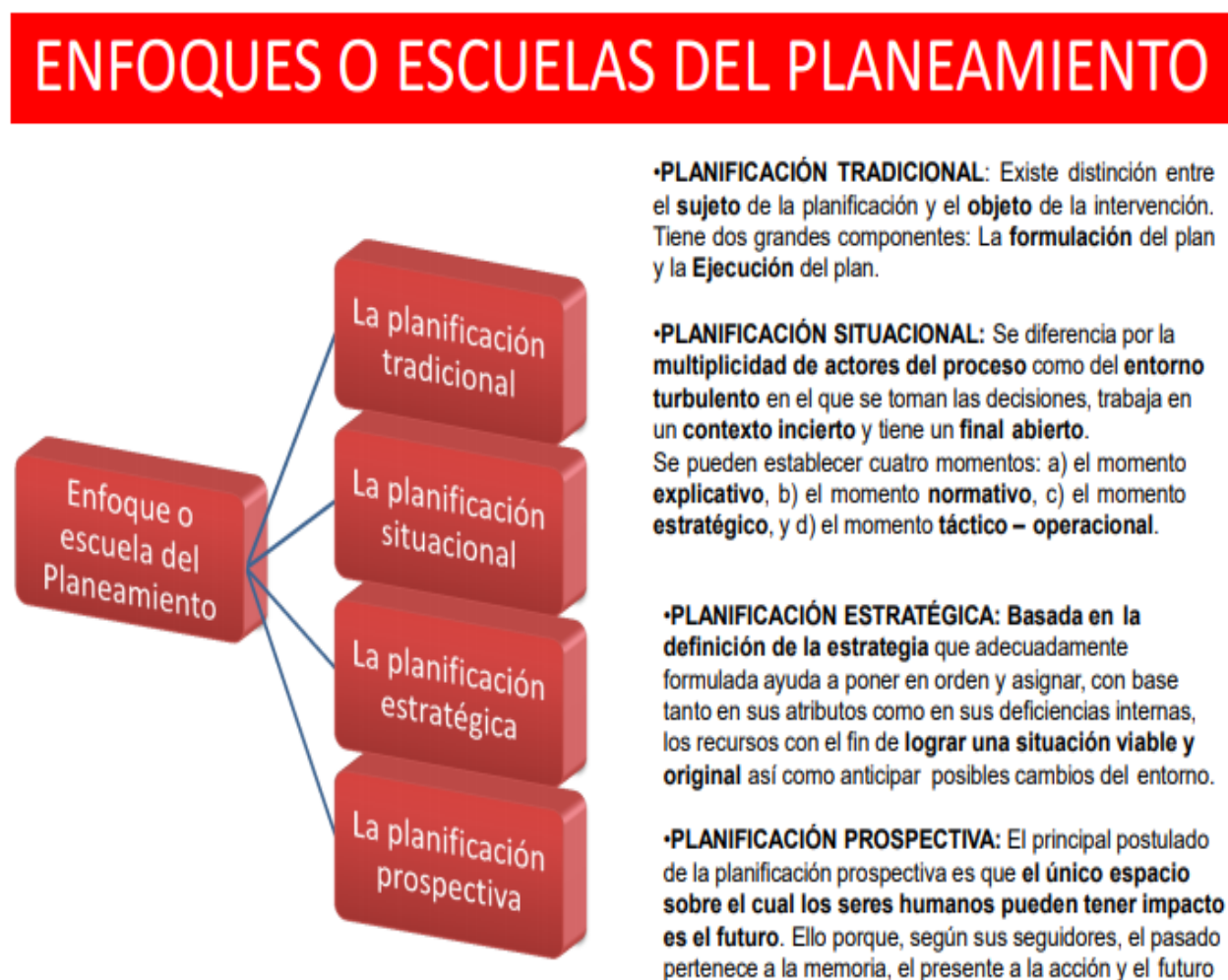
Modelos de Planeamiento Estratégico



En la siguiente figura se detalla los enfoques y escuelas del planeamiento estratégico:

Figura 4

Enfoques o escuela del planeamiento



En la siguiente figura se detalla los enfoques y escuelas del planeamiento estratégico:

Figura 5

Enfoques de Planeamiento

| DIFERENCIAS DE ENFOQUES EN PLANEAMIENTO | |
|--|--|
| Siglo XX | Siglo XXI |
| ESTADO INTERVENCIONISTA | ESTADO SUBSIDIARIO |
| PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO | PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CON ELEMENTOS DE PROSPECTIVA |
| SESGO SECTORIAL | ÉNFASIS EN PLANIFICACIÓN REGIONAL |
| ÉNFASIS EN DESARROLLO ECONÓMICO | ÉNFASIS EN DESARROLLO SOSTENIBLE |
| ENFOQUE TECNOCRÁTICO | PLANIFICACIÓN CONCERTADA Y PARTICIPATIVA |

La motivación de los funcionarios. Debe considerarse la solución de las necesidades y problemas de los ciudadanos, impulsando a la alta dirección realizar supervisiones continuas, un desarrollo eficaz, identificándose con la gestión pública y la municipalidad que es la institución que presta servicios, con la finalidad de solucionar los problemas ciudadanos. Para el desarrollo del gobierno local, cabe replantear y retroalimentar las políticas de desarrollo municipal, por parte de los funcionarios, considerando la identidad cultural, el lenguaje, los valores y los hábitos de los pobladores de la comunidad.

2.1.3 Gobernanza

El concepto de gobernanza no es nuevo. Es tan antiguo como la civilización humana. Gobernanza como concepto aislado significa: el proceso de toma de decisiones y el proceso por el que las decisiones son implementadas, o no. El término gobernanza puede ser utilizado en diferentes contextos, como por ejemplo gobernanza corporativa, gobernanza internacional, gobernanza nacional y gobernanza local. Dado que la gobernanza es el proceso de toma de decisiones y el proceso por el que estas son implementadas, o no, el análisis de la gobernanza se centra en los actores, formales e informales, que están involucrados en el proceso de toma de decisiones y en su implementación, así como en las estructuras, formales e informales, que se han preparado para poder implementar las decisiones. El gobierno es uno de los actores en la gobernanza. Los actores dependen del nivel de gobierno del que estemos hablando. En las zonas rurales, por ejemplo, los actores incluyen los dueños de las tierras, las asociaciones de campesinos, las cooperativas, ONGs, los institutos de investigación, los líderes religiosos, el ejército, etc. La situación en las zonas urbanas es mucho más compleja.

Para García et al. (2015). La gobernanza es una red de colaboración entre Estado y sociedad cuyo propósito es que cada una de las partes establezca los límites del Estado en referencia a las prioridades de la ciudadanía. Así es como, a diferencia de la gobernabilidad en la que el Estado tiene el control y la responsabilidad de tomar decisiones respecto a una problemática, la gobernanza alude a un sistema de gestión en la que la participación de la sociedad es inherente a la estructura de gobierno. Tal distinción es fundamental, ya que indica el cambio de paradigma en la gestión pública a partir de la formación de una esfera civil.

Una red de gestión disemina las decisiones a partir de las problemáticas. En medida en que las necesidades de desarrollo se diversifican, los sistemas de gestión se ajustan a tal heterogeneidad y además, las decisiones se construyen para después redistribuir responsabilidades. Tal es el caso de la problemática del agua en la que el gobierno federal comparte con el gobierno local, los pueblos originarios, las inmobiliarias y los migrantes la gestión de los recursos hídricos. Además, respecto a la escasez de agua, las autoridades locales tienen la facultad de establecer un sistema de cobro acorde con el nivel de disponibilidad hídrica. A partir de las tarifas, el gobierno municipal redistribuye la problemática: ya el caso unitario del servicio de agua potable supone un balance entre los ingresos per cápita, el volumen de consumo y el suministro. Es así como el sistema de gestión hídrica comparte problemas y soluciones orientados a la sostenibilidad de los recursos hídricos.

Aguilar (2011). Subraya que “El proceso de gobernanza no es aleatorio ni irrestricto, sino que está estructurado y enmarcado por instituciones y conocimientos. Esto implica valores, instituciones, normas y tradiciones, que establecen las formas y los límites del ejercicio del poder público.” Es decir, él considera que la gobernanza es un proceso más bien democrático de construcción de metas y establecimiento de instrumentos de la acción pública, que se trata de una

fuerza que ampara un cierto tipo de reforma administrativa: “En suma, la gobernanza se refiere al conjunto de valores, instituciones, normas, creencias y tecnologías por cuyo medio el gobierno y la sociedad encaran los asuntos públicos de los que depende el logro de su orden social preferido y constitucionalmente establecido” .

Esto lleva a reconocer que la gobernanza pública o nueva gobernanza pública representa un poderoso motor de reforma administrativa. El núcleo de este motor es tanto post gubernamental como post burocrático, aunque esto no significa que sea uno “a-organizacional”, esto es, que prescindiera de formas organizacionales para desenvolverse.

De este modo, el concepto de gobernanza aparece como apropiado para estudiar la toma de decisiones organizacionales, pues permite discriminar los rasgos que son particulares a la obtención de resultados públicos virtuosos de los que no, sin encasillar en la prescripción prohibitiva como sucede en la nueva gestión pública. La gobernanza es lo suficientemente sólida y equilibrada como para delimitar modelos de toma de decisiones organizacionales relevantes, tanto en el sentido de la gobernanza como de algún otro. A pesar del carácter emergente de la noción de gobernanza, no es una realidad gubernamental-administrativa consolidada. Tampoco se ha explorado con intensidad la dimensión y/o su momento organizacional.

Sorensen (2009). La gobernanza no es intrínsecamente buena o mala. En particular, refiriéndose a las redes de gobernanza, Sorensen y Torfing plantean que su carácter democrático o su eficiencia, dependen de su forma particular y de su funcionamiento. Además, estos aspectos pueden estar, a su vez, determinados por las reglas que regulan las redes de gobernanza y por la gestión que se haga de éstas.

En síntesis, la suerte de las redes de gobernanza está asociada a la manera en que éstas sean gestionadas. El concepto que se viene utilizando para agrupar y especificar las reglas necesarias para el buen funcionamiento de la gobernanza, las formas de control sobre la misma y, en general, los mecanismos de gestión, es el de meta gobernanza.

La meta gobernanza es definida por como un proceso a través del cual ciertos actores dan forma, combinan, facilitan y orientan las formas particulares de gobernanza de acuerdo con reglas, procedimientos o estándares. En otras palabras, se refiere a la organización de las condiciones para la gobernanza, es decir, a la forma en que se lideran las redes, se establecen las reglas y el contexto en el que el ejercicio de la política relacional toma lugar. Por consiguiente, si la funcionalidad o eficiencia, de un lado, y la calidad democrática, de otro, constituyen los dos retos fundamentales de la gobernanza (Blanco, 2004; Blanco y Gomá, 2006; Hirst, 2000), la meta gobernanza tiene que ser asumida como un medio central en la consecución de dichos fines (Sørensen y Torfing, 2009).

Kooiman (2009). utiliza tres conceptos básicos para entender la gobernanza actual: interacción, acción y estructura, y divide la primera en tres tipos: interferencias (de corte económico y esporádicas, tales como las de mercado), interacciones (sociales, horizontales y repetidas en el tiempo) e intervenciones (jerárquicas y a modo de acción político-gubernamental).

La acción corresponde al hacer de los actores en un marco institucional y organizacional en relación con los tres fenómenos societales que enfrentan (complejidad, diversidad y dinamismo) al interactuar entre ellos. Lo estructural es aquello que da sentido y constriñe la acción de los actores. Estos tres elementos aparecen en los tres modos de gobernanza, pero al sucederse configuraciones entre unos y otros, se vuelven peculiares.

Resumiendo, el argumento, Kooiman escribe sobre el proceso y estructura gubernativa del Estado, la sociedad y el mercado, los tres ámbitos “profundos” de la realidad desde su perspectiva. Con esto él entiende que la acción de gobernanza es la que se realiza mediante la construcción de imágenes con instrumentos de gobierno, dentro de modos de gobernanza que afectan interacciones entre actores y que, entonces, pasando por dos distintos órdenes (de primer y segundo grado: de aprovechamiento de oportunidades y resolución de problemas el primero; de entramado institucional y organizacional, el segundo) lleva a una cierta configuración de gobernabilidad.

La virtud del enfoque de gobernanza en el tratamiento de los asuntos públicos consiste en su poder teórico, pues describe al tiempo que explica y prescribe; permite además introducir los conceptos e instrumentales teórico-analíticos que otras perspectivas encontrarían antitéticos. Como tal cualidad del fenómeno debe clarificarse, se han realizado esfuerzos para entenderla como explicación, descripción y prescripción.

Lo más destacado, sin duda, es la preponderancia de la dimensión relacional, determinada por la implicación en los temas de ciudad de actores provenientes de diversos frentes: sector económico privado, comunidades, organizaciones no gubernamentales, academia, distintos niveles de gobierno, organismos internacionales y supranacionales, etc. La gobernanza puede tener expresión en prácticas y estructuras de diverso tipo: alianzas público-privadas, acuerdos de colaboración inter e interadministrativa, espacios para la participación ciudadana, redes de trabajo entre actores diversos, etc. En este sentido, la gobernanza urbana puede ser reconocida como la articulación e interacción en red de actores públicos y privados interdependientes involucrados en la política urbana.

Cabrero (2006), menciona que el proceso de transformación al que alude el enfoque de la gobernanza urbana no es exclusivo del mundo desarrollado. Las ciudades latinoamericanas también han experimentado transformaciones de sus gobiernos locales y urbanos, bajo las condiciones de su contexto específico: la participación de actores privados en la resolución de

problemas colectivos es hoy común; al igual que la implementación de novedosos canales y mecanismos de participación ciudadana; así como las atribuciones en cabeza de autoridades de distinto nivel, respecto de los asuntos urbanos. En este sentido en el mundo desarrollado la gestión de la gobernanza constituye un proceso determinante en el diseño y funcionamiento de las redes y prácticas de gobernanza, en América Latina, dada la existencia de mayores condicionamientos que pueden impactarlas negativamente, la gestión de redes puede ser mucho más relevante: la meta gobernanza podría contrarrestar las condiciones adversas que se ciernen sobre las redes de gobernanza.

La presente investigación busca ilustrar, con el estudio de la gobernanza en las políticas públicas de regeneración urbana como por ejemplo en la ciudad de Medellín (Colombia) dos aspectos: en primer lugar, cómo la gobernanza, en contextos como los de las ciudades latinoamericanas, distintos a los de las ciudades de los países desarrollados, está sujeta a ciertos condicionamientos o restricciones que pueden determinar características negativas en ella. En segundo lugar, cómo la meta gobernanza puede contrarrestar el impacto de condiciones adversas.

2.1.4 Gobierno Tradicional y Gobernanza

En la siguiente tabla se detallan el comparativo gobierno tradicional y gobernanza tenemos:

Tabla 1

Gobierno Tradicional y Gobernanza

| Criterios | Gobierno Tradicional | Gobernanza |
|-------------------------------------|--|---|
| Origen de los actores | Estado | Estado y Sociedad Civil |
| Sectores | Público | Publico. Privado (económico voluntario (tercer sector) |
| Estructuras | Burocracia | Redes, partenariados, entre otros |
| Asignación de competencias | Competencias expresas y cerradas. Cláusula general para el Estado Central. Competencias Residuales para los Municipios | Asignación de Competencias abierta-concertación. Clausula general para los Municipios. Subsidiaridad para los niveles superiores |
| Problemas de Políticas públicas | Baja Complejidad | Alta complejidad |
| Principios de actuación | Jerarquía y Autoridad | Heterarquía, negociación |
| Mecanismos de Actuación Pública | Prestación de Servicios coercibilidad | Estrategias de Gestión |
| Roles del Estado | Proveer, mandar, controlar | Liderar, conducir, habilitar, facilitar, colaborar, coordinar |
| Tomas de Decisiones | Procedimientos administrativos decisiones unilaterales | Deliberación, decisiones multilaterales |
| Carácter de Funciones de municipios | Operativas, residuales | Decisivas, políticas, autónomas, principales |
| Producción de Políticas | Sectorial(especialización) | Multisectorial, transversal |
| Forma de democracia predominante | Representativa | Participativa |
| Forma de Administración | Centralización | Descentralización |
| Concepción de poder | Dominación, subordinación | |
| Ventajas | Legalidad, Racionalidad El estado encarna el interés público; seguridad jurídica; representatividad; Responsabilidad definida. | Flexibilidad Adaptabilidad Innovación Participación o inclusión Pluralidad Más recursos disponibles Tratamiento de la complejidad |
| Desventajas | Inflexibilidad; ineficacia, Exclusión; Unilateralidad; Un dimensionalidad | Incertidumbre; Responsabilidad difusa; Mayor complejidad; Problemas de transparencia y representatividad |

En la siguiente tabla se detalla la propuesta de una matriz de análisis de gobernanza urbana:

Tabla 2

Dimensiones de la Gobernanza

| Dimensiones generales | Desagregación de las dimensiones |
|---|--|
| El análisis del poder dentro y sobre las estructuras y prácticas de la gobernanza urbana | Los actores en la gobernanza urbana Características de las redes y estructuras de la gobernanza urbana Distribución del poder en la gobernanza urbana Ejercicio del poder sobre la gobernanza urbana: gestión de la gobernanza, meta gobernanza |
| El estudio de los factores de configuración y condicionamiento a los que está sujeta la gobernanza urbana | Dimensión socioeconómica estructural Dimensión Político-institucional |
| El estudio de los aspectos sustanciales de las políticas urbanas | Orientación política Resultados |

En la siguiente tabla se detalla los tres modelos de administración pública:

Tabla 3

Modelos de la administración Pública y Gobernanza

| Criterios | Administración Pública Tradicional | Nueva Gestión Pública | Gobernanza |
|--|---|---|---|
| Relación ciudadano-Estado | Obediencia | Demanda de derechos | Empoderamiento |
| Rendición de cuentas de altos funcionarios | Políticos | Clientes | Ciudadanos y Stakeholders |
| Principios rectores | Obediencia a las reglas | Eficiencia y resultados | Rendición de cuentas, Transparencia y participación |
| Criterios de éxito | Rendimiento | Resultado | Proceso |
| Atributo clave | Imparcialidad | Profesionalismo | Gobernanza |
| Tipo de interacción | Coerción | Delegación | Colaboración |
| Naturaleza del Estado | Unitario | Desagregado | Plural y pluralista |
| Foco | Sistema Político | Manejo intra organizacional | Gobernanza inter organizacional |
| Raíces Teóricas | Ciencia política y Política Publica | Teoría de la elección racional pública y estudios de administración | Sociología organizacional y teoría de redes |

2.1.5 Desarrollo Local

Avalos (1995). En tal sentido y en base a una serie de ideas, se genera una corriente (NEPE) que impacta en muchos países promoviendo la descentralización y la desconcentración que impulsa el fortalecimiento de las gestiones locales como una fuerte participación ciudadana.

Remy (2005). sostiene que la Municipalidades son instancias de gobierno democrático, cercanos a las poblaciones e incluso alejadas de nuestro país; cuentan con una gestión que afectan a las condiciones de calidad de vida en la comunidad.

2.1.6 Reforma del Estado

Para Cuervo (2003). la reforma del Estado busca la renovación administrativa de la burocracia para mejorar el servicio público mediante el fortalecimiento de la gestión pública con base en la innovación. Reforma que se propone como respuesta al entorno económico, político y social cambiante motivado por el triunfo del capitalismo a escala mundial por el derrumbe del comunismo (desaparición de la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas); el surgimiento del neoliberalismo; los desequilibrios fiscales y las crisis macroeconómicas que obligaron a los Estados, en especial de América Latina, a realizar ajustes estructurales. Estos fueron recortes presupuestales para eliminar el despilfarro en el uso de los recursos públicos, endeudamiento externo para financiar el gasto público (lo que favoreció cambios en la actuación gubernamental encaminada a decisiones costo-eficientes) y reducción del tamaño del aparato estatal a través de la externalización de servicios (*outsourcing*), venta, liquidación, privatización, transferencia o fusión de instituciones y empresas públicas y propiedades del Estado.

Además, se generalizó la tendencia hacia la democratización que surgió de una crisis de legitimidad y representatividad que impulsó la descentralización y la creación de espacios

democráticos plurales y participativos para dejar atrás los regímenes militares y dictatoriales, en especial en América Latina.

2.1.7 Modernización del Estado

La modernización del Estado, impuesta como tendencia en la década de 1990, emerge por los vertiginosos avances en las tecnologías de la información y las comunicaciones, la globalización económica (creciente cooperación internacional), la internalización de los problemas del Estado y la competitividad del país que favorecen un clima de negocios atractivo para la inversión, lo que genera la necesidad de los países de ajustarse a estos cambios a través de la puesta en práctica de una gestión por desempeño y la optimización de la calidad de los servicios públicos con una orientación hacia al ciudadano.

Como consecuencia de la reforma y la modernización en la administración pública surge un nuevo tipo de administrador o gerente público:

- ***La participación de la población local***

Se refiere a la participación de la población para conocer y analizar su situación, identificar y priorizar sus necesidades y problemas, proponer formas de atender esas necesidades y solucionar esos problemas. En otros términos, se refiere a la participación para decidir qué hacer en función del interés común del municipio; es participar, como individuos y como colectividad, en la toma de decisiones de su localidad, caserío, cantón y municipio; es participar en la orientación de este proceso. Requiere entonces de planificación, de organización, de concertación, de coordinación, de aportar en la realización de este proceso.

- ***La democratización de los procesos sociales***

Esto es, ampliar y asumir responsablemente los derechos, deberes y libertades que estos procesos generan.

- ***Desarrollo de la infraestructura y los servicios básicos***

Para lograr el desarrollo local es necesario contar con la infraestructura y los servicios básicos que requiere la población local, no basta con que el municipio tenga un alto grado de desarrollo local si existen muchas necesidades básicas insatisfechas.

- ***Desarrollo de las personas***

La participación ciudadana será más efectiva o podrá aportar de mejor manera si cuenta con posibilidades de desarrollo personal, por tanto necesita de conocimientos y habilidades.

- ***Crecimiento económico local***

No existe desarrollo sin crecimiento, de la misma forma, no puede haber crecimiento económico del conjunto de municipio si existen colectividades locales que no están consideradas en el esfuerzo o en el resultado de ese crecimiento. Los problemas de estabilidad económica, falta de empleo y de ingresos, entre otros, son considerados prioritarios por la población local, resolverlos es una necesidad del desarrollo local que a su vez permitirá desarrollo o lograr mayor desarrollo.

- ***Reducir las desigualdades***

El ámbito de las desigualdades es amplio. Una de ellas es la desigualdad generada por la injusta e inadecuada distribución de los recursos o beneficios obtenidos en un municipio o territorio determinado, entre la población que lo habita. Esta desigualdad es una de las más críticas porque impide o puede desbalancear el desarrollo local, y además, porque repercute en otras desigualdades.

- ***Respetar la capacidad de la naturaleza***

El desarrollo local con participación ciudadana, si logra mejorar la calidad de vida de la población, debe preservar el medio ambiente, para que el desarrollo pueda ser sostenible.

2.1.8 Gobierno Local

Es un concepto de carácter político administrativo del Estado político, porque implica un régimen de poder ejercido por las municipalidades conforme a ley. Administrativo, porque constituye una parte en la organización que adopta el Estado (Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral, 2008).

Según la Constitución Política del Perú, en su título IV de la estructura del estado, capítulo XIV de la descentralización, en su Artículo 194 se define al Gobierno Local de la siguiente manera: “Artículo 194.- Las municipalidades provinciales y distritales son los órganos de gobierno local. Tienen autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia.”

Por otro lado, el Artículo 165 dice lo siguiente: “Artículo 195.- Los gobiernos locales promueven el desarrollo y la economía local, y la prestación de los servicios públicos de su responsabilidad, en armonía con las políticas y planes nacionales y regionales de desarrollo.”

Las principales competencias de los gobiernos locales son las siguientes (MEF, 2017):

- “Aprobar su organización interna y su presupuesto.
- Aprobar el plan de desarrollo local concertado con la sociedad civil.
- Administrar sus bienes y rentas.
- Crear, modificar y suprimir contribuciones, tasas, arbitrios, licencias y derechos municipales, conforme a ley.
- Organizar, reglamentar y administrar los servicios públicos locales de su responsabilidad.
- Planificar el desarrollo urbano y rural de sus circunscripciones, incluyendo la zonificación, urbanismo y el acondicionamiento territorial.
- Fomentar la competitividad, las inversiones y el financiamiento para la ejecución de proyectos y obras de infraestructura local.
- Desarrollar y regular actividades y/o servicios en materia de educación, salud, vivienda, saneamiento, medio ambiente, sustentabilidad de los recursos naturales, transporte colectivo, circulación y tránsito, turismo, conservación de monumentos arqueológicos e históricos, cultura, recreación y deporte, conforme a ley.
- Presentar iniciativas legislativas en materias y asuntos de su competencia.”
- Ejercer las demás atribuciones inherentes a su función, conforme a ley.

2.1.9 Aspectos Legales del planeamiento Estratégico Público

De acuerdo a la Resolución De La Presidencia De Consejo De Directivo N° 033- 11 de Junio 2017/ Ceplán /Pcd (17 de Junio del 2017). Firmado Por Jorge Abugatta Fatule – Presidente del Consejo Nacional de Planeamiento Estratégico, esta guía orienta los planes institucionales de las entidades integrantes del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico – SINAPLAN, en el marco del ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua. Establece las pautas para la elaboración, implementación, seguimiento, evaluación y mejora continua de las políticas y planes institucionales, en el marco de las Políticas de Estado, del PEDN 2021, la preimagen del Perú al 2030, las políticas nacionales, sectoriales y territoriales.

Como principio, el planeamiento estratégico busca el desarrollo integral del país que asegure una gestión pública al servicio del ciudadano, en cada lugar del territorio nacional, para el cumplimiento de las funciones primordiales del Estado y, sobre todo, el bienestar integral de las personas. Abarca los aspectos ambientales, económicos, sociales e institucionales, en un sentido amplio de estas dimensiones.

En tal Sentido, La alta dirección propone que cada pliego debe revisar críticamente la misión (razón de ser) de la entidad, considerando la situación de la población a la cual sirve y la realidad territorial en la cual opera. Luego, revisa sus políticas y planes con el conocimiento actualizado de la realidad (analizando la vida de las personas en las cuencas, ecosistemas, ejes de desarrollo), la identificación de la demanda de diversos grupos de la población y el análisis de las evaluaciones de sus políticas y planes. Cuando los Pliegos en cada sector y nivel de gobierno efectúan esta revisión, los planes operativos de todas las entidades públicas en su conjunto deben garantizar los mejores resultados para la población en cada provincia del país.

En respuesta a su misión institucional, la Alta Dirección revisa las funciones primordiales del Estado que debe cumplir (de acuerdo a su mandato legal), determina los bienes o servicios que le corresponde producir para satisfacer la demanda de la población de acuerdo a los estándares de las políticas públicas que correspondan e identifica las brechas de atención en términos de cobertura, calidad y satisfacción, considerando los atributos o características definidas por los órganos rectores competentes. Entonces, la Alta Dirección analiza su oferta actual de producción y de ser necesario las acciones inmediatas para su optimización con relación a su oferta (con la implementación de mejoras en los procesos operativos y de soporte), así como la relación entre la “demanda ciudadana” y la “oferta pública o privada” total en cada provincia. Con el análisis anterior y de su capacidad operativa para cerrar las brechas (determinada por sus recursos), identifica sus fortalezas y debilidades para atender a su población.

Por tanto, en el PEI, la Alta Dirección plasma sus objetivos estratégicos y las principales líneas de acción para el cierre de las brechas identificadas en el corto, mediano y largo plazo, en coordinación con todas las entidades que operan en el territorio y utilizando de manera integrada los sistemas administrativos. Para esto, analiza y elige las alternativas de acción más adecuadas, considerando plazos para el cierre de brechas dentro de las orientaciones nacionales y sectoriales.

Finalmente, en el POI, la Alta Dirección detalla y programa las actividades necesarias para alcanzar los resultados e impactos. Durante el año 2017 por ser un periodo de tránsito, la elaboración del POI 2018 debe buscar que cada actividad principal cuente con una estimación del costo del total de recursos necesarios para lograr las metas de los indicadores que contribuyen al

logro de los resultados e impactos a favor de la población. (Javier Abugattás Fatule Presidente del Consejo Directivo Centro Nacional de Planeamiento Estratégico)

El Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico- SINAPLAN tiene como primera función: “Constituirse en el espacio institucionalizado para la definición concertada de una visión de futuro compartida y de los objetivos y planes estratégicos para el desarrollo nacional armónico, sustentable, sostenido y descentralizado del país” (Art. 4º, Decreto Legislativo N° 1088). En ese marco, el CEPLAN ha iniciado el proceso de construcción de una visión concertada del Perú al 2030, mediante la presentación de una propuesta preliminar de imagen de futuro o “preimagen” en el Foro del Acuerdo Nacional (febrero de 2017).

A nivel institucional, las entidades del sector público elaboran un Plan Estratégico Institucional - PEI y un Plan Operativo Institucional - POI, los cuales orientan su accionar para el logro de los objetivos establecidos en la política institucional en el marco de las políticas y planes nacionales y territoriales.

El PEI es un instrumento de gestión que identifica la estrategia de la entidad para lograr sus objetivos, en un periodo mínimo de tres (3) años, a través de iniciativas diseñadas para producir una mejora en el bienestar de la población a la cual sirve y cumplir su misión.

Para implementar esa estrategia, el POI establece las actividades priorizadas vinculadas al cumplimiento de los objetivos y acciones estratégicas aprobadas en el PEI cuya ejecución permite producir bienes o servicios y realizar inversiones, en un periodo anual. Cuando ese POI se traduce en un presupuesto anual aprobado (en la Ley de Presupuesto del Sector Público), el POI financiado

refleja la decisión de lograr los objetivos de política con la estrategia diseñada. Luego, se debe hacer seguimiento a la ejecución del POI para verificar el cumplimiento de lo planificado y finalmente, evaluar si se lograron los objetivos y metas, a nivel de PEI y POI.

En relación con el nivel de elaboración de los planes, como se muestra en el Cuadro N° 1, las entidades que son Pliego presupuestal elaboran el PEI. Las unidades ejecutoras - UE y municipalidades elaboran el POI4, el cual es consolidado por sus respectivos Pliegos. Se debe precisar que, para las municipalidades provinciales y distritales, el PEI equivale al “Plan de Desarrollo Institucional” al cual se refiere el Artículo 9° de la Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades.

III. MÉTODO

3.1 Tipo de Investigación

La investigación realizada es de tipo aplicativo analiza las posibilidades de implementación del planeamiento estratégico y su incidencia en la gobernanza y desarrollo local en la ciudad de Tacna. Asimismo, es de nivel exploratorio y descriptivo, con un diseño transversal. Es exploratorio, porque se trata de un estudio casi sin antecedentes en el Perú y es descriptivo, va a permitir detallar las variables señaladas anteriormente con respecto a la aparición, frecuencia y variaciones de las percepciones y opiniones de la población sobre el tema.

3.2 Ámbito Temporal y Espacial

El ámbito de ejecución del trabajo fue durante al año 2019. El espacio geográfico elegido fue la localidad de Tacna, considerando su distrito capital mayormente y los distritos más cercanos.

3.3 Variables

Tabla 4

Operacionalización de Variables

| VARIABLE | DIMENSIONES | INDICADORES |
|--|---------------------------------|---|
| VARIABLE INDEPENDIENTE: PLANEAMIENTO ESTRATEGICO | Nuevo Proceso de Organizaciones | a) Nuevas metas en el Gobierno Local b) Nuevos propósitos de organización c) Nuevas redes de participación ciudadana d) Nuevas formas de participación de servicios |
| | Gobernabilidad | a) La ciudadanía está organizada b) Se permite acceso en la información c) Se promueve la participación ciudadana d) Políticas innovadoras institucionalizadas |
| | Iniciativas Innovadoras | a) Influencias y alianzas b) Incentivos innovadores c) Actores públicos que aseguren éxito. d) Sostenibilidad e innovación. |
| | Creatividad y Fomento Innovador | a) Procesos innovadores b) Fomento de la innovación c) Proceso de desarrollo d) Crecimiento y desarrollo sostenible |
| VARIABLE | DIMENSIONES | INDICADORES |
| VARIABLE DEPENDIENTE : GOBERNANZA | Desarrollo organizacional | a) La Municipalidad funciona de acuerdo con objetivos y metas b) Se cumple el Plan de Reordenamiento Territorial c) La Municipalidad cuenta con personal calificado d) La mecanización del sistema administrativo beneficia a la población |
| | Finanzas municipales | a) Se ha perfeccionado y recuperado la recaudación b) La ejecución de proyectos es eficiente c) Las tasas municipales corresponden a los servicios prestados d) Se ejecuta el presupuesto asignado |
| | Gobernabilidad | a) La ciudadanía se encuentra organizada b) Se permite el acceso a la información c) Se promueve la participación ciudadana d) Existen políticas institucionalizadas focalizadas |
| | Servicios | a) Los servicios municipales son eficientes b) La atención al público es eficiente c) Los actores sociales participan en los proyectos |

3.4 Población y Muestra

El estudio se ha realizado en la ciudad de Tacna. El criterio para determinar el tamaño de la muestra fue la homogeneidad de la población, con respecto al objetivo de la investigación, de ahí que las características del muestreo son las siguientes:

- **Ámbito:** Ciudad de Tacna
- **Población:** 330 colaboradores
- **Tamaño de la muestra:** 50 funcionarios, 50 Empleados, 78 Dirigentes Sindicales = 178
- **Tipo de muestreo:** No probabilístico, por cuotas

3.5 Instrumentos

Los instrumentos utilizados para la investigación fueron:

- Guía de Análisis Documental.
- La encuesta compuesta por cuestionarios en escala Likert
- Totalmente de acuerdo (TA)
- De Acuerdo (DA)
- Indiferente (IND)
- En desacuerdo (ED)
- Totalmente en Desacuerdo (TD)
- Guías de observación.

3.6 Procedimientos

- Primero se procedió a obtener información secundaria de las fuentes de información: tesis, libros, artículos de investigación en revistas científicas y revistas universitarias
- Se procedió a desarrollar la tesis, los antecedentes y el marco teórico.

- Se elaboró la encuesta en base a la operacionalización de variables.
- Se aplicó las encuestas definitivas con muchas dificultades.
- Se procedió tabular las encuestas y efectuar el tratamiento estadístico con los programas SPSS versión 24, y el Excel.
- Luego se elaboraron los resultados y las pruebas de hipótesis estadísticas.
- Luego se procedió a elaborar el informe final de tesis.

3.7 Análisis De Datos

Se hizo uso de técnicas estadísticas no paramétricas para lograr los objetivos de la investigación y probar las hipótesis planteadas. Se utilizó la prueba de correlación de rangos de spearman para las pruebas de hipótesis, por tratarse de variables cualitativas.

IV. RESULTADOS

A continuación, se presenta el análisis descriptivo y las pruebas de hipótesis, basadas en las 50 encuestas aplicadas a los funcionarios de las distintas organizaciones públicas, 50 empleados de las instituciones públicas y 70 dirigentes sindicales de la localidad de Tacna. Se analizan los cuestionarios del Planeamiento estratégico, luego la gobernanza municipal en sus cuatro dimensiones: Gobernabilidad, Desarrollo organizacional, desarrollo de los servicios municipales y la gestión de las finanzas municipales.

4.1 Análisis e interpretación de resultados

4.1.1 Planeamiento Estratégico

El planeamiento estratégico está en función a la gestión de la optimización significa que los procesos deben ser planificados y destinados a cambiar actitudes, valores, comportamientos y la estructura de la organización; de modo que pueda adaptarse a los cambios, problemas y desafíos (GHZ, 2010).

Tabla 5*Planeamiento Estratégico*

| Nº de pregunta | Indicadores | Total, Acuerdo=TA | De acuerdo=DA | Indiferente=IND | En desacuerdo=ED | Total Desacuerdo=TD |
|----------------|--|-------------------|---------------|-----------------|------------------|---------------------|
| 1 | Tiene conocimiento que la Municipalidad cuenta con un plan estratégico | 13,5% | 50.2 | 8.2 | 16,9% | 11,2% |
| 2 | El plan estratégico es conocido por todos los trabajadores | 16,3% | 52.5 | 10.9 | 7,3% | 13,0% |
| 3 | Considera que la aplicación del plan estratégico 2016-2018 ha influido en el desarrollo local de Tacna | 18,0% | 41.6 | 7,9% | 15,7% | 16,9% |
| 4 | Considera que hubo un buen gerente Municipal dirigiendo el plan estratégico | 15,7% | 43.37 | 7.23% | 21,9% | 11,8% |

De acuerdo con la encuesta aplicada, en la Tabla N°5 Se puede comprobar que el 63.7% acumulado, considera estar de acuerdo y su total acuerdo de que la Municipalidad cuenta con un plan estratégico. Asimismo, un 68.8% acumulado considera estar de acuerdo y de total acuerdo que los trabajadores conocen el plan estratégico. Por otro lado, el 59.6 acumulado expresa su acuerdo y total acuerdo que el plan estratégico 2016-2018 ha influido en el desarrollo local. Por último, el 59.07% considera estar de acuerdo y total acuerdo que el plan estratégico ha sido dirigido por un buen gerente municipal.

4.1.2 Gobernabilidad

Tabla 6

Dimensión de Gobernabilidad

| Nº de pregunta | Indicadores | Total, Acuerdo =TA | De acuerdo =DA | Indiferente =IND | En desacuerdo =ED | Total Desacuerdo =TD |
|----------------|---|--------------------|----------------|------------------|-------------------|----------------------|
| 1 | La ciudadanía se encuentra organizada | 14,0 | 13,5 | 43,3 | 5,6 | 23,6 |
| 2 | Se permite el acceso a la información | 16,9 | 12,4 | 42,1 | 5,6 | 23,0 |
| 3 | Se promueve la participación ciudadana | 15,2 | 6,2 | 41,6 | 21,3 | 15,7 |
| 4 | Existen políticas institucionalizadas focalizadas | 16,9 | 13,5 | 39,3 | 6,7 | 23,6 |

En la tabla 6, se analiza el involucramiento de la población con la toma de decisiones en la ciudad de Tacna. Al respecto, los indicadores de gobernabilidad no son tan alentadores. Las organizaciones surgen de la base, sin intervención, ni dirección o asesoría municipal; sin embargo, existe un grueso sector de la ciudadanía, sin determinar, que no participa en ningún tipo de organización. De esta apreciación generalizada se deriva la indiferencia (43,3%) incluso de los Dirigentes de Base, lo cual se agrava por el desinterés de las autoridades municipales para promover la participación ciudadana. Las acciones municipales para promover la participación son reconocidas por el 21,4%, con un 41,6% de indiferentes y un rechazo del 37%. Igualmente, es crítico el acceso a la información y la focalización de las políticas. Solo el 29,3% está de acuerdo con que existe acceso a la información y el 30,4% con las políticas focalizadas; es decir, que benefician a los más pobres. Las muestras de indiferencia al respecto son del orden del 41,6% y 39,3% respectivamente.

4.1.3 Desarrollo Organizacional

Tabla 7

Dimensión del Desarrollo Organizacional

| N°de pregunta | Indicadores | Total, Acuerdo=TA | De acuerdo =DA | Indiferente = IND | En desacuerdo =ED | Total, Desacuerdo=TD |
|---------------|--|-------------------|----------------|-------------------|-------------------|----------------------|
| 1 | La Municipalidad se orienta por objetivos y metas | 13,5% | 16,9% | 41,6% | 16,9% | 11,2% |
| 2 | Se cumple el fortalecimiento de la gestión pública | 16,3% | 12,4% | 41,0% | 7,3% | 23,0% |
| 3 | La Municipalidad cuenta con colaboradores calificados | 18,0% | 7,9% | 41,6% | 15,7% | 16,9% |
| 4 | Desarrollo tecnológico y productividad del fortalecimiento de la gestión municipal | 15,7% | 7,3% | 43,3% | 21,9% | 11,8% |

De acuerdo a la tabla 7, observamos que la aplicabilidad del planeamiento estratégico en relación con la dimensión del desarrollo organizacional es preocupante por el alto nivel de indiferencia en las 4 áreas de medición, el cual alcanza un promedio 41.9%. El 30% de los colaboradores entrevistados concuerda en cuanto a que la gestión de la optimización se orienta por objetivos y metas; el 28.7% consideran que la gestión pública se está cumpliendo, el 23% afirma que la Municipalidad cuenta con personal calificado y el 25.9% reporta la mecanización del proceso administrativo beneficia a la población.

4.1.4 Servicios

Tabla 8

Dimensión de Servicios

| Nº de pregunta | Indicadores | Total, Acuerdo =TA | De acuerdo =DA | Indiferente =IND | En desacuerdo =ED | Total, Desacuerdo =TD |
|----------------|--|--------------------|----------------|------------------|-------------------|-----------------------|
| 1 | Los servicios municipales son eficientes | 14,6% | 22,5% | 41,0% | 6,7% | 15,2% |
| 2 | La atención al público es eficiente | 15,7% | 14,6% | 40,4% | 13,5% | 15,7% |
| 3 | Los actores locales participan en los proyectos realizados | 14,6% | 12,9% | 37,6% | 25,3% | 9,6% |

En la Tabla N° 8, en relación con los servicios, la verificación de la calidad y cobertura de los servicios municipales, destinadas a solucionar las demandas de la población, principalmente de los sectores en desventaja. Al respecto, en la ciudad de Tacna, los servicios, la atención al público y la promoción municipal para que los actores sociales participen, distan de ser eficientes. El primer factor es aceptado por el 37.1%, rechazado los funcionarios por el 21.8% y aquellos que permanecen indiferentes son el 41% de los Dirigentes. El segundo factor registra el 40.4% de indiferencia, 30.3% de aprobación y 34.9% de desaprobación. El tercer factor presenta leves variaciones. La participación de los actores sociales limitada, lo cual lo reconocen los propios Dirigentes.

4.1.5 Gestión de las Finanzas Municipales

Tabla 9

Dimensión Financiera Municipal

| N.º de pregunta | Indicadores | Total, Acuerdo =TA | De acuerdo= DA | Indiferente=IND | En desacuerdo=ED | Total, Desacuerdo =TD |
|-----------------|---|--------------------|----------------|-----------------|------------------|-----------------------|
| 5 | Se ha perfeccionado y recuperado la recaudación en la base de la gestión Innovadora y desarrollo. | 15,7% | 7,3% | 43,3% | 21,9% | 11,8% |
| 6 | La ejecución de proyectos es eficiente | 15,2% | 12,4% | 43,8% | 5,6% | 23,0% |
| 7 | Las tasas municipales corresponden a los servicios competitivos. | 15,7% | 7,3% | 41,6% | 23,6% | 11,8% |
| 8 | Se ejecuta el presupuesto innovador asignado. | 16,9% | 12,4% | 42,1% | 5,6% | 23,0% |

Se refiere a que el planeamiento estratégico para ser eficaz, eficiente y efectivo debe contar con información que expresa, en términos cuantitativos y monetarios, las transacciones que realiza; y que esta información es utilizada para tomar decisiones de inversión, moderno de financiamiento; así como de operación de la municipalidad debido al desarrollo tecnológico.

En el caso de la ciudad de Tacna, la población y sus funcionarios deben estar informados de las finanzas municipales; así mismo el desarrollo local no es transparente, por ello es que, según los resultados de la encuesta, presentados en la Tabla N.º 9, se percibe que los puntajes se concentran en el rubro de indiferentes, obteniendo un promedio de 42.1% .

Los niveles de aceptación de mejoras innovadoras en la recaudación son del 23%, en la eficiencia de proyectos el 27.6%, la conformidad con las tasas municipales es del 23% y su

satisfacción con el presupuesto asignado es del 29.3% El promedio de rechazo en la dimensión finanzas es del 15.8%

4.1.6 Desarrollo Político

Tabla 10

Dimensión Desarrollo Político

| N.º de pregunta | Indicadores | Total, Acuerdo =TA | De acuerdo =DA | Indiferente =IND | En desacuerdo =ED | Total, Desacuerdo=TD |
|-----------------|---|--------------------|----------------|------------------|-------------------|----------------------|
| 1 | Su institución ha participado en reuniones con el alcalde | 16,9 | 8,4 | 42,7 | 24,7 | 7,3 |
| 2 | Su institución ha tomado acuerdos con alcalde sobre problemas en Distrito | 18,5 | 3,4 | 43,8 | 23,6 | 10,7 |
| 3 | Las autoridades aceptan sugerencias | 14,0 | 13,5 | 39,9 | 6,7 | 25,8 |
| 4 | El alcalde les solicita su participación en el Plan de desarrollo | 12,4 | 13,5 | 43,8 | 6,2 | 24,2 |

El desarrollo político se logra con una cultura política participativa donde las instituciones deben representar a los intereses ciudadanos. En la ciudad de Tacna, las autoridades locales, no han promovido la participación ciudadana, ni las organizaciones de base se han interesado en esta función. Este hecho, se expresa en indiferencia hacia la solución y participación en el desarrollo local.

Acorde con lo anteriormente expuesto, en la tabla N°10, los dirigentes de base manifiestan que las instituciones que representan no han participado en reuniones con el alcalde (32%), el 25.3% responde que si han participado y el 42.7 es indiferente.

No habiendo participación, es lógico que los acuerdos logrados por la autoridad carezcan de una base de apoyo. Al respecto el 34.3% de instituciones de la ciudad no ha participado en los acuerdos relacionados con problemas del Distrito, solo lo ha hecho el 21.9%, pues el 43.8 es indiferente. Igualmente, el 30.4% responde que el alcalde no les ha solicitado su participación en el Plan de Desarrollo, quienes han participado representan el 25.9% de instituciones y el nivel de indiferencia alcanza el 43.8%.

4.2 Contrastación de Hipótesis

Hipótesis general

Existe relación directa y significativa entre el planeamiento estratégico y la gobernanza y el desarrollo local en la ciudad de Tacna.

a) Hipótesis estadísticas

H_i : Si existe relación directa y significativa entre el planeamiento estratégico y la gobernanza en el desarrollo local

H_o : No existe relación directa y significativa entre el planeamiento estratégico y la gobernanza en el desarrollo local

Nivel de significancia de 5% (p-valor < 0.05)

Aplicando el estadístico r de Pearson se obtiene el siguiente resultado:

Tabla 11
Implementación del Plan estratégico y Gobernanza

| VARIABLES DE ESTUDIO | CORRELACIÓN DE RANGOS DE SPEARMAN | SIG. (BILATERAL) |
|--------------------------|-----------------------------------|------------------|
| Planeamiento estratégico | 0.818 | .000 |
| Gobernanza | | |

Como el valor Sig. es igual a 0.000, y por lo tanto ($p < 0.05$), se rechaza la hipótesis nula. Del resultado obtenido se infiere que existe una correlación estadísticamente significativa de **0.818**, correlación alta de acuerdo con Hernández (2003, p. 532). Por lo tanto, existe relación directa y significativa entre el planeamiento y la gobernanza en el Desarrollo Local con un nivel de confianza del 95% y 5% de probabilidad de error.

- **Hipótesis específica 1:**

H_i : La implementación del Planeamiento estratégico se relaciona directa significativamente con la gobernabilidad en el desarrollo local de la ciudad de Tacna.

H_o : La implementación del Planeamiento estratégico no se relaciona directa y significativamente con la gobernabilidad en el desarrollo local de la ciudad de Tacna.

- Nivel de significancia de 5 % ($p\text{-valor} < 0.05$)
- Aplicando el estadístico r de Pearson, se obtiene el siguiente resultado:

Tabla 12

Implementación del plan estratégico y gobernabilidad

| VARIABLES DE ESTUDIO | Correlación de rangos de spearman | Sig. (bilateral) |
|---|-----------------------------------|------------------|
| Implementación del Planeamiento estratégico | 0.669 | .002 |
| Gobernabilidad | | |

Como el valor Sig. es igual a 0.002, y por lo tanto ($p < 0.05$), se rechaza la hipótesis nula. Del resultado obtenido se infiere que existe una correlación estadísticamente significativa de 0.669, correlación positiva de acuerdo con Hernández (2003). Por lo tanto, La implementación del Planeamiento estratégico se relaciona directa y significativamente con la gobernabilidad en el desarrollo local de la ciudad de Tacna, con un nivel de confianza del 95%.

- **Hipótesis específica 2:**

Hi: La implementación del planeamiento estratégico se relaciona directamente con Desarrollo organizacional de la ciudad de Tacna.

H₀: La implementación del planeamiento estratégico no se relaciona directamente con el Desarrollo organizacional de la ciudad de Tacna.

b) Nivel de significancia de 5% ($p\text{-valor} < 0.05$).

c) Aplicando el estadístico de rangos de spearman, se obtiene el siguiente resultado:

Tabla 13

Implementación del Plan Estratégico y Desarrollo Organizacional

| VARIABLES DE ESTUDIO | Correlación de rangos de spearman | Sig. (bilateral) |
|---|-----------------------------------|------------------|
| Implementación del Planeamiento estratégico | 0.630 | .005 |
| Desarrollo organizacional | | |

c) Como el valor Sig. es igual a 0.005, y por lo tanto ($p < 0.05$), se rechaza la hipótesis nula. Luego, las finanzas municipales se relacionan de manera directa y significativa con el desarrollo local. Del resultado obtenido se infiere que existe una correlación estadísticamente significativa de **0.630**, correlación positiva de acuerdo con Hernández (2003). Por tanto, La implementación del planeamiento estratégico se relaciona directamente con Desarrollo organizacional de la ciudad de Tacna., con un nivel de confianza del 95%.

- **Hipótesis específica 3:**

H_i : La implementación del planeamiento estratégico se relaciona positivamente con Desarrollo de los servicios Municipales de la ciudad de Tacna.

H_o : La implementación del planeamiento estratégico no se relaciona positivamente con Desarrollo de los servicios Municipales de la ciudad de Tacna.

a) Nivel de significancia de 5% (p-valor < 0.05)

b) Aplicando el estadístico r de spearman, se obtiene el siguiente resultado:

Tabla 14

Implementación del plan estratégico y Desarrollo de los servicios Municipales

| VARIABLES DE ESTUDIO | Correlación de rangos de spearman | Sig. (bilateral) |
|---|-----------------------------------|------------------|
| Implementación del Planeamiento estratégico | 0.661 | .000 |
| Desarrollo de los servicios Municipales | | |

Del resultado obtenido se infiere que existe una correlación estadísticamente significativa de **0.662**, correlación positiva considerable de acuerdo con Hernández (2003). Por lo tanto, La implementación del planeamiento estratégico se relaciona positivamente con Desarrollo de los servicios Municipales de la ciudad de Tacna con un nivel de confianza del 95%.

- **Hipótesis específica 4**

H_i La implementación del planeamiento estratégico se relaciona de manera directa con la gestión de las Finanzas Municipales en la ciudad de Tacna.

H_o : La implementación del planeamiento estratégico no se relaciona de manera directa con la gestión de las Finanzas Municipales en la ciudad de Tacna.

Nivel de significancia de 5% (p-valor < 0.05)

a) Aplicando el estadístico r de rangos de spearman, se obtiene el siguiente resultado:

Tabla 15

Implementación del Plan estratégico y Gestión de las Finanzas Municipales

| VARIABLES EN ESTUDIO | Correlación de rangos de spearman | Sig. (bilateral) |
|-------------------------------------|-----------------------------------|------------------|
| Implementación del Plan estratégico | 0.662 | .000 |
| Gestión de las Finanzas Municipales | | |

Del resultado obtenido se infiere que existe una correlación estadísticamente significativa de **0.662**, correlación positiva considerable de acuerdo con Hernández (2003). Por lo tanto, La implementación del planeamiento estratégico se relaciona de manera directa con la gestión de las Finanzas Municipales en la ciudad de Tacna, con un nivel de confianza del 95%.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En relación con la importancia del planeamiento estratégico en la gobernanza, Venturo (2011). detalla que: La participación comunitaria garantiza un mejor funcionamiento racional de las actividades locales, ya que nadie consigue identificar mejor las necesidades y el uso de los recursos locales, como el usuario del servicio, que vive de cerca la problemática local. La participación propone un cambio de dinámica en el ámbito actual gobierno-gobernado, desde un sistema de democracia representativa, hacia la democracia participativa. En este sentido, se demuestra que para el caso de la localidad de Tacna que existe relación directa y significativa entre el planeamiento estratégico y la gobernanza en el desarrollo local.

Respecto de la gobernabilidad, Chávez (2018). Menciona que (...) El Planeamiento Estratégico ha venido desarrollándose en el sector Público de manera lenta y debería fortalecerse para implementarse con mayor fuerza en la gestión Pública, contrarrestando la falta de identidad y el déficit de cultura ciudadana que no permiten el desarrollo de los Planes en nuestro país. Lo mismo, en la presente tesis se concluye que la implementación del Planeamiento estratégico se relaciona directa significativamente con la gobernabilidad en el desarrollo local de la ciudad de Tacna.

En relación con el desarrollo organizacional, Rosas (2016). Concluyó que las estrategias plasmadas en la planificación tienen bastante incidencia en la gestión total de la entidad, pero existen indicadores que tiene que sumarse a la optimización de las estrategias y son el conocimiento de ellos mismos, la participación constante y el monitoreo por parte de las autoridades competentes. Lo mismo, investigador Ibarra (2012). Concluyo en la importancia que debe darle la alta dirección a las metas y objetivos trazados en el planeamiento estratégico de la entidad, a su vez se sugirió la revisión continua del plan estratégico para actualizar las políticas

internas. Alva (2016). Señalo en la necesidad permanente de detección de amenazas y debilidades que tenga la entidad debido a factores internos y externos que pudiera afectar la gestión, a su vez el monitoreo constante de los objetivos que sean siempre lo más razonable para poder cumplirlos en el plazo establecido. Estos aportes coinciden con lo que se comprobó, que la implementación del planeamiento estratégico se relaciona directamente con Desarrollo organizacional de la ciudad de Tacna.

Respecto a la atención de los servicios públicos municipales, Huamaní (2018). Menciona en su tercera conclusión: Se ha logrado determinar que existe una relación directa y significativa entre la implementación del planeamiento estratégico y la gestión de servicios públicos en la municipalidad distrital de Tate - Ica, 2018; en efecto se obtiene un coeficiente de correlación de Pearson $r = 0,678$ (tabla N° 14) que indica una relación directa y significativa. También (Armijos y Cabrera 2016, citado por Villa, Ángel 2018), mencionan que entre los principales resultados arribados se tiene que el Municipio del cantón Olmedo no ha aplicado una Planificación Estratégica para mejorar la gestión institucional existiendo brechas importantes entre lo que el municipio ofrece y lo que los beneficiarios reciben acerca de la calidad de los servicios. A pesar de que en el estudio realizado se concluye que la implementación del planeamiento estratégico se relaciona positivamente con Desarrollo de los servicios Municipales de la ciudad de Tacna, existe también brechas importantes en relación con la cantidad y calidad del servicio municipal, que el usuario no está conforme y se requiere mejorar.

VI. CONCLUSIONES

- La implementación planeamiento estratégico se relaciona directa y significativamente con la gobernanza en el desarrollo local de la ciudad de Tacna. Esto es, la implementación del plan estratégico ha mejorado la gobernanza, caso contrario si empeora la aplicación del plan estratégico, entonces empeorará la gobernanza.
- Existe una relación directa y significativa entre la implementación Planeamiento estratégico y la gobernabilidad en el desarrollo local de la ciudad de Tacna. La implementación del plan estratégico ha mejorado la gobernabilidad y el desarrollo de la localidad de Tacna, reduciendo conflictos.
- La implementación del planeamiento estratégico se relaciona directamente con Desarrollo organizacional de la ciudad de Tacna. Esto significa que la implementación del plan estratégico ha influido positivamente en el desarrollo de las organizaciones públicas y privadas de la localidad de Tacna.
- La implementación del planeamiento estratégico se relaciona positivamente con Desarrollo de los servicios Municipales de la ciudad de Tacna. Por tanto, La implementación del plan estratégico, ha tenido una influencia positiva en la gestión de los servicios prestados por la municipalidad.
- La implementación del planeamiento estratégico se relaciona de manera directa con la gestión de las Finanzas Municipales en la ciudad de Tacna. Esto significa que la implementación del plan estratégico ha influido en la mejora de l gestión de las finanzas municipales.

VII. RECOMENDACIONES

- La ejecución del nuevo plan estratégico debe mantener o mejorar la gobernanza en la ciudad de Tacna, manteniendo buenas relaciones con los actores, organizaciones empresariales, vecinales, e instituciones públicas, que podrían impedir se dé una mejor gobernanza.
- La implementación del Plan estratégico es vital para lograr la gobernabilidad, en este sentido, el gobierno local debe entender que es la política partidaria predominante la que puede impedir o mejorar la gobernabilidad, en ese sentido debe considerarlos en el plan estratégico.
- La influencia positiva del plan estratégico con Desarrollo organizacional de la ciudad de Tacna debe considerar las nuevas organizaciones y la presencia de extranjeros, por ser una zona de frontera.
- La implementación del planeamiento estratégico indica que hay una relación positiva con Desarrollo de los servicios Municipales, este hecho no es muy frecuente en otros gobiernos Locales , sería necesario un seguimiento y supervisión, individualizada de los servicios, porque hay ciudadanos y organizaciones que no están de acuerdo con la forma como el municipio atiende los servicios municipales como el de limpieza pública, cuidando del ornato y arreglo y mantenimiento de las pistas y carreteras.
- Las finanzas municipales son vitales para el desarrollo municipal, lograr hacerlas sostenibles y crecientes en le tiempo es de suma importancia para la recaudación municipal, y también para atender las diversas necesidades de la población de la localidad de Tacna.

VIII. REFERENCIAS

- Alva Peralta Sigfrido & Manrique Valdez Miguel (2016). *Plan estratégico para la empresa transportes Julio César S.A.C.* [Tesis de pregrado]. Universidad San Ignacio de Loyola.
- Ariño, G. (2004). *Principios de Derecho Público Económico*. España: Editorial Comares S.L., 1089.
- Armijos, E., y Cabrera, M. (2016) *Planeación Estratégica en el Ilustre Municipio del Cantón Olmedo Durante el Periodo 2010 – 2015*. [Tesis de maestría]. Universidad Nacional de Loja – Ecuador.
- Ávalos, R. (1995). *Innovación de la gestión pública: análisis y perspectiva. Gestión y Estrategia* (México D. F., Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad de Azcapotzalco), 8: 6-17. Recuperado el 15 de diciembre de 2011. www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num8/doc1.htm.
- Cabrero, M. (1996). Capacidades innovadoras de municipios mexicanos *Revista mexicana de sociología*, N° 3
- Cabrero, E. & Carrera A. (coords.). (2008). *Innovación local en América Latina. México D. F.: CIDE*. Recuperado el 5 de junio de 2012 de Camposano Tarmeño, K., Jaén Berrocal, F. & Ríos Sierra R. (2010). *Innovación y empresas demostrativas en el Perú: una propuesta de desarrollo basada en el conocimiento*. [Tesis de Magíster]. Universidad ESAN.
- Cano del Castillo Andrés & Cifuentes Salazar Diana (2011). *Diseño e implementación de un plan estratégico para la empresa Disempack Ltda.* [Tesis de pregrado]. Universidad de la Salle, Bogotá, Colombia.

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2017). *Guía para Planeamiento Institucional*. Obtenido de CEPLAN. https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2017/06/Guia-de-Planeamiento-Institucional07jun2017_1806hrs.pdf.

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico-CEPLAN. (2015). *Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico- SINAPLAN*. Obtenido de CEPLAN. <https://www.ceplan.gob.pe/sinaplan/>

Chávez, R. (2018). *Planeamiento Estratégico y Prospectiva en el Perú*. Stakeholders Sostenibilidad.

Dromí, R. (2005). *Derecho Administrativo*. Perú: Editorial Gaceta Jurídica.

García Lirios, Cruz, Carreón Guillén, Javier, & Quintero Soto, María Luisa. (2015). *Dimensiones de gobernanza para la sustentabilidad hídrica*. *Revista pueblos y fronteras digital*, 10(20), 195-203. <https://doi.org/10.22201/cimsur.18704115e.2015.20.39>

Guerrero, M., & Heras, S. (Julio de 2013). *Análisis de la Ejecución Presupuestaria en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Parroquia de San Joaquín en el periodo 2012*. Obtenido de Universidad de Cuenca-Ecuador: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/4374/1/TESIS.pdf>

Huamaní, Errhol (2018). *Planeamiento estratégico y gestión de servicios públicos en la municipalidad distrital de Tate - Ica, 2018*. [Tesis de maestría]; Universidad Cesar Vallejo.

Ibarra Alva Américo (2012). *Planeamiento estratégico y su relación con la gestión de la calidad de la Institución Educativa Kumamoto I N° 3092- Puente Piedra Lima- año 2011*. [Tesis de maestría]. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

- Kooiman, J. (2009). *Governing as Governance. Reino Unido: Sage Publishers.*
- Kooiman, J. (1993). *Modern Governance; New Government-Society Interactions. Broughton Gifford: Sage Publishers.*
- Lira, Luis (2006). *Revalorización de la planificación del desarrollo. Santiago: Naciones Unidas, CEPAL, ILPES, Área de Gestión del Desarrollo Local y Regional.*
- Mendoza, L. (2014). *Diseño del plan estratégico 2013-2017 de la empresa Patricia Ramírez. Colombia. Universidad de Cartagena.*
- Naranjo Verduga Rosa (2015). *Plan estratégico para la unidad educativa los Guayacanes, Cantón Quevedo, periodo 2014-2017. [Tesis de pregrado]. Universidad técnica Estatal de Quevedo.*
- Pereira, M. F. (2010) *Planeamiento Estratégico: teorías, modelos e processos. São Paulo: Atlas.*
- Rosas, Nilda. (2016). *Planeamiento estratégico y su repercusión en la gestión empresarial del sector turismo de la región Puno, 2015 – 2016. [Tesis de maestría]. Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez.*
- Rubio, M. (2013). *La interpretación de la Constitución según el Tribunal Constitucional (3.a ed.). Lima; Fondo Editorial PUCP.*
- Salas, F. (2016). *La Planeación Estratégica Como Herramienta Para la Modernización del Servicio Público Municipal. [Tesis de maestría]. Universidad de Nuevo León – México.*
- Torres, N. (2017). *Los procesos del planeamiento estratégico y su incidencia en la gestión administrativa en los gobiernos locales de la provincia de Huánuco periodo 2015. [Tesis de maestría]. Universidad Nacional de Huánuco.*

Venturo, P. (2011). *Planificación Estratégica e indicadores de desempeño en el Sector Público*.

Villa Meza, Ángel Miguel (2018). *Plan estratégico institucional y gestión municipal según colaboradores de la municipalidad provincial de Huarochirí – 2018*. [Tesis de maestría].
Universidad Cesar Vallejo. Perú.

IX. ANEXOS

| TÍTULO | DEFINICIÓN DEL PROBLEMA | OBJETIVOS | FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS | CLASIFICACIÓN DE VARIABLES | OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES | METODOLOGÍA | POBLACIÓN, MUESTRA Y METODO DE MUESTREO | INSTRUMENTOS |
|--|---|--|--|---|---|---|--|--|
| <p>“IMPLEMENTACIÓN DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y SU INCIDENCIA EN LA GOBERNANZA Y DESARROLLO LOCAL EN LA CIUDAD DE TACNA 2016-2018 “</p> | <p>Problema General</p> <p>¿Qué relación existe entre la implementación planeamiento estratégico y la gobernanza en el desarrollo local de la ciudad de Tacna?</p> <p>Problemas Específicos</p> <p>¿Cuál es la relación entre la implementación Planeamiento estratégico y la gobernabilidad en el desarrollo local de la ciudad de Tacna?</p> <p>¿Cómo se relaciona la implementación del planeamiento estratégico con Desarrollo organizacional de la ciudad de Tacna?</p> <p>¿Cómo se relaciona la implementación del planeamiento estratégico con Desarrollo de los servicios Municipales de la ciudad de Tacna?</p> <p>¿Cómo se relaciona la implementación del planeamiento estratégico con la gestión de las Finanzas Municipales en la ciudad de Tacna?</p> | <p>General</p> <p>Determinar la relación existe entre la implementación planeamiento estratégico y la gobernanza en el desarrollo local de la ciudad de Tacna.</p> <p><i>Específicos</i></p> <p>Determinar cuál es la relación entre la implementación Planeamiento estratégico y la gobernabilidad en el desarrollo local de la ciudad de Tacna.</p> <p>Establecer la relación entre la implementación del planeamiento estratégico con Desarrollo organizacional de la ciudad de Tacna.</p> <p>Determinar Cómo se relaciona la implementación del planeamiento estratégico con Desarrollo de los servicios Municipales de la ciudad de Tacna.</p> <p>Determinar la relación entre la implementación del planeamiento estratégico y la gestión de las Finanzas Municipales en la ciudad de Tacna.</p> | <p>Hipótesis General</p> <p>La implementación planeamiento estratégico se relaciona directa y significativamente con la gobernanza en el desarrollo local de la ciudad de Tacna</p> <p>Hipótesis Específicas</p> <p>Existe una relación directa y significativa entre la implementación del Planeamiento estratégico y la gobernabilidad en el desarrollo local de la ciudad de Tacna.</p> <p>La implementación del planeamiento estratégico se relaciona directamente con Desarrollo organizacional de la ciudad de Tacna.</p> <p>La implementación del planeamiento estratégico se relaciona positivamente con Desarrollo de los servicios Municipales de la ciudad de Tacna.</p> <p>La implementación del planeamiento estratégico se relaciona de manera directa con la gestión de las Finanzas Municipales en la ciudad de Tacna.</p> | <p>VARIABLE INDEPENDIENTE:</p> <p>PLANEAMIENTO ESTRATEGICO</p> <p>VARIABLE DEPENDIENTE:</p> <p>GOBERNANZA</p> | <p>VER P.45</p> <p>Ver Tabla N° 4</p> | <p>TIPO DE INV: De tipo aplicativo, se busca relacionar las variables Aplicación de Plan estratégico y la Gobernanza</p> <p>NIVEL El estudio es de nivel descriptivo y correlacional</p> <p>MÉTODO: Inductivo o inferencial</p> <p>Diseño MI: O y (f) Ox</p> <p>Prueba Hipótesis: con el COEFICIENTE DE correlación rangos de spearman</p> | <p>POBLACIÓN</p> <p>Ámbito: Ciudad de Tacna</p> <p>Población: 330 colaboradores</p> <p>LA MUESTRA:</p> <p>50 funcionarios, 50 empleados, 78 dirigentes Sindicales</p> <p>n=178 Unidades Muestrales</p> <p>Tipo de muestreo: No probabilístico, por cuotas</p> | <p>Se utilizará como herramienta principal los cuestionarios de la Encuesta.</p> <p>Cuestionarios</p> <p>Cuestionarios en la escala ordinal de Likert.</p> <p>1: Totalmente de acuerdo (TA) 2: De Acuerdo (DA) 3: Indiferente (IND) 4: En desacuerdo (ED) 5: Totalmente en Desacuerdo (TD)</p> |