



Universidad Nacional
Federico Villarreal

Vicerrectorado de
INVESTIGACIÓN

Facultad de Administración

IMPORTANCIA DEL PLAN ESTRATEGICO PARA EL DESARROLLO SOCIAL Y
ECONOMICO DEL GOBIERNO LOCAL DEL “DISTRITO DE SAN JUAN DE
MIRAFLORES”

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

AUTOR

Felix Leveroni, Adrian Eddie

ASESOR

Castro Vasquez, Eugenio

JURADO

Reyna Davila, Silvia

Ponce Veneros, Manuel

Gomez Mego, Francisco

LIMA – PERU

2018

DEDICATORIA

A mis Padres por su amor, cariño, amistad y apoyo permanente; a mis familiares por la confianza y estima personal.

Adrián

AGRADECIMIENTO

A mi Institución Ejército del Perú y a la Universidad Nacional Federico Villarreal, de la Facultad de Administración, por brindarme la oportunidad de incrementar conocimientos académicos y experiencia en la vida profesional.

A los docentes universitarios por su profesionalismo, consejos y apoyo, con la finalidad de culminar mi carrera profesional en Administración Pública.

RESUMEN

El objetivo de la tesis, fue determinar en qué medida es importante el plan estratégico para el desarrollo social y económico del gobierno local del Distrito de San Juan de Miraflores. En tal sentido, la investigación constituye un estudio de caso. Para tal fin se utilizó un total de 56 trabajadores empleados y Funcionarios de la Municipalidad, a quienes se les aplicó una encuesta, obteniéndose los siguientes resultados: Respecto del Plan estratégico para el 82% es importante que el gobierno local elabore su plan estratégico, 73% se identifica con su institución, para el 70% el plan estratégico debe ser elaborado por el Gerente de Planificación, 66% es necesario aumentar el presupuesto, 64% si conoce los pasos para elaborar el plan estratégico. Respecto de los factores Internos, 70% considera que se brinda servicios de calidad a la comunidad, 62% están comprometidos con el gobierno local, 59% la alta dirección motiva a funcionarios y trabajadores. Respecto de los Factores externos, el 79% considera que se requiere de nueva tecnología, 61% el incremento de la delincuencia influye negativamente en el distrito, 59% los medios de comunicación influyen en la forma de vida, 57% se requiere de voluntad pública y concertación de problemas de límites de fronteras. En relación a la Eficiencia y Eficacia, 77% los funcionarios y trabajadores cumplen sus tareas, 75% el personal asiste con puntualidad, 70% de los funcionarios y trabajadores cumplen con eficacia, 68% el personal participa en las reuniones de trabajo, 64% se utiliza eficazmente los recursos, 61% se cumplen los objetivos. La conclusión principal es que La elaboración y ejecución del plan estratégico influye positivamente en el desarrollo social y económico del Distrito de San Juan de Miraflores.

Palabras claves: Plan estratégico, planificación, desarrollo social y desarrollo económico.

ABSTRACT

The objective of the thesis was to determine to what extent the strategic plan for the social and economic development of the local government of the District of San Juan de Miraflores is important. In this sense, the investigation constitutes a case study. To this end, a total of 56 employees and Municipal Officials were used, to whom a survey was applied, obtaining the following results: Regarding the Strategic Plan for 82%, it is important that the local government draws up its strategic plan, 73 % is identified with your institution, for 70% the strategic plan must be prepared by the Planning Manager, 66% is necessary to increase the budget, 64% if you know the steps to prepare the strategic plan. Regarding internal factors, 70% consider that quality services are provided to the community, 62% are committed to local government, 59% senior management motivates officials and workers. Regarding external factors, 79% consider that new technology is required, 61% the increase in crime has a negative influence on the district, 59% the media influence the way of life, 57% requires public will and coordination of boundary border problems. In relation to Efficiency and Effectiveness, 77% of the employees and workers fulfill their tasks, 75% of the staff attend with punctuality, 70% of the officials and workers comply effectively, 68% of the personnel participate in the work meetings, 64% resources are used effectively, 61% objectives are met. The main conclusion is that the preparation and execution of the strategic plan has a positive influence on the social and economic development of the District of San Juan de Miraflores.

Keywords: Strategic plan, planning, social development and economic development.

INDICE

DEDICATORIA.....	02
AGRADECIMIENTO	03
RESUMEN	04
ABSTRACT.....	05
INDICE	06
INTRODUCCIÓN.....	09
CAPITULO I REALIDAD PROBLEMÁTICA.....	11
1.1 CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	11
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	15
1.2.1 Problema General.....	15
1.2.2 Problemas Específicos.....	15
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....	16
1.3.1 Objetivo General.....	16
1.3.2 Objetivos Específicos.....	16
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	16
1.4.1 Social.....	16
1.4.2 Económico.....	17
1.4.3 Académico.....	17
1.4.4 Legal.....	17
1.5 LIMITACIONES.....	17
CAPITULO II: MARCO TEORICO	18
2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	18
2.1.1 Orígenes de la moderna planificación económica.....	18
2.1.2 La aparición del “planning”	24
2.1.3 El planteamiento de King: modificar el proceso	25
2.1.4 La idea de Pollitt: actuar a través de una figura	27

2.2	BASES TEÓRICAS	29
2.2.1	La Planificación Para el Desarrollo	29
2.2.2	Los funciones de los sistemas de planificación	33
2.2.3	¿Qué es el pensamiento estratégico?	35
2.2.4	Motivaciones y ventajas para realizar un plan estratégico	37
2.2.5	Plan Bicentenario Perú al 2021	40
2.2.6	Etapas en el proceso de elaboración del plan estratégico	42
2.2.7	Planeamiento en el sector público – Perú	44
2.2.8	Fuentes de ingreso para el desarrollo del gobierno municipal	56
	2.2.8.1 Desarrollo económico de los Gobiernos Municipales	56
	2.2.8.2 Ingresos tributarios de las Municipalidades	58
	2.2.8.3 Acciones para incrementar recursos financieros municipales ..	61
2.2.9	Distrito de San Juan de Miraflores	62
	2.2.9.1 Localización, ubicación, superficie, población	62
	2.2.9.2 Historia	62
	2.2.9.3 Estructura Organizacional	69
	2.2.9.4 Organigrama	72
2.3	HIPÓTESIS	73
2.3.1	Hipótesis General	73
2.3.2	Hipótesis Específicas	73
2.4	VARIABLES E INDICADORES	73
2.4.1	Variable Independiente	73
	- Indicadores	74
2.4.2	Variable Dependiente	74
	- Indicadores	74
2.5	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES E INDICADORES	75
CAPITULO III: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN		76
3.1	AMBITO DE ESTUDIO	76
3.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN	76

3.3	NIVEL DE INVESTIGACIÓN	76
3.4	MÉTODO Y TIPO DE INVESTIGACIÓN	77
3.5	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	77
3.6	POBLACIÓN Y MUESTRAS	77
	3.6.1 Población o Universo	77
	3.6.2 Muestra	78
3.7	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	78
3.8	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	79
3.9	TÉCNICA DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	83
CAPITULO IV: RESULTADOS		84
4.1	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	84
	a) Dimensión del desarrollo de competencia	85
	b) Dimensión de los factores internos	88
	c) Dimensión de los factores externos	91
	d) Dimensión de eficiencia y eficacia	94
4.2	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	97
CONCLUSIONES		101
RECOMENDACIONES		103
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		105
ANEXOS		109
	- MODELO DE ENCUESTA	110
	- MATRIZ DE CONSISTENCIA	117

INTRODUCCIÓN

La presente investigación titulada “Importancia del plan estratégico para el desarrollo socio económico del gobierno local del Distrito de San Juan de Miraflores”, distrito que fue fundado por Ley N° 15382, del 13 de Enero del año 1965 y tiene una superficie de 23.98 km² y el 2015 tiene una población de 404,000 habitantes.

La finalidad del gobierno local del distrito de San Juan de Miraflores, es la de promover el desarrollo integral y sostenible, la armonía local y la prestación de servicios públicos locales en estricta armonía con los planes.

Estos servicios deben fomentar el bienestar de los vecinos, satisfaciendo sus necesidades vitales en los aspectos de acondicionamiento del espacio físico y el uso del suelo, saneamiento ambiental, salubridad, abastecimiento, comercialización, educación, cultura, recreación, deporte, transporte y comunicaciones.

Es el caso que este distrito, los servicios no son tan eficientes y eficaz, por lo que el objetivo de esta investigación es determinar la importancia del plan estratégico para el desarrollo social y económico del gobierno local y de la comunidad.

La presente investigación se ha desarrollado en cuatro capítulos y son los siguientes:

En el Primer Capítulo, se plantea la realidad problemática, en la que se formula los problemas general y específico, el objetivo general y específico, como la justificación y las limitaciones de la investigación.

En el Capítulo II, se define el marco teórico, donde se fundamenta y describe los antecedentes del estudio y se fundamenta las bases teóricas respecto al plan estratégico, se describe el Plan Bicentenario 2021 y el Planeamiento del sector público y el origen del distrito de San Juan de Miraflores. Seguidamente se plantea las hipótesis general y específica y sus respectivas variables e indicadores.

En el Capítulo III se desarrolla la metodología de la investigación, donde se considera el método de investigación cuantitativa, su tipo de investigación es cuantitativa, su diseño de investigación es NO EXPERIMENTAL, utilizándose la clasificación de investigación la TRANSVERSAL. Se plantea la población y la muestra. Asimismo se utiliza la Encuesta como técnica de recolección de datos y su instrumento el Cuestionario y se culmina con el procesamiento y análisis de datos.

En el Capítulo IV se realiza la presentación de los resultados y su respectiva discusión

La presente investigación se culmina con las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

CAPITULO I

REALIDAD PROBLEMÁTICA

1.1 CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA

Mediante la Constitución Política del Perú promulgado el 29 de Diciembre de 1993, en el Capítulo XIV, artículo 194, manifiesta que las municipalidades distritales es el órgano de gobierno local. Asimismo tiene autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. Las municipalidades de los centros poblados son creadas conforme a ley.

La estructura organizacional del gobierno local la conforman el Concejo Municipal como órgano normativo y fiscalizador y la Alcaldía como órgano ejecutivo, con las funciones y atribuciones que les señale la Ley.

Los Alcaldes y Regidores son elegidos por sufragio directo, por un periodo de cuatro (4) años. Pueden ser reelegidos. Su mandato es revocable, conforme a ley, e irrenunciable, con excepción de los casos previstos en la Constitución.

Para postular a Presidente de la República, Vicepresidente, miembros del Parlamento Nacional o Presidente del Gobierno Regional; los alcaldes deben renunciar al cargo seis (6) meses antes de la elección respectiva.

Es decir, los gobiernos locales son las células más importantes del gran organismo del estado. por esa razón deben gozar de autonomía, así como la capacidad de generar sus propios recursos. Todas estas facultades que fueron recuperándose luego del retorno de la democracia –en 1980- han permitido que

muchos pueblos progresen y sean ejemplo de un eficiente gobierno municipal. Son pocos, pero están allí; por eso el pueblo –sabio al fin- suele ratificarles su confianza.

De acuerdo a Mendoza, Fernando (2017) en el artículo 195 de la Constitución del año 1993, manifiesta que 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.

Según Paredes, Javier (2017; son competentes para:

1. Aprobar su organización interna y su presupuesto.
2. Aprobar el plan de desarrollo local concertado con la sociedad civil.
3. Administrar sus bienes y rentas.
4. Crear, modificar y suprimir contribuciones, tasas, arbitrios, licencias y derechos municipales;
5. Ejercer las atribuciones que conforme a esta ley organizar, reglamentar y administrar los servicios públicos locales de su responsabilidad.
6. Planificar el desarrollo urbano y rural de sus circunscripciones, incluyendo la zonificación, urbanismo y el acondicionamiento territorial.
7. Fomentar la competitividad, las inversiones y el financiamiento para la ejecución de proyectos y obras de infraestructura local.
8. 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.
9. Presentar iniciativas legislativas en materias y asuntos de su competencia.
10. Ejercer las demás atribuciones inherentes a su función, conforme a ley.

Conforme a la norma legal el problema para la formulación del POI y Plan Estratégico es real, puede resolverse eficazmente, es factible su realización, por lo tanto su realización y ejecución producirá soluciones a la comunidad en general.

Pero así como hay ejemplos de buena gestión, también han surgido situaciones lamentables respecto al manejo de los recursos que administran los gobiernos municipales, ingentes sumas que se proyectan para realizar supuestas obras internas, las que posteriormente son cuestionadas al presentarse sospechas de sobrevaluaciones o de malos manejos, acciones que deberían castigarse con severas sanciones, porque atentan directamente contra los intereses del pueblo.

Durante la última década se han desplegado pocos esfuerzos en los Gobiernos Locales para tomar decisiones políticas acertadas, por el contrario ha servido en su mayor parte como entidades burocráticas, y sin la finalidad de ser un ente de promover e impulsar el desarrollo socioeconómico sostenido y armónico de las municipalidades del país; acorde a las demandas reales de la población y a la construcción de un proceso de desarrollo respaldado por una visión de futuro, compatible con las expectativas sociales y a las oportunidades, siendo un ente netamente gastador de recursos, en donde su visión en muchas regiones es promover el desarrollo integral, armónico y sostenible, traducida en la erradicación de la extrema pobreza y la atención óptima de las necesidades de la población, mejorando sus condiciones de vida y que han sido incompatible con las acciones y planeaciones ejecutadas a través de estos años para así llevar a cabo, trayendo

como consecuencia, pobreza, desocupación, bajo nivel de vida, analfabetismo, poca inversión en proyectos auto sostenible, escaso de puesto de trabajo, bajo indicador del PBI por municipalidad, desplazamiento continuo de la población de la sierra y selva hacia la costa, etc.

El Plan Operativo Institucional es la herramienta más importante y la falta de utilización y ejecución de un plan operativo institucional (POI) eficiente y eficaz que no esté enmarcado dentro de la política de un gobierno local solo traerá consecuencias de pobreza y subdesarrollo de los distritos.

Los problemas encontrados referente al gobierno local del Distrito de San Juan de Miraflores, son los siguientes:

1. Falta de visión de la alta dirección
2. Desconocimiento de los trabajadores de la elaboración de un plan operativo institucional y plan estratégico.
3. No se desarrollan capacitaciones en forma permanente.
4. Desconocimiento de los instrumentos de gestión por parte de los trabajadores.
5. Falta de identificación institucional
6. No se cumple los objetivos.
7. Escaso conocimiento en el proceso de evaluación del POI y Plan Estratégico
8. No hay buenas relaciones y armonía entre los trabajadores
9. Deficiente servicio a la comunidad

Por falta de un plan estratégico, los efectos son negativos tales como: los recursos materiales no se utilizan adecuadamente, las actividades se desarrollan desordenadamente, no están definidos los límites del distrito se crean nuevos asentamientos humanos, deficientes servicios a la comunidad en general.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Problema General

¿En qué medida es importante el Plan Estratégico para el desarrollo social y económico del gobierno local del Distrito de San Juan de Miraflores?

1.2.2 Problemas Específicos

- a) ¿Cuáles son las situaciones que han llevado a la alta dirección a formular un plan estratégico?
- b) ¿Cómo ordenaría los factores internos que se deberían considerar como referencia para la elaboración del plan estratégico del Distrito de San Juan de Miraflores?
- c) ¿Cómo afectaría los factores externos para la elaboración del plan estratégico del Distrito de San Juan de Miraflores?
- d) ¿Cómo evaluaría el conjunto de actividades para la eficacia del plan estratégico del Distrito de San Juan de Miraflores?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1.3.1 Objetivo General

Determinar la importancia del Plan Estratégico para el desarrollo social y económico del gobierno local del Distrito de San Juan de Miraflores.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Conocer las situaciones y criterios que llevan a la Alta Dirección a formular un plan estratégico.
- b) Ordenar un conjunto de factores internos para la eficacia del plan estratégico del Distrito de San Juan de Miraflores
- c) Identificar los factores externos que afectan la eficacia del plan estratégico del Distrito de San Juan de Miraflores
- d) Evaluar las actividades del plan estratégico para el buen desarrollo social y económico del Distrito de San Juan de Miraflores

1.4 JUSTIFICACIÓN

La investigación se justifica de acuerdo a los siguientes criterios:

1.4.1 Social

Contribuye a que el plan estratégico incide en la aplicación teórica y práctica sobre la administración y el desempeño organizacional y municipal, tanto con los empleados como también en la comunidad, buscando mejora y ordenamiento en los diferentes sectores como comercio, producción, vivienda, salud, educación, transporte.

1.4.2 Económico

Al aumentar la productividad de los bienes y servicios del gobierno local del Distrito de San Juan de Miraflores, aumentando los ingresos, contribuyendo a incrementar la rentabilidad y un servicio de calidad a la comunidad, como salud, vivienda, seguridad, limpieza de calles y jardines.

1.4.3 Académico

Con el buen desempeño laboral de los empleados del Distrito de San Juan de Miraflores, contribuirá a la mejora de la imagen institucional como también al enriquecimiento de conocimientos de cada uno de los empleados y altos funcionarios.

1.4.4 Legal

Cumplir con la Constitución, con la Ley de Municipalidades, la Ley de la Descentralización son propios acuerdos del Consejo Municipal, los instrumentos de gestión como el ROF, MOF, MAPRO, plan Estratégico.

1.5 LIMITACIONES

Tenemos las siguientes:

1. Escaso trabajo sobre Plan Estratégico del gobierno local
2. No hay disponibilidad económica
3. Falta de disponibilidad de tiempo

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

2.1.1 Orígenes de la moderna planificación económica

Roel, V (1968), expresa que la planificación, tomada en su sentido más amplio (como comportamiento deliberado que envuelve un objetivo a alcanzarse en el tiempo), es evidentemente un atributo de la conducta humana y, como tal, su existencia se vincula con la del hombre mismo.

Mas, tomada en su sentido estricto, la planificación económica global no siempre existió. Es el caso, por ejemplo, del capitalismo del Siglo decimonónico, afecto a la estridente exaltación del empresario individual y al desdén de los propósitos sociales'; allí, no podía haber nada parecido a la planificación del conjunto de la economía, aunque cada empresario tuviera sus propios planes dirigidos a imponerse a sus competidores en el mercado.

Pero así, como aquel capitalismo decimonónico sirve bien como ejemplo de la no-planificación global la sociedad Inca resulta siendo muestra excepcional, de una economía en la que no faltan ni los elementos ni los principios que definen y caracterizan a la economía planificada. Sin embargo, cuando nos referimos al incario, nos encontramos frente a una planificación que es patrimonio de la historia.

La planificación económica moderna difiere de aquélla en que debe encarar los problemas de la sociedad actual y en que sus técnicas son enormemente más complejas. Si no, veamos cómo es que nace y se desarrolla.

Como es harto sabido, a la ideología correspondiente al capitalismo industrialista, concurrencial y atomístico del Siglo XIX se le suele llamar "liberalismo". En su forma más elemental, el liberalismo asigna funciones muy específicas, tanto a las empresas privadas como al Gobierno: las empresas privadas, (según esta ideología), debían ser las únicas autorizadas a intervenir directamente en las actividades económicas, de cuyo campo debía quedar expresamente excluido el Estado, al que se le debía limitar al campo legal y reglamentario. O sea que el Estado sólo debía dictar las leyes, reglamentos y disposiciones que permitieran que las actividades económicas se desarrollaran en óptimas condiciones, garantizando la igualdad formal entre los competidores. Así se pensaba que el libre juego de la oferta y la demanda, aunada a la libre competencia, daría curso a un mundo próspero, y con plena ocupación de recursos. Para el liberalismo no debía existir ni siquiera una política presupuestaria, porque eso ya conllevaba una intervención del Gobierno en asuntos que no eran de su incumbencia.

Pero, como es sabido también, aparejado con sus grandes logros, el capitalismo concurrencial trajo males muy grandes como la miseria obrera, los grandes repartos territoriales del mundo, (particularmente en las colonias

de África y Asia), y las crisis cíclicas. Estos males son privativos del nuevo régimen. Prescindiendo de los otros males, diremos que las más notables crisis cíclicas del Siglo pasado tuvieron lugar en los años 1873, 1890 y 1900; en el curso de las mismas. La producción desciende vertiginosamente y todo el sistema se ve convulsionado, pero el Estado no interviene mayormente para conjurarlas, en obediencia de sus caros principios liberales. Un hecho digno de anotarse es que siempre la crisis siguiente era de una amplitud mayor que la anterior, de modo que las que tienen lugar en el Siglo actual son de un efecto muchísimo mayor que las del Siglo XIX. Por eso es que nos encontramos con que la crisis de 1907 es de tal amplitud que comprende a Alemania, Inglaterra, Francia y los Estados Unidos; además, su duración resulta inusitada. En 1920 el espectro de la crisis amplia y de larga duración volverá a hacerse presente. No obstante, será la gran crisis de 1929 la que sepulte definitivamente al viejo liberalismo económico (al menos en los países que hoy solemos llamar desarrollados).

Este fenómeno se explica porque el mundo actual es muy distinto al del Siglo XIX. Por ejemplo; si en el Siglo pasado podía tener cierto grado de fundamento el hablar de la libre competencia en el mercado, en el presente, la aparición de los grandes carteles y trusts limitan tanto la competencia que ya no es posible hablar de la libre concurrencia entre competidores iguales. Y es que el capitalismo atomístico había sido reemplazado irremediabilmente por el capitalismo de las grandes unidades económicas; capitalismo en el cual resultan prácticamente ilusorias tanto la concurrencia como la libre formación de los precios. Las grandes unidades económicas, o

simplemente los monopolios, dominan el mercado, manipulan los precios conformándolos a su propia política comercial, y sustituyen la competencia por el acuerdo entre grupos de productores. En estas condiciones, no era ya posible que el mercado pudiera equilibrarse por el libre juego de los llamados "mecanismos naturales".

Las cosas también habían cambiado en el lado social. En el oriente europeo, un nuevo sistema se afianza y florece vigorosamente: la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas. De su lado, los sindicatos de todo el mundo logran conquistas muy importantes, como el derecho a la huelga, las mejoras salariales y la legislación laboral. Por entonces, la ideología socialista ha tomado un vuelo particularmente grande.

Otras novedades habrían de concurrir también a cambiar la faz del mundo económico moderno. Entre éstas está la creciente rigidez que llegan a tener los factores productivos. El costo de las instalaciones fijas aumenta enormemente, con el resultado de que la incorporación de nuevos competidores en el mercado se hace cada vez más difícil. Las plantas dedicadas a una producción especializada aumentan en forma casi increíble. Los mercados interiores llegan o, en casos sobrepasan, su punto de saturación. Los mercados exteriores se hacen más y más competitivos. Las inversiones no sólo deben ser más voluminosas sino que son de una maduración constantemente mayor. Todo lo anterior trae como consecuencia el incremento de los riesgos. El panorama este exige de los empresarios una modificación, casi permanente de sus previsiones, en función de las

variaciones de la demanda, de los avances de la tecnología y de la evaluación de los proyectos de la competencia.

Es evidente que las nuevas hipótesis de desequilibrio que el cambio de situación trajo consigo, sólo podían ser encaradas con la intervención y con la ayuda estatal. Esto resulta del todo claro durante la gran crisis del 29, en que los desocupados llegan a sumar decenas de millones, en que el comercio mundial se reduce más del 60 por ciento, en que los precios bajan promediamente en un 30 por ciento y en que, en fin, las acciones se cotizan en un 75 por ciento menos, (en promedio).

En medio del descalabro, tanto empresarios como desocupados recurren al Estado en procura de su intervención, orientada a restablecer el equilibrio, dado que los propios grandes monopolios habían perdido completamente el control de las cosas económicas. O sea que todos a una exigían al Estado que dejara de lado los restos de su tradicional abstención y que interviniera directamente en la economía, pues era el único que podía salvar la situación. Vale decir que unos y otros piden el entierro definitivo del caduco liberalismo, (que, dicho sea de paso, jamás rigió completamente).

Y el Estado intervino, aunque de una manera rudimentaria y a tientas, pues no tenía mucha experiencia en estos menesteres. Así es como nace la política dirigista de los países nórdicos, los Estados Unidos, Alemania, Francia, Inglaterra y otros. El dirigismo de los primeros años de la década de los 30 tiene un marcado sabor policial, expresado en el hecho de que se

actúa principalmente sobre los efectos de la crisis, antes que en sus causas; se dictan disposiciones administrativas, se fijan precios oficiales, se persigue el acaparamiento y se dispone la venta obligatoria de las existencias almacenadas, se regula el comercio exterior, las fábricas son abiertas por la fuerza, dándoseles normas en cuanto a volúmenes y tipos de producción, así como de niveles de ingresos y tipos de beneficios. A modo de gran director de orquesta, el Estado daba órdenes en el plano económico y el mismo se encargaba de hacer que sus órdenes fueran cumplidas.

Este primitivo dirigismo cumplió su papel en un momento difícil, ya que impidió que la crisis persistiera y que sus consecuencias fueran mucho más catastróficas aún. Y en una considerable medida, fue causa de que la economía de los países, presas de la crisis, tuvieran una reactivación tonificante. Pero cuando la recuperación fue haciéndose presente, el dirigismo mostró dos lados negativos: su simplismo, (se ejercía sobre los efectos que estaban en la superficie y no sobre las causas que se hallaban en el fondo), y su rigidez, (las disposiciones administrativas no eran lo suficientemente flexibles como para responder a situaciones que variaban constantemente, pues la economía de mercado siguió subsistiendo con el dirigismo).

2.1.2 La aparición del “planning”

Cuesta, U (2012), manifiesta que se ha escrito muy poco sobre el arte de la planificación estratégica. Desde luego, no resulta fácil profundizar en un trabajo tan variable y que maneja elementos tan sutiles. Pero no cabe duda que los aspectos más documentados y que más líneas han merecido acerca

de esta actividad han sido precisamente las primeras experiencias realizadas para la implementación del planning y la propia aparición del planner, allá por la segunda mitad de los años 60. Gracias a los artículos escritos por Stanley Pollitt y Stephen King, así como a la labor divulgativa de The Account Planning Group o APG, es la primera asociación mundial de planificadores estratégicos- conocemos con bastante detalle la gestación del planner y su irrupción en el mercado publicitario.

Así, sabemos que King y Pollitt maduraron durante años pero de forma totalmente independiente una iniciativa que pudiera incorporar en la mecánica de trabajo de la agencia la sensibilidad del consumidor quien, a pesar de ser el objeto y el fin de las campañas publicitaria, con frecuencia era olvidado en el proceso de elaboración de las acciones de comunicación. Tanto a King como a Pollitt les preocupaba la misma cuestión: creían que no se utilizaba adecuadamente toda la información proporcionada por la investigación. Desde principios de la década de 1960 la investigación social había experimentado un notable desarrollo, especialmente la investigación cualitativa basada en los focus groups o grupos de discusión. Y ofrecía una profundidad de análisis y una riqueza de datos sobre el consumidor que el trabajo habitual de las agencias no sabía aprovechar por completo. Por otra parte, muchas de las investigaciones realizadas con focus groups se utilizaban simplemente para rechazar líneas creativas pero pocas veces eran empleadas de forma constructiva para mejorar las campañas.

Aunque se movían por inquietudes muy parecidas y buscaban prácticamente el mismo objetivo, King y Pollitt siguieron dos caminos

totalmente diferentes para alcanzarlo. King eligió actuar sobre la estructura de trabajo, refundiendo los departamentos de la agencia, y Pollitt prefirió la opción individual: crear una nueva figura que asumiera la responsabilidad de aprovechar de forma activa los hallazgos de la investigación.

2.1.3 El planteamiento de King: modificar el proceso

King, responsable de la J. Walter Thompson (JWT), entonces la agencia más grande de Inglaterra, decidió ejecutar una reestructuración interna fusionando en 1968 los departamentos de marketing -hoy denominado «Departamento de Cuentas»—, de planificación de medios y de investigación en un gran departamento que se denominó «Departamento de Planificación de Cuentas». Esta fusión recibió el nombre clave de «T-Pan», abreviatura de «Target-Plan» o «Plan Diana» en castellano, denominación que explicitaba su objetivo de llegar mejor a los consumidores o target de las campañas. Quizás convenga explicar que entonces no habían aparecido ni las centrales ni las agencias de medios y todas las funciones relacionadas con la realización y ejecución de los planes de medios, así como la compra y la negociación de espacios publicitarios, era realizada por las propias agencias de publicidad a través de sus departamentos de planificación de medios.

Parece obvio que, de esta manera, King trataba de conseguir que la relación entre los investigadores, los responsables de cuentas y los especialistas en medios fuese más estrecha, que hablasen más entre sí y que los hallazgos que emergían de la investigación se transvasasen al trabajo diario para entrar por capilaridad en las campañas. Pero, aunque el «T-Plan»

fue una iniciativa muy valiente y que además se preparó durante tiempo, con meticulosidad y el concurso de las personas más valiosas de la agencia, el proyecto acabó siendo un notable fracaso. Los ritmos de trabajo y la capacidad de diálogo de las personas agrupadas en este gran departamento eran totalmente dispares: los investigadores solían hacer su trabajo en solitario y no tenían que negociar sus decisiones con nadie, al contrario que las personas de cuentas que estaban acostumbradas a improvisar y a discutir. Por su parte, los profesionales de medios tenían entonces un perfil marcadamente cuantitativo y pragmático. Sin duda, la comunicación entre ellos no debió resultar fácil. Los trabajos sufrían grandes retrasos y era difícil llegar a acuerdos con el suficiente nivel de consenso.

Curiosamente, aunque en este modelo no había planners, la denominación de «planner estratégico» -account planner en Inglaterra- surgió de Tony Stead, colaborador de King, al que se le ocurrió combinar los nombres de los dos principales departamentos implicados en el T-Plan (account o «cuentas» y planner o «planificadores») en un día libre que varias personas de la JWT se tomaron para preparar esta reconversión de la agencia.

2.1.4 La idea de Pollitt: actuar a través de una figura

En paralelo, Pollitt desarrollaba otra respuesta, que ya probó de forma tentativa trabajando en la agencia Pritchard Wood y que aplicó desde el primer día, cuando en octubre de 1968 fundó su propia agencia, BMP -Boase Massimi Pollitt, actualmente absorbida por DDB Inglaterra-. Se trataba de crear una nueva figura, el planner, que tuviese bajo su responsabilidad la

realización de la investigación, hasta ese momento al cargo del departamento de cuentas, y que luego se asegurase de incorporar a la campaña los conocimientos adquiridos.

Pollitt daba una gran importancia a la redacción del briefing, por entonces también en manos de los profesionales de cuentas, por cuanto supone el germen de la nueva campaña. Como es sabido, el briefing es el documento que se le entrega a los creativos con los datos básicos de la campaña. Y debe ser una información muy trabajada y bien sopesada. Pero, en bastantes ocasiones y por exceso de trabajo, las personas de cuentas lo cumplimentaban como un mero trámite o siguiendo literalmente las indicaciones del anunciante, sin aportar ningún elemento crítico o enriquecedor. Por estos motivos Pollitt estableció que fuese el planner quien redactase el briefing, teniendo así la posibilidad de cuidar su contenido y de recoger en él las enseñanzas de la investigación junto con el enfoque más recomendable para la campaña de publicidad, es decir, enunciando una estrategia de comunicación clara y comprometida.

Como consecuencia de estas dos tareas, Pollitt ubicó al planner en un lugar preciso en el organigrama de la agencia y en la cadena de producción de las campañas: exactamente entre el departamento de cuentas y el departamento creativo, para que hiciese de comodín entre los dos y propiciase el diálogo. Pero insistió en que el planner debería tener el mismo rango jerárquico que el director de cuentas y el director creativo y el mismo nivel de salario. Pollitt también especificó que el planner debía estar asignado a un mismo equipo de cuentas a tiempo completo y que tenía que estar presente en todas las acciones de comunicación realizadas por la agencia

para un mismo anunciante. Con ello pretendía que el planner adquiriese un conocimiento detallado de la problemática de su cliente y pudiera estudiar la evolución en el tiempo de las diferentes variables de la comunicación.

No obstante, en muchas agencias de nuestro país esto no ocurre así; los planners no suelen trabajar fijos en los mismos equipos y son llamados como médicos de urgencias para ocuparse de diferentes cuentas - especialmente concursos, lanzamientos de nuevos productos, reposicionamientos...- y de los asuntos más dispares: presentaciones al supervisor internacional de la compañía, acciones para calmar a clientes enfadados o para impedir que una cuenta se vaya de la agencia... Es evidente que, de esta forma, el planner no pueden actuar ni con la debida continuidad ni con la necesaria profundidad. Sin duda, utilizar a los planners como piezas de quita y pon se hace por razones de ahorro. Pero con este procedimiento no se obtiene más que una pequeña parte del rendimiento total que se puede conseguir con el trabajo de planificación estratégica previsto por Pollitt, quien insistió que los planners deberían absorber «una parte importante de los recursos de la agencia».

Hoy en día es fácil observar por qué el modelo de Pollitt fue el que triunfó en comparación con el planteamiento de King: permite un trabajo más preciso y meticulado al concentrar en una sola persona todas las nuevas tareas; y resulta bastante más económico de implementar, pues no requiere costosas y complicadas reconversiones departamentales. Los publicitarios

sabemos por experiencia la importancia que tiene la famosa cita del arquitecto Van der Rohe «menos es más».

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 La Planificación Para el Desarrollo

Según Roel V. (1968), expresa que: Llegamos, pues, a un extremo importante: los cambios en ciertas formas estructurales primordiales, ocasionan cambios en cadena ríe las oirás, de suerte que al cabo, estaremos ante el paso de un sistema económico a otro.

Por supuesto que esto no ocurre cuando los cambios se dan en las formas estructurales que no son primordiales; en estos casos no hay un cambio de sistema sino un simple reajuste.

Hay más todavía. El sentido de la relación entre la planificación y los cambios no es único, sino doble; esto quiere decir que si bien la planificación es os precedida por ciertos cambios estructurales, ocurre igualmente que una planificación consecuente, generalmente toma como norte la realización de transformaciones bastante profundas (Hemos hecho una mención específica o la planificación consecuente porque puede darse un tipo de planificación conservadora).

En donde se dan (muchas veces simultáneamente), casi todas las circunstancias que hacen urgen la planificación es en los países del Tercer Mundo; son éstos los países pobres, a los cuales hoy se les llama

convencionalmente Subdesarrollados. En ellos, el proceloso mar de las transformaciones estructurales y de los cambios de sistema, (frecuentemente acompañados por la violencia revolucionaria), se han presentado estrechamente vinculados a la planificación.

En los países subdesarrollados la cuestión no sólo reside en sustituir todo el andamiaje de un sistema caduco, sino también consiste en apresurar el paso tanto, que la distancia que los separa con los países altamente desarrollados se acorte a un ritmo suficientemente elevado. Ese proceso resulta objetivamente imposible de ser realizado si no se utilizan óptimamente todos sus pocos recursos nacionales, de una manera unitariamente coherente y perspectiva; vale decir; si no se planifica. La proposición surge tan evidente que excluye toda discusión.

No obstante, queda un pequeño punto oscuro, que muchas veces ya fue despejado en el campo teórico, pero que nunca está demás volverlo a esclarecer. Ese punto es éste: ¿por qué los países actualmente desarrollados no requirieron, en su fase ascendente de la planificación?

La respuesta es que las circunstancias que condicionaron el proceso en los países hoy ricos, no son similares a las que rodean ahora a las naciones del Tercer Mundo. Las diferencias radican, básicamente, en:

- a) La dependencia semicolonial que sufren los Países hoy Subdesarrollados respecto de los Países Ricos. Esta dependencia

crea un ambiente anormal, que distorsiona la economía de la nación subordinada, al convertirla en una sucedánea de la dominante. Una situación tal fue extraña a la vida por los hoy países desarrollados en el momento de su ascenso.

- b) El avance tecnológico, que plantea volúmenes e intensidades de inversiones muy diferentes a las de antes. En el pasado, los hoy países ricos vivieron un proceso interno progresivo, lanío de avances tecnológicos como de acumulación de capitales; ahora, ya ese camino no es transitable, por no ser económico; hoy, de las unidades precapitalistas hay que saltar hasta las grandes inversiones unitarias, que requieren altos niveles de formación profesional y tecnológica. La diferencia es obvia.

Como consecuencia de aquellas diferencias básicas, el Tercer Mundo enfrenta dificultades particulares para alcanzar un progreso rápido; algunas de esas dificultades son las que mencionamos enseguida:

- 1) Una desmesurada propensión, al consumo suntuario de las clases oligárquicas y dominantes; propensión singularmente estimulada por la imitación de condiciones de vida y gasto extranjeros.
- 2) El enorme atraso del Sector Agropecuario, dedicado a la producción para el consumo interno; atraso que actúa como un freno para todo el conjunto, (y que tiene como fundamentos, las formas arcaicas de

propiedad y tenencia de la tierra, un bajísimo nivel tecnológico y señaladas deficiencias en la comercialización del producto).

- 3) Las inversiones sociales fijas son comparativamente muy reducidas (instalaciones sanitarias, hospitales, escuelas, viviendas, etc.)

- 4) Las condiciones en las que se desenvuelve la comercialización exterior de los productos del Tercer Mundo es cada vez más desfavorable, en dos sentidos: en el del deterioro de los términos del intercambio y en el del empeoramiento de la competencia.

- 5) En el tercer mundo, las industrias básicas y estratégicas casi no existen o se hallan, muy retrasadas, pese a que son las más interesantes en el sentido del desarrollo.

- 6) Los desequilibrios en el desarrollo regional son muy pronunciados, por la poca profusión de los focos industriales internos.

- 7) En contraposición con el retraso del país, el sector de la producción para el exterior se encuentra en un nivel avanzado, debido a que éste es el que interesa a los países poderosos.

- 8) Las industrias productoras de bienes de capital fijo y de bienes de consumo intermedio están en una situación muy desmejorada pese a que ellas constituyen un indicador fundamental del progreso y del desarrollo.

- 9) Las diferencias en los ingresos por categorías sociales son abismales pues mientras existen familias que exhiben rentas sólo comparables internacionalmente, las grandes masas viven en condiciones miserables.

2.2.2 Los funciones de los sistemas de planificación

Son las siguientes:

- Formalizar el proceso de decisión estratégica, de forma que la empresa cuente, con un "foro" en el que se adopten este tipo de decisión, y permitir una gestión más rigurosa y menos basada en improvisaciones.
- Llevar a cabo una vigilancia más sistemática del entorno, y aumentar la capacidad de reacción de la empresa frente a los cambios imprevistos.
- Contar con un "fondo" de estudios, previsiones, análisis y experiencias que servirán al directivo para adoptar decisiones puntuales al margen del proceso de planificación.
- Coordinar el proceso de decisión de la empresa, facilitar los arbitrajes en caso de conflictos o incompatibilidades, y permitir el seguimiento de las acciones emprendidas.
- Permitir la participación del personal en las decisiones empresariales.
- Facilitar la comunicación entre los miembros del equipo directivo, así como proporcionar un lenguaje estratégico común. El plan expresa la

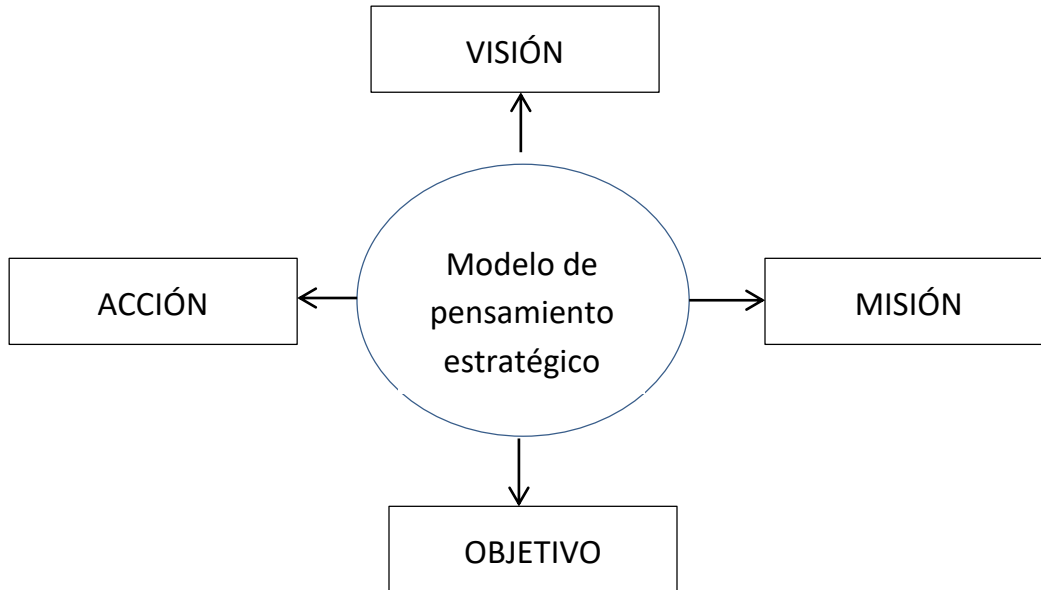
filosofía de la dirección de la empresa y pone de manifiesto una visión conjunta del futuro en el seno del equipo directivo.

- Constituir un instrumento de implementación de las decisiones adoptadas, ya que el plan se convierte en una vía muy eficaz de comunicación al resto del personal de la empresa y un soporte a su movilización.
- Justificar o hacer más inteligibles las decisiones adoptadas, y exponer el discurso estratégico oficial de la empresa tanto en el interior (ante el personal, los sindicatos, los accionistas...) como en el exterior (ante los medios de comunicación el mercado financiero, las Administraciones Públicas, etc.) de la misma.
- Constituir un instrumento de ejercicio de poder por parte de la Dirección. La participación en un proceso de planificación de esta naturaleza permite el dominio de las reglas de juego, el conocimiento de la planificación y la capacidad de juzgar en consecuencia.

2.2.3 ¿Qué es el pensamiento estratégico?

El pensamiento estratégico sigue un modelo de actuación que combina en un determinado orden secuencial la acción, los objetivos, la misión y la visión (gráfico 1).

GRÁFICO 1
MODELO DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO



Fuente: Mendoza, Fernando (2017., ob.cit.)

En el gráfico 2 se muestra la diferencia en el orden secuencial que sigue quien piensa estratégicamente y quien lo hace de forma operativa. Un ejemplo de la racional que se sigue en el pensamiento operativo es la que tiene el reestructurador: primero actúa, lo hace con unos objetivos concretos (normalmente de corto alcance) y, en el mejor de los casos, intentando responder a una misión y visión que todavía no había definido.

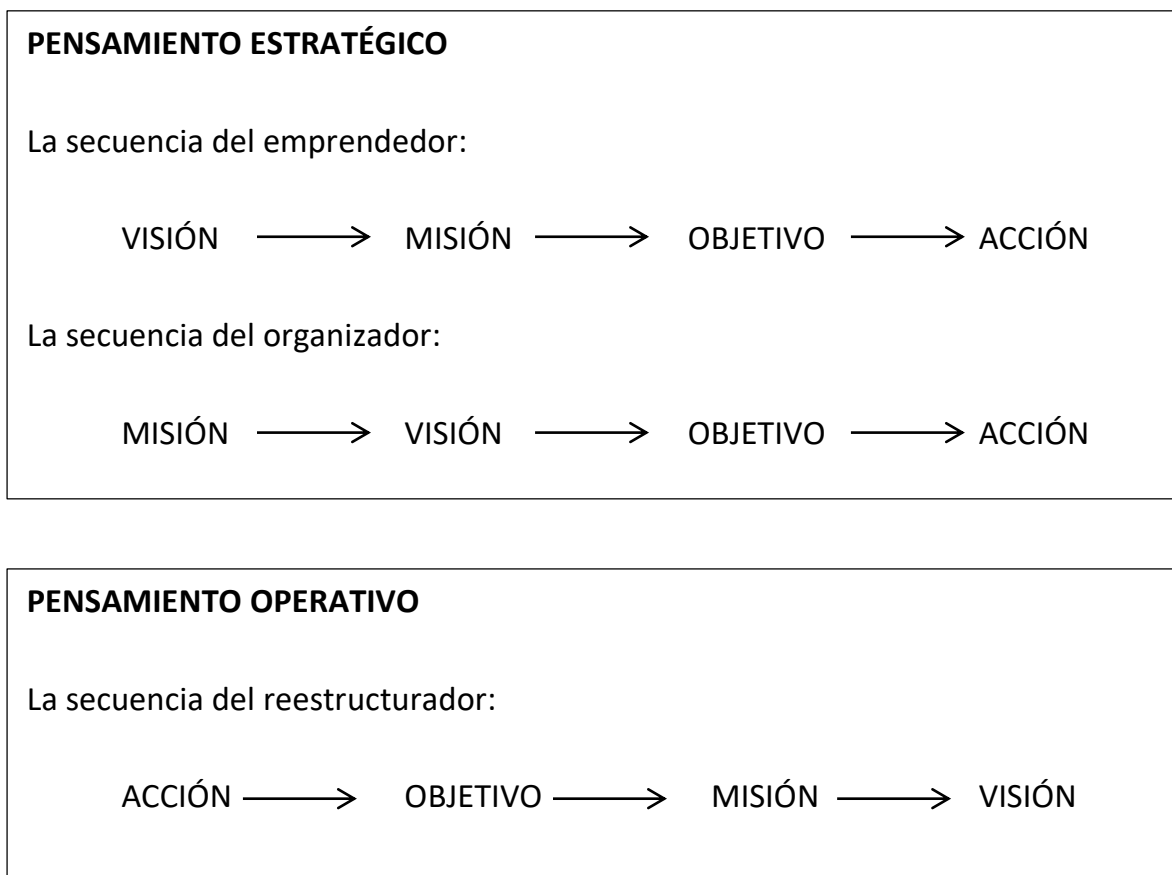
Por el contrario, quien piensa estratégicamente parte de la misión o de la visión (según que su perfil sea más de empresario o de organizador) para, posteriormente, definir unos objetivos (normalmente a largo plazo) y para

conseguirlo, los despliega en estrategias y objetivos anualizados pasando, finalmente, a la acción.

El pensamiento estratégico es el campo para soñar el futuro sin que nos limiten los resultados a alcanzar. En otras palabras, no sólo es aceptable sino deseable planificar C lo que a usted le gustaría que se convirtiera su empresa, sin preocuparse (de momento) de si es viable o no. De ahí que se diga que el pensamiento estratégico es intuitivo. Por ello, es habitual encontrarse excelentes emprendedores y empresarios que sin formación académica de nivel piensan más estratégicamente que otras personas que poseen una formación de máximo nivel en magníficas Business.

GRÁFICO 2

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO VS. PENSAMIENTO OPERATIVO



Fuente: Mendoza, Fernando (2017., ob.cit.)

2.2.4 Motivaciones y ventajas para realizar un plan estratégico

Mc Donald M.H.B. y Leppard J.W. (1994) nos menciona los motivos y ventajas del plan estratégico:

a) Motivos para realizar un plan estratégico

Son los siguientes:

1. Definir un proyecto empresarial de futuro ilusionante, sólido y consistente.
2. Enmarcar todas las decisiones estratégicas de la empresa dentro de un proyecto de futuro.

3. Tomar hoy las decisiones en un marco de actuación a futuro.
4. Dotar a la empresa de una misión que satisfaga las aspiraciones de todos los grupos de interés.
5. Identificar y definir claramente cuáles son los objetivos de la empresa a largo plazo.
6. Elaborar un plan de comunicación que transmita la identidad corporativa y que ponga de manifiesto una visión compartida por todo el equipo directivo.
7. Profesionalizar más la gestión de la Dirección.
8. Definir funciones y responsabilidades a niveles clave.
9. Coordinar el proceso de toma de decisión en la empresa, facilitar los arbitrajes en caso de conflictos o incompatibilidades, y permitir el seguimiento y revisión continuada de las acciones emprendidas ante cambios importantes.
10. Asegurarnos nuestra competitividad como empresa.

b. Ventajas para realizar un plan estratégico

Son las siguientes:

1. Como elemento de reflexión: realiza el proceso de toma de decisiones, ya que permite que la empresa cuente con un "foro" en el que se adopten sus decisiones más estratégicas.
2. Permite la participación en las decisiones empresariales, propiciando un proyecto común y compartido.

3. Constituye un instrumento muy útil para implementar las decisiones adoptadas, mediante el correspondiente despliegue de objetivos.
4. Para su posicionamiento futuro: propicia un proceso de renovación permanente en la empresa en busca de su competitividad,
5. Justifica o hace más comprensibles las decisiones adoptadas en un momento determinado, y permite comunicar interna (y, por ello es un soporte para la movilización del personal) y externamente el proyecto empresarial de la forma más eficaz posible.
6. Permite una gestión más profesional y menos basada en improvisaciones.
7. Contribuye a que la Dirección no esté condicionada por las presiones del mercado y/o de colectivos internos.
8. Ajusta los recursos disponibles en la empresa a las oportunidades, estableciendo los medios necesarios para la consecución de los objetivos.
9. Conduce a niveles más altos de rentabilidad de las inversiones porque propicia un enfoque sistemático de formulación de las estrategias y asegura su puesta en marcha).
10. Permite detectar oportunidades de cooperación interempresarial con otros agentes que contribuirán a una mejor marcha de la empresa.

2.2.5 Plan Bicentenario Perú al 2021

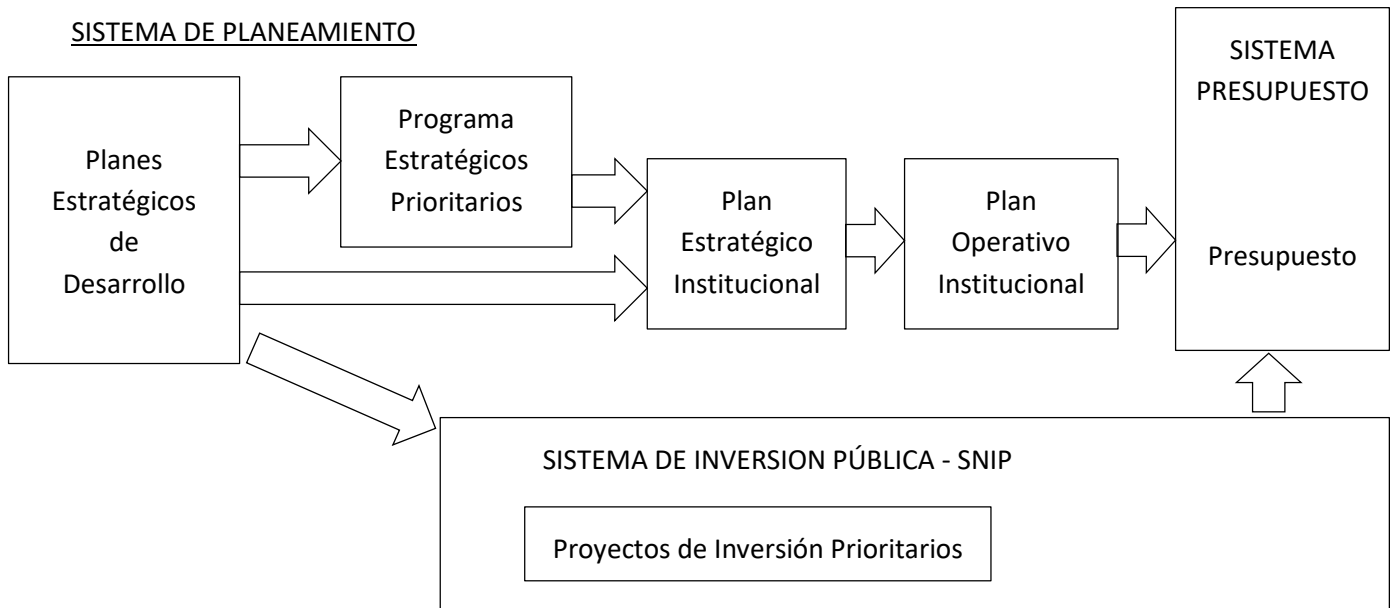
a. Plan Bicentenario

GRÁFICO 3



b. Los planes y el presupuesto

GRÁFICO 4



c. Plan y Presupuesto. No hay planes sin presupuesto ni presupuesto sin planes

GRÁFICO 5



No hay planeación eficiente si no tiene su correlato en la asignación de fondos públicos para concretar los objetivos de los planes



No hay ejecución presupuetaria eficiente si no se tiene en cuenta objetivos y resultados incluidos en los planes



Finalmente el planeamiento y el presupuesto deben verse como un proceso continuo y complementario, pues no se puede planear sin conocer los recursos con los que se cuentan ni se debe presupuestar sin el referente básico de la planeación: en otras palabras, el qué –planeamiento- y el con qué –presupuesto- son indivisibles

d. Proceso de planeación en el Perú

GRÁFICO 6

Hitos de la planeación:

- 1961: Conferencia de Punta del Este
- 1962: Creación del Instituto Nacional de Planificación – INP
- 1967 – 1970 : Primer Plan
- 1971 – 1975 : Plan Gobierno Militar
- 1980 – 1985: Indefiniciones
- 1986 – 1990
- 1992 : Cierre del INP
- 2002 – 2003: Reparición planeación a través del MEF
- 2008: Creación del SINAPLAN y CEPLAN
- 2011, Junio, Plan Estratégico de Desarrollo Nacional PEDN al 2021

2.2.6 Etapas en el proceso de elaboración del plan estratégico

El gráfico 7 explicita el proceso de elaboración del plan estratégico.

- **Primera etapa:** Análisis de la situación, tanto externa como interna de la unidad objeto de planificación: una corporación, toda la empresa, una unidad de negocio, etc.
- **Segunda etapa:** Diagnóstico de la situación, elaborado a partir del "sempiterno" DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) y de la matriz de posición competitiva,

Stoner, J; Freeman, E y Gilbert, D (1998), sostiene que “los factores internos es todo aquello que se requiere dentro de la empresa y constituye los recursos materiales, recursos económicos – financieros y los recursos humanos. El recurso humano constituye en un momento dado la esencia humana de la organización empresarial, la que están comprometidos, participando, aportando ideas, coordinando entre el personal”.

“Los factores externos es todo aquello que se requieren fuera o del exterior de la empresa”. Constituye los recursos tales como nueva tecnología, ingresos económicos por parte de la comunidad, instituciones financieras, comunicación con el gobierno provincial, regional y central”.

- **Tercera etapa:** Sistema de objetivos corporativos, donde se recogen decisiones tan estratégicas como la misión, la visión, los valores corporativos, y los objetivos estratégicos para los próximos tres años.
- **Cuarta etapa:** Elección de las estrategias, tanto de las corporativas como de las competitivas y de las funcionales.
- **Quinta etapa:** Decisiones operativas: planes de acción, priorización de los mismos, cuenta de explotación previsional y sistema de seguimiento y control (CMI: cuadro de mando integral).

Tenemos, pues, ante nosotros el guión principal de la película. La labor del equipo de planificación será, a partir de ahora, saber dirigirla correctamente; eligiendo los mejores actores y actrices, los mejores escenarios, los especialistas, la decoración, los efectos especiales, etc. Todos los "subguiones" que se preparen a nivel funcional deberán estar supeditados al guión principal. Lo contrario significaría -amén de un claro síntoma de disfunción en la comunicación interna en la empresa- que los esfuerzos realizados no apuntan a una misma dirección, con lo que la planificación no tendría sentido alguno.

GRÁFICO 7
PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

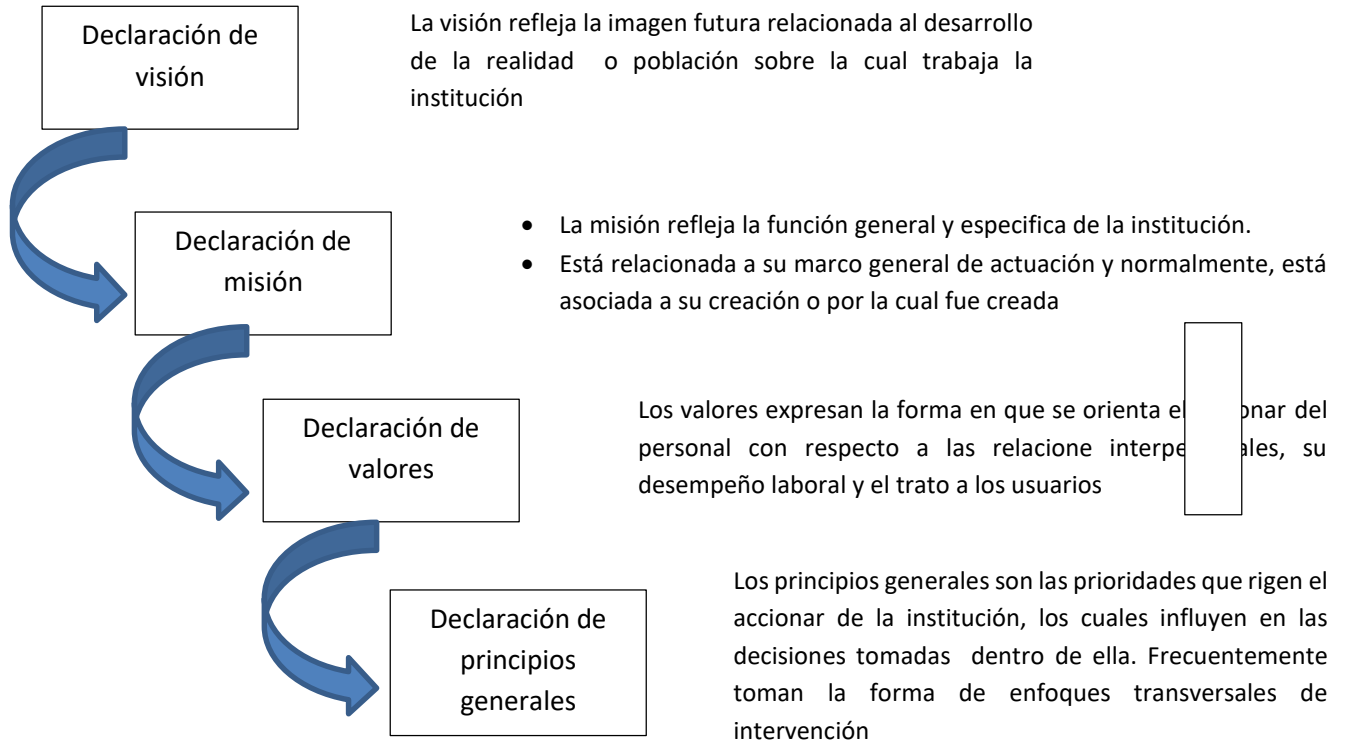


2.2.7 Planteamiento en el sector público - Perú

Alban Dolores, E (2013), menciona en los siguientes gráficos, lo siguiente:

a. La parte filosófica del Plan Estratégico

GRÁFICO 8



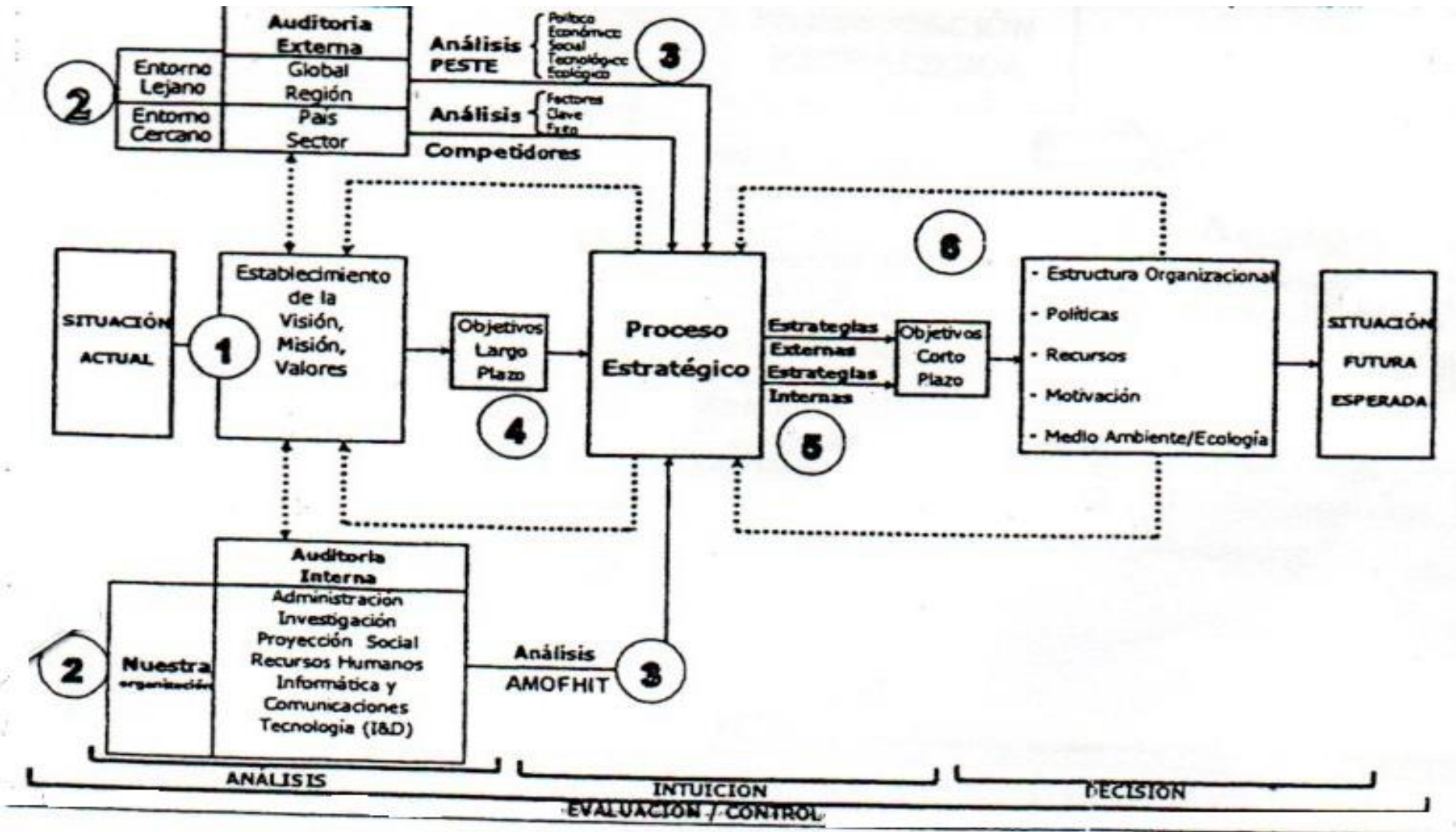
b. Visualización del proceso estratégico

GRÁFICO 9



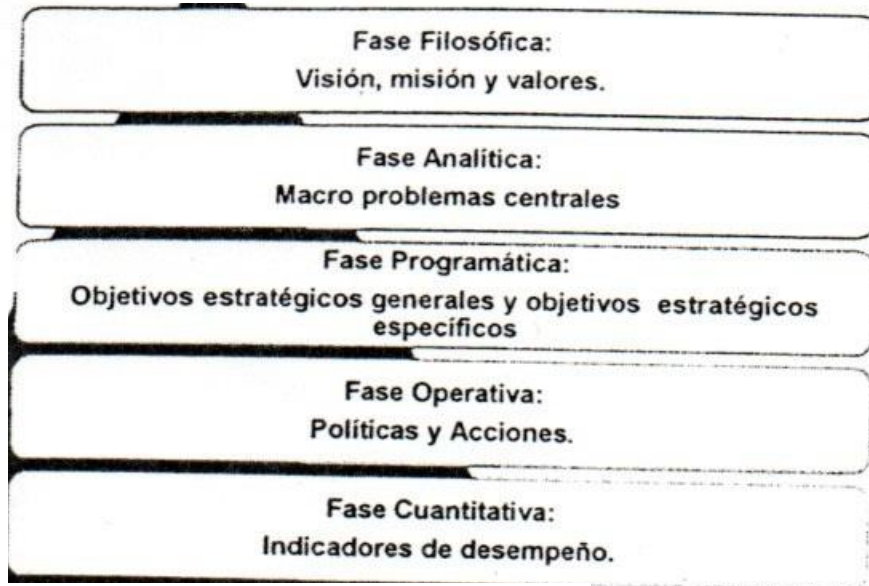
c. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico

GRÁFICO 10



d. Proceso de Planeación Estratégica

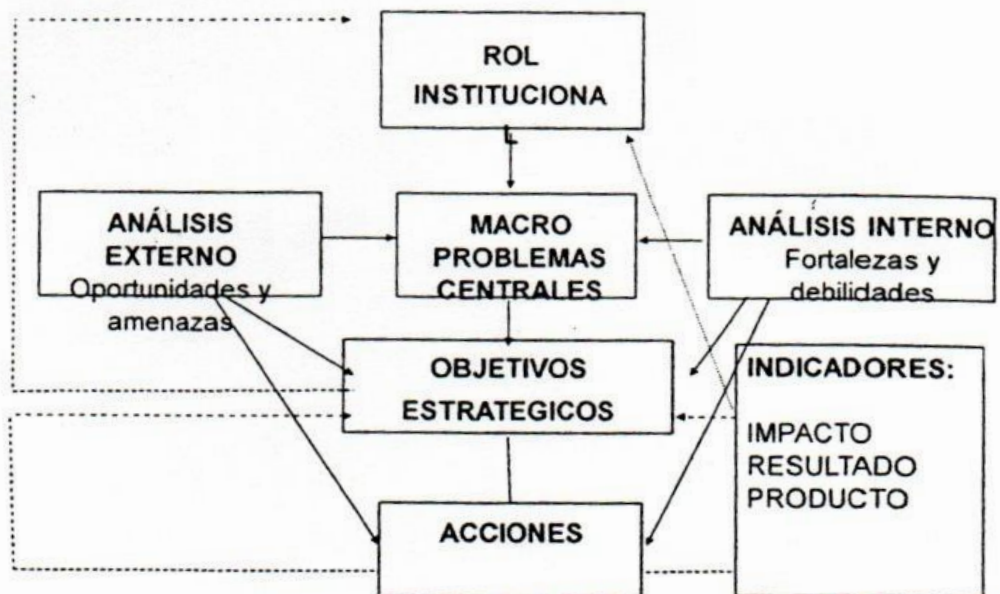
GRÁFICO 11



e. Ciclo de Planeación Estratégica

GRÁFICO 12

El ciclo de planeación estratégica



f. Sistema Integrado de Planificación

GRÁFICO 13



g. Determinación de la Visión

Fase filosófica: concepción del rol estratégico institucional

Consiste en la determinación del rol institucional, expresado en las declaraciones de visión, misión y en los lineamientos generales de política y valores, así como también en el lema institucional. El elemento más importante, sin embargo, es la misión institucional. La visión es, por definición, una visión compartida a nivel sectorial y refleja la situación futura deseada para la población objetivo. La visión, por lo general, está relacionada a la función general asignada al sector al cual pertenece la institución.

La Visión es el constructo imaginario del escenario deseable el cual buscamos alcanzar, otros lo conocen como el gran objetivo, en el presente manual tomaremos como:

- Visualizar el futuro implica un permanente examen de la organización frente a sus miembros, la comunidad, su competencia, su propia cultura, y por sobre todo, discernir entre lo que ella es hoy y aquello que desea ser en el futuro, todo esto frente a su capacidades y oportunidades
- La visión refleja la imagen futura relacionada al desarrollo de la realidad o población sobre la cual trabaja la institución.

h. Determinación de la Misión

La misión, también denominada propósito central, es la razón de ser de la entidad. No es algo que se lo logra, sino algo que se persigue continuamente, sin alcanzarlo. Es como la estrella en el horizonte que guía nuestro rumbo.

Puede construirse tomando en cuenta las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos? = identidad, legitimidad;
- ¿Para qué existimos? - propósitos;
- ¿Qué hacer? = principales medios para lograr el propósito;
- ¿Por qué lo hacemos? = valores, principios, motivaciones?
- ¿Para quienes trabajamos? = beneficiarios;

Es importante identificar y construir la misión sin confundir los fines y los medios de que nos valemos para lograr su materialización

i. Valores

Los valores constituyen los principios esenciales y duraderos de la entidad. Representan un pequeño grupo de principios-guía de carácter perpetuo que no requieren de justificación externa. Tienen valor intrínseco al interior de la misma y deben ser adoptados y asumidos plenamente y con la mayor participación posible. No existe un conjunto universal único de principios: la clave no está en qué principios se tiene, sino en que tales principios fundamentales sean fuertemente compartidos y aplicados.

Para el establecimiento de los valores, se seguirá el procedimiento establecido para una Tormenta de Ideas

En principio se pasará el formato base y la definición de los principales valores y principios en la cual se sustenta la gestión Universitaria.

Cada participante elegirá 3 principios claves dándoles un peso de:

- Al primero 5 puntos
- Al segundo 3 puntos
- Al tercero 1 punto

Se empezará a recolectar la información proporcionada por los participantes según el cuadro y formato entregado

Se sumaran los ponderados y se elegirá los principales valores sobre las cuales se van a sustentar la gestión institucional los próximos años, por

lo cual va a ser Parte de la filosofía de la universidad y se tomará en cuenta al formular los objetivos y metas institucionales.

j. Principios y Valores

1. La Democracia

Forma de gobierno en que el poder para cambiar el rumbo y las estructuras de dirección, así como, tomar las decisiones estratégicas de gobierno reside en los miembros de la alta dirección.

2. La Verdad

Llamamos verdad a lo que se contrapone a lo imaginario; a lo irreal, y consideramos verdadero a lo fiable y falso a aquello de lo que no podemos afianzarnos. Es la adecuación, de ajuste entre lo que se piensa y acontece y se hace.

3. La Honestidad

Forma de vivir congruente entre lo que se piensa y la conducta que se observa hacia el prójimo, que junto a la justicia, exige en dar a cada quien lo que le es debido.

4. La Tolerancia

De acuerdo a Rand,Ayn (SF) , en el Artículo: valores Morales Resistentes en Tercerpolo.tripod.com. Significa que aceptamos con respeto a las personas aunque se tenga una opinión diferente. La tolerancia significa que no podemos usar la fuerza para imponer nuestras opciones a los otros, sino que expresamos el respeto a su dignidad recurriendo al diálogo y al trato fraternal para zanjar nuestras diferencias.

5. La Identidad cultural

De acuerdo a García Reyes, Génesis (SF), es el conjunto de valores, tradiciones, símbolos, creencias y modos de comportamiento que funcionan como elemento cohesionador dentro de un grupo social y que actúan como sustrato para¹ que los individuos que lo forman puedan fundamentar su sentimiento de pertenencia.

6. El Respeto

Es establecer hasta dónde llegan nuestras posibilidades de hacer o no hacer, y dónde comienzan las posibilidades de los demás. Las leyes y reglamentos establecen las reglas básicas de lo que debemos respetar.

7. Transparencia

¹ En <http://diccionariodetrabajosocialcolombia.blogspot.com/>

La transparencia en la gestión responde a virtud de dar a conocer con claridad cualquier aspecto dentro de la Gestión, la transparencia responde a llevar una condición más saludable para el desarrollo eficiente

8. La Responsabilidad

Es cumplir con lo comprometido, o lo que la ley ordena que se cumpla. Además, hay una responsabilidad mucho más sutil, es la del plano moral. La responsabilidad tiene un efecto directo en otro concepto fundamental: la confianza. Confiamos en aquellas personas que son responsables. Ponemos nuestra fe y lealtad en aquellos que de manera estable cumplen lo que han prometido.

9. La Solidaridad

De acuerdo a Williams, Walter (SF) es un acto voluntario por el que nos apoyamos los unos a los otros para poder enfrentar la vida juntos, de un modo fraternal. Ser solidario es una actitud que debe brotar del corazón de las personas y no puede ser algo por la fuerza de las leyes.

10. La Justicia

Es un nivel que se desea alcanzar y está vinculado estrictamente al valor del bien común- Incluye la justicia legal, la social y la

internacional, así como también, la esfera individual de la justicia distributiva.

La justicia le da a la sociedad un mecanismo que establece derechos y deberes en las instituciones básicas de la sociedad y de los individuos, lo cual define el reparto equitativo entre beneficios y cargas de la cooperación social.

11. La Libertad

Es la capacidad de elegir entre el bien y el mal responsablemente. Esta responsabilidad implica conocer lo bueno o malo de las cosas y proceder de acuerdo con nuestra conciencia.

La libertad se ejerce de acuerdo con los principios fundamentales que nacen en la conciencia, en la familia y en la sociedad; es ahí donde este valor se orienta, forma, educa y respalda, forjando personas íntegras.

12. La Igualdad

Principio jurídico por el cual se reconoce a todos los ciudadanos, sin distinción de clase, raza o religión, capacidad para los mismos derechos. En un sistema democrático se pretende que la igualdad responda al bien común en la sociedad.

13. Competencia

Conforme a la Ley Marco de Descentralización Ley N° 26922 (1998), en su Art. 2 define que “Competencia, es el conjunto de atribuciones y responsabilidades, inherente o asignado a una entidad pública para el ejercicio de sus funciones”

14. Eficiencia y Eficacia

Chiavenato, I (2011), sostiene que en “toda organización debe considerarse simultáneamente desde los puntos de vista de la eficacia y eficiencia. Eficacia es una medida normativa del logro de resultados. En términos económicos, la eficacia de una organización se refiere a la capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad mediante los productos (bienes o servicios) que proporciona. La eficiencia, es una medida normativa de la utilización de los recursos en los procesos. Es decir, la eficiencia es una relación técnica entre las entradas y salidas. La eficiencia se refiere a la mejor forma de hacer o realizar las cosas, a fin de que los recursos, se apliquen de la forma más racional posible”.

2.2.8 Fuentes de ingreso para el desarrollo del gobierno municipal

2.2.8.1 Desarrollo económico de los Gobiernos Municipales

Según la Constitución Política del Perú (1993), de los artículos 195, 196 y 197, en relación al desarrollo económico menciona que: así como hay

ejemplos de buena gestión, también han surgido situaciones lamentables respecto al manejo de los recursos que administran los gobiernos municipales; ingentes sumas que se proyectan para realizar supuestas obras internas, las que posteriormente son cuestionadas al presentarse sospechas de sobrevaluaciones o de malos manejos, acciones que deberían castigarse con severas sanciones, porque atentan directamente contra los intereses del pueblo.

De acuerdo a (Mendoza, Fernando., *ob.cit.*), en referencia al **Artículo 196.-**

Son bienes y rentas de las municipalidades:

1. Los bienes muebles e inmuebles de su propiedad.
2. Los tributos creados por ley a su favor.
3. Las contribuciones, tasas, arbitrios, licencias, multas y derechos creados por Ordenanzas Municipales, conforme a ley.
4. Los derechos económicos que generen por las privatizaciones, concesiones y servicios que otorguen, conforme a ley.
5. Los recursos asignados del Fondo de Compensación Municipal, que tiene carácter redistributivo, conforme a ley.
6. Las transferencias específicas que les asigne la Ley Anual de Presupuesto.
7. Los recursos asignados por concepto de canon.
8. Los recursos provenientes de sus operaciones financieras, incluyendo aquellas que requieran el aval del Estado, conforme a ley.
9. Los demás que determine la ley.

Como los malos ejemplos corren como reguero de pólvora, la vecindad suele protestar por el costo de los arbitrios, aranceles, tasas o impuestos que ordena el organismo municipal, sospechando que se les dará un mal uso, deviniendo en el incumplimiento del pago, la falta de tributación y el endeudamiento, dañando de esta manera el buen funcionamiento del gobierno local.

De acuerdo a (Paredes, Javier, 2017., ob.cit.), *en referencia al Artículo 197.-* Las municipalidades promueven, apoyan y reglamentan la participación vecinal en el desarrollo local. Asimismo brindan servicios de seguridad ciudadana, con la cooperación de la Policía Nacional del Perú, conforme a ley.

Un importantísimo aporte de los gobiernos municipales para apoyar a la seguridad ciudadana, a cargo del gobierno central por intermedio de las fuerzas policiales. Los serenazgos de cada jurisdicción, tienen esa importante misión, la que se debería canalizar mejor, a fin de proporcionarles mayores recursos y de otras medidas que no interfieran en la labor que cumplen las fuerzas, del orden.

2.2.8.2 Ingresos tributarios de las Municipalidades

a. La Ley de Tributación Municipal, Decreto Legislativo N° 776

Vigente desde el 1 ° de Enero de 1994, la misma que ha sufrido una serie de modificaciones hasta las recientemente aprobadas mediante Leyes N°s. 27616, 27630 y 27647.

Dicha disposición establece en su artículo 3° que las Municipalidades perciben ingresos Tributarios por las siguientes fuentes:

1. Los impuestos Municipales creados y reguladas por Ley y administrados por las respectivas Municipalidades distritales y provinciales según corresponda.
2. Las contribuciones y tasas que son creados por los respectivos Concejos Municipales (Provinciales y Distritales), con los límites que expresamente establece la misma Ley.
3. Los impuestos nacionales creados en favor de las Municipalidades y recaudados por el Gobierno Central para ser transferidos en parte a las Municipalidades.
4. Los contemplados en las normas que rigen el Fondo de Compensación Municipal, que es distribuido entre todas las Municipalidades del país.

En lo que respecta al Marco Normativo de las Contribuciones y Tasas Municipales el artículo 60° de dicho Decreto reafirma expresamente que el poder tributario de las Municipalidades está sujeto a los límites que fije la Ley.

Asimismo, el referido artículo 60° también establece que los Tributos Municipales se regulan por Edictos, norma que debe entenderse sustituida por Ordenanza conforme al Texto Único Ordenado del Código Tributario, los que deben ser pre publicados por un plazo no menor de 30 días, antes de su entrada, en vigencia, dispositivo que en la práctica casi nunca se ha cumplido.

b) La Nueva Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972

De acuerdo a Vargas León, Rolando (2017) la Nueva Ley Orgánica de Municipalidades, Establece en su artículo 69", son Rentas Municipales:

1. Los tributos creados por ley a su favor
2. Las contribuciones, tasas, arbitrios, licencias, multas y derechos creados por su concejo municipal, los que constituyen sus ingresos propios.
3. Los recursos asignados del Fondo .de Compensación Municipal (FONCOMUN)
4. Las asignaciones y transferencias presupuestales del gobierno nacional.
5. Los recursos asignados por concepto de canon y renta de aduana. conforme a ley.
6. Las asignaciones y transferencias específicas establecidas en la Ley Anual de Presupuesto, para atender los servicios descentralizados de su jurisdicción.

7. Los recursos provenientes de sus operaciones .de .endeudamiento, concertadas con cargo a su patrimonio propio y con aval o garantía del: Estado y la aprobación del Ministerio de Economía y Finanzas cuando se trate de endeudamientos externos, conforme a ley.
8. Los recursos derivados de la concesión de sus bienes inmuebles y los nuevos proyectos, obras o servicios entregados en concesión.
9. Los derechos por la extracción de materiales de construcción ubicados en los álveos y cauces de los ríos, y canteras localizadas en su jurisdicción, conforme a Ley.
10. El íntegro de los recursos provenientes de la privatización de sus empresas municipales.
11. El peaje que se cobre por el uso de la infraestructura vial de su competencia.
12. Los dividendos provenientes de sus acciones.
13. Las demás que determine la ley.

De acuerdo a (Paredes, Javier 2017, ob.cit) los gobiernos locales pueden celebrar operaciones de crédito con cargo a sus recursos y bienes propios, requiriendo la aprobación de la mayoría del número legal de miembros del concejo municipal.

2.2.8.3 Acciones para incrementar los recursos financieros municipales

Alfaro Limaya, J (2003), manifiesta que los gobiernos locales en nuestro país desde hace muchas décadas y hasta la fecha afrontan serias

dificultades financieras en su gestión que inevitablemente afectan la prestación de servicios públicos locales.

Tres son las causas fundamentales para encontrarlas en esta situación:

- La insuficiente e inadecuada estructura tributaria local.
- La ineficiente administración de los tributos que no permite una óptima recaudación de los mismos.
- La carencia de Planes financieros que se asienten en las potencialidades de los recursos del municipio y de la municipalidad,

Asimismo, y entendiendo necesario establecer acciones de corto plazo en el incremento de las rentas, se presenta una propuesta para mejorar la Administración Tributaria en nuestras Municipalidades.

2.2.9 Distrito de San Juan de Miraflores

2.2.9.1 Localización, ubicación, superficie, población

Coordenadas	:	12°09'05''S 76°58'12''O
Capital	:	Ciudad de Dios
Idioma oficial	:	Español
Entidad	:	Distrito
País	:	Perú

Departamento	:	Lima
Provincia	:	Lima
Alcalde	:	Javier Altamirano Coquis (PPC) 2015 – 2018
Eventos históricos:	:	Fundación. Creación: Ley 15382 del 13-01-1965
Superficie	:	Total: 23.98 km ²
Población	:	Total: 404,000 hab.
Gentilicio	:	Sanjuanino(a)
Huso horario	:	UTC-5
Sitio web oficial	:	http://www.munisjm.gob.pe

2.2.9.2 Historia

a) La Batalla de San Juan

En medio de la invasión, Piérola dividió el Ejército de Línea en cuatro cuerpos. Cáceres tomó el comando del cuarto, integrado por 4.500 hombres, y se concentró en San Juan, donde situó a sus tropas en los lugares más adecuados.

La noche del 12 de enero de 1881, un soldado chileno capturado informó que el ejército invasor se había movilizado en orden de batalla a las 16:00. A las 4:00 del día 13 de enero se escucharon tiros. Media hora después, el ejército chileno cargó sobre el ala derecha, defendida por el coronel peruano Lorenzo Iglesias. En ese momento, Piérola huyó hacia

Chorrillos y Cáceres asumió totalmente la dirección de la batalla, solicitando apoyo al coronel Belisario Suárez, jefe de la reserva, pero sin resultados.

Sin auxilio, el cuarto cuerpo del ejército combatió por tres horas con las tropas chilenas, pero la superioridad numérica de éste era aplastante. Tras luchar con coraje, Cáceres ordenó la retirada camino a Barranco.

En el camino, el mariscal logró juntar un grupo de hombres y se dirigió a socorrer al coronel Miguel Iglesias, quien peleaba en el Morro Solar de Chorrillos. Los peruanos lograron poner en fuga a una columna chilena, pero recibieron la orden de dirigirse hacia Miraflores. Eran las 14:00 del 13 de enero.

Al caer la tarde, la batalla de San Juan había originado 10 mil bajas entre ambos ejércitos. Los chilenos, eufóricos con la victoria, saquearon e incendiaron el lujoso balneario de Chorrillos, asesinando civiles a su paso y haciendo caso omiso a las banderas neutrales.

b) Nacimiento de Ciudad de Dios

A vísperas de la Navidad de 1954, miles de familias provenientes de diversos distritos de Lima invadieron de manera multitudinaria lo que en su oportunidad se denominó los arenales de "La Barriada de Ciudad de Dios" (luego denominado Pueblo Joven y hoy Urbanización), poniéndole dicho nombre en alusión a la fecha del nacimiento del niño Jesús. Gobernaba en ese entonces el general Manuel A. Odría.

Se dice que la invasión de Ciudad de Dios fue gestada y organizada por los trabajadores en los talleres de los diarios La Prensa y Última Hora, medios de ese entonces que eran de propiedad de Pedro Beltrán, quien cuatro años más tarde sería primer ministro de la administración de Manuel Prado Ugarteche y que en su oportunidad fomentó y publicitó la más grande invasión generada en América Latina y que constituyó un fenómeno social materia de análisis y estudios por los políticos y sociólogos de la época. Otra posible causa de la invasión fue que los trabajadores de construcción de la época pasaban a diario por esas pampas utilizando la única carretera (hoy avenida de los Héroes) en dirección a Villa María del Triunfo o La Tablada de Lurín para llegar a las obras, y en sus continuos viajes veían las pampas como una posibilidad de ser invadidas y así tener un terreno.

Y así lo hicieron junto con mucha gente que no tenía donde vivir siendo organizados por el Sr Carlos Augusto Huamán Espinoza quien más adelante sería el dirigente que organizaría la entrega de viviendas construidas por el estado para estas familias.

c) Creación del distrito

El distrito fue establecido mediante la Ley N° 15382, con fecha 12 de enero de 1965, siendo su capital «Ciudad de Dios» y se encontraba conformado en ese entonces por los sectores de Pamplona Baja, Pamplona Alta, Urb. Arenal San Juan, San Juanito, Urbanización San Juan (Zonas A, B, C, D y E) y otros 20 Pueblos Jóvenes, siendo Presidente Constitucional el

arquitecto Fernando Belaúnde Terry. Once años después de la invasión de Ciudad de Dios y en el primer Gobierno del Arquitecto Belaúnde el doce de enero de 1965 un día antes de la conmemoración de la batalla de San Juan, fue promulgada la Ley N° 15382 que crea el Distrito de San Juan de Miraflores y fija como Capital a Ciudad de Dios fijando límites que hasta la fecha y particularmente en la zona colindante con Surco se encuentran en constante litigio.

Quizás otro hecho trascendental en San Juan de Miraflores se inició la madrugada de un 13 de octubre de 1983 y que fuera denominada toma de posesión de terrenos que a diferencia de cualquier invasión las personas que tomaran los terrenos que en su oportunidad pertenecería a la Asociación Civil Ciudad de los Niños lo hicieron amparados por una Resolución Municipal emitida por el burgomaestre distrital de ese entonces Alfredo Moscoso San Miguel algunos aducían que esta era una irrita norma legal carente de valor alguno otros se aferraban a que dicha norma había sido emitido por un representante del Estado por lo que el estado en si se convertía en paradigma de buena fe de dicha norma, lo que motivo un largo proceso judicial involucrando en ello a los primigenios dirigentes de la entonces Asociación República Federal Alemana y que a la postre significaría que miles de familias de este sector de San Juan cuentan con una vivienda.

d) Urbanizaciones

- Urb. 13 de Octubre
- Urb. Alemania Democrática

- Urb. América
- Urb. Ciudad de Dios
- Urb. El Amanta
- Urb. El Arenal
- Urb. El Pacífico
- Urb. Entel
- Urb. Fortaleza
- Urb. José Olaya
- Urb. Las Violetas
- Urb. María Auxiliadora
- Urb. Mártires de San Juan de Miraflores
- Urb. Pamplona Alta
- Urb. Cáceres
- Urb. 13 de Enero
- Urb. R. Democrática Alemana
- Urb. Santa Úrsula
- Urb. Trébol Azul
- Urb. Umamarca
- Urb, Valle Sarón
- Urb. Zona A
- Urb. Zona B
- Urb. Zona C
- Urb. Zona D

d) Policiales

San Juan de Miraflores cuenta con varias comisarías y unidades de la Policía Nacional del Perú, siendo las principales:

- Comisaría PNP San Juan de Miraflores
- Comisaría PNP Pamplona Alta 2
- Comisaría PNP Pamplona Baja 1
- Protección de Carreteras PNP - DÍRPRCAR
- Jefatura Distrital de Policía San Juan de Miraflores.

e) Transporte

En el transporte los más usados son:

- Ómnibus
- Mototaxi
- Taxi
- Metro

Línea 1 del Metro de Lima

En este distrito pasa también la ruta de la Línea 1 (Metro de Lima) en los cuales poseen las estaciones:

Estación María Auxiliadora

(Está ubicada en la intersección de Av. Pachacútec con Av. Manco Cápac en el distrito de San Juan de Miraflores. Se sitúa entre las estaciones Villa María y San Juan).

Estación San Juan

(Está ubicada en la Av. Los Héroes cerca de la Av. San Juan en el distrito de San Juan de Miraflores. Se sitúa entre las estaciones María Auxiliadora y Atocongo).

Estación Atocongo

(Está ubicada en la Avenida de Los Héroes cuadra N° 1, en el distrito de San Juan de Miraflores.) Siendo esta última una de las más conglomeradas.

f) Festividades

- 1 de enero: Año Nuevo
- 13 de enero: Aniversario del Distrito
- 18 de enero: Aniversario de Lima
- 28 de julio: Independencia del Perú
- 18 de octubre: Señor de los Milagros
- 25 de diciembre: Navidad

2.2.9.3 Estructura Organizacional

ROF – M.S.M. (2016). Describe la estructura de la organización municipal

A) Órganos de alta dirección

a.1 Consejo Municipal

a.2 Alcaldía

a.3 Gerencia Municipal

La Gerencia Municipal es un órgano técnico administrativo de dirección ejecutiva de la gestión municipal, que tiene como objetivo el planeamiento, organización, conducción, programación, dirección, coordinación, ejecución, control, supervisión y evaluación de la gestión municipal.

Las funciones de la gestión municipal son:

1. Planificar, organizar, dirigir y controlar las acciones de gestión municipal.
2. Planificar, organizar, dirigir y controlar la gestión de la calidad total en la gestión municipal.
3. Planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos de comunicación y toma de decisiones.
4. Planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos de gestión de personal, gestión económica y financiera, gestión logística.
5. Planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos de control y evaluación de los resultados de la gestión municipal.

B) Órganos de Control

b.1 Procuraduría Pública Municipal

b.2 Órgano de Control Interno

C) Órganos de Asesoría

c.1 Gerencia de Asesoría Jurídica

c.2 Gerencia de Planificación

La Gerencia de Planificación es un órgano de asesoramiento que tiene como objetivo elaborar los planes de desarrollo municipal concertados a mediano y largo plazo en concordancia con los planes programas metropolitanos, así como el plan operativo y presupuesto participativo municipal anual definiendo los objetivos y prioridades de la acción municipal para garantizar el bienestar de los vecinos.

Asimismo, tiene las siguientes funciones:

1. Programar, dirigir, controlar y evaluar las actividades relacionadas con fases el diagnóstico, programación, elaboración y evaluación de los procesos de planificación.
2. Programar, organizar, dirigir y controlar las actividades relacionadas con la elaboración, modificación del presupuesto municipal participativo.
3. Programar, organizar, dirigir y controlar el proceso de desarrollo de la organización y de la gestión de calidad.
4. Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades relacionadas con la elaboración de estudios y proyectos de incursión pública en el Distrito.

D) Órganos de Apoyo

d.1 Gerencia de Secretaria General

d.2 Gerencia de Comunicación Municipal

d.3 Gerencia de Informática y Estadística

E) Órganos de Línea

e.1 Gerencia de Desarrollo Urbano

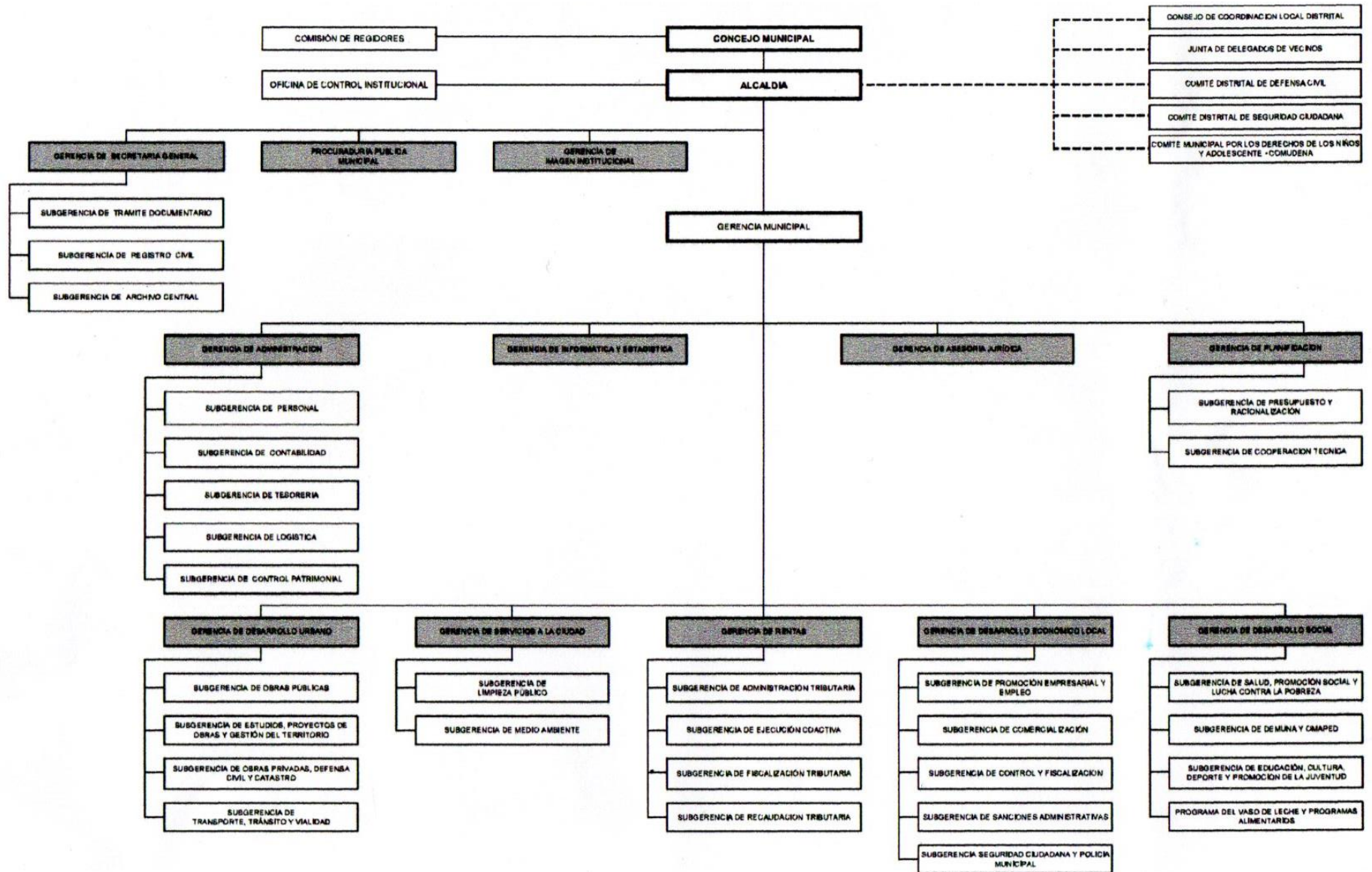
e.2 Gerencia de Rentas

e.3 Gerencia de Desarrollo Económico

e.4 Gerencia de Participación Vecinal

e.5 Gerencia de Seguridad Ciudadana

2.2.9.4 Organigrama



2.3 HIPÓTESIS

2.3.1 Hipótesis General

La elaboración y ejecución del plan estratégico es importante para el desarrollo social y económico del gobierno local de "San Juan de Miraflores"

2.3.2 Hipótesis Específicas

- a) El conocimiento de los funcionarios y trabajadores sobre el plan estratégico mejora el proceso de toma de decisiones administrativas para el desarrollo social y económico del distrito de San Juan de Miraflores.
- b) El ordenamiento de un conjunto de factores internos mejora el plan estratégico del distrito de San Juan de Miraflores.
- c) Los factores externos, social y económico afectan la aplicación del plan estratégico del distrito de San Juan de Miraflores.
- d) La evaluación de los programas, proyectos, actividades mejora la ejecución del plan estratégico para un eficaz desarrollo social-económico del distrito de San Juan de Miraflores.

2.4 VARIABLES E INDICADORES

2.4.1 Variable Independiente

- Plan Estratégico

Indicadores

- Factores internos
- Factores externos

2.4.2 Variable Dependiente

- a) Desarrollo Social
- b) Desarrollo Económico

Indicadores

- a) Nivel de conocimiento
- b) Ordenamiento de recursos
- c) Evaluación de las actividades
- d) Grado de capacitación
- e) Nivel de ejecución
- f) Nivel de exigencia
- g) Nivel de metas cumplidas

2.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES E INDICADORES

Tabla N° 1 Operacionalización de variables

PROBLEMAS	VARIABLES	INDICADORES
Problema General ¿En qué medida es importante el Plan Estratégico para el desarrollo social y económico del gobierno local del Distrito de San Juan de Miraflores?	Variable Independiente - Plan estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Factores internos • Factores externos
	Variable Dependiente - Eficiencia - Eficacia - Desarrollo social	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de conocimientos • Nivel de cumplimiento de objetivos • Nivel de desarrollo
Problema Específico 1 ¿Cuáles son las situaciones que han llevado a la alta dirección a formular un plan estratégico?	Variable Independiente - Plan estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Factores internos • Factores externos
	Variable Dependiente - Eficiencia - Eficacia - Desarrollo social	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de cumplimiento de objetivos • Nivel de desarrollo • Nivel de metas cumplidas
Problema Específico 2 ¿Cómo ordenaría los factores internos que se deberían considerar como referencia para la elaboración del plan estratégico del Distrito de San Juan de Miraflores?	Variable Independiente - Plan estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Factores internos •
	Variable Dependiente - Eficiencia - Eficacia - Desarrollo social	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de ordenamiento de recursos • Nivel de ejecución • Grado de capacitación
Problema Específico 3 ¿Cómo afectaría los factores externos para la elaboración del plan estratégico del Distrito de San Juan de Miraflores?	Variable Independiente - Plan estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Factores externos
	Variable Dependiente - Eficiencia - Eficacia - Desarrollo social	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de desarrollo • Nivel de ordenamiento
Problema Específico 4 ¿Cómo evaluaría el conjunto de actividades para la eficacia del plan estratégico del Distrito de San Juan de Miraflores?	Variable Independiente - Plan estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Factores externos • Factores internos
	Variable Dependiente - Eficiencia - Eficacia - Desarrollo social	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de actividades • Nivel de desarrollo

CAPITULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3.1 AMBITO DE ESTUDIO

La presente tesis titulado Importancia del Plan Estratégico para el desarrollo social y económico del gobierno local del “Distrito de San Juan de Miraflores”, su ámbito de estudio está dado en función a la cantidad de los servidores públicos de la Municipalidad de San Juan de Miraflores.

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es de tipo Aplicada, se analizado la variable administrativa del planeamiento estratégico y su influencia sobre la variable social y económica.

3.3 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El nivel de investigación es descriptivo por que se describe estadísticamente las características de las principales variables en estudio, obteniendo datos a través de las encuestas aplicadas.

3.4 MÉTODO Y TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para la presente investigación se utilizará el método cuantitativo, y el tipo de investigación es descriptiva porque va a describir los fenómenos observados y también porque se puede incorporar la comparación entre algunas variables.

3.5 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para la presente investigación se está utilizando el diseño de la investigación “no experimental”, la que implica la observación del hecho en su condición natural, así su diseño de investigación es “transversal” porque recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, la que son descriptivos.

La tesis presenta el siguiente diseño:

■ **M1: Oy (f) Ox**

Donde:

M1 : Muestra de los funcionarios y trabajadores de la municipalidad

Oy : Desarrollo social y económico

(f) : en Función de

Ox : Plan estratégico

Es llamado también retrospectivo. Investiga hechos observados en la realidad sobre relaciones entre variables que no se pueden manipular sobre todo por motivos éticos.

3.6 POBLACIÓN Y MUESTRAS

3.6.1 Población o Universo

El tamaño de la población está conformado por 56 trabajadores empleados que laboran en la Municipalidad Distrital de San Juan de Miraflores. La población está definida como un conjunto de unidades que se va a estudiar en un lugar y periodo establecido.

3.6.2 Muestra

El tipo de muestreo es el no probabilístico, donde no es necesario el uso de fórmulas para el cálculo del tamaño de muestra.

En este sentido, la investigación es un estudio de caso, por lo tanto la muestra equivale al total de la población $N = n = 56$, que refiere a una parte de la población se encuentra delimitado por las siguientes características específicas: funcionarios, profesionales, técnicos, auxiliares y personal CAS, quienes en cierta medidas están involucrados con el desarrollo del plan estratégico de la municipalidad.

Para el caso de la Municipalidad Distrital de San Juan de Miraflores, el muestreo se realizó en su totalidad de la población, aplicando la técnica de la encuesta.

3.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Entre las técnicas de recolección de datos tenemos: la observación, las encuestas y las entrevistas .

La observación es una técnica de investigación que se basa en la sistematización de las actividades, es decir, observar, escuchar e interpretar. Consiste en hacer una descripción detallada de un fenómeno o hecho social a través de la observación de los sucesos mediante todos los sentidos disponibles (la vista, oído, el tacto, el olfato, el gusto, la percepción, la intuición, otros).

La encuesta sirve para recoger los datos del desempeño laboral; situación interna y externa; responsabilidad; eficiencia y eficacia; competencias, con la finalidad de determinar la situación objetiva y el cuestionario que es el instrumento de investigación contiene preguntas que se ajustan a la confiabilidad de la investigación, así como también a la validación de contenido.

La entrevista son encuentros cara a cara entre el entrevistador y las personas que conforman los sujetos de estudio.

Censo, es una técnica que se aplica a toda la población.

Para la presente investigación se va a utilizar la técnica de la encuesta y el instrumento a aplicar es el cuestionario, que consiste en un conjunto ordenado de preguntas.

3.8 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

En la presente investigación se ha aplicado un cuestionario que contiene preguntas sobre el conocimiento del plan estratégico, sus características, su importancia, sus necesidades, los factores internos y externos que inciden en el plan

estratégico, el desarrollo social, económico y los ingresos y gastos que se deben considerar en el presupuesto.

El cuestionario es elaborado de acuerdo a los objetivos e indicadores diseñados en la investigación y consta de las siguientes partes:

- Primera parte : Dimensión del desarrollo de competencias
- Segunda parte : Dimensión situación de factores internos
- Tercera parte : Dimensión situación de factores externos
- Cuarta parte : Dimensión de la eficiencia y eficacia

Cuestionario – primera parte

Tabla N° 02. Metodología propuesta: Dimensión del desarrollo de competencias

N°	Preguntas
1	¿Conoce Ud. cuál es el objetivo de un plan estratégico?
2	¿Es importante que el gobierno local elabore su plan estratégico?
3	¿Conoce Ud. los pasos para elaborar un plan estratégico?
4	¿Tiene Ud. conocimiento para participar en la elaboración del plan estratégico?
5	¿Ud. tiene experiencia para participar en la elaboración del plan estratégico?
6	¿Conoce Ud. cuál es el objetivo del POI?
7	¿Para lograr el desarrollo social y económico del Distrito es necesario aumentar en el presupuesto de gastos (POI), el rubro gasto de capital (inversiones), como parte del plan estratégico?
8	¿Es necesario que el plan estratégico sea elaborado por el Gerente de Planificación y los gerentes de los órganos de línea?
9	¿El personal del gobierno local se identifica con su institución?
10	¿Realizan reuniones de coordinación con el Jefe del Área; aportan ideas y son proactivos?

Cuestionario – segunda parte

Tabla N° 03. Metodología propuesta: Dimensión de los factores internos

N°	Preguntas
1	¿Ud. está comprometido con el gobierno local de su distrito?
2	¿Existe buenas relaciones armónicas entre los funcionarios y trabajadores?
3	¿Por parte de la alta dirección motiva a los funcionarios y trabajadores?
4	¿Es importante el aporte de ideas, criterios, experiencias, conocimientos por parte de funcionarios y trabajadores para elaborar un plan estratégico eficaz?
5	¿Por el buen desempeño aspiran a algunas expectativas?
6	¿Los funcionarios y trabajadores del gobierno local brindan servicios de calidad a la comunidad en general?
7	¿Existe coordinación entre las diversas áreas o departamentalizaciones para brindar n servicio eficiente?
8	¿Conocen los instrumentos de gestión ROE, MOF, CAP, MAPRO, PE, POI, directivas?

Cuestionario – tercera parte

Tabla N° 04. Metodología propuesta: Dimensión de los factores externos

N°	Preguntas
1	¿El gobierno local requiere de nuevas tecnologías computarizadas, para obtener información oportuna y real en beneficio de la comunidad?
2	¿El gobierno local requiere de concentración y de voluntad política con otros gobiernos locales, respecto a problemas de los límites de fronteras?
3	¿El incremento de la delincuencia en la provincia de Lima, influye en el aumento de la delincuencia en el Distrito de San Juan de Miraflores?
4	¿Los medios de comunicación influyen en las nuevas actitudes socio-cultural, estilo de vida y nuevos hábitos en la comunidad del Distrito de San Juan de Miraflores?

Cuestionario – cuarta parte

Tabla N° 05. Metodología propuesta: Dimensión de eficiencia y eficacia

N°	Preguntas
1	¿El personal del gobierno local utiliza eficientemente los recursos materiales, económicos y humanos?
2	¿El personal asiste con puntualidad?
3	¿El personal participa en las reuniones de trabajos y actividades de la institución?
4	¿Es necesario que se realice inventarios en forma permanente?
5	¿Los funcionarios y trabajadores cumplen sus funciones y atribuciones con eficacia?
6	¿Los funcionarios y trabajadores cumplen sus tareas en la práctica?
7	¿Cumplen sus objetivos y metas de acuerdo al POI?
8	¿Cumplen sus objetivos y metas de acuerdo al PE?
9	¿Utilizan su creatividad y son proactivos?
10	¿Es necesario que se realice la evaluación para que el plan estratégico sea eficaz?

3.9 TÉCNICA DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Los datos obtenidos en el cuestionario serán verificados en su llenado y marcado, para luego tabularlos y procesarlos.

El análisis, es el proceso a través del cual se analiza la información recogida en forma de datos numéricos. El proceso de análisis es estadístico.

Para esta investigación se va a utilizar la media aritmética (\bar{x}), que consiste en la suma de los valores observados de una variable de tipo cualitativa dividida entre el número de observaciones (n). Comúnmente a la media aritmética se le denomina promedio.

Loeving, JA (1947), manifiesta que la confiabilidad de consistencia interna determina el grado en que las preguntas de una prueba están correlacionadas entre sí. Si las preguntas de un instrumento tienen una correlación positiva y como mínimo, moderada, dicho instrumento será homogénea. En consecuencia, se puede definir la homogeneidad como la consistencia en la ejecución en todas las preguntas de la prueba. De allí que en una prueba con un alto grado de consistencia interna, el saber cómo se desempeña una persona en un ítem, permite predecir cómo lo hará en los demás.

Kerling FN (1992), sostiene que la validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que desea medir. En este sentido, la presente investigación ha tenido muy en cuenta los criterios de validez de contenido, constructo y validez de criterio.

CAPITULO IV

RESULTADOS

El cuestionario ha sido elaborado teniendo en cuenta las validaciones y confiabilidad. El cuestionario consta de cuatro partes bien diferenciadas: 1) Dimensión de desarrollo de competencias, 2) Dimensión de factores internos, 3) Dimensión de factores externos, y 4) Dimensión de Eficiencia y eficacia.

4.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Las preguntas de estos cuatro cuestionarios son respondidas, según el criterio de 56 funcionarios y trabajadores del gobierno local del Distrito de San Juan de Miraflores, la que más se adopte a la posible solución de la problemática actual, colocando un aspa (x) en cada pregunta entre las tres opciones siguientes:

1. Totalmente de acuerdo
2. De acuerdo
3. En desacuerdo

a) Dimensión del desarrollo de competencias

Tabla N° 06. Resultado: Dimensión del desarrollo de competencias

N°	Preguntas	Opciones					Total
		1	2	3	4	5	
1	¿Conoce Ud. cuál es el objetivo de un plan estratégico?	11	33	12			56
2	¿Es importante que el gobierno local elabore su plan estratégico?	10	46				56
3	¿Conoce Ud. los pasos para elaborar un plan estratégico?	12	36	8			56
4	¿Tiene Ud. conocimiento para participar en la elaboración del plan estratégico?	14	32	10			56
5	¿Ud. tiene experiencia para participar en la elaboración del plan estratégico?	10	35	11			56
6	¿Conoce Ud. cuál es el objetivo del POI?	18	34	4			56
7	¿Para lograr el desarrollo social y económico del Distrito es necesario aumentar en el presupuesto de gastos (POI), el rubro gasto de capital (inversiones), como parte del plan estratégico?	13	37	6			56
8	¿Es necesario que el plan estratégico sea elaborado por el Gerente de Planificación y los gerentes de los órganos de línea?	15	39	2			56
9	¿El personal del gobierno local se identifica con su institución?	14	41	1			56
10	¿Realizan reuniones de coordinación con el Jefe del Área; aportan ideas y son proactivos?	12	35	9			56
Totales		129	368	63			560

Como se puede observar, se ha aplicado el cuestionario a 56 funcionarios y trabajadores del gobierno local del Distrito de San Juan de Miraflores, y se han realizado 10 preguntas con 3 opciones a elegir en el aspecto de la dimensión del desarrollo de competencias.

Con relación a cada uno de las preguntas, tenemos el siguiente resultado en porcentajes (%):

Tabla N° 07

N°	Preguntas	Opciones					Total
		1	2	3	4	5	
1	¿Conoce Ud. cuál es el objetivo de un plan estratégico?	20	60	20			100%
2	¿Es importante que el gobierno local elabore su plan estratégico?	18	82				100%
3	¿Conoce Ud. los pasos para elaborar un plan estratégico?	22	64	14			100%
4	¿Tiene Ud. conocimiento para participar en la elaboración del plan estratégico?	25	57	18			100%
5	¿Ud. tiene experiencia para participar en la elaboración del plan estratégico?	18	63	19			100%
6	¿Conoce Ud. cuál es el objetivo del POI?	32	61	7			100%
7	¿Para lograr el desarrollo social y económico del Distrito es necesario aumentar en el presupuesto de gastos (POI), el rubro gasto de capital (inversiones), como parte del plan estratégico?	23	66	11			100%
8	¿Es necesario que el plan estratégico sea elaborado por el Gerente de Planificación y los gerentes de los órganos de línea?	27	70	3			100%
9	¿El personal del gobierno local se identifica con su institución?	25	73	2			100%
10	¿Realizan reuniones de coordinación con el Jefe del Área; aportan ideas y son proactivos?	21	63	16			100%
Promedio total en porcentaje %		23%	66%	11%			100%

Para efectos de la validación del instrumento se observa los porcentajes de los funcionarios y trabajadores que contestaron preguntas correctamente, teniendo mayor incidencia en la segunda opción “de acuerdo” y en las siguientes preguntas:

Pregunta	Porcentaje	Descripción
2 →	82%	→ Es importante que el gobierno local elabore su plan estratégico
9 →	73%	→ Se identifica con su institución
8 →	70%	→ El plan estratégico debe ser elaborado por el Gerente de Planificación
7 →	66%	→ Es necesario aumentar el presupuesto
3 →	64%	→ Conoce los pasos para elaborar el plan estratégico

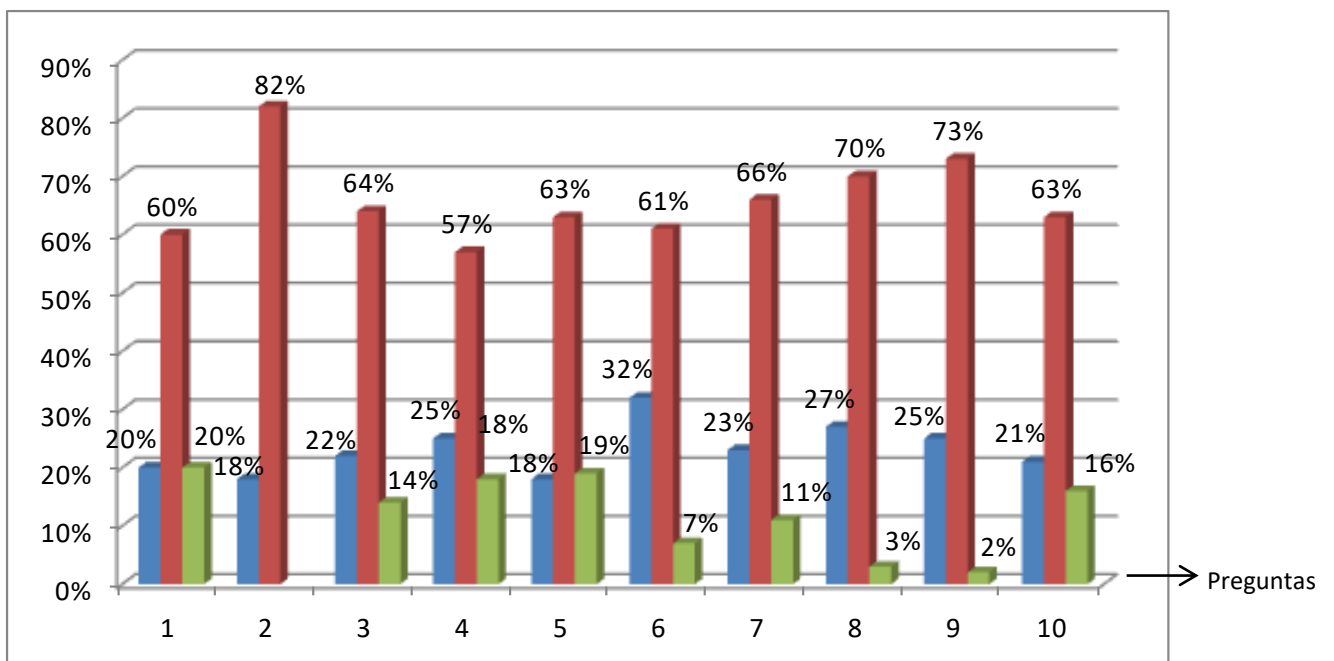
Asimismo el promedio total en función a las 10 preguntas de la dimensión del desarrollo de competencias, respondieron el 23% totalmente de acuerdo 66%, de acuerdo y 11% en desacuerdo.

GRÁFICO Nº 10

Resultado de la dimensión desarrollo de competencias

Leyenda: Opciones

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo



b) Dimensión de los factores internos

Tabla N° 8. Resultado: Dimensión de los factores internos

N°	Factores del desempeño	Opciones					Total
		1	2	3	4	5	
1	¿Ud. está comprometido con el gobierno local de su distrito?	21	35				56
2	¿Existe buenas relaciones armónicas entre los funcionarios y trabajadores?	18	32	6			56
3	¿Por parte de la alta dirección motiva a los funcionarios y trabajadores?	16	33	7			56
4	¿Es importante el aporte de ideas, criterios, experiencias, conocimientos por parte de funcionarios y trabajadores para elaborar un plan estratégico eficaz?	27	29				56
5	¿Por el buen desempeño aspiran a algunas expectativas?	13	34	9			56
6	¿Los funcionarios y trabajadores del gobierno local brindan servicios de calidad a la comunidad en general?	17	39				56
7	¿Existe coordinación entre las diversas áreas o departamentalizaciones para brindar n servicio eficiente?	15	32	9			56
8	¿Conocen los instrumentos de gestión ROE, MOF, CAP, MAPRO, PE, POI, directivas?	19	30	7			56
	Total	146	264	38			448

Se observa que se ha aplicado el cuestionario a 56 funcionarios y trabajadores del gobierno local del Distrito de San Juan de Miraflores, y se han realizado 8 preguntas con 3 opciones a elegir en el aspecto de la dimensión de los factores internos.

Con relación a cada uno de las preguntas, tenemos el siguiente resultado en porcentajes (%):

Tabla N° 9

N°	Factores del desempeño	Opciones					Total
		1	2	3	4	5	
1	¿Ud. está comprometido con el gobierno local de su distrito?	38	62				100%
2	¿Existe buenas relaciones armónicas entre los funcionarios y trabajadores?	32	57	11			100%
3	¿Por parte de la alta dirección motiva a los funcionarios y trabajadores?	29	59	12			100%
4	¿Es importante el aporte de ideas, criterios, experiencias, conocimientos por parte de funcionarios y trabajadores para elaborar un plan estratégico eficaz?	48	52				100%
5	¿Por el buen desempeño aspiran a algunas expectativas?	23	61	16			100%
6	¿Los funcionarios y trabajadores del gobierno local brindan servicios de calidad a la comunidad en general?	30	70				100%
7	¿Existe coordinación entre las diversas áreas o departamentalizaciones para brindar n servicio eficiente?	27	57	16			100%
8	¿Conocen los instrumentos de gestión ROE, MOF, CAP, MAPRO, PE, POI, directivas?	34	54	12			100%
	Promedio total en porcentaje %	33	59	8			100%

Para efectos de la validación del instrumento se observa los porcentajes de los funcionarios y trabajadores que contestaron preguntas correctamente, teniendo mayor incidencia en la segunda opción “de acuerdo” y en las siguientes preguntas:

Pregunta Porcentaje Descripción

6	→	70%	→	Brindar servicios de calidad
1	→	62%	→	Están comprometidos con el gobierno local
5	→	61%	→	Aspiran a expectativas
3	→	59%	→	La alta dirección motiva a funcionarios y trabajadores
2	→	57%	→	Existe buenas y relaciones armónicas

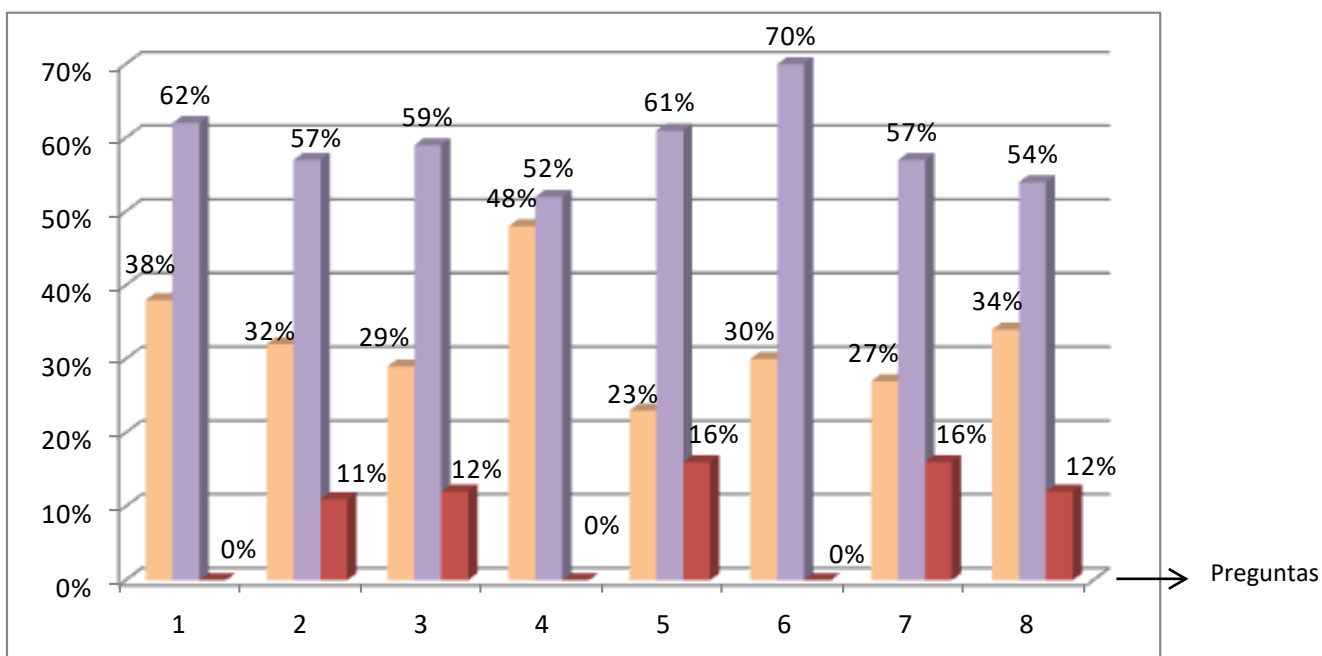
Asimismo el promedio total en función a las 8 preguntas de la dimensión de los factores internos, respondieron el 39% totalmente de acuerdo, 59% de acuerdo y 8% en desacuerdo.

GRÁFICO N° 11

Resultado de la dimensión de los factores internos

Leyenda: Opciones

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo



c) Dimensión de los factores externos

Tabla N° 10. Resultado: Dimensión de los factores externos

N°	Descripción del desempeño	Opciones					Total
		1	2	3	4	5	
1	¿El gobierno local requiere de nuevas tecnologías computarizadas, para obtener información oportuna y real en beneficio de la comunidad?	44	12				56
2	¿El gobierno local requiere de concentración y de voluntad política con otros gobiernos locales, respecto a problemas de los límites de fronteras?	32	24				56
3	¿El incremento de la delincuencia en la provincia de Lima, influye en el aumento de la delincuencia en el Distrito de San Juan de Miraflores?	34	10	12			56
4	¿Los medios de comunicación influyen en las nuevas actitudes socio-cultural, estilo de vida y nuevos hábitos en la comunidad del Distrito de San Juan de Miraflores?	33	8	15			56
	Total	143	54	27			224

Se observa que se ha aplicado el cuestionario a 56 funcionarios y trabajadores del gobierno local del Distrito de San Juan de Miraflores, y se han realizado 4 preguntas con 3 opciones a elegir en el aspecto de la dimensión de los factores externos

Con relación a cada uno de las preguntas, tenemos el siguiente resultado en porcentajes (%):

Tabla N° 11

N°	Descripción del desempeño	Opciones					Total
		1	2	3	4	5	
1	¿El gobierno local requiere de nuevas tecnologías computarizadas, para obtener información oportuna y real en beneficio de la comunidad?	79	21				100%
2	¿El gobierno local requiere de concentración y de voluntad política con otros gobiernos locales, respecto a problemas de los límites de fronteras?	57	43				100%
3	¿El incremento de la delincuencia en la provincia de Lima, influye en el aumento de la delincuencia en el Distrito de San Juan de Miraflores?	61	18	21			100%
4	¿Los medios de comunicación influyen en las nuevas actitudes socio-cultural, estilo de vida y nuevos hábitos en la comunidad del Distrito de San Juan de Miraflores?	59	14	27			100%
	Promedio total en porcentaje %	64	24	12			100%

Para efectos de la validación del instrumento se observa los porcentajes de los funcionarios y trabajadores que contestaron preguntas correctamente, teniendo mayor incidencia en la opción (1) totalmente de acuerdo y son las siguientes preguntas:

Pregunta	Porcentaje	Descripción
1 →	79%	→ Se requiere de nueva tecnología
3 →	61%	→ El incremento de la delincuencia influye en el distrito
4 →	59%	→ Los medios de comunicación influyen en la forma de vida
2 →	57%	→ Se requiere de voluntad pública y concertación de Problemas de límites de fronteras.

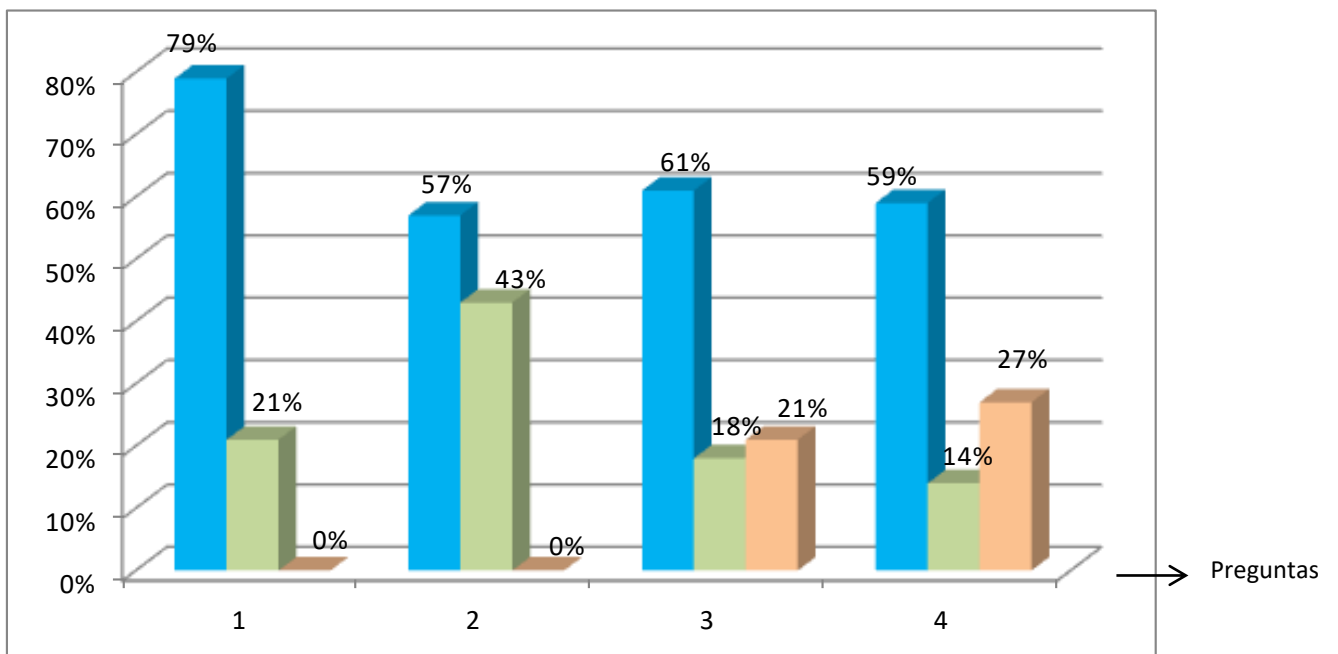
Con respecto al promedio total en función a las 4 preguntas de la dimensión de los factores externos, respondieron el 64% totalmente de acuerdo, 24% de acuerdo y 12% en desacuerdo.

GRÁFICO N° 12

Resultado de la dimensión de los factores externos

Leyenda: Opciones

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo



d) Dimensión de eficiencia y eficacia

Tabla N° 12. Resultado: Dimensión de eficiencia y eficacia

N°	Descripción del desempeño	Opciones					Total
		1	2	3	4	5	
1	¿El personal del gobierno local utiliza eficientemente los recursos materiales, económicos y humanos?	18	36	2			56
2	¿El personal asiste con puntualidad?	14	42				56
3	¿El personal participa en las reuniones de trabajos y actividades de la institución?	15	38	3			56
4	¿Es necesario que se realice inventarios en forma permanente?	22	34				56
5	¿Los funcionarios y trabajadores cumplen sus funciones y atribuciones con eficacia?	12	39	5			56
6	¿Los funcionarios y trabajadores cumplen sus tareas en la práctica?	11	43	2			56
7	¿Cumplen sus objetivos y metas de acuerdo al POI?	10	39	7			56
8	¿Cumplen sus objetivos y metas de acuerdo al PE?	8	34	14			56
9	¿Utilizan su creatividad y son proactivos?	16	30	10			56
10	¿Es necesario que se realice la evaluación para que el plan estratégico sea eficaz?	16	40				56
	Total	142	375	43			560

Se observa que se ha aplicado el cuestionario a 56 funcionarios y trabajadores del gobierno local del Distrito de San Juan de Miraflores, y se han realizado 10 preguntas con 3 opciones a elegir en el aspecto de la dimensión de eficiencia y eficacia.

Con relación a cada uno de las preguntas, tenemos el siguiente resultado en porcentajes (%):

Tabla N° 13

N°	Descripción del desempeño	Opciones					Total
		1	2	3	4	5	
1	¿El personal del gobierno local utiliza eficientemente los recursos materiales, económicos y humanos?	32	64	4			100%
2	¿El personal asiste con puntualidad?	25	75				100%
3	¿El personal participa en las reuniones de trabajos y actividades de la institución?	27	68	5			100%
4	¿Es necesario que se realice inventarios en forma permanente?	39	61				100%
5	¿Los funcionarios y trabajadores cumplen sus funciones y atribuciones con eficacia?	21	70	9			100%
6	¿Los funcionarios y trabajadores cumplen sus tareas en la práctica?	20	77	3			100%
7	¿Cumplen sus objetivos y metas de acuerdo al POI?	18	70	12			100%
8	¿Cumplen sus objetivos y metas de acuerdo al PE?	14	61	25			100%
9	¿Utilizan su creatividad y son proactivos?	29	54	17			100%
10	¿Es necesario que se realice la evaluación para que el plan estratégico sea eficaz?	29	71				100%
	Promedio total en porcentaje %	25	67	8			100%

Para efectos de la validación del instrumento se observa los porcentajes de los funcionarios y trabajadores que contestaron preguntas correctamente, teniendo mayor incidencia en la opción (2) de acuerdo y son las siguientes preguntas:

Pregunta	Porcentaje	Descripción
6 →	77%	→ Los funcionarios y trabajadores cumplen sus tareas
2 →	75%	→ El personal asiste con puntualidad
10 →	71%	→ Es necesario realizar evaluaciones P.E. eficaz
5 →	70%	→ Los funcionarios y trabajadores cumplen con eficacia
3 →	68%	→ El personal participa en las reuniones de trabajo
1 →	64%	→ Se utiliza eficazmente los recursos
8 →	61%	→ Se cumplen los objetivos

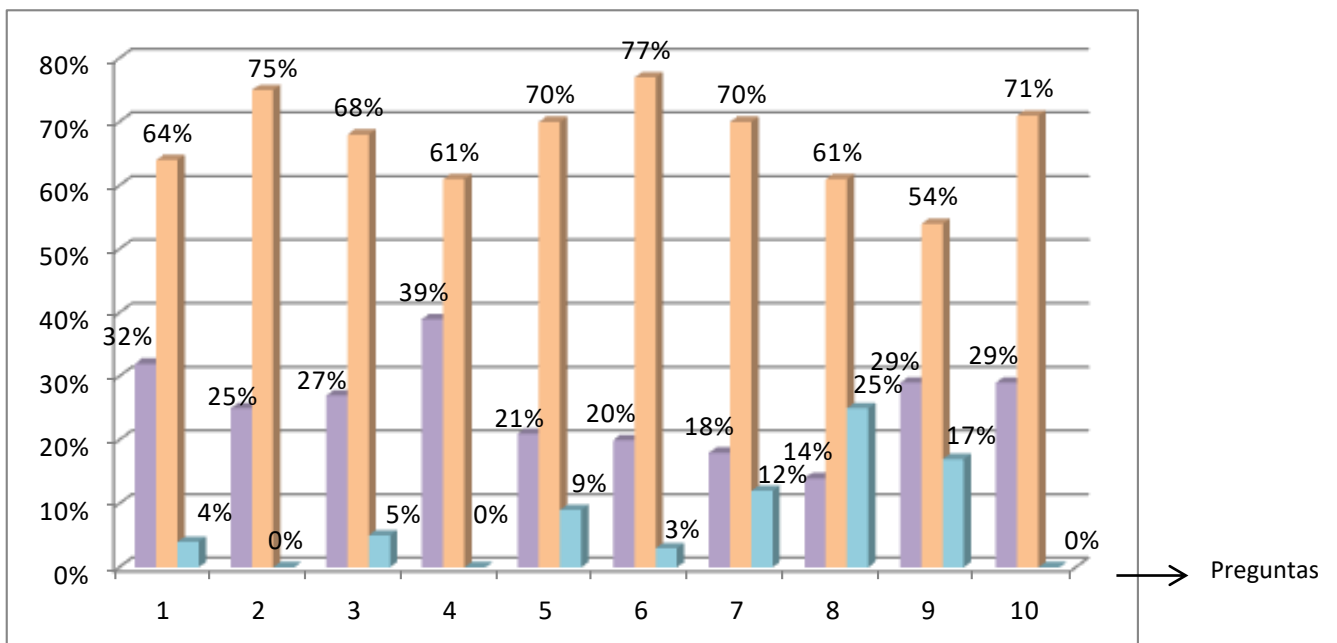
Con respecto al promedio total en función a las 10 preguntas de la dimensión de eficiencia y eficacia, respondieron el 25% totalmente de acuerdo, 67% de acuerdo y 8% en desacuerdo.

GRÁFICO N° 13

Resultado de la dimensión de eficiencia y eficacia

Leyenda: Opciones

- Totalmente de acuerdo**
- De acuerdo**
- En desacuerdo**



4.2 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los promedios totales de los datos tabulados de las encuestas obtenidas de cada una de las dimensiones, de acuerdo a las tres opciones, los resultados son los siguientes:

1. En la dimensión de desarrollo de competencias, con 10 preguntas y 3 opciones en cada una de las preguntas, han respondido favorablemente solo dos opciones que es (1) totalmente de acuerdo y (2) de acuerdo.

De las 10 preguntas y de acuerdo a la segunda opción y cada una de ellos superan la validez del 57% al 82% de acuerdo al Gráfico N° 10 y de las 10 preguntas, el promedio total y final la validez es el 23% de totalmente de acuerdo y 66% de acuerdo (Tabla N° 07).

Esto significa que de acuerdo a la Ley Marco de Descentralización N° 26922 (1998) que el personal debe cumplir con sus competencias, es decir sus atribuciones y responsabilidades, identificándose con el Municipio y tener conocimientos en la elaboración del plan estratégico.

2. De la dimensión de los factores internos, de 8 preguntas y con 3 opciones en cada una de las preguntas, han respondido favorablemente solo dos opciones que es (1) totalmente de acuerdo y (2) de acuerdo

De las 8 preguntas y de acuerdo a la segunda opción y de cada uno de ellos superan la validez del 52% al 70% de acuerdo al Gráfico N° 11 y de las 8 preguntas, el promedio total de validez es el 33% totalmente de acuerdo y 59% de acuerdo (Tabla N° 09).

Stoner, J; Freeman, E y Gilbert, D (1998), afirma que los factores internos, constituyen los recursos materiales, económicos y humanos. Los recursos humanos deben estar comprometidos con la empresa, aportando ideas, tener buenas relaciones. Por lo tanto en esta dimensión se brinda buenos servicios, están comprometidos, existe motivación de la alta dirección y hay relaciones armónicas.

3. De la dimensión de los factores externos, de 4 preguntas y con 3 opciones en cada una de las preguntas, han respondido favorablemente solo dos opciones que es (1) totalmente de acuerdo y (2) de acuerdo

De las 4 preguntas y de acuerdo a la primera opción y de cada uno de ellos superan la validez del 57% al 79% de acuerdo al Gráfico N° 12 y de las 4 preguntas, el promedio total de validez es el 64% totalmente de acuerdo y 24% de acuerdo (Tabla N° 11).

Stoner, J; Freeman, E y Gilbert, D (1998), sostiene que los factores externos son los recursos que están fuera o el exterior de la empresa. Por tanto, en esta dimensión, el gobierno local requiere de nueva tecnología, los medios de comunicación como la delincuencia influye en el distrito y se requiere concertación y voluntad política para resolver los problemas de límites.

4. De la dimensión de eficiencia y eficacia, de 10 preguntas y con 3 opciones en cada una de las preguntas, han respondido favorablemente solo dos opciones que es (1) totalmente de acuerdo y (2) de acuerdo

De las 10 preguntas y de acuerdo a la segunda opción y de cada uno de ellos superan la validez del 54% al 77% de acuerdo al Gráfico N° 13 y de las 10 preguntas, el promedio total de validez es el 25% totalmente de acuerdo y 67% de acuerdo (Tabla N° 13).

Chiavenato, I (2011), sostiene que la eficiencia es la mejor forma de utilizar las cosas o recursos y la eficacia se refiere a la capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad mediante los productos (bienes o servicios).

Por tanto, en la presente dimensión, los funcionarios y trabajadores cumplen con sus tareas, asisten con puntualidad, evalúan el plan estratégico, utilizan adecuadamente los recursos y cumplen con los objetivos.

CONCLUSIONES

- El conocimiento de los funcionarios y trabajadores sobre el plan estratégico mejora el proceso de toma de decisiones administrativas para el desarrollo social y económico del distrito de San Juan de Miraflores.
- El ordenamiento de un conjunto de factores internos mejora el plan estratégico del distrito de San Juan de Miraflores. De acuerdo a lo manifestando por los encuestados en sus resultados dan un promedio general y final del 90%, en dos opciones, es decir opción (1) totalmente de acuerdo al 36% y opción (2) de acuerdo al 54%. Lo que nos indica que los funcionarios y trabajadores brindan servicios de calidad, están comprometidos con la institución y aspiran a tener un espacio urbano seguro, tranquilo y de calidad
- Los factores externos, social y económico afectan directamente la aplicación del plan estratégico del distrito de San Juan de Miraflores. Donde los encuestados priorizan dos opciones 1) totalmente de acuerdo con el 64% y 2) de acuerdo con el 24%, que nos indica que se evidencia que requieren de nuevas tecnologías para luchar contra la delincuencia, que los medios de comunicación influyen en la comunidad y se requiere de voluntad política para el cambio social y económico.

- La evaluación de los programas, proyectos, actividades mejora la ejecución del plan estratégico para un eficaz desarrollo social-económico del distrito de San Juan de Miraflores. los encuestados priorizan dos opciones 1) totalmente de acuerdo con el 25% y 2) de acuerdo con el 67%, que indica que se evidencia que los funcionarios y trabajadores cumplen con sus tareas, asisten con puntualidad y que es necesario evaluar el POI para que sea eficaz.

RECOMENDACIONES

1. Para la elaboración del plan estratégico se deben considerar la participación a los representantes de cada comité del Distrito de San Juan de Miraflores, aceptando sus opiniones, aportes, necesidades.
2. Inculcar a todos los funcionarios, empleados y trabajadores del gobierno local o Municipalidad la visión, misión y objetivos estratégicos del gobierno local para dar a la comunidad servicio de calidad y el desarrollo de obras que dinamicen lo social y económico de la Municipalidad.
3. El Plan Estratégico, los programas y proyectos en ejecución debe ser continuado por el alcalde sucesor, para lograr una ciudad segura, tranquila y con grandes metas de desarrollo.
4. Para la elaboración del plan estratégico, se debe desarrollar el análisis del FODA, es decir considerar el análisis interno (fortalezas y debilidades) y el análisis externo (oportunidades y amenazas). Asimismo, utilizar la matriz de factores de Éxito internos (EFI) y la Matriz de Factores de éxito Externos (EFE).
Siendo el Director Municipal el encargado de ejecutar el Plan Estratégico, debe liderar el proceso y ser un profesional capacitado. Asimismo, para que los trabajadores se involucren con Plan estratégico, se les debe

capacitar, asimismo, hacerles conocer la visión y misión del Plan estratégico.

En especial proponer proyectos para el desarrollo social y económico de los pobladores que no tienen los servicios de mayor necesidad, por ejemplo los pobladores de Pamplona Alta.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Albán Dolores, Eduardo. Plan estratégico institucional, UNFV Oficina Central de Planificación 2013. Perú
2. Alfaro Limaya, Javier. (2003). Manual de tributación municipal. Global Grafic S.A.C. Perú
3. Constitución Política del Perú, 1993. Promulgado el 29-12-1993. Perú
4. Chiavenato, Edilberto (2011). Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill, 5ta. Edición, Bogotá.
5. García Reyes, Génesis (SF).Artículo: Diversidad Cultural. En Monografias.com. Recuperado el 18/06/2018.
<https://www.monografias.com/trabajos-pdf5/diversidad-cultural-diferente/diversidad-cultural-diferente.shtml>
6. Kerlinger, F.N. (1992). Investigación del comportamiento. Mc Graw Hill Interamericana, México.
7. Ley 27972. Ley Orgánica de los Gobiernos Municipales.
8. La Ley Tributaria Municipal. Decreto Legislativo N° 776
9. Ley Marco de Descentralización N° 26922. Perú, 1998.

10. Loevinger, J.A. (1947). A systematic approach to the construction and evaluation of test of ability. Psychological monographs.
11. Mendoza, Fernando (2017). Tesis: “La Dirección Estratégica y la Gerencia Efectiva de las Municipalidades Distritales de Lima Metropolitana, Análisis y Propuesta Actual”. Para optar el Grado Académico de Maestro en Administración. Universidad Nacional Federico Villarreal. Escuela Universitaria de Post grado. Lima-Perú.
12. Mc Donal, M.H.B. y Leppard, J.W. (1994). La auditoría de marketing. Cómo pasar de la Teoría a la Práctica de Marketing. Edición Diaz de Santos. Madrid.
13. Onsoff, I.H. (1997). La dirección estratégica en la práctica empresarial. Addison – Wesley. Iberoamericana. Wilnington. Delaware.
14. Paredes, Javier (2017). Tesis: “Inferencia de la Gestión Municipal en el Desarrollo Local Armónico y Sostenible de la Municipalidad Metropolitana de Lima, Propuesta Actual”. Para Optar el Grado Académico de Maestro en Gestión Municipal y Desarrollo Local. Escuela Universitaria de Post grado. Universidad Nacional Federico Villarreal. Lima-Perú.
15. Pollitt, Stanley. (2000). Pollit on planing. Admap publicatios. Oxfordshire United Kingdon.

16. Rand, Ayn (SF) , en el Artículo: valores Morales Resistentes en Tercerpolo.tripod.com.Recuperado el 18/06/2018.
<http://tercerpolo.tripod.com/id73.html>
17. Roel, Virgilio. La planificación económica del Perú. Editorial Gráfica Labor. 1968, Perú
18. ROF – Municipalidad de San Juan de Miraflores (2016).
19. Sainz de Vicuña Oncin, J.M. (2012). El plan estratégico en la práctica. ESIC Editorial, Madrid, España.
20. Stoner, J; Freeman, E y Gilbert, D (1998). Administración. Editorial Prentice Hall. Hispanoamérica. México.
21. Ubaldo Cuestas. Planificación Estratégica y Creatividad. ESIC Editorial Madrid, 2012
22. Universidad César Vallejo. Escuela Internacional de Post-Grado. Diseño y Desarrollo del Trabajo de Investigación. Lima – Norte – Los Olivos – Perú. 2005.

23. Vargas León, Rolando (2017). Tesis: “La Efectividad del Sistema de Control Interno y la Gestión Eficiente del Programa del Vaso De Leche en las Municipalidades Distritales, Análisis y Propuesta Actual”. Para optar el Grado Académico de Maestro en Auditoría Integral. Universidad Nacional Federico Villarreal Escuela Universitaria de Post grado-Maestría en Auditoría Integral. Lima- Perú.
24. Walk, O.C., Boyd, H.W y Larreche, J.C. (1996). Marketing strategy: Planning and implementation. Editorial Richard D. Irwin, Chicago.
25. Williams, Walter (SF).Artículo: Derechos Naturales de cada ser Humano. En Tercerpolo.tripod.com.Recuperado el 18/06/2018.
<http://tercerpolo.tripod.com/id74.html>.

Páginas en internet:

- <http://es.wikipedia.org/w/index.ph?>
- http://www.peru.gob.pe/transparencia/pep_transparencia_vista_planes-frame.asp?

ANEXOS

MODELO DE ENCUESTA

ENCUESTA DE OPINIÓN SOBRE LA IMPORTANCIA DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO SOCIAL Y ECONÓMICO DEL GOBIERNO LOCAL DEL “DISTRITO DE SAN JUAN DE MIRAFLORES”

FECHA: Día		Mes		Año	
------------	--	-----	--	-----	--

Buenos días, estoy haciendo un estudio con los funcionarios y trabajadores que laboran en el gobierno local del “Distrito de San Juan de Miraflores, para conocer su opinión sobre la importancia del Plan Estratégico para el desarrollo social y económico del gobierno local del “Distrito de San Juan de Miraflores”, para contar con personal eficaz acordes a las exigencias del presente y futuro. Esta encuesta es anónima y sus respuestas serán tratadas con la mayor confidencialidad, por lo que les agradeceré ser lo más sincero posible.

Responda a las preguntas de este cuestionario indicando, según su criterio personal, la que más se adapte a la posible solución de la problemática actual en lo relacionado a la importancia del Plan Estratégico para el desarrollo social y económico del gobierno local del “Distrito de San Juan de Miraflores”, colocando con un aspa (X) en cada pregunta entre las tres opciones siguientes:

1. Totalmente de acuerdo
2. De acuerdo
3. En desacuerdo

I. Datos Generales:

.....

II. Cuestionario:

.....

Metodología propuesta: Dimensión del desarrollo de competencias

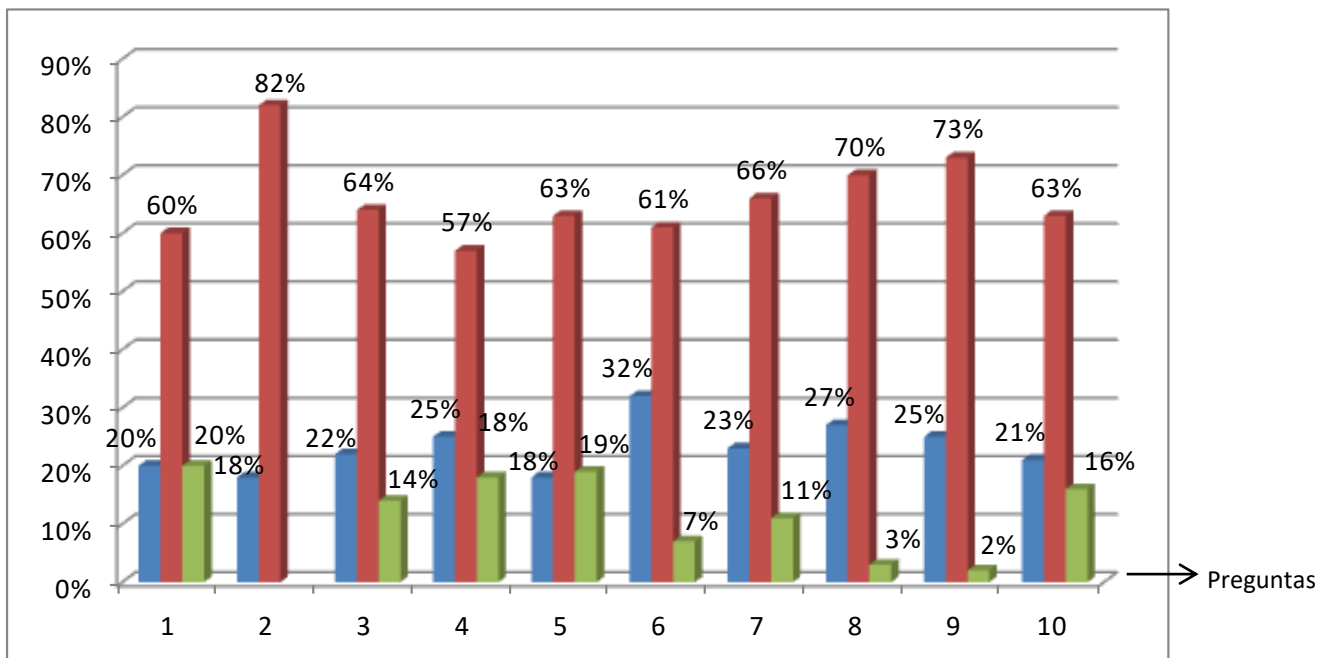
N°	Preguntas
1	¿Conoce Ud. cuál es el objetivo de un plan estratégico?
2	¿Es importante que el gobierno local elabore su plan estratégico?
3	¿Conoce Ud. los pasos para elaborar un plan estratégico?
4	¿Tiene Ud. conocimiento para participar en la elaboración del plan estratégico?
5	¿Ud. tiene experiencia para participar en la elaboración del plan estratégico?
6	¿Conoce Ud. cuál es el objetivo del POI?
7	¿Para lograr el desarrollo social y económico del Distrito es necesario aumentar en el presupuesto de gastos (POI), el rubro gasto de capital (inversiones), como parte del plan estratégico?
8	¿Es necesario que el plan estratégico sea elaborado por el Gerente de Planificación y los gerentes de los órganos de línea?
9	¿El personal del gobierno local se identifica con su institución?
10	¿Realizan reuniones de coordinación con el Jefe del Área; aportan ideas y son proactivos?

GRÁFICO

Resultado de la dimensión desarrollo de competencias

Leyenda: Opciones

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo



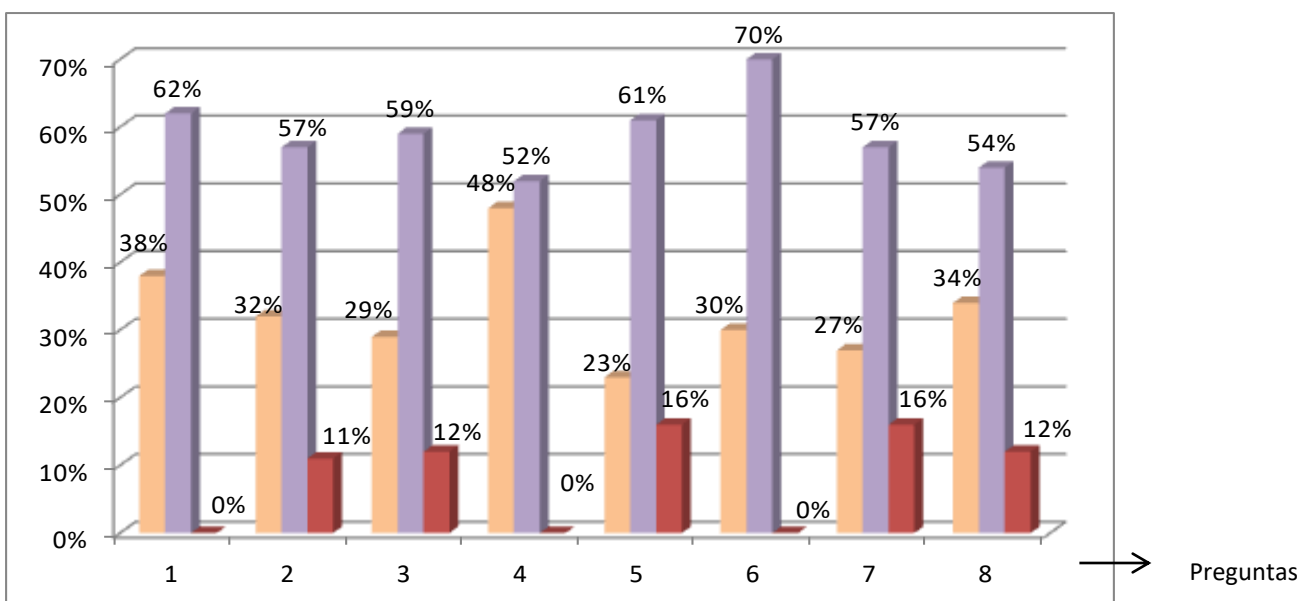
Metodología propuesta: Dimensión de los factores internos

Nº	Preguntas
1	¿Ud. está comprometido con el gobierno local de su distrito?
2	¿Existe buenas relaciones armónicas entre los funcionarios y trabajadores?
3	¿Por parte de la alta dirección motiva a los funcionarios y trabajadores?
4	¿Es importante el aporte de ideas, criterios, experiencias, conocimientos por parte de funcionarios y trabajadores para elaborar un plan estratégico eficaz?
5	¿Por el buen desempeño aspiran a algunas expectativas?
6	¿Los funcionarios y trabajadores del gobierno local brindan servicios de calidad a la comunidad en general?
7	¿Existe coordinación entre las diversas áreas o departamentalizaciones para brindar n servicio eficiente?
8	¿Conocen los instrumentos de gestión ROE, MOF, CAP, MAPRO, PE, POI, directivas?

GRÁFICO Resultado de la dimensión de los factores internos

Leyenda: Opciones

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo



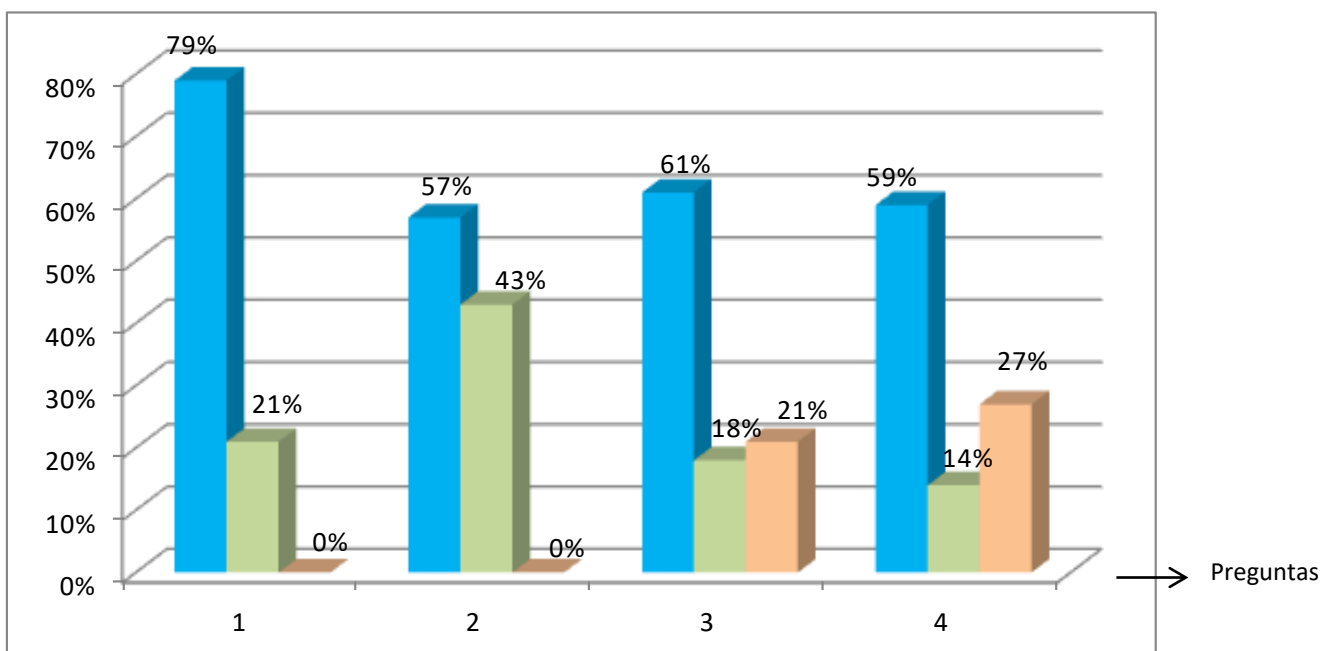
Metodología propuesta: Dimensión de los factores externos

N°	Preguntas
1	¿El gobierno local requiere de nuevas tecnologías computarizadas, para obtener información oportuna y real en beneficio de la comunidad?
2	¿El gobierno local requiere de concentración y de voluntad política con otros gobiernos locales, respecto a problemas de los límites de fronteras?
3	¿El incremento de la delincuencia en la provincia de Lima, influye en el aumento de la delincuencia en el Distrito de San Juan de Miraflores?
4	¿Los medios de comunicación influyen en las nuevas actitudes socio-cultural, estilo de vida y nuevos hábitos en la comunidad del Distrito de San Juan de Miraflores?

GRÁFICO N° 12
Resultado de la dimensión de los factores externos

Leyenda: Opciones

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo



Metodología propuesta: Dimensión de eficiencia y eficacia

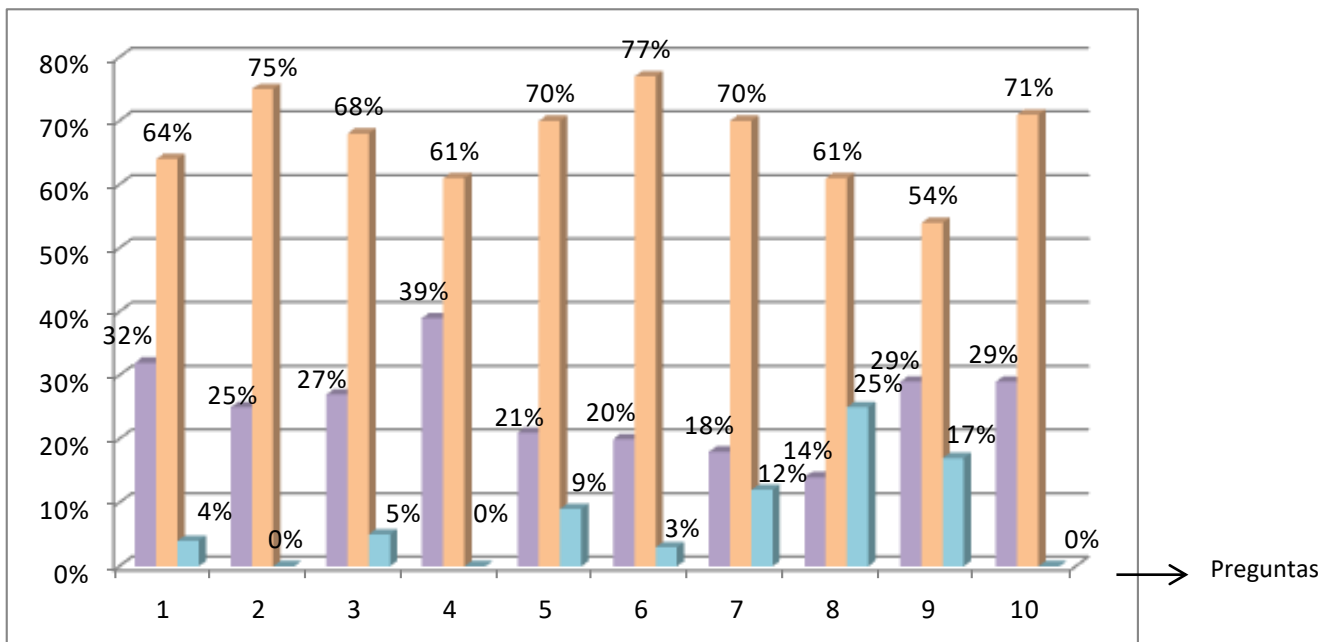
N°	Preguntas
1	¿El personal del gobierno local utiliza eficientemente los recursos materiales, económicos y humanos?
2	¿El personal asiste con puntualidad?
3	¿El personal participa en las reuniones de trabajos y actividades de la institución?
4	¿Es necesario que se realice inventarios en forma permanente?
5	¿Los funcionarios y trabajadores cumplen sus funciones y atribuciones con eficacia?
6	¿Los funcionarios y trabajadores cumplen sus tareas en la práctica?
7	¿Cumplen sus objetivos y metas de acuerdo al POI?
8	¿Cumplen sus objetivos y metas de acuerdo al PE?
9	¿Utilizan su creatividad y son proactivos?
10	¿Es necesario que se realice la evaluación para que el plan estratégico sea eficaz?

GRÁFICO

Resultado de la dimensión de eficiencia y eficacia

Leyenda: Opciones

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo



MATRIZ DE CONSISTENCIA

Problema	Objetivos	Hipotesis	Variables e indicadores	Tipo de investigación	Método de investigación	Diseño de investigación	Población y Muestra	Técnica e Instrumentos de recolección de datos
<p>Problema General ¿En qué medida es importante el Plan Estratégico para el desarrollo social y económico del gobierno local del Distrito de San Juan de Miraflores?</p> <p>Problemas Específicos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuáles son las situaciones que han llevado a la alta dirección a formular un plan estratégico? 2. ¿Cómo ordenaría los factores internos que se deberían considerar como referencia para la elaboración del plan estratégico del Distrito de San Juan de Miraflores? 3. ¿Cómo afectaría los factores externos para la elaboración del plan estratégico del Distrito de San Juan de Miraflores? 4. ¿Cómo evaluaría el conjunto de actividades para la eficacia del plan estratégico del Distrito de San Juan de Miraflores? 	<p>Objetivo General Determinar la importancia del Plan Estratégico para el desarrollo social y económico del gobierno local del Distrito de San Juan de Miraflores.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocer las situaciones y criterios que llevan a la Alta Dirección a formular un plan estratégico. 2. Ordenar un conjunto de factores internos para la eficacia del plan estratégico del Distrito de San Juan de Miraflores 3. Identificar los factores externos que afectan la eficacia del plan estratégico del Distrito de San Juan de Miraflores 4. Evaluar las actividades del plan estratégico para el buen desarrollo social y económico del Distrito de San Juan de Miraflores 	<p>Hipótesis General La elaboración y ejecución del plan estratégico es importante para el desarrollo social y económico del gobierno local de "San Juan de Miraflores"</p> <p>Hipótesis Específicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El conocimiento de los funcionarios y trabajadores sobre el plan estratégico mejora el proceso de toma de decisiones administrativas para el desarrollo social y económico del distrito de San Juan de Miraflores. 2. El ordenamiento de un conjunto de factores internos mejora el plan estratégico del distrito de San Juan de Miraflores. 3. Los factores externos, social y económico afectan la aplicación del plan estratégico del distrito de San Juan de Miraflores. 4. La evaluación de los programas, proyectos, actividades mejora la ejecución del plan estratégico para un eficaz desarrollo social-económico del distrito de San Juan de Miraflores. 	<p>Variable Independiente - Plan Estratégico</p> <p>Indicadores - Factores internos - Factores externos</p> <p>Variable Dependiente - Desarrollo Social - Desarrollo Económico - Eficiencia - Eficacia</p> <p>Indicadores - Nivel de conocimiento - Ordenamiento de recursos - Evaluación de las actividades - Grado de capacitación - Nivel de ejecución - Nivel de desarrollo - Nivel de exigencia - Nivel de desarrollo - Nivel de metas cumplidas - Cantidad de evaluaciones</p>	Es una investigación de tipo descriptivo	Es un método de investigación cuantitativa	El diseño de investigación es No experimental y transversal	<p>Población N=56 trabajadores empleados</p> <p>Muestra No Probabilística n=56 trabajadores empleados (estudio de caso – encuesta)</p>	<p>La técnica es la encuesta</p> <p>El instrumento es el cuestionario</p>