

**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN**

**ESCUELA DE POST GRADO**



---

**"PROPUESTA PROSPECTIVA DE PROGRAMACION  
PRESUPUESTARIA PARA EL PROCESO DE DESARROLLO  
CONCERTADO DE LA REGION UCAYALI"**

---

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE DOCTORADO EN  
GESTIÓN EMPRESARIAL**

**MG: LUCILA LOZANO SALDAÑA**

**HUANUCO - PERÚ**

**2016**

## DEDICATORIA

A dios creador, por darme la sabiduría y fortalecer mi espíritu con voluntad y firmeza ante los derroteros de la vida.

Con mucho afecto a **mi mamá Rosa Mercedes,** y **Alicia** colega indesmayable, por apoyarme en la ejecución de la presente investigación.

A mis compañeros de trabajo del Gobierno Regional de Ucayali; con el respeto y cariño de siempre.

## AGRADECIMIENTO

A los docentes de la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional "Hermilio Valdizán, por impartir sus conocimientos con mucho desprendimiento.

Mi especial agradecimiento al **Dr. Cayto Didi Miraval Tarazona**, catedrático de la Escuela de Pos Grado de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán - Huánuco, por el asesoramiento en la presente investigación.

## RESUMEN

El presente tesis se ha desarrollado tomando en cuenta el reto de avanzar en el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del Departamento de Ucayali, teniendo en cuenta el rol activo del Estado y sus instituciones, eje fundamental en el proceso de transformaciones necesarias para garantizar un modelo de desarrollo con igualdad, sustentable y socialmente justo.

El planeamiento, presupuesto e inversión pública administrada y articulada en forma integrada y enmarcado a los principios de los sistemas referidos, se ha desarrollado en la presente investigación, diversos capítulos que fundamenta la viabilidad y aportes a la sociedad materia del estudio.

En el capítulo I, se ha descrito el problema de la prospectiva de programación presupuestaria del Gobierno Regional de Ucayali, y su implicancia en el proceso de desarrollo concertado de la región Ucayali, se ha formulado el problema de investigación, se ha definido los objetivos, general y específicos, se ha determinado las hipótesis de la investigación general y secundarias, se ha determinado las variables e indicadores, se ha determinado la justificación e importancia de la investigación, la viabilidad de la investigación y las limitaciones encontradas durante el desarrollo de la investigación.

En el Capítulo II, se ha señalado los antecedentes de la investigación, se ha determinado las bases teóricas acordes con la investigación planteada, las definiciones conceptuales en relación a la investigación y las bases epistemológicas en la que se sustenta el presente trabajo de investigación.

En el capítulo III, se ha presentado la Metodología en donde se ha determinado el tipo y nivel de la investigación, el diseño y esquema de la

investigación, la población y muestra, el diseño muestral, la determinación de la unidad de análisis, la forma como se hará la prueba de la hipótesis, las técnicas e instrumentos de la recolección de datos y la forma como se hará el procesamiento y la presentación de datos.

En el Capítulo IV, se ha descrito los resultados del trabajo de campo, la contrastación de las hipótesis secundarias y la prueba de la hipótesis.

En el Capítulo V, se ha realizado la discusión de los resultados en cuanto a la contrastación de los resultados del trabajo de campo con los referentes bibliográficos de las bases teóricas, la contrastación de la hipótesis general en base a las pruebas de las hipótesis y el aporte científico de la investigación, a la gestión pública peruana con transcendencia a la sociedad.

Finalmente se ha presentado las conclusiones y sugerencias del trabajo de investigación en base al trabajo de campo y del marco teórico obtenido.

Identificando que no constituye herramienta de articulación entre la prospectiva de programación presupuestaria vigente con el plan de desarrollo regional concertado que coadyuve en el proceso de desarrollo concertado de la región Ucayali, debido a que la eficacia; técnicas y procedimientos; análisis, valoración y recomendaciones, y los objetivos y metas no son concordantes con el desarrollo regional que la población demanda; y a la prueba de hipótesis que recomienda implementar una nueva herramienta de articulación. Además no es eficiente la articulación de la eficacia entre la prospectiva de programación presupuestaria vigente y el logro de los objetivos del plan de desarrollo regional concertado que incida en el proceso de desarrollo concertado de la región Ucayali.

Además el % de bienestar de la población en el aspecto social, económico, ambiental y de infraestructura en cuanto a los resultados, la focalización, la cobertura y el impacto de la inversión pública es muy inadecuada.

Palabras clave: programación, prospectiva y desarrollo.

## ABSTRACT

This research has been developed taking into account the challenge of moving forward in improving the quality of life of the inhabitants of the Department of Ucayali , taking into account the active role of the state and its institutions , the cornerstone in the process of transformation necessary to ensure a model of development with equality , sustainable and socially just .

Planning , budgeting and public investment managed in an integrated and articulated and framed the principles of the above systems, has been developed in this research , various chapters that supports the viability and contributions to society of the study material .

In Chapter I, I described the problem of the prospective budget planning of the Regional Government of Ucayali , and its implication in the development process of the Ucayali region concerted, the problem of investigation has been formulated, of it has defined the aims, general and specifics, one has determined the hypotheses and secondary of the general investigation, one has determined the variables and indicators, there has decided the justification and importance of the investigation, the viability of the investigation and the limitations found during the development of the investigation.

In the Chapter II one has indicated the precedents of the investigation, there has decided the theoretical bases according to the raised investigation, the conceptual definitions and relation to the investigation and the bases epistemológicas in that the present work of investigation is sustained.

In the chapter III, one has presented the Methodological Frame where there has decided the type and level of the investigation, the design and scheme of the investigation, the population and sample, the sample design, the determination of

the unit of analysis, the form like will test the hypothesis, the technologies and instruments of the compilation of information and the form like will do the processing and the presentation of information.

In the Chapter IV, there have been described the results of the fieldwork, the contrastación of the secondary hypotheses and the test of the hypothesis.

In Chapter V, there has been discussion of the results regarding the testing of the results of field work with the bibliographic references of the theoretical bases, contrasting the general hypothesis based on testing hypotheses and scientific contribution of the research, the Peruvian public administration with significance to society.

Finally one has presented the conclusions and suggestions of the work of investigation on the basis of the work of field and of the theoretical obtained frame.

It is not identifying tool articulation between the prospective current budget programming with concerted regional development plan that contributes in the development process of the Ucayali region concluded because effectiveness; techniques and procedures; analysis, assessment and recommendations and the objectives and targets are not consistent with the regional development demanded by the population; and hypothesis testing that recommends implementing a new tool joint. It is also not efficient articulation between the prospective effectiveness of existing budgetary programming and the achievement of the objectives of regional development plan agreed that affects the development process of the Ucayali region concluded. In addition the% of population welfare in the social, economic, environmental and infrastructure aspect in terms of results, targeting, coverage and impact of public investment is very inadequate.

Keywords: scheduling, forecasting and development.

## INTRODUCCIÓN

El tema de esta tesis es la prospectiva de programación presupuestaria para el proceso de desarrollo concertado de la región Ucayali, en ella describo el problema, en el Capítulo I, que se presenta en el Departamento de Ucayali, Gobierno Regional de Ucayali donde existe débil articulación con la planificación territorial, sectorial e institucional; predominancia entre el enfoque institucional y sectorial por sobre los resultados que valora y requiere la población; rigidez en la gestión, como consecuencia de su normatividad abundante, desarticulada y contradictoria; marcado énfasis en la gestión financiera, en la elaboración del mismo y por la falta de liderazgo del titular del pliego, etc.

Además en el marco teórico, Capítulo II, señalo los antecedentes de la investigación, bases teóricas acordes con la investigación planteada, las definiciones conceptuales en relación a la investigación y las bases epistemológicas en la que se sustenta el presente trabajo de investigación.

En cuanto a la metodología, Capítulo III, identifiqué y justifiqué el tipo de investigación aplicativo y el nivel de la investigación descriptivo explicativo, debido a que no se presenta un conocimiento teórico nuevo, sino que se ha tomado el conocimiento teórico para su aplicación práctica.

En cuanto a los resultados, Capítulo IV, identifiqué los resultados obtenidos a través del trabajo de campo realizado, para la propuesta de la solución de los problemas detectados, se ha estructurado la hipótesis, que para su contrastación se ha utilizado la prueba científica de la Ji Cuadrada, a través de la presentación de cuadros estadísticos derivados de las encuestas aplicados a la población de estudio.

En cuanto a discusión de resultado, Capítulo V, explico de modo preciso la contrastación de los resultados obtenidos con la hipótesis general y el aporte técnico práctico en favor de la sociedad y el Estado.

Las conclusiones y sugerencias fueron obtenidas de la contrastación de las hipótesis, para cuyo efecto se ha construido una hipótesis principal y cuatro sub hipótesis, ambos correlacionados con el problema principal, los problemas específicos, los objetivos, general y específicos.

**La Autora.**

## INDICE DE CONTENIDO

<b>DEDICATORIA</b>	<b>II</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>III</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>IV</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>VII</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>IX</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>15</b>
<b>EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>15</b>
1.1 Descripción del Problema	<b>15</b>
1.2. Formulación del Problema	<b>33</b>
1.2.1. Problema General	<b>33</b>
1.2.2. Problemas Específicos	<b>34</b>
1.3. Objetivos	<b>34</b>
1.3.1. Objetivo General	<b>34</b>
1.3.2. Objetivos Específicos	<b>35</b>
1.4. Hipótesis y/o Sistemas de Hipótesis	<b>35</b>
1.4.1. Hipótesis General	<b>35</b>
1.4.2. Hipótesis Específicas	<b>35</b>
1.5. Determinación de variables e Indicadores	<b>36</b>
1.6. Justificación e Importancia	<b>39</b>
1.7. Viabilidad	<b>48</b>
1.8. Limitaciones	<b>49</b>
<b>CAPITULO II</b>	<b>50</b>
<b>MARCO TEORICO</b>	<b>50</b>
2.1. ANTECEDENTES	<b>50</b>
2.2. Bases Teóricas	<b>60</b>
2.3. Bases o Fundamentos Filosóficos del Tema de Investigación	<b>68</b>
2.4. Definiciones Conceptuales	<b>73</b>
2.5. Bases Epistémicos	<b>87</b>
<b>CAPITULO III</b>	<b>110</b>
<b>MEDOLOGÌA</b>	<b>110</b>
3.1. Tipo de Investigación	<b>110</b>

3.1.1.	Tipo de Investigación	110
3.1.2	Nivel de la Investigación	111
3.1.3	Método de Investigación	112
<b>3.1.</b>	<b>Diseño y Esquema de la Investigación</b>	<b>113</b>
3.2.1.	Diseño Transversal	113
3.2.2.	Esquema de Investigación	114
<b>3.2.</b>	<b>Población y Muestra</b>	<b>116</b>
3.2.1.	Población	116
3.2.1	Muestra	119
<b>3.3.</b>	<b>Definición Operativa de los Instrumentos de Recolección de Datos</b>	<b>120</b>
<b>3.4.</b>	<b>Técnicas de Recojo, Procesamiento y Presentación de Datos</b>	<b>120</b>
3.4.1.	Técnicas de Recojo	120
3.4.2.	Procesamiento y Presentación de Datos	124
<b>CAPÍTULO IV</b>		<b>125</b>
<b>RESULTADOS</b>		<b>125</b>
4.1.	Cuadros y Gráficos del Trabajo de Campo	125
4.2.	Contrastación de las Hipótesis Secundarias	133
<b>CAPÍTULO V</b>		<b>134</b>
<b>DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b>		<b>134</b>
5.1	Contrastación de los Resultados del Trabajo de Campo, con los Referentes Bibliográficos de las Bases Teóricas	134
5.2.	Contrastación de la Hipótesis General	141
5.3.	Aporte Científico de la Investigación	144
5.4.	Aporte Profesional	145
<b>CONCLUSIONES</b>		<b>149</b>
<b>SUGERENCIAS</b>		<b>151</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>		<b>153</b>
<b>ANEXOS</b>		<b>156</b>

## **INDICE DE CUADROS**

CUADRO N°01: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	<b>38</b>
CUADRO N°02: PLAN ESTRATÉGICO	<b>67</b>
CUADRO N°03: MUESTRA DE INVESTIGACIÓN	<b>119</b>
CUADRO N°04: TABULACIÓN DE RESULTADOS - EFICACIA	<b>125</b>
CUADRO N°05: TABULACIÓN DE RESULTADOS – TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS	<b>126</b>
CUADRO N°06: TABULACIÓN DE RESULTADOS – ANÁLISIS, VALORACIONES Y RECOMENDACIONES	<b>127</b>
CUADRO N°07: TABULACIÓN DE RESULTADOS – OBJETIVOS Y METAS	<b>128</b>
CUADRO N°08: TABULACIÓN DE RESULTADO – EN EL ASPECTO SOCIAL	<b>129</b>
CUADRO N°09: TABULACIÓN DE RESULTADOS – EN EL ASPECTO ECONÓMICO	<b>130</b>
CUADRO N°10: TABULACIÓN DE RESULTADOS – EN EL ASPECTO AMBIENTAL	<b>131</b>
CUADRO N°11: TABULACIÓN DE RESULTADOS – EN EL ASPECTO DE INFRAESTRUCTURA	<b>132</b>

## **INDICE DE GRAFICOS**

GRÁFICO N° 01: RESULTADOS DE EFICACIA	<b>125</b>
GRÁFICO N° 02: RESULTADOS DE TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS	<b>126</b>
GRÁFICO N° 03: RESULTADOS DE ANÁLISIS, VALORACIONES Y RECOMENDACIONES	<b>127</b>
GRÁFICO N° 04: RESULTADOS DE OBJETIVOS Y METAS	<b>128</b>
GRÁFICO N° 05: % DE BIENESTAR DE POBLACIÓN EN EL ASPECTO SOCIAL	<b>129</b>
GRÁFICO N° 06: % DE BIENESTAR DE POBLACIÓN EN EL ASPECTO ECONÓMICO	<b>130</b>
GRÁFICO N° 07: % DE BIENESTAR DE POBLACIÓN EN EL ASPECTO AMBIENTAL	<b>131</b>
GRÁFICO N° 08: % DE BIENESTAR DE POBLACIÓN EN EL ASPECTO DE INFRAESTRUCTURA	<b>132</b>

**INDICE DE ANEXOS**

ANEXO N°01:	MATRIZ DE CONSISTENCIA	<b>157</b>
ANEXO N°02:	ARTICULACIÓN DE OBJETIVOS Y METAS	<b>158</b>
ANEXO N°03:	EFICACIA DEL PLAN DEL DESARROLLO CONCERTADO	<b>162</b>
ANEXO N°04:	TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL PDR	<b>163</b>
ANEXO N°05:	ANÁLISIS, VALORACIONES Y RECOMENDACIONES	<b>164</b>
ANEXO N°06:	ARTICULACIÓN PROSPECTIVA Y PRESUPUESTARIA	<b>165</b>
ANEXO N°07:	ARTICULACIÓN PROSPECTIVA PRESUPUESTARIA Y PLAN DE DESARROLLO CONCERTADO	<b>166</b>
ANEXO N°08:	PROPUESTA PROSPECTIVA DE PROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA	<b>167</b>

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1 Descripción del Problema

El Gobierno Regional de Ucayali; es una persona jurídica de derecho público, con autonomía política, económica y administrativa en asuntos de su competencia, constituyendo para su administración económica y financiera, un Pliego Presupuestal 462: Gobierno Regional del Departamento de Ucayali.

La finalidad esencial del Gobierno Regional de Ucayali es fomentar el desarrollo regional integral sostenible, promoviendo la inversión pública y privada, el empleo y garantizar el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de sus habitantes, de acuerdo con los planes y programas nacionales, regionales y locales de desarrollo.

Entre las funciones generales que cumple el Gobierno Regional de Ucayali, tenemos:

- a. Diseñar políticas, prioridades, estrategias, programas y proyectos que promuevan el desarrollo regional de manera concertada y participativa, conforme a la Ley de Bases de Descentralización y la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales.
- b. Las demás funciones que le sean asignadas por encargo o ley.

Coadyuvan en la administración pública financiera un grupo de entes descentralizados sin fines empresariales, definidos en la Ley 28112, Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público, los cuales enmarcan su gestión dentro de los parámetros de la gestión pública, correspondiente al sistema presupuestario. En estos entes se observa una práctica administrativa cuyas actividades en materia de planificación presupuestaria se circunscriben a gerenciar el proceso de captar y distribuir recursos y utilizar créditos presupuestarios que, lejos de cumplir con los cometidos procedimentales que pauta la normatividad propia de la materia, resultan distantes de los objetivos y metas macroeconómicas para lograr la promoción y desarrollo económico y social, observándose que ni siquiera muestran reorientación integral del gasto público.

El proceso de gestión presupuestaria se encuentra en transcurso de consolidarse como un instrumento que promueva la provisión adecuada de los bienes y servicios públicos y el logro de efectos positivos de manera permanente a favor de la población a la que sirve, en el Perú.

Las características negativas que presenta el sistema de presupuesto a nivel nacional son:

- a) Débil articulación con la planificación territorial, sectorial e institucional
- b) Predominancia entre el enfoque institucional y sectorial por sobre los resultados que valora y requiere la población
- c) Rigidez en la gestión, como consecuencia de su normatividad abundante, desarticulada y contradictoria

- d) Marcado énfasis en la gestión financiera, a pesar de los avances en identificación y monitoreo de productos
- e) Carencia en el desarrollo de mediciones del desempeño que permitan determinar si se logra o no los objetivos
- f) Falta de evaluaciones significativas que retroalimenten los procesos de toma de decisiones etc....

Para poder contribuir a superar esta serie de características negativas y otras que se presentan y así consolidar un sistema capaz de contribuir al logro de los propósitos del estado se está implantando la aplicación del presupuesto por resultados en nuestro país desde el 2007. Este introduce un camino en la manera de elaborar el presupuesto privilegiando el énfasis de los resultados y productos obtenidos en cada una de las fases del ciclo presupuestal. Las Leyes de Presupuesto del Sector Público incorporan los elementos básicos para su implementación.

Al implementar el presupuesto por resultados se debe superar la naturaleza incremental de los presupuestos programáticos y definir resultados y los productos y sus respectivos costos, que cada instancia generará en los bienes y servicios. Así mismo se debe relacionar los productos obtenidos a los resultados esperados, consistentes en la misión, visión del Estado. Esta es una tarea complicada debido a los diversos problemas de atribución de este tipo de ejercicio.

En teoría el logro de un producto es la causa para alcanzar un resultado, esta causalidad es difícil de probarla en la práctica debido a

que los resultados logrados generalmente responden a una serie de factores y eventos que están más allá de los productos previstos. También existen problemas de tiempos, ya que a veces los resultados tardan más tiempo en concretarse que los productos, por lo que un enlace adecuado entre ambos indicadores se incorporarán en un esquema del presupuesto por resultado multianual.

La realidad operativa de la gestión presupuestaria se basa en criterios subjetivos, ajenos a una planificación que tenga en cuenta lo que se quiere lograr y lo que se necesita para ejecutar las actividades.

Además los presupuestos públicos son elaborados detrás de escritorios y obedecen a necesidades partidistas y grupales, más que a las necesidades de la población; se trata de presupuestos descomunales por su cantidad, y distribuidos atendiendo a compromisos y caprichos, más que a estrategias definidas técnicamente que resulten a un diagnóstico real y sincero.

La gestión administrativa peruana se desarrolla en tres enfoques:

- Gestión por resultados-MEF
- Gestión por procesos-PCM
- Gestión estratégica-CEPLAN

Los objetivos y metas del plan de desarrollo concertado regional no concaden con la estructura funcional programática, metas, presupuestos e indicadores.

Los sistemas de planificación y presupuesto articulan parcialmente.

Los sistemas de planificación y presupuestos manejan técnicas y procedimientos distintos y aislados

Los indicadores sociales y económicos se ven incrementados en desmedro de la situación de la población.

Informaciones estadísticas de carácter social y económico no son tomadas en cuenta dentro de la prospectiva de programación presupuestaria vigente.

No existe relación directa entre las metas presupuestarias y los indicadores previstos en el plan de desarrollo concertado regional.

Presencia de modificaciones presupuestarias permanentes por una inadecuada programación.

La prospectiva de programación presupuestaria no es considerada como la base fundamental para la consecución de los objetivos institucionales a corto, mediano y largo plazo.

Las políticas nacionales no contemplan las necesidades, características y realidades de los gobiernos regionales en la priorización de actividades y proyectos enmarcados en los programas presupuestales.

El proceso de programación presupuestaria multianual no incide en mejorar la priorización del gasto y a la escala de prioridades regionales debido al tiempo y a los techos presupuestales determinados.

Deficiente instrumento técnico que determine e identifique las metas de acuerdo al Plan de Desarrollo Concertado Regional.

Deficiente integración de la gestión por resultado y estratégico en la prospectiva de programación presupuestaria.

Los resultados identificados y priorizados por el ente rector del sistema de presupuesto no son alentadores a mejorar las condiciones de vida de la población, de acuerdo a lo siguiente:

- Incremento de la desnutrición crónica infantil
- Incremento de la muerte materna y neonatal
- Bajo acceso a los servicios básicos y oportunidades de mercado
- Bajo acceso a energía en localidades rurales
- Baja seguridad ciudadana
- Baja productividad rural y sanidad agraria
- Bajo acceso a agua potable y disposición sanitaria de excretas para poblaciones rurales.
- Gestión ambiental excluida.
- Ausencia de un sistema eficiente de planeamiento y problemas de articulación con el Sistema de Presupuesto Público.
- Inadecuados procesos de producción de bienes y servicios.
- Inadecuada política y gestión de recursos humanos.
- Restringida evaluación de resultados e impactos, así como seguimiento y monitoreo de los insumos, procesos, productos y resultados de proyectos y actividades.
- Débil articulación intergubernamental e intersectorial.

De manera que se percibe a través de la investigación preliminar y por la evaluación de las metas plasmadas en la memoria, evaluación presupuestal, que la institución en estudio, al igual que la mayoría de las instituciones públicas, prepara y ejecuta su presupuesto, sin atender a criterios técnicos y de planificación que permitan una gestión justa y eficiente, la cual resuelva los problemas más apremiantes de la población. La experiencia previa de la autora en la institución, indica que el presupuesto se elabora atendiendo solo a criterios numéricos de distribución de recursos, sin planificación previa.

Según información suministrada preliminarmente por la Sub Gerencia de Presupuesto y Tributación, la elaboración anual del proyecto de presupuesto, no obedece a técnicas estratégicas sino que, al contrario, existe poca sinceridad presupuestaria por la desvinculación y desinterés de los demás Sub Gerencias y/o oficinas involucrados en la elaboración del mismo y por la falta de liderazgo del titular del pliego.

En cuanto a las regiones del país - Perú, la aplicación de la prospectiva de programación presupuestaria se está llevando a cabo desde el 2013 como una práctica, periodo de tres (03) años y relacionado a la fase institucional que corresponde a un Plan Estratégico Institucional – PEI y no a la fase estratégica que corresponde al Plan de Desarrollo Regional Concertado-PDRC.

Por lo que nace la necesidad de implementar la prospectiva de programación presupuestaria para el proceso de desarrollo concertado de la Región Ucayali a fin de:

- a) Invertir la problemática existente además de las mencionadas lo siguiente:
- Deficiente herramienta de articulación entre la prospectiva de programación presupuestaria con el plan de desarrollo regional concertado que coadyuve en el proceso de desarrollo concertado de la región Ucayali.
  - Deficiente articulación de la eficacia entre la prospectiva de programación presupuestaria y el logro de los objetivos del plan

de desarrollo regional concertado que incida en el proceso de desarrollo concertado de la región Ucayali.

- Deficiente técnicas y procedimientos de la prospectiva de programación presupuestaria que contribuyan con el proceso de desarrollo concertado de la región Ucayali.
  - Deficiente análisis, valoración y recomendaciones de la prospectiva de programación presupuestaria que constituyan información base y prioritaria que incidan en el proceso de desarrollo concertado de la región Ucayali.
  - Deficiente articulación de los objetivos y metas de la prospectiva de programación presupuestaria con el plan de desarrollo regional concertado para el logro del proceso de desarrollo concertado de la región Ucayali.
  - Desconocimiento del costo que demanda un plan de desarrollo regional concertado.
  - Los objetivos estratégicos no guardan relación directa con la prioridad presupuestaria.
  - Las metas estratégicas no guardan relación con las metas presupuestarias.
  - Deficiente desarrollo de capacidades institucionales en planeamiento prospectivo.
- b) En cuanto al porqué de su aplicación
- Constituirá herramienta de articulación entre la prospectiva de programación presupuestaria con el plan de desarrollo regional

concertado que coadyuve en el proceso de desarrollo concertado de la región Ucayali.

- Permitirá una Eficiente articulación de la eficacia entre la prospectiva de programación presupuestaria y el logro de los objetivos del plan de desarrollo regional concertado que incida en el proceso de desarrollo concertado de la región Ucayali.
- Permitirá contar con una Eficiente técnica y procedimiento de la prospectiva de programación presupuestaria que contribuyan con el proceso de desarrollo concertado de la región Ucayali.
- Permitirá un Eficiente análisis, valoración y recomendaciones de la prospectiva de programación presupuestaria que constituyan información base y prioritaria que incidan en el proceso de desarrollo concertado de la región Ucayali.
- Permitirá una Eficiente articulación de los objetivos y metas de la prospectiva de programación presupuestaria con el plan de desarrollo regional concertado para el logro del proceso de desarrollo concertado de la región Ucayali.
- Permitirá un Conocimiento del costo que demanda un plan de desarrollo regional concertado.
- Permitirá que los objetivos estratégicos guarden relación directa con la prioridad presupuestaria.
- Permitirá que las metas estratégicas guarden relación con las metas presupuestarias.
- Permitirá un Eficiente desarrollo de capacidades institucionales en planeamiento prospectivo.

- Determinará territorialmente el financiamiento que demanda el desarrollo concertado.
- Identificará la participación de actores, organizaciones claves, expertos y sociedad en general por cada eje temático o territorio.
- Identificará por cada eje temático o territorio los recursos tangibles e intangibles disponibles para su fortalecimiento y gestión de desarrollo concertado e integral.
- Permitirá contar con un costo referencial que demanda el desarrollo concertado para su gestión financiera nacional e internacional.
- Permitirá cuantificar el recurso humano en los niveles educativos, productivos y sociales.
- Determinará la capacidad productiva, ambiental, económica por cada eje temático o territorio.

La prospectiva de programación presupuestaria para el proceso de desarrollo concertado de la región Ucayali constituye herramienta de articulación con el Plan de Desarrollo Regional Concertado la misma que permitirá articular los documentos de gestión, redistribución de la asignación y mejorar la calidad del gasto público.

Además se podrá demostrar la hipótesis planteada y permitirá:

- Reforzar capacidades prospectivas, para prepararse adecuadamente frente a las transformaciones globales en curso y avanzar hacia el desarrollo con igualdad.

- Elevar iniciativas ante el Congreso de la República del Perú y los entes rectores de los sistemas de planificación y presupuesto para que el Estado y las políticas públicas, revaloricen y renuevan la planificación, y articulen las instituciones de planificación mediante sistemas que agencien un pensamiento estratégico, sistémico y de largo plazo, de la mano de una visión amplia y holística sobre el desarrollo en varias escalas: multiespacial, pluridimensional, pluriinstitucional, multisectorial, multidisciplinaria e intertemporal.
- Fortalecer organizaciones prospectivas que permitan articular ejercicios de alcance regional, redes, centros o institutos y programas nacionales e internacionales de prospectiva. En particular se subraya la necesidad de construir o fortalecer centros o institutos que se sitúen en la frontera del conocimiento prospectivo, capaces de dominar todo el amplio repertorio de métodos y procesos que existen en el mundo actualmente. La continuidad y excelencia de sus reflexiones debe orientarse hacia evolucionar los modelos mentales actuales en el sistema político institucional tradicional.

Reemplazar las visiones unilaterales y cortoplacistas, de bajo alcance y responsabilidad, por visiones compartidas de futuro de alta calidad, que articulen el continente con las dinámicas globales y generen procesos permanentes de análisis del estado del arte, comparación internacional de las brechas para el desarrollo, escenarios y producción de alertas sobre asuntos emergentes.

Los países de América Latina y el Caribe se encuentran hoy en una encrucijada mayor respecto al reto de avanzar en el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes, para lo cual el rol activo del Estado y sus instituciones es un eje fundamental en el proceso de transformaciones necesarias para garantizar un modelo de desarrollo con igualdad, sustentable y socialmente justo.

Además el escenario internacional de mediano plazo, caracterizado por un lento crecimiento de la producción y el comercio mundial, inestabilidad financiera y conflictos entre y dentro de los estados en otras partes del planeta, impone retos adicionales a las aspiraciones de un desarrollo inclusivo y sostenible con igualdad, así como a los necesarios cambios estructurales que se requieren para materializar esos grandes objetivos.

Asimismo la complejidad del momento reclama un empeño progresivo en el ámbito de las políticas públicas y del esfuerzo fiscal con impacto positivo en la igualdad. Ello se vincula al trabajo permanente que la CEPAL ha venido plasmando en los últimos años a través de los documentos *La hora de la igualdad* (2010), *Cambio estructural para la igualdad* (2012) y más recientemente, *Pactos para la igualdad* (2014), donde se plantea que se requiere una nueva ecuación entre el Estado, el mercado y la sociedad, pertinente a cada realidad nacional, en que los actores, a través de los pactos, se apropien de las estrategias de desarrollo y las hagan suyas, garantizando acuerdos políticos de largo alcance que permitan alcanzar los resultados e impacto esperado de dichas estrategias.

Es por lo anterior que en nuestra región vuelve a instalarse con fuerza el debate sobre el valor de la política pública y el papel del Estado en su acepción más amplia, así como sobre la importancia del funcionamiento del sector público (la gestión pública) y las instituciones para conducir y enfrentar los asuntos de interés público. Se trata de construir visiones de país con el mayor acuerdo posible y de garantizar la continuidad en el tiempo de las que, por su naturaleza, son políticas de Estado y que, por tanto, trascienden los períodos de gobierno.

En este contexto, el Panorama de la Gestión Pública en América Latina y el Caribe aspira a ser un insumo fundamental que permita disponer de una mirada integral y tomar el pulso de los recientes avances y desafíos presentes en la región, respecto de los ámbitos de las finanzas públicas y presupuesto, planificación y prospectiva para el desarrollo y herramientas de gestión pública y evaluación por resultados, rendición de cuentas, gobierno abierto e instancias de coordinación efectiva, elementos que en su conjunto han venido y seguirán configurando la arquitectura institucional que se requiere para alcanzar el cambio estructural para la igualdad en nuestros países.

En este contexto, la misión del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) es apoyar a los países en este proceso, abordando el ciclo completo de la gestión pública, desde su diseño y formulación, pasando por la programación fiscal, presupuestaria y de inversiones, hasta el seguimiento y la evaluación de políticas y programas públicos en los diferentes niveles institucionales de gobierno: global, territorial, institucional y

programático. El ILPES ha seguido las transformaciones señaladas en la práctica de la planificación y la gestión pública, y se ha adaptado a la cambiante realidad regional, sin perder de vista que dichas herramientas son fundamentales para iluminar el camino hacia el cambio estructural que promueva el desarrollo sostenible, con la igualdad en el centro. En los últimos años, el ILPES ha brindado un apoyo sistemático a los gobiernos de la región y los ha acompañado en las diferentes tareas de diseño, formulación, implementación y evaluación de planes, programas y políticas públicas, mediante el desarrollo de actividades de asesoría y capacitación, elaboración de documentos técnicos, organización de seminarios y talleres, y el impulso de redes y comunidades de práctica. Al presentar este Panorama de la Gestión Pública en América Latina y el Caribe, nos interesa destacar los desafíos interconectados de las finanzas públicas, de la gestión pública y de la planificación y prospectiva en la región, así como abordar temas que son críticos para la nueva arquitectura estatal para el desarrollo con igualdad.

Actualmente se constata, a nivel global, un crecimiento acelerado de la bibliografía sobre prospectiva, al tiempo que se evidencia un renovado interés por el desarrollo de largo plazo en el ámbito académico, el sector privado y crecientemente en los gobiernos. Se llevan a cabo múltiples estudios en China, los Estados Unidos, Francia, la India, la República de Corea y en organismos internacionales como la Comisión Europea y el Banco Mundial.

Por su parte, las Naciones Unidas debaten la agenda para el desarrollo después de 2015, apuntando a la definición de los nuevos objetivos de desarrollo sostenible hacia el año 2030.

En la gran mayoría de estos estudios América Latina y el Caribe figura de manera marginal. El continente no parece pensar en los grandes temas del futuro del mundo. Así pues, pensamos poco en nuestro futuro, menos en el del resto del mundo, y casi nada en el impacto que tendrán estas tendencias sobre nuestros hijos y nietos.

La vigencia del horizonte temporal de corto plazo como referente principal de los gobiernos ha sido una impronta indeleble en la mente de los decisores latinoamericanos. Nuestra tradición indica que gobernar es administrar crisis y recursos escasos, atender necesidades básicas insatisfechas y resolver problemas urgentes. No obstante, estamos frente a una oportunidad histórica para transformar este estado de cosas. La transición de modelos de desarrollo y las tendencias globales que marcan el siglo XXI indican que gobernar ha de significar, primordialmente, preparar al Estado para el desarrollo.

Se trata de ampliar los horizontes temporales y los marcos cognitivos de los gobernantes y funcionarios para pensar las decisiones estratégicas que conllevan altos costos, altos impactos y efectos irreversibles para la sociedad.

La agenda del cambio estructural entraña tanto una ruptura del modelo de desarrollo como la formación de nuevas capacidades prospectivas

para promover un Estado activo. Es así como, en la última década y media, en América Latina la planificación del desarrollo vuelve a ocupar espacios de la política pública cedidos antes al mercado. Los países modernizan, adaptan, acomodan o derechamente reconstruyen sus sistemas de planificación.

El largo plazo empieza a importar, lo que se refleja en que al menos 14 países de la región han realizado ejercicios de visión de futuro.

En este contexto, en noviembre de 2013 el ILPES recibió un nuevo mandato para los próximos años de parte del Consejo Regional de Planificación, que incluye, como una de sus cinco líneas temáticas de trabajo, la integración de la prospectiva en el ejercicio de la política pública, a través del fortalecimiento de la investigación, la asistencia técnica y la capacitación en la prospectiva para el desarrollo.

En los últimos años el ILPES ha promovido asistencia técnica a países como Costa Rica, el Ecuador, El Salvador, el Paraguay y el Perú. Ha llevado a cabo investigación sobre la situación mundial de la prospectiva para articular propuestas de la CEPAL con una visión de largo plazo y ha impulsado la difusión de la prospectiva mediante asesorías, redes, seminarios, talleres y publicaciones. En este marco de trabajo, realizó en 2013 el primer curso internacional sobre prospectiva y desarrollo y en 2014 implementó nuevos cursos internacionales sobre la prospectiva latinoamericana.

Con la publicación se aspira, brindar un panorama histórico sobre los fundamentos de la prospectiva, su avance en la región y los factores que inciden en su relación con la gestión pública.

Los gobiernos y las instituciones enfrentan actualmente desafíos en la gestión pública, que les obligan a usar adecuadamente prácticas administrativas para actuar como garantes de mayor beneficio posible de los fondos públicos, contextualizando sus acciones dentro de un clima de transparencia y capacidad, afín de que al momento de rendición de cuentas, estas pongan en evidencia su eficiencia y eficacia.

En consecuencia, la distribución y uso adecuado de los recursos disponibles en una entidad pública, así como los efectos e impactos de las decisiones tomadas en su administración, definen los resultados de la gestión pública.

El ejercicio de la administración pública debe satisfacer una diversa gama de necesidades sociales en continua expansión, subyaciendo en ello la exigencia de una adecuada gestión de los recursos públicos, pese a su existencia limitada y escasa, que dista de ofrecer a la población la calidad de vida deseada.

Los profundos desequilibrios que hoy día aquejan a las estructuras sociales y económicas peruanas, muestran la pérdida de confianza de la sociedad en sus instituciones públicas y en sus gobernantes, develándose la urgente necesidad de introducir y redefinir conceptos que lleven a una gestión eficaz y eficiente, que permita recuperar ese equilibrio perdido.

Para lograr esa gestión eficaz y eficiente, el sistema de administración pública financiera cuenta con cuatro componentes básicos: presupuesto, contabilidad, tesorería y endeudamiento. Sin embargo estos componentes, la piedra angular y principal activador del proceso de gestión financiera, es el presupuesto, instrumento que sistematiza anticipadamente el cálculo de ingresos y gastos que habrán de producirse en un periodo de tiempo determinado.

La dinámica de la globalización en la economías mundiales y la llegada un nuevo milenio, pusieron en manifiesto la obsolescencia de un modelo centralista en la administración pública, el cual no permite enfrentar los cambios organizacionales que en los últimos tiempos están sucediendo en la gestión pública peruana.

Las instituciones descentralizadas constituyen un instrumento para que el sector público logre sus estrategias y políticas de desarrollo de una manera más ágil y oportuna; pero su gestión, necesariamente, tiene que estar condicionada por las políticas y demás acciones establecidas en los planes nacionales, sectoriales regionales y locales.

La gestión pública descentralizada viene a conformar un ciclo a través del cual se adoptan estrategias, se fijan políticas, objetivos y metas; se organiza la producción y las acciones necesarias para el logro de la misión, se asigna recursos reales y financieros y finalmente se controlan y evalúan acciones y recursos de manera que los objetivos y metas alcanzadas sean realmente las previstas para una determinada

localidad. De ahí que reviste la prospectiva de programación presupuestaria como instrumento de dicha gestión.

De lo anteriormente descrito, surge la iniciativa de proponer la prospectiva de programación presupuestaria para el proceso de desarrollo concertado de la Región de Ucayali , que pretende lograr una gestión eficiente que permita optimizar los recursos presupuestarios, en aras de mejorar la calidad de vida de la población; además deberá dar un soporte técnico con articulación entre la estratégica y por resultado, se constituya un instrumento público, se cuente con información base y prioritaria, que conduzca a una distribución justa, rentable, equitativa de los recursos y oportuna, orientadas al logro de los objetivos del Plan de Desarrollo Concertado Regional para el bienestar de la población como lo establece el texto constitucional vigente.

## **1.2. Formulación del Problema**

### **1.2.1. Problema General**

¿En qué medida la propuesta prospectiva de programación presupuestaria se constituye en una herramienta valiosa de articulación con el Plan de Desarrollo Concertado Regional que coadyuva en el proceso de desarrollo concertado de la Región Ucayali?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

- a. ¿Cómo es que la prospectiva de programación presupuestaria propuesta logra articular la eficacia en el logro de objetivos del Plan de Desarrollo Concertado Regional que incida en el proceso de desarrollo concertado de la Región de Ucayali?
- b. ¿En qué medida las técnicas y procedimientos de la prospectiva de programación presupuestaria propuesta contribuyen con el proceso de desarrollo concertado de la Región Ucayali?
- c. ¿En qué forma el análisis, valoración y recomendaciones de la prospectiva de programación presupuestaria propuesta constituye información base y prioritaria que incidan en el proceso de desarrollo concertado de la Región Ucayali?
- d. ¿Cómo es que los objetivos y metas de la prospectiva de programación presupuestaria propuesta articulan con el Plan de Desarrollo Concertado Regional para lograr el proceso de desarrollo concertado de la Región Ucayali?

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Establecer como la prospectiva de programación presupuestaria se constituye en una herramienta valiosa de articulación con el Plan de Desarrollo Concertado Regional que coadyuva el proceso de desarrollo concertado de la Región Ucayali.

### 1.3.2. Objetivos Específicos

- a. Analizar como la prospectiva de programación presupuestaria propuesta logra articular la eficacia en el logro de objetivos del Plan de Desarrollo Concertado Regional para que incida en el proceso de desarrollo concertado de la Región Ucayali.
- b. Identificar en qué medida las técnicas y procedimientos de la prospectiva de programación presupuestaria propuesta contribuye con el proceso de desarrollo concertado de la Región Ucayali.
- c. Determinar la consistencia técnica que tiene el análisis, valoración y recomendaciones de la prospectiva de programación presupuestaria propuesta con el proceso de desarrollo concertado de la Región Ucayali.
- d. Articular los objetivos y metas de la prospectiva de programación presupuestaria propuesta con el Plan de Desarrollo Concertado Regional para lograr el proceso de desarrollo concertado de la Región Ucayali.

## 1.4. Hipótesis y/o Sistemas de Hipótesis

### 1.4.1. Hipótesis General

“Si la prospectiva de programación presupuestaria propuesto se constituye en una herramienta valiosa de articulación con el Plan de Desarrollo Concertado Regional, entonces incide favorablemente en el proceso de desarrollo concertado de la Región Ucayali”.

### 1.4.2. Hipótesis Específicas

- a. Si la prospectiva de programación presupuestaria propuesta logrará articular la eficacia en el logro de objetivos del Plan de Desarrollo

Concertado Regional, entonces incide en el proceso de desarrollo concertado de la Región Ucayali

- b. Si las técnicas y procedimientos de la prospectiva de programación presupuestaria propuesta se constituye en instrumento público, entonces contribuye con el proceso de desarrollo concertado de la Región Ucayali.
- c. Si el análisis, valoración y recomendaciones de la prospectiva de programación presupuestaria propuesta constituye información base y prioritaria, entonces incide en el proceso de desarrollo concertado de la Región Ucayali
- d. Si los objetivos y metas de la prospectiva de programación presupuestaria propuesta toman como base el Plan de Desarrollo Concertado Regional, entonces se logra el proceso de desarrollo concertado de la Región Ucayali.

## **1.5. Determinación de variables e Indicadores**

### **1.5.1. Variable Independiente**

Prospectiva de programación presupuestaria

#### **Indicadores**

- Eficacia
- Técnicas y procedimientos
- Análisis, valoraciones y recomendaciones
- Objetivos y Metas

### **1.5.2. Variable Dependiente**

Desarrollo Concertado de la Región Ucayali

**Indicadores**

- % de bienestar de la población en el aspecto social
- % de bienestar de la población en el aspecto económico
- % de bienestar de la población en el aspecto ambiental
- % de bienestar de la población en el aspecto de infraestructura

## 1.5.3 Variable Interviniente

- Gobierno Regional de Ucayali

## 1.5.4. Operacionalización de Variables (Indicadores)

Ver detalle cuadro siguiente:

Cuadro N°01: Operacionalización de Variables

VARIABLES	DIMENSION	INDICADORES	TIPO DE VARIABLE	INDICES/ TEMAS	ITEMES/ TECNICAS
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>		<b>I.V.INDEPENDIENTE DE LA HIPOTESIS</b>			
X. Prospectiva de programación presupuestario	Prospectiva estratégica	X <sub>1</sub> . Eficacia. X <sub>2</sub> . Técnicas y Procedimientos X <sub>3</sub> . Análisis, valoraciones y recomendaciones X <sub>4</sub> . Objetivos y Metas	Cualitativa Ordinal	Instrumentos Prospectivos	-Observación -Análisis Documental -Encuestas -Entrevistas
<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>		<b>I.V.DEPENDIENTE DE LA HIPOTESIS</b>			
Y. Desarrollo Concertado de la Región Ucayali	Resultado Focalización Cobertura Impacto	% de bienestar de la población en el aspecto social % de bienestar de la población en el aspecto económico % de bienestar de la población en el aspecto ambiental % de bienestar de la población en el aspecto de infraestructura	Cuantitativa Continua	1: Derechos fundamentales y dignidad de las personas 2: Oportunidades y acceso a los servicios 3: Estado y gobernabilidad 4: Economía, competitividad y empleo 5: Desarrollo regional e infraestructura 6: Recursos naturales y ambiente	-Observación -Análisis Documental -Encuestas -Entrevistas
<b>VARIABLE INTERVINIENTE</b>		<b>I.V.INTERVINIENTE DE LA HIPOTESIS</b>			
Gobierno Regional de Ucayali	Gestión administrativa	% de calidad del gasto público % de logro de objetivos propuestos % de calidad en la gestión pública	Cuantitativa Continua	Organización Planificación Dirección Control	-Observación -Análisis Documental -Encuestas -Entrevistas

## **1.6. Justificación e Importancia**

### **1.6.1. Justificación**

#### **Práctica**

Los gobiernos y las instituciones enfrentan actualmente desafíos en la gestión pública, que les obligan a usar adecuadamente prácticas administrativas para actuar como garantes del mayor beneficio posible de los fondos públicos, contextualizando sus acciones dentro de un clima de transparencia y capacidad, a fin de que el momento de la rendición de cuentas, estas pongan en evidencia su eficiencia y eficacia.

En consecuencia, la distribución y uso adecuado de los recursos disponibles en una entidad pública, así como los efectos e impactos de las decisiones tomadas en su administración, definen los resultados de la gestión pública.

El ejercicio de la administración pública debe satisfacer una diversa gama de necesidades sociales en continua expansión, subyaciendo en ello la exigencia de una adecuada gestión de los recursos públicos, pese a su existencia limitada y escasa, que dista de ofrecer a la población la calidad de vida deseada.

Los profundos desequilibrios que hoy día aquejan a las estructuras sociales y económicas peruanas, muestran la pérdida de confianza de la sociedad en sus instituciones públicas y en sus gobernantes, develándose la urgente necesidad de introducir y redimir conceptos que lleven a una gestión eficaz y eficiente, que permita recuperar ese equilibrio perdido.

Para lograr esa gestión eficaz y eficiente, el sistema de administración pública financiera cuenta con cinco componentes básicos: presupuesto, contabilidad, tesorería, personal y control interno. Sin embargo, de estos componentes, la piedra angular y principal activador del proceso de gestión financiera, es el presupuesto, instrumento que sistematiza anticipadamente el cálculo de los ingresos y gastos que habrán de producirse en un periodo de tiempo determinado, y que, por la importancia que reviste para la economía del país, llevó a los legisladores peruanos a identificar, discutir y adoptar reformas que fueron incorporadas paulatinamente al Estado.

La gestión descentralizada es un proceso compuesto por: planificación, organización, dirección, control y evaluación de una organización descentralizada. De ahí la importancia que reviste la prospectiva de programación presupuestaria como instrumento de dicha gestión.

La tarea de los gobiernos regionales es ahora mucho más global y compleja. A la provisión tradicional de servicios se adicionan preocupaciones económicas, ambientales y sociales que tienen que ver con la calidad de vida final de sus ciudadanos mediante la promoción de un desarrollo humano y sustentable (PNUD).

### **Teórica**

Los diversos investigadores de la administración pública han desarrollado investigaciones que permita acortar los recursos públicos escasos con el bienestar de la población. Por lo que de acuerdo a eso se tomaran las bases teóricas para aplicar en esta nueva propuesta prospectiva de programación presupuestaria; debido a que el proceso

de programación presupuestaria por resultado está en proceso de maduración tiene 7 años de implementación, sin lograr lo cometido.

### **Metodológica**

La metodología a utilizar será la prospectiva de programación presupuestaria, teniendo como base fundamental el Plan de Desarrollo Concertado Regional y la utilización de los diversos instrumentos que determina el Centro de Planeamiento Estratégico – CEPLAN y el Ministerio de Economía y Finanzas (Clasificadores del Gasto, Categorías Presupuestarias, Estructura Funcional Programática etc).

Esta se iniciara cada año tomando en cuenta la información determinada en la fase de análisis prospectivo y se desarrollara en la fase estratégica e institucional, teniendo en cuenta los lineamientos técnicos de programación presupuestaria y política fiscal.

Previa determinación de la comisión de planeamiento estratégico y programación presupuestal, mediante acto resolutivo y comunicado al CEPLAN y al MEF.

**Fase 1: Preparatoria**, que consiste en:

- a) Sensibilización y difusión de cronogramas y procedimientos
- b) Conformación de equipo técnico regional por eje estratégico
- c) Realizar el análisis del sector o territorio y su entorno, identificando tendencias y variables estratégicas para construir escenarios de futuro, evaluando oportunidades y riesgos para facilitar su gestión y aprovechamiento respectivamente con el fin de promover el pensamiento estratégico anticipativo de los gestores públicos, para la mejor toma de decisiones, afín de asignar los recursos públicos para prevenir y mitigar los riesgos que estas ocasionarían a la población.

### ETAPA 1: Análisis Prospectivo:

- El análisis prospectivo presupuestario tendrá un horizonte temporal al 2021, para contribuir a la formulación de Plan Estratégico de Desarrollo Nacional – PEDN al 2030; la misma que se sujetará a los lineamientos técnicos que el CEPLAN y el MEF determinen.
- El gobierno regional tendrá en cuenta el análisis prospectivo presupuestario de los sectores y del PEDN, además del Marco Macroeconómico Multianual y los informes económicos del Banco Central de Reserva del Perú y otros que sean necesarios, a fin de enmarcar la previsión de fondos públicos regionales dentro de la política fiscal orientados a cumplir con el Plan de Desarrollo Regional Concertado del Departamento de Ucayali.
- En cuanto al análisis y comprensión del sector o territorio:  
El modelo conceptual diseñado y determinado en el Plan de Desarrollo Concertado Regional del Departamento de Ucayali mediante el análisis de la realidad propia y del entorno del sector o territorio, de la identificación de todos los componentes que lo integran, y de los factores que influyen en ellos; se analizarán los recursos públicos asignados para evaluarlos a la fecha.  
Desarrollar diagnósticos de evolución histórica y de estado actual, utilizando el conjunto de variables estratégicas seleccionadas y elaborando indicadores críticos que requieren y demandan recursos públicos o ajustes de gestión pública sujetos a los montos que asigna la Dirección General de Presupuesto Público y a los lineamientos de la PCM para evaluar lo correspondiente al desempeño.
- Revisión de indicadores por ejes estratégicos del PDCR

- Revisión de cumplimiento de políticas, ordenanzas regionales, enfoque transversal y funciones sectoriales
- Revisión sectorial de la programación y ejecución presupuestal: actividades y proyectos, costos, metas, indicadores por ejes estratégicos y enfoque transversal.
- En cuanto a la construcción de escenarios se utilizara el análisis de distintos comportamientos a futuros de cada una de las variables estratégicas y sobre ellos elaborar y evaluar en términos de riesgos y oportunidades e incidencia los recursos públicos asignados y lo que demanda el gobierno regional para su desarrollo, de acuerdo a los siguientes escenarios:

a) Escenario Tendencial

Se toma en cuenta el comportamiento a futuro de cada una de las variables estratégicas, determinadas en el Plan de Desarrollo Concertado Regional del Departamento de Ucayali, respetando el patrón histórico de cada uno de ellas e identificando la asignación de los recursos públicos asignados y lo determinado por el Marco Macroeconómico Multianual y Política Fiscal del Ministerio de Economía y Finanzas.

b) Escenarios Exploratorios

Son posibles modificaciones en el comportamiento de algunas de las variables estratégicas que generan cambios significativos en el futuro, diferentes a los previstos en el escenario tendencial. Identificando los recursos públicos que estas demandaran como adicionales a su asignación permanente o continua sujeta al Marco Macroeconómico

Multianual y Política Fiscal que determina el Ministerio de Economía y Finanzas.

c) Escenario Optimo

Es el estado posible de futuro de cada variable estratégica frente al cual puede compararse cualquier situación pasada, presente o futura. En este escenario no se considerara el comportamiento económico determinado por el Marco Macroeconómico Multianual y Política Fiscal que determina el Ministerio de Economía y Finanzas, se considerara lo que realmente demanda el gobierno regional para su desarrollo de su territorio en forma integral.

- En cuanto a la evaluación de los escenarios mencionados debe estar orientada al reconocimiento de los riesgos y oportunidades a futuros que cada uno de ellos presenta desde el punto de vista de recursos públicos.
- Culminada la fase de análisis prospectivo de los recursos públicos se deberá aprobar mediante acto resolutivo enmarcado en el anexo 4 de la directiva de CEPLAN. Los resultados deberán generar información para la redistribución de los recursos públicos orientados a cumplir los objetivos estratégicos. Logrando que el gestor público se anticipe, gestionando los riesgos y aprovechando las oportunidades de los recursos públicos.
- Elaborar informe técnico de resultado.
- Determinación de escala de prioridad regional: consejeros regionales, gobernador regional, directores y gerentes y sociedad civil.
- Asignación de recursos públicos sectorial: enmarcado a la asignación del Ministerio de Economía y Finanzas y a la Política Fiscal.

- Ajuste de actividades

**Fase 2: Operativa**, se desarrollara:

- Determinación del presupuesto que demanda el PDCR en forma anual y total.
- Capacitación en talleres
- Planteamiento técnico de ajuste al PDCR
- Verificación de consistencia de indicadores: PDCR/ PEI/ POI

ETAPA 2: Fase Estratégica:

- Se tomara en cuenta el escenario apuesta, determinado sobre los escenarios construidos en la fase de análisis prospectivo de acuerdo al periodo del plan estratégico. Representa la aspiración a ser lograda, en un tiempo determinado, por el sector o territorio y constituye la base de la visión.
- La visión se construye de manera participativa donde se identificara el monto de los recursos públicos por cada acción estratégica.
- Los objetivos estratégicos con sus correspondientes indicadores y metas, estarán determinadas por los recursos públicos que dispondrán para su ejecución.
- Se identifican las acciones estratégicas necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos. Considerando las variables estratégicas en el escenario apuesta. En donde se podrá visualizar las actividades y proyectos de inversión pública para los tres años, con los recursos públicos que disponen.
- Ajuste al PEI y POI: indicadores por eje y enfoque transversal

- Se construye ruta estratégica sobre la base de la misma, que contiene la secuencia de acciones estratégicas.
- Se produce la articulación de los objetivos del sector o territorio con el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional – PEDN y Plan Estratégico Sectorial Multianual – PESEM de acuerdo al Anexo 2.2. de la Directiva de CEPLAN
- Se redacta, aprueba y difunde el plan estratégico que determina los recursos públicos que dispondrá.
- Los objetivos y metas identificadas orientan y promueven la fase institucional.
- Registro: actividades y proyectos sectoriales validados en el sistema informático de programación multianual-DGPP-MEF

**Fase 3: Resultado**, comprende

- Equipo técnico verifica registro en el sistema informático

ETAPA 3: Fase Institucional:

- La misión institucional en el marco de las competencias y funciones a cargo de la entidad y de acuerdo a la política de modernización del estado deberá precisar los recursos públicos con sus respectivas unidades de costeo y metas.
- Se tendrá en cuenta los objetivos estratégicos institucionales articulados a los objetivos estratégicos del sector o territorio.
- Las acciones estratégicas institucionales de acuerdo a sus competencias y funciones que permitan concretar el logro de los objetivos estratégicos institucionales, tomaran como referencia las acciones estratégicas establecidas por el sector o territorio.

- El plan estratégico institucional – PEI sirve como base para el plan operativo institucional- POI. En ella se construye la ruta estratégica institucional de acuerdo al orden de ejecución de las acciones estratégicas institucionales.
- En el POI las acciones estratégicas se desagregan en actividades que aseguren su ejecución, deben definirse como condiciones necesarias para el logro de la acción estratégica institucional. Estas deben tener unidad de medida y meta física concordantes con los planes.
- Además el programa de inversiones deben estar enmarcados a la competencia e impacto regional y no local.
- La fase institucional articula el proceso de planeamiento estratégico con el presupuesto público en los diversos planes.

La utilización de los instrumentos determinados en la presente investigación serán complementarios a los determinados por el ente rector del sistema.

#### 1.6.2. Importancia

El trabajo de investigación beneficiará a toda la población de la región Ucayali, decisores en sus diferentes niveles y a la población en general, beneficios que se verán reflejados en los resultados obtenidos, los mismos que permitirán exponer y explicar la incidencia que existe entre la propuesta prospectiva de programación presupuestaria para el proceso de desarrollo concertado de la región Ucayali, información lo suficientemente validada como para ser considerada en la toma de decisiones acertadas, las mismas que apoyen en el mejoramiento de la calidad de vida de nuestra población.

En toda decisión para satisfacer una necesidad hay en menor o mayor medida un problema de escasez. Una de las más importantes es la escasez de recursos monetarios. Precisamente este es un problema recurrente con el que se enfrenta todas las instituciones del estado; y de manera particular, los gobiernos regionales.

En un sentido amplio, el estado representa, dirige y regula la vida de la sociedad, asimismo, es la encargada de garantizar la satisfacción de sus necesidades públicas, así como facilitar y vigilar el adecuado suministro de los bienes privados.

### **1.7. Viabilidad**

La presente propuesta de investigación es viable, por la disposición de información y voluntad personal del investigador.

Las gestión presupuestaria y de planificación vigente articulan parcialmente con documentos de gestión: Plan de Desarrollo Concertado Regional –PDCR, Plan Estratégico Institucional –PEI y Plan Operativo Institucional – POI y la calidad del gasto público no refleja la eficiencia y eficacia que demanda los sistemas, incidiendo en el desarrollo de la región Ucayali; la propuesta prospectiva de programación presupuestaria para el proceso de desarrollo concertado de la región Ucayali permitirá articular los documentos de gestión, redistribución de la asignación y mejorar la calidad del gasto público. Además se podrá demostrar la hipótesis planteada.

## 1.8. Limitaciones

- En cuanto al Contexto Organizacional, el contexto de la investigación se define en el análisis de la gestión prospectiva de programación presupuestaria del Gobierno Regional de Ucayali, compromiso estratégico para el desarrollo de la población.
- En cuanto al Tiempo, El aspecto diagnóstico de la investigación se desarrolla durante el periodo 2015 y el evaluativo se define en los períodos subsiguientes de la aplicación de la prospectiva de programación presupuestaria para el proceso de desarrollo concertado de la Región Ucayali.
- En cuanto al Ámbito Geográfico, el estudio se concentra en la jurisdicción de la región Ucayali, con una población en extrema pobreza, representativa de otras similares, debido a ventajas comparativas favorables sobre todo en el aspecto social, económico, ambiental y de infraestructura.
- En cuanto al Enfoque, El enfoque de la investigación responde de manera reactiva y proactiva a la gestión prospectiva de programación presupuestaria vigente del Gobierno Regional de Ucayali.

## CAPITULO II

### MARCO TEORICO

#### 2.1. Antecedentes

##### **Internacionales:**

En el medio, aun no existen estudios similares al presente planteamiento, por lo cual se constituye como versión auténticamente original.

Además la presente propuesta de investigación es viable y guarda relación directa con las tesis doctorales desarrollados a nivel internacional como son:

**Macías, M. (2006);** Tesis Doctoral. Evaluación de la Estrategia de Reducción de la Pobreza de Honduras 2000-2015. Universidad de Valladolid. Honduras. [https://www.google.com.pe/Mirta Macías Ruano](https://www.google.com.pe/Mirta%20Macías%20Ruano) tesis doctoral: El objetivo de la tesis doctoral consiste en la evaluación de la Estrategia de Reducción de la Pobreza de Honduras 2000-2015. Para el logro de tal objetivo es precisa la consecución de los objetivos específicos siguientes:

1. Conocer el grado de pertinencia y coherencia interna de las actuaciones incluidas en el marco de la Estrategia.
2. Analizar la eficacia física y financiera y la eficiencia de la Estrategia, para determinar si es necesario realizar cambios en el diseño de la misma, que permitan asegurar que las acciones orientadas a la lucha contra la pobreza sean más eficaces en su cometido.

3. Valorar de forma aproximativa el impacto de la Estrategia a nivel general y desde una perspectiva espacial, mediante un modelo de convergencia que permita determinar si efectivamente aquella ha contribuido a reducir la pobreza y las disparidades entre los diferentes departamentos de Honduras.

La investigación se ha estructurado en seis capítulos y cuatro anexos agrupados en dos secciones. La primera corresponde al marco teórico que incluye el estudio de las metodologías de evaluación y la explicación de la pobreza que se deriva de las distintas aportaciones que los economistas han realizado al ámbito de la economía del desarrollo.

La segunda aborda la evaluación de la Estrategia de Reducción de la Pobreza en Honduras, siguiendo el enfoque metodológico que se ha desarrollado en el marco teórico.

**González, J.F. (2011);** Tesis Doctoral. Distribución del Ingreso y Pobreza en América Latina: los casos de Argentina, Brasil, Chile y México. Universidad Nacional Autónoma de México. <https://www.google.com.pe/Juan Francisco Gonzales Bermudez tesis doctoral: Al paso del tiempo la pobreza ha sido preocupación de muchas culturas y se ha enfocado desde diferentes planos para encontrar su solución, sin embargo, en pocas ocasiones la analizamos de manera real. Lo cierto es que la pobreza económica ha sido uno de los principales aspectos a estudiar por los economistas y estudiosos de ciencias sociales. De hecho, nos parece que es el objetivo de la economía en la medida en que, como en la medicina, debemos pensar>

en el ser humano y en la solución de sus problemas básicos. No es posible que en la actualidad desviemos nuestra atención sobre otros elementos que nos parecen relevantes; pero que no son la esencia del estudio económico, tal es el caso del crecimiento de las economías, que a decir verdad, no necesariamente impacta sobre el bienestar de la gente.

Por ende, trataremos el estudio de la pobreza y la distribución de la riqueza desde una óptica holística que nos indique las diferentes aristas que comprende este fenómeno y lo explique. Para ello, utilizaremos distintas corrientes del pensamiento económico basadas en el funcionalismo, marxismo, estructuralismo, etc. Estas herramientas nos van a permitir descubrir con mayor profundidad los problemas que enfrenta la humanidad y en específico, nos ocuparemos del flagelo de la pobreza en América Latina, que tiene su origen en la codicia o como dice Smith: en el egoísmo de la gente. Y en los múltiples factores que vamos a ir detallando paso a paso.

Por otro lado, y como consecuencia de nuestra perspectiva teórica, consideramos que para llegar a formas más elevadas de desarrollo, debemos aplicar la transdisciplinariedad que nos aproxime a la riqueza humana; al florecimiento humano, apoyándonos en la psicología, la antropología social y la filosofía. Soportes que nos permitan analizar las diferentes corrientes del debate internacional, y que nos proporcionen las alternativas al problema de la pobreza y pobreza humana.

Así mismo, debemos pensar en la economía política y en la economía moral como elemento de análisis, y no en aquella que

prejuiciosamente intenta ser "científica" estableciendo que los estudios no formarles distorsionan el conocimiento. Y es que interpretar las ciencias sociales y en particular la economía, bajo la idea de escindir al sujeto del objeto, nos lleva peligrosamente a conclusiones distorsionadas. Ya que a lo largo de nuestra investigación hemos tratado de pensar en una ciencia moral. En una ciencia relacionada con el ser humano desmitificada y que pueda servir para solucionar los problemas de la gente. No en una ciencia separada de sus creadores que a lo largo de los años en mucho ha servido para una clase dominante: cuando menos consideramos que para eso ha sido construida la economía neoclásica y neoliberal que se les impone a las economías más pobres del planeta. Eso ha sido también para muchos economistas que defienden el status y que crean una falsa ciencia alejada de las necesidades de la humanidad. Por eso, nos cuestionamos: ¿para qué sirve la economía vista desde este plano? Obviamente para separar a la humanidad en clases sociales: en ricos y pobres. De ahí que debemos hacer un reclamo a las tesis neoclásicas sobre la pureza de la economía en la medida en que se vuelve cada vez más matemática y con ello se resalte un falso valor científico que impide introducir todo valor moral y sobre todo, la solución a los problemas más vergonzosos de la raza humana que son la falta de medios necesarios mínimos para vivir.

Ahora bien y tratando de dar atención a cada una de estos esquemas de pensamiento, nos avocamos a enfrentar nuestro estudio en un marco referencial sobre la pobreza y la mala distribución de la riqueza en América Latina y en específico, Argentina, Brasil, Chile y México,

desde un enfoque que nos lleve a ver las verdaderas causas de la pobreza y las posibles soluciones sobre un problema que tiene que ver con las formas materiales y no materiales de existencia. Agregado a dicho marco, hacemos un análisis somero de la situación mundial que nos permita tener un perfil comparativo con otras latitudes del planeta y que nos ubique en el plano mundial.

Con todo ello nuestra investigación no se propone la americanización del planeta que se ha dado como alternativa para mejorar nuestra región y nuestros países.

Sostenemos que debemos aprovechar las filosofías que se están dando en la sociedad como diferentes alternativas a la visión de mundo establecida que vela por unos pocos y no de un proceso que lleve a la construcción de un mundo más humano. En otras palabras, pensamos en una sociedad en donde todos disfrutemos de nuestro patrimonio social y nuestras relaciones mutuas. Una visión de mundo que debe cambiar por otra más humana y no la actual que tiene que ver con la prehistoria de la humanidad.

Por ende, es necesario que entremos a un proceso de mundialización y cohesión social bajo el entendido del incremento en el patrimonio material y social que nos lleve a fórmulas que países como Canadá o la Unión Europea han estado desarrollado y no en aquellos que entienden el mundo en diferencias y en formas inequitativas de vida.

En el segundo capítulo tenemos como eje central uno de los aspectos que tienen que ver con la medición de la pobreza. Ya valorada y enriquecida la parte teórica, procedimos a manejar los indicadores que nos permitieron cuantificar o medir la pobreza.

En el tercer capítulo desarrollamos la parte más importante que consistió en la demostración de nuestro supuesto central en el sentido de que hay aumento de la pobreza en los años de aplicación del modelo neoliberal.

En el cuarto capítulo el objetivo consistió en analizar la manera en que se comporta el gobierno para impulsar el crecimiento y realizar el reparto del patrimonio creado por toda la sociedad y para promover el desarrollo social con políticas educativas y culturales que rescaten los valores de la libertad, de la solidaridad y de la ayuda mutua, de tal modo que se gobierne de forma democrática, alejada de los desvalores, de la avaricia y del lucro que se expresan en la deshonestidad y corrupción de los funcionarios y de los burócratas.

En el quinto capítulo hacemos un estudio más enfocado en nuestro marco histórico en donde definimos al neoliberalismo y su instrumentación en los países de estudio como son: Argentina, Brasil, Chile y México, y realizamos un análisis del principal problema que se destaca como elemento explicativo de las crisis y de la mala distribución del ingreso que es la inflación.

Para el último capítulo hacemos, a manera de conclusiones, un análisis de lo que representa la cohesión social y el desarrollo humano; o sea, la potenciación de nuestro desarrollo que lleva al florecimiento de la humanidad a través de la toma de consciencia de lo que nos rodea y del empleo de nuestras potencialidades para ser capaces de lograr generar las oportunidades que nos lleven a mejores niveles de vida, y con ello al logro, realización y plenitud humana.

Alberto **Ford, A. (2007)**; Tesis Doctoral. Experimentos democráticos. Asambleas barriales y Presupuesto Participativo en Rosario, 2002/2005. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. Argentina. <https://www.google.com.pe/Alberto Ford tesis doctoral: El tema de esta tesis es la participación democrática directa. Se describen experiencias participativas concretadas en la ciudad argentina de Rosario luego de la crisis orgánica de 2001 y se analizan las formas en que los actores proponen sus propias reglas, discuten argumentos, negocian intereses, deciden asuntos y se implican afectivamente.>

El objeto del estudio son las asambleas barriales auto organizadas y el presupuesto participativo en la ciudad de Rosario entre 2002 y 2005.

El punto de partida teórico de esta investigación son las teorías sobre la democracia participativa y la teoría de la estructuración de Anthony Giddens.

Metodológicamente, la investigación tiene un sesgo cualitativo interpretativo que pone en primer lugar la observación directa y las opiniones de los participantes respecto de su acción. Dentro de un enfoque basado en el muestreo teórico, las técnicas de investigación son variadas: el lugar fundamental lo tienen las entrevistas a los actores y la observación participante y no participante de asambleas a lo largo de tres años, el lugar subsidiario lo tienen el análisis documental y estadístico.

Las diferentes conclusiones pueden articularse en una general: la participación democrática directa es un experimento público, emplazado, plural, horizontal, autónomo y de implicación personal.

**Soto, J.J. (1981);** Tesis Doctoral. El control administrativo de la ejecución del presupuesto. Universidad de Extremadura. España. <http://dialnet.unirioja.es>: Este trabajo de investigación se centra en el control administrativo del presupuesto, pues al ser éste un proceso simultáneo al del proceso de ejecución es el que se manifiesta en la práctica como el más eficaz. Un tema relevante para una correcta gestión de los fondos públicos de las administraciones, pues un control eficaz significará una correcta administración y una adecuada inversión. Utilizar fondos públicos sin control equivale a ejercer poder sin responsabilidad, lo que constituye un contrasentido en un Estado de Derecho.

Con la nueva reglamentación que introduce la Ley General Presupuestaria, el control administrativo de la actividad financiera de las administraciones públicas se ha visto ampliado con un conjunto de entidades y organismos que hasta ahora no tenían funciones interventoras, y ha establecido como premisa básica que el control financiero exige la consecución de dos objetivos que deben ser coincidentes: el de la legalidad y el de la economía y eficacia en la gestión.

**Rodríguez, M.A.(1998);** Tesis Doctoral. La Gestión Presupuestaria Ante Incertidumbre y no Linealidad: Aplicación de los Algoritmos Genéticos y la Teoría de los Subconjuntos Borrosos. Universidad de León. España. <http://dialnet.unirioja.es>: El objetivo de elaboración de la tesis doctoral fue el contraste de la utilización de la Teoría de los Subconjuntos Borrosos y los Algoritmos Genéticos en las resolución de problemas de Gestión Presupuestaria, En el primer capítulo de la tesis

se realiza una introducción a los planteamientos tradicionales de la Gestión Presupuestaria. A partir del estudio anterior se obtiene dos ideas fundamentales: la información previsional debe ser tratada de una forma acorde a su naturaleza, y que la complejidad de la toma de decisiones de ámbito presupuestario precisa de herramientas capaces de obtener soluciones adecuadas en tales circunstancias.

En el segundo capítulo se realiza un análisis descriptivo de la Teoría de los Subconjuntos Borrosos.

En el tercer capítulo se analizan los Algoritmos Genéticos, una técnica optimización de problemas complejos.

Los siguientes capítulos, que constituyen el cuerpo fundamental de la tesis contienen seis propuestas diferentes de gestión presupuestaria: Producción Materiales, Personal, Promoción, Distribución y Tesorería. En ellas, en base a las técnicas anteriormente analizadas, se formularon metodologías originales para el tratamiento de dichos problemas, pretendiendo guardar el mayor paralelismo posible con lo que en la realidad empresarial actual se da en mayor grado.

En un intento por demostrar la eficacia de los desarrollos operativos, se incluyen en cada uno de los seis capítulos un ejemplo de experimentación práctica. De este modo, se comprueba la capacidad de los planteamientos para resolver problemas reales.

Finalmente, en el décimo capítulo se describen y resumen las conclusiones resultantes del anterior estudio.

**Escudero, P. (2002);** Tesis Doctoral. Endeudamiento, descentralización de servicios y ciclos políticos presupuestarios: el caso de los ayuntamientos catalanes. Universidad Autónoma de Barcelona. España. <http://dialnet.unirioja.es>: El objetivo primordial de esta tesis es poner de manifiesto algunos de los problemas de que adolece el sector público local, surgidos de una toma de decisiones no siempre basada en criterios puramente económicos o sociales. Para ello se centra sobre los ayuntamientos catalanes y sus respectivos entes, sociedades mercantiles y organismos autónomos, que hayan sido creados para la gestión directa de servicios.

En el desarrollo de la misma es posible localizar tres investigaciones empíricas. La primera tiene que ver con el análisis de los factores que determinan los niveles de endeudamiento y su estructura, prestando especial atención al efecto que pueden tener las restricciones que la ley impone sobre el mismo. La segunda investigación parte de las teorías de los Ciclos Políticos Económicos, centrándose en su vertiente presupuestaria y analizando el papel que el endeudamiento desempeña dentro de los mismos. Finalmente, la tercera investigación parte de la misma teoría, pero en este caso el análisis recae sobre el papel que la descentralización de servicios puede tener en el planteamiento de estas teorías. Cabe destacar que en el apartado empírico de la tesis se ha trabajado con datos consolidados entre ayuntamientos y entes descentralizados.

**Nacional**

Las universidades nacionales y privadas del Perú, solo han desarrollado investigaciones relacionado al tema para optar grados de magister y no para doctorado.

### **Local**

En la región Ucayali las universidades públicas y privadas a la fecha no cuentan con egresado doctorandos, por lo que no existe referencia con la investigación a desarrollar.

## 2.2. Bases Teóricas

En cuanto al modelo que se plantea en la presente investigación se enmarca a lo dispuesto por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - CEPLAN, tomando como base la fase estratégica y en lo correspondiente a presupuesto lo dispuesto por la Dirección Nacional de Presupuesto Público – DNPP del Ministerio de Economía y Finanzas, para lograr una calidad de vida a favor de la población peruana en especial de Pucallpa. La teoría se basa en el ser humano y sus conocimientos enmarcados en la Constitución Política del Perú y en la Política de Modernización de la Gestión Pública, buscando identificar los criterios técnicos y procedimientos que orienten al logro de los objetivos nacionales y territoriales en bien de la sociedad.

Para demostrar la viabilidad de la presente investigación se procede a desarrollar las bases teóricas siguientes:

### ➤ Gestión Pública

**Según Patiño (2004)**, la gestión pública es la articulación estratégica de las acciones de una entidad, de su misión y objetivos, de acuerdo

con las prioridades fijadas por los planes de desarrollo, con el propósito de garantizar la mayor coincidencia entre las decisiones derivadas de la planeación y las acciones reflejadas en el presupuesto.

Señala el mismo autor que la nueva gestión pública está inmersa en conceptos como: Des-regulación, motivación para las mejoras, descentralización y métodos de evaluación.

➤ Control de gestión

**Según Gonzales y De la vega (2005)**, el control de gestión es: “un proceso mediante el cual los directivos aseguran la obtención de recursos y su utilización eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos de la organización”, con la finalidad de poder realizar un seguimiento y control, además de corregir las posibles desviaciones o detectar las ya ocurridas.

Actualmente, los cambios en el entorno de las organizaciones públicas han obligado a ejercer modificaciones estructurales y estratégicas, principalmente en lo administrativo y gerencial. Esta situación exige el diseño de un mecanismo sistemático y metodológico que permita generar un amplio conjunto de razones numéricas a través de indicadores, que identifiquen las principales variables de los diversos procesos que se llevan a cabo en la organización, permitiendo, así, la toma de decisiones más acertadas y menos costosas, tanto en términos financieros como de aprendizaje.

➤ Indicadores de Gestión Pública

Briceño (2004) define los indicadores de gestión pública como: “instrumentos de gerencia que permiten medir, en términos

cuantitativos y cualitativos, la gestión de una organización, así como los niveles de eficacia y eficiencia con los que se han logrado o lograran las metas”.

Beltran (1999), la ventaja fundamental de los indicadores de gestión deriva del uso de indicadores de gestión se resume en la reducción drástica de la incertidumbre, de la angustia y de la subjetividad, con el consecuente incremento de la actividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores. Pero, además, se tienen las siguientes ventajas:

- Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras y generar un proceso de mejoramiento continuo.
- Estimular y promover el trabajo en equipo
- Contribuir al desarrollo y crecimiento, tanto personal como del equipo dentro de la organización
- Disponer de una herramienta de información sobre la gestión de las organizaciones para determinar que tan bien se están logrando los objetivos y metas propuestos
- Contar con la información que permita priorizar actividades basadas en la necesidad de cumplimiento de objetivos de corto mediano y largo plazo
- Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades clave de la organización y la gestión general de sus unidades con respecto al cumplimiento de sus metas.
- Reorientar políticas y estrategias con respecto a la gestión de la organización.

➤ La Prospectiva y el Desarrollo

**Mojica (1991)**, De la gestión del Hombre y de sus organizaciones (familia, comunidad, instituciones públicas y privadas) depende su bienestar. Por esto el desarrollo puede ser modificado por cuatro Factores: 1. El poder (conformado por las diferentes entidades del estado). 2. El saber (instituciones de educación superior como la Universidad. 3. La producción (gremios que congregan diferentes medios de producción). 4. La comunidad (representada en las formas organizadas de usuarios).

Cada uno de estos actores tiene sus propios intereses, y en consecuencia un papel específico dentro de la búsqueda del desarrollo lo cual dará lugar a alianzas y conflictos. Aun cuando el bienestar óptimo es inalcanzable, representa un objetivo para que los actores quienes construyen el desarrollo y el futuro, tienda hacia él.

La prospectiva ve al desarrollo del futuro con la siguiente mirada telescópica:

- El futuro es concebido como una realidad múltiple y no como una realidad única porque la acción del hombre siempre está concretada por proyectos y anhelos y estos pueden ser continuación de tendencias y desarrollo de potencialidades, pero además existen gérmenes de futuros que pueden ser detectados en el presente lo cual significa identificación de potencialidades ya que la prospectiva no puede limitarse a solucionar necesidades presentes.

- Las decisiones de inercia, las decisiones de cambio o la aparición de potencialidades se realiza interrogando a los actores sobre sus proyectos, anhelos y temores. En resumen los Proyectos (lo concreto) y anhelos (aspiraciones y deseos) son los factores de cambio y de la confrontación de estos con los temores resultará el futuro o futuros probables y deseables.
- El desarrollo es el proceso tendiente a buscar mejor calidad de vida a través del bienestar económico social cultural político científico y tecnológico de una comunidad. Pero el desarrollo es un sistema dinámico y su gestor es el hombre mismo y esto afecta las imágenes de futuro porque el hombre ha tratado de elaborar la realidad social de diferentes formas.
- El desarrollo es un sistema dinámico porque sus elementos (económicos, sociales, culturales, políticos, científicos, tecnológicos) ejercen relaciones de interacción. Pero esta concepción no es estática sino dinámica, explicado por la sincronía (percepción del fenómeno en un momento de su evolución) y la diacronía (visión del mismo fenómeno a lo largo de su evolución).

Las herramientas útiles de la prospectiva de empresa son también aplicables en prospectiva del desarrollo territorial porque están en primera instancia al servicio de la estructuración y de la organización de una reflexión colectiva. Facilitan la comunicación, estimulan la imaginación y mejoran la coherencia de los razonamientos. Sin embargo, la prospectiva territorial es más difícil de organizar que una prospectiva en la empresa por los consultores implicados. El origen y las finalidades rara vez están

claros, los interlocutores tienen opiniones diversas y frecuentemente contradictorias, los medios económicos no están siempre a la altura de los objetivos perseguidos.

➤ Planificación Estratégica

**Álvarez (2011)**, es el punto de partida del proceso de planificación de su organización. Se identifica los objetivos, los ejes estratégicos, las políticas y estrategias, así como las orientaciones fundamentales que guiaran en el mediano y largo plazo el funcionamiento de una institución; en tal sentido, cobra importancia poder dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Quiénes somos? ¿Porque existimos? ¿Hacia dónde vamos? ¿Cuál es la situación futura deseada para nuestros beneficiarios? ¿Qué queremos ser en el futuro? ¿Cómo se puede lograr ese futuro? ¿Cuáles son los ejes que orientara el desarrollo? ¿Cuáles son las políticas y estrategias que permitirán el desarrollo deseado? Etc... o que programas y proyectos estratégicos requerimos para solucionar los problemas y demandas de la población.

El sistema de planeamiento consiste en el estudio sistemático y presentación de los resultados y análisis situacional presente, en relación con su funcionamiento futuro, aspecto crítico, naturaleza magnitud de las necesidades y el conocimiento analítico de los problemas que afectan o alteran una realidad o espacio territorial, en cuyo análisis de los resultados se deben identificar los problemas y dificultades, así como sus fortalezas que están afectando el funcionamiento de la organización, las causas que la originan, esto

con el fin de mejorar y fortalecer los procesos, los instrumentos y los recursos con que cuenta para lograr una gestión más efectiva en términos de resultados.

La función prospectiva de la planeación consiste en el estudio o la investigación del futuro de una organización que se desea orientar sin quedarse a largo plazo. Hace énfasis en la participación, divulgación y conocimiento del plan de desarrollo, se basa en la reglamentación, estudios socio económicos y planes de desarrollo sectorial, regional o local existentes, además en autoridades, instancias y procedimiento para la elaboración del plan.

Cuando las decisiones se toman sin la previsión necesaria acontecen los incumplimientos de los objetivos. La planeación tradicional es esencialmente retrospectiva, puesto que los objetivos que se persiguen son determinados en gran medida por lo que sucede y ha sucedido en donde se planea. En la modalidad prospectiva, en cambio, es un estudio técnico o económico de la sociedad futura y previsión de los medios necesarios para que tales condiciones se anticipen.

La planificación estratégica tiene los siguientes objetivos:

- Promover la definición concertada de una visión a futuro compartida, priorizando los objetivos estratégicos para el desarrollo nacional armónico, sustentable y sostenido

- Promover una intervención gubernamental creciente, coherente del desarrollo descentralizado interrelacionado con el desarrollo nacional a través del proceso de planificación.
- Aprovechar las sinergias y economías de escala para desarrollar una economía integral y productiva.
- Privilegiar la calidad del gasto público, la racionalidad y el uso eficiente de los recursos financieros orientados por un plan estratégico y/o de desarrollo regional o local concertado.
- Promover la sostenibilidad de los planes, programas y proyectos forjando prioridades esenciales.
- Promover instrumentos para asegurar la consistencia de las políticas públicas: económica, financiera, social, de territorio, ambiental e institucional para un desarrollo sostenible y armónico.
- Desarrollar estudios con objetivos estratégicos definidos, identificando tendencias nacionales e internacionales, riesgos y oportunidades para concertar el desarrollo local, regional y nacional. Ver cuadro N°02:

Cuadro N°02: Plan Estratégico

Tipo de plan	Objetivos y políticas	Organismo responsable
PLAN ESTRATEGICO	Objetivo de desarrollo del milenio Políticas de Estado Políticas de Gobierno Políticas Publicas	8 objetivos - ONU 31 políticas Acuerdo Nacional Plan nacional - CEPLAN Sectores/Gob. subnacionales

### 2.3. Bases o Fundamentos Filosóficos del Tema de Investigación

Por cuanto no se puede concebir al ser humano y sus conocimientos sin tener sus bases filosóficas, como su razón de ser y su origen, para la presente investigaciones se tomarán en cuenta tres elementos esenciales vinculados con esta:

- El Humanismo, según Heidegger (1996), es “Pensar y cuidar de que el hombre sea humano y no in-humano, es decir fuera de su esencia”. Por tanto, la humanidad del hombre descansa en su esencia y se encuentra en la sociedad se asegura uniformemente su naturaleza, esto es, la totalidad de las demandas naturales (alimentación, vestido, reproducción, recursos económicos). Indica, además, este autor que el humanismo representa el esfuerzo para que el hombre sea libre para su humanidad y se encuentre en ello su dignidad. En consecuencia, se dice que el humanismo enfrenta al hombre con sus valores.

La esencia del hombre consiste en que es más que el mero hombre, en cuanto que este se representa como el ser viviente racional, lo cual lo diferencia de los animales. Por ende, a medida que el humanismo penetra la actividad intelectual, la cultura va conquistando un público cada vez más extenso.

El humanismo representa la más elevada condición del ser humano, puesto que lo conecta a sus semejantes en diversas condiciones sociales, políticas y económicas.

El bienestar del prójimo pasa a ser, entonces, un fin primario para el ser humano, lo cual se le atribuye por ley de reciprocidad, dando pie a la simbiosis necesaria para la convivencia entre los hombres. De

este modo, cualquier práctica en busca del bienestar ajeno, enaltece la condición humana.

Para el caso específico de esta investigación, el humanismo representa el acicate necesario para llevar a cabo una labor dedicada a la comunidad, cualquiera sea la disciplina, en beneficio de un conglomerado que requiere de respuestas prontas y oportunas a sus inquietudes respecto al manejo adecuado del patrimonio público, ya que el humanismo constituye la corriente que compagina a hombre con sus valores.

- El Pragmatismo, según James (1975), se deriva de la palabra griega pragma, que quiere decir “acción”, de la que proceden las palabras “prácticas” y “práctico”, añade, además, que todas las realidades influyen en nuestra práctica, teniendo dicha influencia un gran significado para nuestra cultura. Es decir, que las ideas contrarias significan prácticamente la misma cosa: un significado que no sea práctico, es como si no existiera: Para James (1975):

El pragmatismo representa una aptitud perfectamente familiar en filosofía. Se aleja de las abstracciones e insuficiencias, de soluciones verbales, de razones a priori, de principios inmutables, se vuelve hacia lo concreto, hacia la acción y el poder.

Esto significa el predominio del temperamento empirista y el abandono de la actitud racionalista.

Para el pragmatismo, la verdad se devuelve dentro de toda experiencia finita, a modo de un memorando de pasadas experiencias que nos orientan hacia el futuro.

Resumiendo, el pragmatismo se basa en que el conocimiento se origina en la experiencia; por lo tanto, esta corriente sustenta la presente investigación, ya que la propuesta prospectiva de programación presupuestaria ha evolucionado a raíz de la experiencia de los actores públicos y el crecimiento de las organizaciones.

- Teoría del Desarrollo Sustentable, según Fergusson – Laguna (2000), es la naturaleza revolucionaria de todo proceso se mide por su capacidad para cambiar las lógicas procedimientos, modos de pensamiento y los sentidos contenidos y significados imperantes. Su acción entonces, estar dirigida a producir los cambios en la dinámica y social modos y medios de producción, así como las formas de distribución de lo producido, de manera de ésta se haga económicamente sustentable y sustentada, al tiempo que incide radicalmente, a través de la educación para la sustentabilidad, en los mecanismos de formación y reproducción de los valores y actitudes de la población; pues sólo de esta manera es posible fundar culturalmente los cambios.

Visto así, el concepto de desarrollo sustentable engloba, al mismo tiempo, los siguientes significados:

- Sustentabilidad lógica, que permite la vida y genera la base material de la economía y la sociedad.
- Sustentabilidad económica o gestión adecuada de los bienes, congruente con las metas de la sustentabilidad económica en un marco de solidaridad internacional.
- Sustentabilidad social o distribución adecuada y justa de los costos y beneficios entre la población actual y las generaciones futuras

solidaridad intergeneracional, en un marco de sustentabilidad económica.

La revolución de la sustentabilidad del desarrollo, no puede ser planificada o decretada; no se atenderá a una serie de normas dispuestas por un Estado o por constructores de modelos. Si se produce, esta será orgánica y evolutiva; surgirá de la imaginación, de la intuición, de los experimentos y de las acciones de muchos individuos.

La sustentabilidad es una visión misma de la realidad como conjunto de las relaciones entre actividades humanas y sus dinámica, la biosfera y su evolución. Surge así, la necesidad de una nueva visión del ser humano y de la sociedad, fundada en un desarrollo colectivo autocentrado, capaz de poner en movimiento las energías de los pueblos interesados en su propio devenir y, todo ello, con el fin de satisfacer las necesidades esenciales de una sociedad solidaria con sí misma y con los demás.

Buscar la sustentabilidad centrando la atención en las reglas de instalación, de construcción de una territorialidad, significa insertar en los proyectos de ordenamiento territorial y urbana, en los proyectos socioeconómicos, unos requisitos, unas variables, unos límites que de por sí producen una instalación de alta calidad ambiental, sin necesidad de descontaminar, de trasladar vertidos, restaurar ecosistemas, crear reservas de naturaleza o históricos culturales, es decir, sin necesidad de sostener en contraste con un modelo de desarrollo al que hay que sostener técnicamente desde afuera y a un alto costo, con prohibiciones, vínculos, normas, tasas, instalaciones,

maquinarias, restauraciones e incentivos a la conservación. Un modelo así, sin tales soportes, vive en crisis de crecimiento produce incesantemente y de forma acumulativa: desequilibrios, degradación, limitación de recursos y desigualdad.

El desarrollo sustentable apunta a un proceso de integración en el individuo, de su “cuerpo biológico” con su “cuerpo de creencias” y su “cuerpo psico-emocional”, sobre los que se fundamenta su relación consigo mismo, con los demás y con su entorno natural.

La cuestión económica en el desarrollo sustentable es, al margen de su evidente centralizada discursiva, una variable más, junto con muchas otras pobreza, democracia, paz, ciencia, tecnología, arte, salud, educación, ambiente que afecta la dinámica socio económica y el desarrollo.

Una tarea impostergable del desarrollo sustentable, es potenciar las posibilidades y consolidar el derecho de los pueblos a inventar sus modos de gestión económica, tecnológica y científica. Se trata, entonces, de restituir el control humano sobre los medios y modos de producción, creando un ambiente social en el que sea posible una nueva relación hombre-técnica que abra espacio para la innovación.

La sustentabilidad del desarrollo remite, en el terreno de las justificaciones valorativas, a dos componentes altamente controversiales: uno, el impacto social de los programas y acciones del modelo tecno económico imperante sus efectos sobre la calidad de vida, el empleo, la distribución de la riqueza, la administración de justicia, las políticas sociales , etc., y otro sus implicaciones

ecológicas su impacto en la calidad del agua, del aire, de los suelos y sobre la conservación de la diversidad biológica, así como sus efectos sobre los sistemas culturales autóctonos.

## 2.4. Definiciones Conceptuales

### **Prospectiva**

La prospectiva no es ni profecía, ni previsión, que tal y como decía Voltaire es un concepto teológico reservado al conocimiento del porvenir que sólo Dios lo tiene. La prospectiva no tiene por objeto predecir el futuro, ni siquiera pretende llegar a desvelárnoslo como si se tratara de algo que ya está escrito de antemano. Su misión no es otra que la de ayudarnos a construirlo.

La prospectiva es una nueva actitud mental que procura hacer probable, desde ahora, con el más alto grado de probabilidad posible, el futuro previamente objetivado como deseable.

La Prospectiva es herramienta efectiva que permite, a través del ejercicio colectivo, analizar posibles evoluciones de un fenómeno social, como la Violencia Hacia la Mujer, y su tratamiento, en un horizonte de tiempo determinado y en un entorno cambiante y lleno de incertidumbres.

### **Desarrollo Regional.**

El primer concepto corresponde a **Boudeville Jaques**:

El desarrollo regional parte de un fenómeno universal e histórico: la polarización. Es decir, el proceso de polarización es el que estructura el espacio geográfico interrelacionando las actividades complementarias ascendentes o descendentes y que existen en todos los mecanismos

de desarrollo desde el nivel elemental (aldea) hasta la metrópolis internacional, pasando por las ciudades intermedias de todos los tamaños.

El primer concepto es un proceso evolutivo que toma en cuenta el tiempo, tiene un sustento histórico y que además se da en todos los lugares aptos para el desarrollo sean grandes o pequeños.

Por otro lado, **Javier Delgadillo y Felipe Torres** sobre el mismo tema sostienen que: El desarrollo regional es un concepto inherente a la transformación de las regiones. Un proceso y un fin en las tareas de administración y promoción del crecimiento y el bienestar del país.

El segundo nos muestra un enfoque objetivo en el cual se lleva a cabo un proceso de transformación que puede traducirse en cambio, evolución e innovación. El autor además plantea que es un fin el objetivo de la región y el hecho de transformar nos indica que la región espera ser algo distinto como por ejemplo pasar de una sociedad agrícola a una industrial y al cumplir este objetivo se habrá logrado el desarrollo esperado.

Por último, Sergio Boisier lo define de la siguiente manera:

El desarrollo regional consiste en un proceso de cambio estructural localizado (en un ámbito territorial denominado "región") que se asocia a un permanente proceso de progreso de la propia región, de la comunidad o sociedad que habita en ella y de cada individuo miembro de tal comunidad y habitante de tal territorio.[3]

El último concepto tiene un enfoque integral ya que el proceso no solo alcanza a la economía de una región, sino que toma en cuenta a otros elementos del espacio geográfico como lo es el ser humano. Para que el desarrollo regional se logre es necesario que todos los elementos que conforman la región cambien en algún sentido como por ejemplo: que el hombre adquiera conocimientos técnicos, que la sociedad desee lograr el progreso, que los recursos naturales estén disponibles o alcanzables y que se desarrolle la capacidad de explotarlos o transformarlos con la instalación de infraestructura.

### **Plan Operativo**

Un plan operativo es un documento en el cual los responsables de una organización (ya sea una empresa, una institución o una oficina gubernamental) establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir.

### **Programación**

Es la acción y efecto de programar. Este verbo tiene varios usos: se refiere a idear y ordenar las acciones que se realizarán en el marco de un proyecto; al anuncio de las partes que componen un acto o espectáculo; a la preparación de máquinas para que cumplan con una cierta tarea en un momento determinado; a la elaboración de programas para la resolución de problemas mediante ordenadores; y a la preparación de los datos necesarios para obtener una solución de un problema a través de una calculadora electrónica, por ejemplo.

### **Eficacia**

Del latín *efficacia*, la eficacia es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción.

No debe confundirse este concepto con el de eficiencia (del latín *efficientia*), que se refiere al uso racional de los medios para alcanzar un objetivo predeterminado (es decir, cumplir un objetivo con el mínimo de recursos disponibles y tiempo)

### **Técnica**

La palabra técnica proviene de *téchne*, un vocablo de raíz griega que se ha traducido a español como “arte” o “ciencia”.

En otras palabras, una técnica es un conjunto de procedimientos reglamentados y pautas que se utiliza como medio para llegar a un cierto

Fin.

### **Procedimiento**

Procedimiento es un término que hace referencia a la acción que consiste en proceder, que significa actuar de una forma determinada. El concepto, por otra parte, está vinculado a un método o una manera de ejecutar algo. Un procedimiento, en este sentido, consiste en seguir ciertos pasos predefinidos para desarrollar una labor de manera eficaz. Su objetivo debería ser único y de fácil identificación, aunque es posible que existan diversos procedimientos que persigan el mismo fin, cada uno con estructuras y etapas diferentes, y que ofrezcan más o menos eficiencia.

### **Objetivo**

Quien quiera conocer a fondo la palabra objetivo que vamos a analizar debe empezar por descubrir el origen etimológico de la misma. Este se

halla en el latín y más concretamente en *objectus* que se caracteriza porque está formado por lo que es el prefijo –ob que se traduce como “encima o sobre” y el verbo *iacere* cuyo significado es “lanzar o tirar”.

Por **objetivo** se entiende a todo **aquellos que hace referencia al objeto en sí mismo**, más allá de lo que uno sienta o piense. Por dar un ejemplo concreto que permita entender mejor esta definición: alguien pesa una caja en una balanza y afirma que la caja pesa cinco kilogramos. Ese es un dato objetivo, no influye la opinión del sujeto sino que está determinado por las leyes físicas. En cambio, si una persona levanta la caja y dice que es muy pesada, es un **dato subjetivo** (depende de la consideración del sujeto y no del objeto en sí mismo; esa misma caja puede ser liviana para otro individuo).

### **Meta**

La meta es el fin u objetivo de una acción o plan. Por ejemplo: “Mi meta es terminar la carrera el año próximo y después viajar a Estados Unidos”, “La meta de Ramón es ahorrar hasta poder comprarse un coche”, “Yo sé que el camino que es arduo; pero nunca pierdas de vista tu meta”.

### **Indicadores de Gestión Pública**

En el Perú, la administración pública no cuenta con mecanismos que permitan identificar la eficacia y efectividad de sus gestiones, y cuando estas instituciones evalúan la planificación anual realizada, identifican la existencia de ciertos factores que influyen directamente en el logro de las metas establecidas. En tal sentido se hace prioritaria la

implementación de un sistema de indicadores de gestión, que permita medir la gestión institucional.

**Briceño (2004)**, define los indicadores de gestión pública como instrumentos de la gerencia que permiten medir, en términos cuantitativos y cualitativos, la gestión de una organización, así como sus niveles de eficacia y eficiencia con los que se han logrado o lograrán las metas.

Los indicadores de gestión contribuyen a la evaluación, no solo de los aspectos internos de las organizaciones, sino también de aquellos logros que traspasan la esfera interna institucional, por cuanto esto son, ante todo, información, tanto en forma individual como cuando se presentan agrupados. Esta información es necesaria por cuanto hoy en día son muchos los factores que afectan el desempeño de la organización, de las áreas que componen la organización y de las personas que componen el área. En tal sentido, los indicadores de gestión pretenden:

- Tener un buen sistema de información
- Que exista correspondencia con el objetivo a cumplir
- Relevancia de la información requerida

Debe estar fundamentado en estadísticas, encuestas y otros instrumentos de medición, tomando en cuenta que un sistema de indicadores debe:

1. Elaborar objetivos y estrategias: los objetivos deben cuantificarse para poder asignarles indicadores
2. Definir los indicadores para los factores clave de éxito
3. Diseñar la medición

4. Medir, probar y ajustar el sistema de indicadores
5. Estandarizar y formalizar, es decir, elaborar y divulgar el manual de indicadores.

### **Instituciones Públicas**

Es una cosa establecida o fundada. Se trata de un organismo que cumple con una función de interés público.

### **Gestión Regional**

Conjunto de organizaciones públicas que realizan la función administrativa y de gestión del Estado y de otros entes públicos con personalidad jurídica, ya sean de ámbito regional o local.

### **Gestión**

Del latín *gestio*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.

La noción de gestión, por lo tanto, se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio.

**Definición de Gestión:** Para los Gestores Empresariales es el proceso intelectual creativo que permite a un individuo diseñar y ejecutar las directrices y procesos estratégicos y tácticos de una unidad productiva (empresa, negocio, o corporación) mediante la comprensión,

conceptualización y conocimiento de la esencia de su quehacer y al mismo tiempo coordinar los recursos o capitales económicos, humanos, tecnológicos y de relaciones sociales, políticas y comerciales para alcanzar sus propósitos u objetivos. (Sergio Hernández y Rodríguez / Alejandro Pulido Martínez)

-La gestión es un proceso intelectual

-La gestión debe ser creativa

-La gestión establece directrices estratégicas

-La gestión debe ser táctica

-La gestión se encarga de la coordinación y aprovechamiento de los recursos

### **Lineamiento**

Es una tendencia, una dirección o un rasgo característico de algo. Por ejemplo, un presidente puede tomar una decisión y afirmar que respeta su “lineamiento político”, es decir, que se encuentra en sintonía con su ideología o con su partido político.

El término también puede ser utilizado como un conjunto de órdenes o directivas que un líder realiza a sus seguidores o subordinados. Siguiendo con el ejemplo político, un mandatario puede pedir la renuncia a un ministro que actúa en forma contraria a su lineamiento.

### **Modelo**

El término modelo proviene del concepto italiano de modello. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es

susceptible de imitación o reproducción. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja.

### **Modelo de Gestión**

Es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública.

Esto quiere decir que los gobiernos tienen un modelo de gestión en el que se basan para desarrollar sus políticas y acciones, y con el cual pretenden alcanzar sus objetivos.

El modelo de gestión que utilizan las organizaciones públicas es diferente al modelo de gestión del ámbito privado. Mientras el segundo se basa en la obtención de ganancias económicas, el primero pone en juego otras cuestiones, como el bienestar social de la población.

### **Etapas**

Tiene su origen en el vocablo francés *étape* y puede hacer referencia tanto a una porción del camino de un trayecto específico, como al sitio en el cual se hace una pausa para descansar en el marco de un traslado o a una fase en el desarrollo de una determinada actividad o acción.

### **Toma de Decisiones**

Acto que se realiza para el cual el decisor es capaz de adoptar alguna solución a los problemas

### **Calidad del Gasto Público**

Alfonso et al., (2006) para valorar la calidad del gasto público construyen un indicador sintético del rendimiento del sector público que

recoge información sobre los supuestos resultados que la actividad del sector público genera. Se subdivide en dos tipos de indicadores, (i) los de proceso u oportunidad, que tratan de reflejar la calidad de la interacción entre políticas fiscales y el mercado, y su influencia en las oportunidades individuales, y (ii) los indicadores denominados tradicionales o musgravianos, que miden los outcomes derivados de la interacción y reacción por parte del gobierno en las asignaciones del mercado. El primer subgrupo de indicadores mide el grado de desarrollo de los siguientes apartados: administración, educación, salud e infraestructuras; con indicadores parciales de cada uno de estos ámbitos. El segundo está formado por indicadores sobre los logros en cuanto a distribución de ingresos, estabilidad económica y eficiencia asignativa.

### **Gasto Público.**

Se define como gasto público las erogaciones en que incurren el conjunto de entidades estatales de un país.

El gasto público comprende las compras y gastos que un estado realiza en un periodo determinado, que por lo general es un año.

Dentro del gasto público están los gastos de inversión, los gastos de funcionamiento y los gastos destinados al servicio de la deuda tanto interna como externa, esto es al pago de intereses y amortización de capital.

Toda erogación o salida de dinero originada en una empresa o entidad estatal, hace parte del gasto público.

Se incluyen dentro del gasto público inclusive las erogaciones de entidades descentralizadas, tanto nacionales como provinciales y municipales.

El gasto público es uno de los elementos más importantes en el manejo macroeconómico de un país, puesto que dependiendo del nivel de gasto que realice el estado, así mismo será el efecto que se tenga dentro de la economía. El gasto público puede desde dinamizar la economía hasta ser el causante de fenómenos como la inflación y la devaluación y/o revaluación de la moneda. El gasto público es también uno de los elementos que inciden en la política impositiva de un país y en el conocido déficit fiscal, fenómeno común a todos los estados.

### **Plan de Desarrollo Concertado Regional**

Es un instrumento de planificación de desarrollo de base territorial, económico, social de carácter integral orientador del desarrollo regional o local asociado al presupuesto participativo, producto de un proceso de concertación y participación ciudadana, y constituye una guía de acción u orientación del desarrollo regional o local en concordancia con los planes sectoriales y con el plan estratégico de desarrollo nacional, para el largo plazo; siendo un valioso instrumento para la administración y gestión del desarrollo: está orientada a convocar y enfocar recursos, esfuerzos y otros aspectos para alcanzar una imagen colectiva de desarrollo construida sobre la base del consenso de toda las personas y actores de un determinado territorio, los cuales definen las necesidad de realizar un trabajo conjunto, coordinado y coherente entre todo los actores y protagonistas del desarrollo social y

económico de un espacio de territorial, que tenga una integración y unidad de propósitos generales.

### **Gestión Presupuestaria.**

Elaboración de presupuestos para las actividades de la sociedad y posterior comparación con los resultados obtenidos, tratando de aprender de ello para gestiones posteriores

### **Estrategias de Desarrollo.**

Define conjunto de alternativas y métodos para organizar, dirigir y administrar las acciones y políticas de gobierno, a fin de plasmar en forma coherente y racional la ejecución del plan de desarrollo, consistente en la coordinación y ejecución programada de los diferentes programas y proyectos de inversión y sus respectivos presupuesto, los cuales permiten alcanzar a cabalidad los objetivos, metas, acciones y políticas propuestos.

### **Proceso**

Noción de proceso halla su raíz en el término de origen latino processus. Según informa el diccionario de la Real Academia Española (RAE), este concepto describe la acción de avanzar o ir para adelante, al paso del tiempo y al conjunto de etapas sucesivas advertidas en un fenómeno natural o necesario para concretar una operación artificial.

### **Administración Financiera del Sector Público**

Ley 28112(2003), Comprende el conjunto de normas, principios y procedimientos utilizados por los sistemas que lo conforman y, a través de ellos, por las entidades y organismos participantes en el proceso de planeamiento, captación, asignación, utilización, custodia, registro, control y evaluación de los fondos públicos.

Los principios que enmarcan son: Transparencia, legalidad, eficiencia y eficacia.

### **Planeamiento Estratégico**

Directiva N°001-2014-CEPLAN (2014), proceso sistemático construido sobre el análisis continuo de la situación actual y del pensamiento orientado al futuro, el cual genera información para la toma de decisiones con el fin de lograr objetivos estratégicos establecidos.

### **Sistema Nacional de Presupuesto**

Ley 28112(2003), Es el conjunto de órganos, normas y procedimientos que conducen el proceso presupuestario de todas las entidades y organismos del sector público en sus fases de programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación.

Se rige por los principios de equilibrio, universalidad, unidad, especificidad, exclusividad y anualidad.

### **Presupuesto**

Ley 28411(2012), Constituye el instrumento de gestión del estado para el logro de resultados a favor de la población, a través de la prestación de servicios y logro de metas de cobertura con eficacia y eficiencia por parte de las entidades. Asimismo, es la expresión cuantificada, conjunta y sistemática de los gastos a atender durante el año fiscal, por cada una de las entidades que forman parte del sector público y refleja los ingresos que financian dichos gastos.

### **Planificación**

Los esfuerzos que se realizan a fin de cumplir objetivos y hacer realidad diversos propósitos se enmarcan dentro de una planificación. Este proceso exige respetar una serie de pasos que se fijan en un

primer momento, para lo cual aquellos que elaboran una planificación emplean diferentes herramientas y expresiones.

La planificación supone trabajar en una misma línea desde el comienzo de un proyecto, ya que se requieren múltiples acciones cuando se organiza cada uno de los proyectos. Su primer paso, dicen los expertos, es trazar el plan que luego será concretado.

En otras palabras, la planificación es un método que permite ejecutar planes de forma directa, los cuales serán realizados y supervisados en función del planeamiento

Stoner y Goodstein (1993), están de acuerdo en que la planificación consiste en el proceso de establecer metas y escoger la mejor manera de alcanzarlas, y una vez se tenga todo claro pueda emprenderse la acción. Ortiz dice que sirve para saber de forma exacta qué cosas hará una organización para lograr sus objetivos como empresa. Por su parte, Ackoff (1999), asegura que sirve para anticiparse a las acciones que es necesario realizar y la forma en la que se hará, para conseguir que la empresa obtenga los resultados que se espera en el tiempo establecido. Por último, Terry dice que es un proceso en el que se selecciona la información y se hacen suposiciones con respecto al futuro, para poder establecer los objetivos de la organización y las maneras en las que serán buscados dichas metas.

### **Evaluación**

Concepto de evaluación se refiere a la acción y a la consecuencia de evaluar, un verbo cuya etimología se remonta al francés évaluer y que permite indicar, valorar, establecer, apreciar o calcular la importancia

de una determinada cosa o asunto.

### **Modificaciones Presupuestarias**

Ley 28411(2012), Se realizan cuando se han cumplido el fin para el que estuvieron previstos generan saldos, si se suprime la finalidad, si existe un cambio en la prioridad de los objetivos institucionales o si las proyecciones muestran que al cierre del año arrojen saldos de libre disponibilidad, como consecuencia del cumplimiento o la supresión total o parcial de metas presupuestarias.

## 2.5. Bases Epistémicos

### **La pobreza, las necesidades y el desarrollo humano.**

Ser pobre, en una enciclopedia, se define como el que no tiene, o que tiene mucha escasez, lo necesario para vivir. (Encarta 98). Y pobreza, nos comenta la misma enciclopedia, nos indica un significado como calidad de pobre, es decir, escaso. Así mismo, nos dice que rico es el poderoso y acaudalado, y riqueza tiene como significado calidad de rico y abundancia de bienes. Por otra parte, se puede leer el concepto necesidad bajo la definición de lo que es imprescindible para uno.

Ahora bien, antes de hablar de la pobreza, metodológicamente, es importante estudiar las necesidades como un aspecto básico para entender, así como también para comprender, la pobreza y la distribución del ingreso. Debemos considerar que no existe un documento o tratado sobre las necesidades que responda a los problemas en forma completa o precisa. Agnes Heller ha realizado una compilación sobre las necesidades en Marx y de suerte, es una investigación afortunada para dar base al presente apartado. Así

también, el Programa para las Naciones Unidas para el Desarrollo, ha publicado algunos textos en torno al problema de la pobreza. Ambos, serán recuperados para tener una visión de la pobreza desde el plano esencial del conocimiento; sin abandonar, por supuesto, aquel que corresponde al aspecto superficial que retoma el funcionalismo.

Si empezamos nuestro análisis con los planteamientos del premio Nóbel de Economía Amartya Sen, debemos decir que éste maneja los conceptos: capacidades, realizaciones, bienes y servicios. Por realizaciones conceptualiza a aquellas como condiciones de la vida que tienen que ver con el ser y el hacer, mismas que pueden o no ser alcanzadas. Por otro lado, se tiene que las capacidades se definen como nuestra habilidad para alcanzar dichas condiciones de vida: “Una realización es un logro, mientras que una capacidad es la habilidad para lograrla. Las realizaciones están, en cierto sentido, más ligadas con las condiciones de vida, puesto que son diferentes aspectos de las condiciones de vida. Las capacidades, en contraste, son nociones de libertad en el sentido positivo del término: las oportunidades reales que se tienen respecto de la vida que se puede llevar.

Por otro lado, Sen no considera la posición de bienes o servicios para determinar la pobreza, ya que piensa que estos varían de persona a persona, por ende, sustituye necesidades por realizaciones y capacidades, lo cual le permite rebasar la falta de bienes. Sin embargo, hace un análisis en torno a la línea de pobreza, cuyo significado es establecer un techo de necesidades mínimas para determinar quiénes son pobres y quiénes no.

Para Manfred Max-Neef, Antonio Elizalde y Martin Hopenhayn, la preocupación sobre las necesidades, y el que éstas aumenten en la medida en que el tiempo pasa; no son verdad. En realidad, los autores determinan que las necesidades son finitas e iguales en cualquier momento histórico y cultural. Por ello, proponen un esquema de clasificación de necesidades con dos criterios: el primero tiene que ver con categorías existenciales como el ser, tener, hacer y estar. El segundo, se relaciona con categorías axiológicas como las de subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, ocio, creación, identidad y libertad.

“De la clasificación propuesta se desprende que, por ejemplo, alimentación y abrigo no deben considerarse como necesidades, sino como satisfactores de la necesidad fundamental de subsistencia. Del mismo modo, la educación (ya sea formal o informal), el estudio, la investigación,... son satisfactores de la necesidad de aquellos a quienes les gusta el camino recto tienden a resistirse a ampliar la definición de pobreza.

¿Por qué no mirar simplemente los ingresos y plantear preguntas como: ¿cuántas personas viven con menos de, digamos, uno o dos dólares diarios? Este análisis restringido toma entonces la forma sencilla de predecir tendencias y contar a los pobres. Pero las vidas humanas se pueden empobrecer de muchas maneras. Los ciudadanos sin libertad política -ya sean ricos o pobres- están privados de un componente básico del buen vivir. Lo mismo se puede decir de las privaciones sociales como el analfabetismo, la falta de sanidad, la atención desigual a los intereses de las mujeres y las niñas, etc.

Tampoco podemos olvidar los vínculos entre las penurias económicas, políticas y sociales. Los partidarios del autoritarismo plantean una pregunta equívoca: "¿Conduce la libertad política al desarrollo?", pasando por alto el hecho de que la libertad política es parte del desarrollo. En respuesta a la pregunta equivocadamente planteada, dan una respuesta equivocada: "El crecimiento del PIB es mayor en los países no democráticos que en los democráticos". No hay estudios empíricos extensos que confirmen esta creencia. Ciertamente, Otro de los estudiosos de las necesidades es Abraham Maslow y su pirámide. Maslow establece que existe un proceso que el ser humano recorre y tiene que ver con las necesidades fisiológicas como alimentación, agua y aire. Después, le siguen las necesidades de seguridad, como la seguridad misma, la protección contra daño, etc. Así mismo, tenemos las necesidades de aceptación social como afecto, amor, pertenecía y amistad. Las necesidades de autoestima son éxito, prestigio y autovalía.

Por último, tenemos, en esto que se ha dado en llamar la pirámide de Maslow, las necesidades de autorrealización como dar.

Para el autor la pirámide se va escalando paulatinamente y al rebasar una de las necesidades, no necesariamente se abandona para dar paso a otra. Por ejemplo, las necesidades fisiológicas se siguen teniendo aun cuando ya se esté en la punta de la pirámide en donde se tienen necesidades de autorrealización.

Los autores anteriores lo que hacen es clasificar las necesidades y establecer que siempre han existido. Existen en el espacio y en el tiempo. Esta idea es interesante, ya que nos permite distinguir el nivel

en que se encuentra una sociedad determinada. Sin embargo, analizan en forma estática las necesidades y no de manera dinámica. Para Marx, el asunto es diferente y difiere de estos planteamientos. Porque las ubica de manera dinámica y van cambiando con respecto al tiempo y el lugar.

Pensamos que la taxonomía de Maslow bien podría interpretarse históricamente. De esta manera, en la base prehistórica tenemos que las necesidades fisiológicas son las que estarían presentes y las de autorrealización son cuando la humanidad haya rebasado la fase capitalista. Sin embargo, tales escalones pueden adaptarse a cada momento de una persona, en la medida en que las etapas más atrasadas las vemos en la infancia y las de autorrealización en la parte adulta del ser humano. Por ende, su progreso y realización constante.

Ahora bien, otra forma de entender las necesidades nos la da Agnes Heller al interpretar a Carlos Marx. Heller, nos presenta un análisis más acabado sobre el tema y nos hace comprender, bajo el concepto de necesidades, el desarrollo del hombre hacia espacios humanos.

Hacer un análisis del centro de atención marxista sobre el trabajo, nos lleva a oponer al hombre frente al animal. A diferencia de éste, el hombre trabaja en una forma consciente, histórica y universal, ya que funciona bajo el concepto de modificar su entorno social. El animal reproduce siempre las mismas formas de comportamiento instintivo y no le permite tener consciencia de su entorno. Desde este ángulo, entonces, podemos decir que el hombre es un constante creador de necesidades que coadyuvan a elevar su comportamiento a espacios humanos.

## **Administración Pública**

Por principio es menester que definamos la epistemología, es decir, la teoría del conocimiento que se propone responder a una pregunta axial: cómo y por qué podemos conocer algo (White, 1999: 12).

Cabe destacar que en contraste con otras disciplinas sociales como la economía o la sociología, que tan completa y sistemáticamente tienen sabidas sus fuentes intelectuales y su historia de las ideas, la ciencia de

la administración pública ignoraba hasta hace poco tiempo su pasado intelectual. Hubo quienes pensaron que ese pasado no existe, o bien, que se remonta cuando más al siglo precedente. Toda ciencia se construye acumulando saber, edificando una estructura de conocimiento sistemático sobre su objeto de estudio. Actualmente es mucho lo que se conoce, pero más lo que se ignora sobre la administración pública, para hacerla prosperar. En efecto, ciencia implica consideraciones estáticas y dinámicas, porque afirmar que la ciencia consiste en puro conocimiento acumulado es asumirla de un modo estacionario (Van Dyke, 1960: 195). Una visión semejante palpa la ciencia como algo persistente, cuando más bien es gracias a la investigación científica que avanza. Si cesara la investigación se paralizaría el avance progresivo del conocimiento científico.

Hoy en día se puede afirmar que la epistemología de la administración pública implica los siguientes razonamientos:

Primero. La administración pública ha dejado de ser confundida con la gerencia privada y la neogerencia pública, dejando de estar empantanada en los criterios técnicos que nublan su verdadera

naturaleza, que se ha redescubierto y lo que falta por descubrirse. Por lo tanto, su primer problema epistemológico no consiste en lo que se conoce, sino en lo que aún se ignora.

Segundo. Paralelamente se ha dejado de conocer sólo lo secundario, es

decir, lo puramente técnico, para hacer un lugar principal a lo primario.

El segundo problema es el relativo a lo que se conoce, en qué consiste y qué cualidad tiene.

Tercero. El siguiente problema incumbe a la proporción entre lo que se ignora y lo que se conoce, es decir, la forma en que se reviertan las prioridades para dar preeminencia al primero. Lo principal es plantear lo que se tiene que conocer.

Cuarto. La ciencia de la administración pública ha sido una disciplina fundamentalmente aplicada. El problema por definir es a qué se debe aplicar: antes lo era a los problemas de la sociedad, ahora a los problemas de la organización administrativa. Ha de aplicarse, antes que nada, a los problemas de la sociedad porque tal es su objeto y razón de ser, y de cuyo éxito dependerá su aplicación secundaria a los problemas de la organización administrativa. Este es el cuarto problema epistemológico.

Quinto. La ciencia de la administración pública no debe continuar desarrollándose como una disciplina puramente aplicada, como todavía la conciben algunas personas. En la actualidad los problemas son tan complejos que es necesario que la administración pública, como otras

ciencias sociales, se aborde como un problema teórico de gran relevancia.

La tarea de nuestro tiempo consiste en desarrollar una teoría administrativa pública trascendental.

Sexto. El administrador público no puede ejercer su profesión ni aplicar sus conocimientos y destrezas ni identificar los problemas de la administración pública si ignora qué es la administración pública.

El saberlo requiere la experiencia humana, pero no de un hombre individual, sino del hombre de ayer y hoy, que por medio de su práctica acumulada y asociada puede enseñar mejor que nadie. Esta experiencia, imposible de ser contenida por una sola mente, reposa en esas extensiones cerebrales que son los libros. Hagamos uso de ellos, junto con los progresos de la computación, la telemática y las tecnologías modernas. Séptimo. Ese Parnaso administrativo es el vehículo idóneo para cambiar definitivamente las proporciones entre lo que ignoramos lo mayor y lo más importante, y lo que sabemos, lo menor y lo menos importante. Es inútil plantearnos problemas epistemológicos complejos y variados cuando el más simple y relevante: el alcance y la proporción de lo que ignoramos y sabemos, no está resuelto. Resolvamos definitivamente este problema y luego pasemos a otros no tan relevantes.

Mariano Baena del Alcázar propuso restablecer la dignidad científica de la administración pública como una de las ciencias sociales, así como recuperar su única raíz, aquella que se remonta al cameralismo y la ciencia de la policía. En fin, ser la base actual que permita una reconsideración inmediata y con efectos duraderos de la ciencia de la

administración pública como teoría de la administración del Estado, desde el punto de vista de su actualidad (Baena, 1985: 19-28). El distinguido profesor español desecha la interpretación de la ciencia de la administración pública con fundamento en temas instrumentales y menudos, como los propios de la racionalización de impresos o los procesos administrativos de los expedientes. Se debe re-tomar el hilo que se rompió hace 180 años y continuar estudiando su objeto de análisis: el Estado. Es retornar para continuar reconstruyendo una tradición abandonada, volver a situar a la ciencia de la administración pública como el estudio del Estado.

Baena del Alcázar explica que la ciencia de la administración pública no

es una disciplina en “el sentido convencional”, porque en ella no existe un condicionamiento mutuo entre el objeto y el método, que le es característico a las demás ciencias. Esto explica por qué su campo de saber ha sido un terreno en el cual se han aplicado enfoques y métodos provenientes de otras ciencias sociales, sin que por ello se trate de un estudio pluridisciplinario y mucho menos simple. En fin, en nuestra disciplina existe “la renuncia a la obsesión metodológica de construir una ciencia convencional”, que “en nuestro caso tiene lugar un predominio del objeto sobre el método”. En efecto, la ausencia en el rigor metodológico ha significado la omisión de científicidad, pues con la aplicación de métodos ajenos se ha querido ver una ciencia de la administración multidisciplinaria o pluridisciplinaria. Del predominio del objeto sobre el método se pueden observar las causas de los desvíos y extravíos de quienes abandonando o simplemente omitiendo el estudio

del Estado han “inventado” su propia ciencia de la administración pública. Así, “es el objeto el que dota de unidad científica a la materia”.

Hoy en día resulta evidente que se ha restablecido la dignidad científica de la administración pública como una de las ciencias sociales. Ello quiere decir que se han recuperado sus raíces, pues ahora el cameralismo y la ciencia de la policía son apreciados como su fuente; y que la ciencia de la administración pública, en nuestro tiempo, trata de la administración del Estado moderno. Sin embargo, esto no implica que la ciencia de la administración pública quede anclada en el pasado. Durante las tres décadas pasadas se ha insistido en la necesidad de recuperar al pensamiento publi administrativo. Se ha hecho para re tomar el hilo roto casi dos siglos atrás, restablecer la tradición perdida y continuar estudiando el objeto de estudio extraviado: el Estado. Esta tarea se ha cumplido con plenitud. El primer paso se ha dado. El segundo paso consiste en establecer una perspectiva ecuménica de la ciencia de la administración pública, integrando las contribuciones estadounidenses e inglesas con las europeas continentales, añadiéndoles las experiencias hispanoamericanas, entre otras más, propias de un mundo globalizado. Se debe, pues, trascender los nacionalismos administrativos para alcanzar la meta superior de una ciencia de la administración pública de aspiraciones universales, sin renunciar a la cultura administrativa propia.

En este punto cabe detenernos un momento porque, como lo vamos a observar, no es automático que una disciplina avance, incluso dentro de condiciones óptimas.

Hay épocas en las cuales pueden surgir fuerzas capaces de desviar un

camino propicio al desarrollo de una disciplina. En el pasado existieron condiciones que se podían considerar como más propicias, cuando en el primer cuarto del siglo xx y algo más la presencia del pensamiento administrativo alemán, francés y británico era patente en los Estados Unidos. Harold Laski profesó cátedra en Harvard, mientras que su amigo

Hermann Finer (Finer, 1932) había emigrado a Chicago donde publicó su gran obra sobre el gobierno moderno. Entre los alemanes destacan Carl Friedrich, Arnold Brecht y Fritz Mortein Marx, así como el norteamericano Ernst Freund, quien publicó una obra singular muy europea, muy alemana (Freund, 1928), acerca de los poderes administrativos sobre las personas y las propiedades. Como Freund, quien estudió en Alemania, Herman Gerlach James (1913) sacó provecho de sus cursos en ese país publicando en 1913 un libro sobre la administración prusiana. Para entonces enormes espacios de conocimiento politológico sembrados por Westel W. Willoughby (1918) habían difundido de un modo muy extenso las teorías prusianas sobre el

Estado y el gobierno. En este ambiente bastante propicio, Leonard White, quien dominaba el francés y mantenía un contacto estrecho con pensadores administrativos europeos, optó por desechar esa tradición y asumir en su lugar el management.

Su enorme influencia en los Estados Unidos produjo White (1930) fue el faro que iluminó el congreso internacional de ciencias administrativas la adopción de un camino que alejó a su país de los desarrollos europeos, y si bien ese camino se ramificó fuera de su patria y fue

dominante, ahora mantiene su teoría administrativa en un parroquialismo tan intenso como la gravitación de un hoyo negro.

De forma paralela ocurrió un alejamiento entre la administración pública y el derecho administrativo, principalmente porque el propio White se apartó de los temas jurídicos para acercarse estrechamente al Management.

En su trabajo sobre Bonnin, a quien considera como un personaje “oscuro”, parangona al autor francés con Freund, tratadista muy distinguido del derecho administrativo, soslayando no sólo este campo del saber jurídico, sino pasando por alto que el libro de Bonnin fue el primero en la materia que se supone White domina (White, 1945: 272-273). Empero, por más prestigio del que gozaba White, esto no era suficiente para empujar todo un cuerpo de conocimiento en una sola dirección. Se trató de una tendencia de ese tiempo, que en los Estados Unidos apuntaba al desarrollo del management como un concepto axial en la administración pública del país. Dwight Waldo anotó que éste no fue un experimento del todo exitoso para establecer la identidad de la administración pública, ni nada sencillo, pero lo más lamentable fue que los administrativistas se lisonjearon de haberlo logrado (Waldo, 1990: 77). En todo caso, la ciencia de la administración pública se liberó del derecho administrativo que la desplazó y reemplazó por más de una centuria (siglo XIX y mitad del XX), más no a través de la metodología de White. Asimismo, salió airosa del acecho de la gerencia privada con la cual sostuvo un duelo constante a lo largo de medio siglo (XX); y ahora mismo no sólo ha superado la agresiva invasión de esa transdisciplina económica llamada “nueva gerencia

pública”, sino que la ha asimilado parcialmente a su campo disciplinario. Por lo tanto, el tercer paso es fortalecer su centro conceptual: el Estado. Y hacer patente, como propios, los temas relativos a lo público, la ciudadanía, la rendición de cuentas y otros más, que se le ha pretendido sustraer de 1923, reunión de la que emanó posteriormente un libro sobre el servicio civil en el mundo, y del cual, además de su trabajo sobre los Estados Unidos, tradujo varios de los documentos. Para abundar más, no debemos soslayar que en 1948, en la cuarta edición de su libro más famoso (White, 1926: XIII), conoció y reconoció a Charles-Jean Bonnin, aunque no lo influyó para nada, toda vez que posteriormente hizo una reseña de su obra que tampoco dejó huella en su persona (White, 1945). Tardíamente, pero válido al fin, décadas después Dwight Waldo (1990) se lamentó grandemente de ese apartamiento del pensamiento europeo, proponiendo un retorno a la cultura administrativa grecolatina.

Finalmente, el cuarto paso consiste en hacer de la ciencia de la administración pública un campo del saber “convencional”, es decir, donde impere el rigor del método científico y se abandone la perspectiva pluri, inter o transdisciplinaria. Sin dejar en el hecho de que su objeto es el que dota de unidad científica a la materia, la administración pública debe acatar las reglas del método científico, del mismo modo como lo hacen la ciencia política, la sociología y la economía.

En suma, el problema epistemológico axial en administración pública es su “autoconciencia”, es decir, saberse una entidad independiente, una disciplina definida como campo de saber con principios propios

(Waldo,1948). Si una ciencia consiste en la producción de explicaciones sistemáticas, basadas en datos empíricos unidos lógicamente en forma de patrones regulares (Nagel, 1961: 5), la administración pública tiene este talante.

#### Problemas teóricos

La ciencia de la administración pública es la disciplina que estudia al Estado, desde el ángulo de su actividad en el seno de la sociedad (Stein, 1897). Sin embargo, no abraza del todo la acción del Estado. Comprende, como objeto de conocimiento, su actividad encaminada a expandir la prosperidad de la sociedad, a la que se debe. No estudia al Estado en general, sino al Estado administrativo.

La administración pública como disciplina científica es el producto del desarrollo del Estado administrativo y tiene su razón de ser como doctrina dedicada al estudio de los problemas de éste.

Siendo el Estado administrativo para la ciencia de la administración su objeto de conocimiento, obviamente sus tratadistas lo han concebido con precisión epistemológica. Es decir, los científicos de la administración pública consideran al Estado desde el punto de vista administrativo. Su aporte, en contraste con otras ciencias sociales, consiste en el examen del Estado desde la perspectiva de su actividad, que es lo que propiamente define a la administración en sí. La ciencia de la administración pública, en suma, estudia la actividad del Estado en la sociedad, cuando tal actividad se encamina a crear las condiciones de vida necesarias, suficientes y bastantes, para nutrir de ella sus propias fuerzas. Más precisamente, la administración pública es la que tiene la gestión de los asuntos comunes respecto de la

persona, de los bienes y de las acciones del ciudadano como miembro del Estado, y de su persona, sus bienes y sus acciones como incumbiendo al orden público (Bonnin, 1809: 59).

Es mérito de la ciencia de la administración pública haber abierto un campo a la investigación en ciencias sociales: la gestión de los asuntos públicos por medio de las relaciones entre el Estado y la sociedad, dentro del marco del crecimiento de la publicidad de la vida estatal y frente a la privacidad de la vida civil. Estas relaciones contribuyen a distinguir la caracterización del hombre como ciudadano y como individuo particular.

Tal distinción conceptualiza al Estado administrativo existente a partir de esa antinomia que hace de sus miembros los ciudadanos una de las partes que lo componen, junto con la burocracia en la que encarna su razón, la razón de Estado, seres distintos de los individuos particulares que integran el todo de la sociedad civil. La administración pública existe por cuanto existe la relación de “todos con uno y uno con todos”. El estudio del Estado administrativo, como el objeto de la teoría de la administración pública, domina el uso del principio axial.

El uso de principios es emblemáticamente observable en las obras de muchos de los grandes científicos sociales, que los han utilizado en sus formulaciones teóricas, al menos implícitamente. Es el caso de Alexis de Tocqueville, quien observó a la centralización administrativa imperante antes y después de la Revolución, como estructura interpretativa de la continuidad de la sociedad francesa (Tocqueville, 1856). Mientras que para Max Weber el principio axial fue el proceso de racionalización, mismo que le hizo entender la transformación del

mundo occidental. A partir de tal principio es explicable el cálculo racional, la tecnología, la ética económica y la administración (Weber, 1966).

Por su parte, Friedrich Hayek utilizó a la evolución espontánea como estructura axial para dar sentido al desarrollo de las instituciones sociales, contrastándola de lo que llamó el “racionalismo constructivista” profesado típicamente por Hobbes y Rousseau (Hayek, 1985: 77-78). Hayek contrasta el “orden creado” (exógeno u ordenación), al que también llama estructura, orden artificial u organización por cuanto orden social dirigido, con el orden autógeno o endógeno definido como “orden espontáneo”. Para tal efecto usa el griego clásico, que cuenta con vocablos diferentes para designar.

Los principios y estructuras axiales constituyen el esfuerzo por especificar no tanto la causación de un problema de investigación, sino su centralidad. Una estructura axial existe, por ejemplo, cuando el estudioso se inquiera acerca de cómo una sociedad obtiene cohesión, haciendo explícito el esquema conceptual que especifica el marco organizador del cual penden las instituciones. También consiste en el principio energético que goza de primacía lógica sobre todos los demás principios (Bell, 1973: 10-11). a ambos: taxis para referir al orden creado y cosmos para designar al orden espontáneo, vocablo que originalmente aludía al orden conveniente de un Estado o la comunidad.

Sin embargo, en contraste al postulado de Hayek, la imagen moderna de taxis es la organización dotada de división del trabajo especializado y la jerarquía de autoridad. Ahora el mundo organizado se caracteriza

por la asociación inevitable de la acción y la jerarquía (Thompson, 1961: 4-6 y 58-61). No se trata, empero, de una imagen piramidal inmóvil, o la representación inanimada del organigrama, sino la estampa de la relación mando-obediencia. La jerarquía es un sistema de papeles caracterizados por la supraordenación y subordinación, formando una cadena en la cual, desde la cima a la base, el de arriba manda y el de abajo obedece. Los papeles están configurados en atención a las expectativas de los otros en un sentido weberiano de acción social, de modo que cada actor en el drama jerárquico tiene derechos y responsabilidades en función de la posición que guarda. Se trata de papeles jerárquicos. Las relaciones jerárquicas se caracterizan por dos situaciones mutuamente relacionadas: esas relaciones sobre-enfatizan el veto e infra-enfatizan la innovación. Tal es la explicación, por qué los sistemas jerárquicos favorecen el *statu quo*. Taxis, como concepto central en administración pública, se refleja en categorías usuales como poder, autoridad, supervisión, control, mando, gobierno, régimen, Estado como organización de dominio, rendición de cuentas y otras más, que entrañan la noción de jerarquía. Es la estructura de acción que organiza en esquema del que penden las categorías señaladas. Problemas de investigación.

La investigación es un tema de añeja data en administración pública. Sin remontarnos mucho en el pasado, podemos citar un libro típico preparado por un consejo científico en ciencias sociales, bajo la dirección de William Anderson y John Gaus, donde es observable la relevancia otorgada a la indagación científica en el campo (Anderson y Gaus, 1945). Más recientemente, una obra colectiva se ha abocado al

tratamiento del tema de un modo puntual, destacándose en sus páginas una cruzada en pro de la recuperación de las disciplinas humanísticas ( Jay y Adams, 1994).

En administración pública, como en cualquier campo del saber, la investigación ocupa un sitio relevante. Ello obedece a que el conocimiento existente es una parte relevante del entramado de la ciencia, pero no necesariamente su porción esencial, la cual radica más bien en la contribución progresiva que cada desarrollo científico actual presta a los desenvolvimientos futuros. Su esencia yace en la actividad investigadora, es decir, la excitación por investigar (Van Dyke, 1960: 195). Como la ciencia es una empresa especulativa que desarrolla avances continuos hacia lo desconocido, si la búsqueda de conocimiento cesa, su esencia se disipa. Porque la ciencia no consiste sólo en recopilar lo sabido ni en la ordenación en esquemas de pensamiento, sino en avanzar sobre algo desconocido para tratar de revelarlo: ciencia es descubrir las cosas. Tal es el motivo por el cual, más allá de los problemas del método, imperan los problemas del conocimiento. Conocer es ante todo interrogar, pues toda ciencia responde preguntas que son planteadas. Habida cuenta de que el principio de la ciencia es la curiosidad, el científico deduce u observa, pues necesita una idea "iniciadora" que no nace espontáneamente, sino del contacto entre el saber y la realidad (Burdeau, 1959: 8-9). La ciencia inicia a partir de un contacto intuitivo. Como el principio de la investigación depende de la naturaleza de la realidad por conocer, cada ciencia elabora un método consonante con ella misma. De aquí que la deducción sea propia para la especulación abstracta, mientras

que la inducción se utilice para la observación de fenómenos concretos, si bien en ambos casos la conducción del razonamiento está subordinada al conocimiento de lo real.

Por lo tanto, la “pregunta” se orienta sobre el sentido de la investigación,

se refiere a qué se propone el investigador cuando realiza su quehacer.

Pues la investigación es una actitud vital del hombre asumida irremediablemente desde un principio para subsistir, mucho antes de que existiera la ciencia. Esto ocurre porque el hombre investiga cuando vive una “situación problemática”, la cual, dicho sea de paso, no es necesario buscarla, porque acosa al hombre por doquier. En efecto, una situación problemática es de suyo indeterminada e incierta, por lo cual no sabemos qué puede resultar, y si lo sabemos, no somos capaces de evitarlo porque la incertidumbre impide manipularla para poderla alterar (Imaz, 1938). Por tal motivo, en una situación semejante se investiga, es decir, se tantea o se compara, o bien, se resalta lo significativo para clarificar el panorama. Cuando se ve claro, la situación ha cambiado gracias a la acción investigadora, pues se ha convertido en una “situación resuelta”. Como una situación problemática es tenida como tal en su totalidad, ofrece un carácter singular porque en ella no destaca un rasgo, sino su conjunto. El hecho es modificado cuando investigamos, por cuanto es observado desde ángulos diferentes. Por ello, cuando se “ve claro”, significa que la situación mantiene su identidad como objeto problemático, pero bajo la condición de estar resuelta. De incierta e indeterminada, la situación se convierte en una totalidad resuelta que permite obrar.

La situación problemática es típica en administración pública, pues son las “crisis” los periodos que usualmente incentivan sus trabajos de investigación. Su principio causal es peculiar. Para nadie es un secreto el peso de la continuidad en administración pública, la cual se afana por seguir y concluir su hacer, para luego continuar en marcha y volver a culminar. Buena parte del pensamiento administrativo ha emanado de esta condición, pues, como es observable en muchos escritos, la idea administrativa es impulsada por una idea precedente, hasta formar una larga cadena de la cual con frecuencia no se sabe su inicio y mucho menos su destino. De lo que se trata es encontrar el origen de la idea, el cual es, a menudo, el momento inicial de una crisis. El dato principal buscado en administración pública para escribir “con tinta negra esa piedra blanca”, que constituye el hito y que señala el principio de un periodo, es la conciencia de una crisis (Beneyto, 1958: 28). No son pocos los periodos de la historia que se evidencian, en su origen, a partir de una administración pública que cambia de forma, bien porque fracasó, bien porque se le confía el éxito futuro.

Sin embargo, en administración pública ha sido preponderante el papel de la docencia. De hecho, buena parte de sus cultivadores han sido destacados profesores. En efecto, la docencia y la investigación van de la mano. Pero la investigación tiene su propio valor, su propia importancia, sobre todo cuando se empeña en producir conocimiento cuyo destino puede ser múltiple, y no necesariamente orientarse a la solución de problemas prácticos inmediatos; o bien, a la actividad docente. La investigación básica, entonces, habrá de distinguirse de la docencia y de la investigación aplicada.

La investigación básica en administración pública se refiere a los estudios cuya finalidad se orienta a explicar, más que a aplicar, de modo que sólo se encamina a la aplicación siempre y cuando la explicación haya previamente sistematizado el objeto de estudio; es decir, en la medida que la aplicación del conocimiento suponga la comprensión sistemática del objeto de estudio. Porque cuando son conocidos los límites de un campo de estudio por medio de la investigación básica, es decir, por medio de la explicación del objeto, el conocimiento producido puede convertirse en instrumentos de aplicación concreta cuya finalidad consista en la solución de problemas. Así, aunque la solución sea parcial, limitada, al final es una solución real.

En las ciencias sociales la investigación básica tiene como propósito la comprensión de los problemas de la sociedad moderna, problemas que pretende plantear y ayudar a resolver, pero no solucionarlos directamente.

Tal es su finalidad; deja la resolución a quienes tienen en sus manos las

decisiones y los medios para hacerlo. Pero la administración pública hasta ahora ha sido la excepción, porque la investigación sigue siendo dominada por estudios correctivos inmediatos a la organización y el funcionamiento de dependencias administrativas o, en su defecto, a la descripción de hechos e instituciones. En todo caso, está destinada a la solución de problemas inmediatos o a la mera descripción superficial. Hasta ahora el desarrollo del conocimiento de la administración pública se ha limitado preponderantemente a los estudios de casos y

programas de investigación destinados a dar solución inmediata a los efectos perceptibles de los problemas, pero no a la solución radical de sus causas. El grueso de la investigación científica debe recaer en las instituciones académicas, por razones tan importantes como aquellas que testimonian que difícilmente un gobierno puede investigarse con objetividad. Muchos de sus problemas son solucionables siempre y cuando se estudien con objetividad. La investigación no se restringe a la solución de problemas inmediatos, pues se orienta más bien al análisis sistemático y a la explicación de los fundamentos económicos, sociales y políticos de la administración pública. Una de las causas del abandono de la investigación de la administración pública radica en la inclinación de muchos académicos por estudiar la acción gubernamental desde el ángulo puramente administrativo, descuidando el aspecto político. El criterio unidimensional y puramente práctico con que la administración pública es estudiada, enseñada y practicada ha conducido a una definición técnica, lo que a su vez deriva en el planteamiento tácitamente "técnico" de sus problemas. Un enfoque administrativo superficial deriva necesariamente en una solución administrativa igualmente superficial, desligada del basamento económico, social y político del cual brota.

La investigación básica en la administración pública ha prosperado porque hay investigadores haciendo su trabajo. La investigación tiene valor por sí misma, de manera que es aceptable su vinculación a la docencia y al ejercicio de la profesión en la medida en que la propia investigación se realice con una finalidad explicativa, como algo que

encierra un valor inherente. Sólo así la investigación científica se podrá poner al servicio de la práctica y la docencia.

El panorama de la investigación en administración pública ha dejado de ser sombrío. No sólo estamos ante perspectivas favorables y estimulantes, sino también dentro de instituciones académicas suficientemente capaces de hacer una realidad de la investigación administrativa científica.

### Epílogo

Hace mucho tiempo que se dejó de objetar el estatuto científico de la administración pública, principalmente merced a la difusión ampliada de muchos estudiosos cuyas obras patentizan su origen remoto, sus fundamentos epistemológicos sólidos y la actividad investigativa viva.

Existen pocos recintos académicos donde todavía subsiste la brecha entre el temario administrativo y las fuentes autorales escogidas, es decir, la enseñanza de la administración pública con autores ajenos a la disciplina. Como es patente, la administración pública alcanzó su mayoría de edad.

## **CAPITULO III**

### **MEDOLOGÌA**

#### 3.1. Tipo de Investigación

##### 3.1.1. Tipo de Investigación

###### Investigación aplicada

De acuerdo a WIKIPEDIA, La investigación aplicada es la utilización de los conocimientos en la práctica, para aplicarlos, en la mayoría de los casos, en provecho de la sociedad. Un ejemplo son los protocolos de investigación clínica.

De acuerdo a Salinas, Investigación Aplicada. A su vez, la definición clásica de la investigación aplicada es “La investigación que resuelve un problema de inmediato”. Se basa sobre los descubrimientos, hallazgos y soluciones de la investigación orientada. Se le llama aplicada porque sus resultados se pueden aplicar para la solución directa e inmediata de los problemas que les atañe. Tiene objetivos utilitarios. Ejemplos de este tipo de investigaciones son las usadas en ciencias tales como la agronomía, la medicina, la ingeniería, mineralogía, galénica, arquitectura, veterinaria, etc.

Según blog spot, indica que Investigación aplicada: Su principal objetivo se basa en resolver problemas prácticos, con un margen de generalización limitado. De este modo genera pocos aportes al conocimiento científico desde un punto de vista teórico.

Se utilizara los conocimientos disponibles en la práctica de los funcionarios y profesionales responsables que administran los sistemas de presupuesto y planificación de las dependencias orgánicas del Gobierno Regional de Ucayali, para aplicarlos en provecho de la sociedad.

### 3.1.2 Nivel de la Investigación

#### Investigación descriptiva

De acuerdo a WIKIPEDIA, La investigación descriptiva también conocida como la investigación estadística, describen los datos y este debe tener un impacto en las vidas de la gente que le rodea. Por ejemplo, la búsqueda de la enfermedad más frecuente que afecta a los niños de una ciudad. El lector de la investigación sabrá qué hacer para prevenir esta enfermedad, por lo tanto, más personas vivirán una vida sana.

Según Paragua (2012), la investigación descriptiva reseña las características de un fenómeno existente, es decir, describe la situación de las cosas, del fenómeno, del problema, etc en el presente. Se recalca que la investigación descriptiva es autosuficiente como para considerar como ciencia los resultados obtenidos a través de ella, además sirve como base para otros tipos de investigaciones.

Según blogspot, indica que la Investigación descriptiva: No hay manipulación de variables, estas se observan y se describen tal como se presentan en su ambiente natural. Su metodología es fundamentalmente descriptiva, aunque puede valerse de algunos elementos cuantitativos y cualitativos.

De acuerdo a Salinas, la Investigación descriptiva es aquella que se refiere a la descripción de algún objeto, sujeto, fenómeno, etc. en total o parte del mismo, tal como un aparato, técnica, método, procedimiento, proceso, también estructuras atómicas o moleculares, organismos vivos, sean microorganismos o macroorganismos desde virus hasta vertebrados, incluso el hombre, que se consideran y por tanto deben ser nuevas para la ciencia, es decir, que en este tipo de investigación se parte del supuesto que la descripción que se va a realizar no ha sido hecha anteriormente. Sin embargo, se acepta como perfectamente válida y original, la descripción de alguna variación o modificación de algo ya descrito, por ejemplo, en un aparato o técnica o proceso, se pueden modificar sus componentes y así obtener resultados diferentes y mejores a los anteriormente descritos; igualmente, se pueden cambiar las preguntas de un cuestionario o cualquier instrumento de consulta para adaptarlo a las condiciones que desea el investigador.

Se describirá los datos y características de la población (funcionarios y profesionales) de estudio, formulándose las preguntas: quien, que, donde, cuando y como.

### 3.1.3 Método de Investigación

#### Método descriptivo

De acuerdo a Pitarque, los métodos de investigación descriptivos cuyo denominador común es el rechazo del análisis cuantitativo de datos y de la estadística, priorizando estrategias de investigación no estructuradas y subjetivas. Debido a la falta de objetividad que

conlleven para muchos autores no merecerían el nombre de “métodos” sino que serían un “cajón de sastre” donde incluir aquellas estrategias de investigación no encuadrables en la metodología cuantitativa. Su mayor facilidad de empleo (apenas requieren preparación de materiales, preguntas, instrumentos, diseños, no hay que hacer análisis estadísticos, etc.) no debe de ser la justificación para no emplear cuando sea posible técnicas cuantitativas, pues la fiabilidad/objetividad de éstas siempre es mayor. Sirven muy bien, eso sí, para generar hipótesis analizables después con métodos cuantitativos.

Se observará la población en estudio, teniendo en cuenta los factores: psicológicos, atención, sensación, percepción y reflexión; y amenazas que puedan contaminar la validez interna y externa de la investigación.

### 3.1. Diseño y Esquema de la Investigación

#### 3.2.1. Diseño Transversal

Según blogspot, indica que los Diseños transversales descriptivos: son aquellos que tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables.

- Diseños transversales correlacionales: se encargan de describir relaciones entre dos o más variables en un momento determinado.
- Diseños transversales correlacionales/causales: son aquellos en los cuales las causas y efectos ya ocurrieron en la realidad (estaban dados y manifestados) y el investigador los observa y reporta.

De acuerdo a Salinas, **Investigación de corte transversal**: También llamada de Estudios Descriptivos o Correlacionales causales. En la investigación de corte transversal, las mediciones son hechas en una

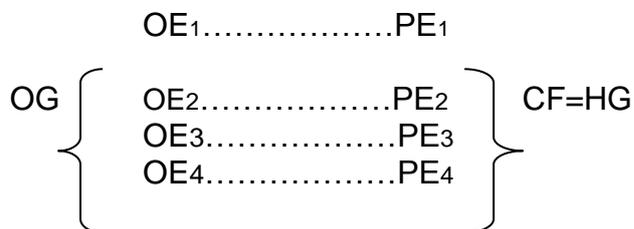
sola ocasión (aun cuando está sola ocasión puede ser unos minutos, una hora, un día, un mes o mayor tiempo). Por ejemplo, si se quiere saber cuál es el promedio de edad, estatura y peso de la población de una ciudad, o el rendimiento de una plantación de caña de azúcar, se toma un grupo de personas de la ciudad en un día y horas fijados y a esas personas se le mide la edad, estatura y peso en ese momento; en el caso de la caña, en algún momento de la zafra, día y horas fijados, se mide el rendimiento de la caña de azúcar.

Permitirá medir la prevalencia de la exposición y del efecto en una muestra poblacional en un solo momento temporal; la prospectiva de programación presupuestaria para el proceso de desarrollo concertado de la Región Ucayali.

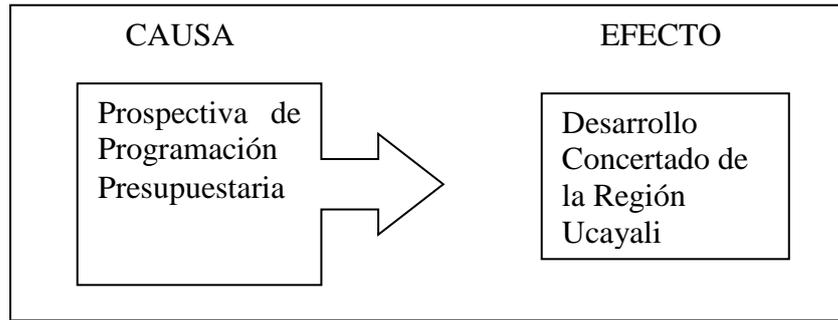
Además el diseño transversal descriptivo permitirá analizar y conocer las características y rasgos, propiedades y cualidades de un hecho o fenómeno de la realidad en un momento determinado del tiempo.

3.2.2. Esquema de Investigación

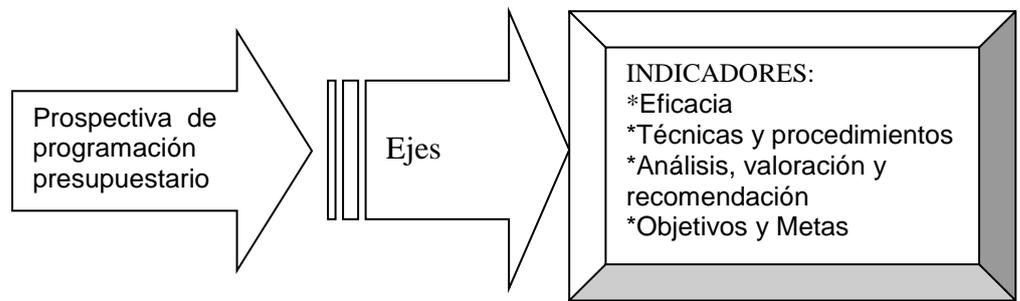
La investigación por su diseño es por objetivos, conforme a los resultados que se obtuvo según esquema que acompaña:



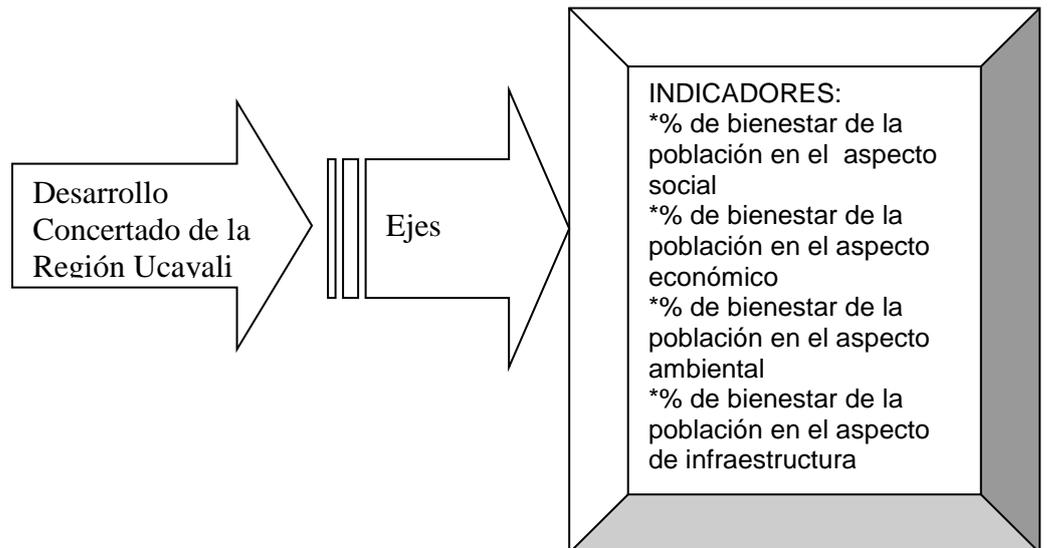
- Leyenda:  
 OG=Objetivo General  
 OE=Objetivo específico  
 PE=Problema Específico  
 CF=Causa Futura  
 HG=Hipótesis



Esquema de como actuaría la variable Independiente:



Esquema de como actuaría la variable Dependiente:



### 3.2. Población y Muestra

#### 3.2.1. Población

De acuerdo a FRACICA, población es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación.

Para Jany, población es la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia o unidad de análisis.

El Gobierno Regional de Ucayali a nivel de Pliego en el ejercicio fiscal 2015 cuenta con 15,118 plazas entre funcionarios y trabajadores públicos. De los cuales el 52.67% son nombrados, 34.76% son contratados por todas las modalidades y 12.57% son cesantes y jubilados (pensionistas). Cuenta con 19 Unidades Ejecutoras y 23 dependencias orgánicas. Ver detalle:

PEA según módulo de Recursos humanos:

TOTAL	NOMBRADOS	CONTRATADOS	CONSEJERO REGIONAL	BOLSA DE HORAS	SERUM	PENSIONISTAS	CAS	PRONOEI	CLAS	PROYECTOS DE INVERSION	PNUD / CONTRATADO
15,118	7,963	2,400	9	191	52	1,901	1,961	467	25	139	10
%	52.67	15.87	0.06	1.27	0.34	12.57	12.97	3.09	0.17	0.92	0.07

#### Unidades Ejecutoras:

001 Sede Ucayali

002 Purús

003 Raymondi

004 Aguaytía

005 Carretera Federico Basadre

006 Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo

007 Dirección regional Sectorial de Producción

100 Agricultura Ucayali

200 Transportes Ucayali

300 Educación Ucayali

301 Educación Purus

302 Educación Atalaya

303 Educación Coronel Portillo

304 Educación Padre Abad

400 Salud Ucayali

401 Hospital de Apoyo de Pucallpa

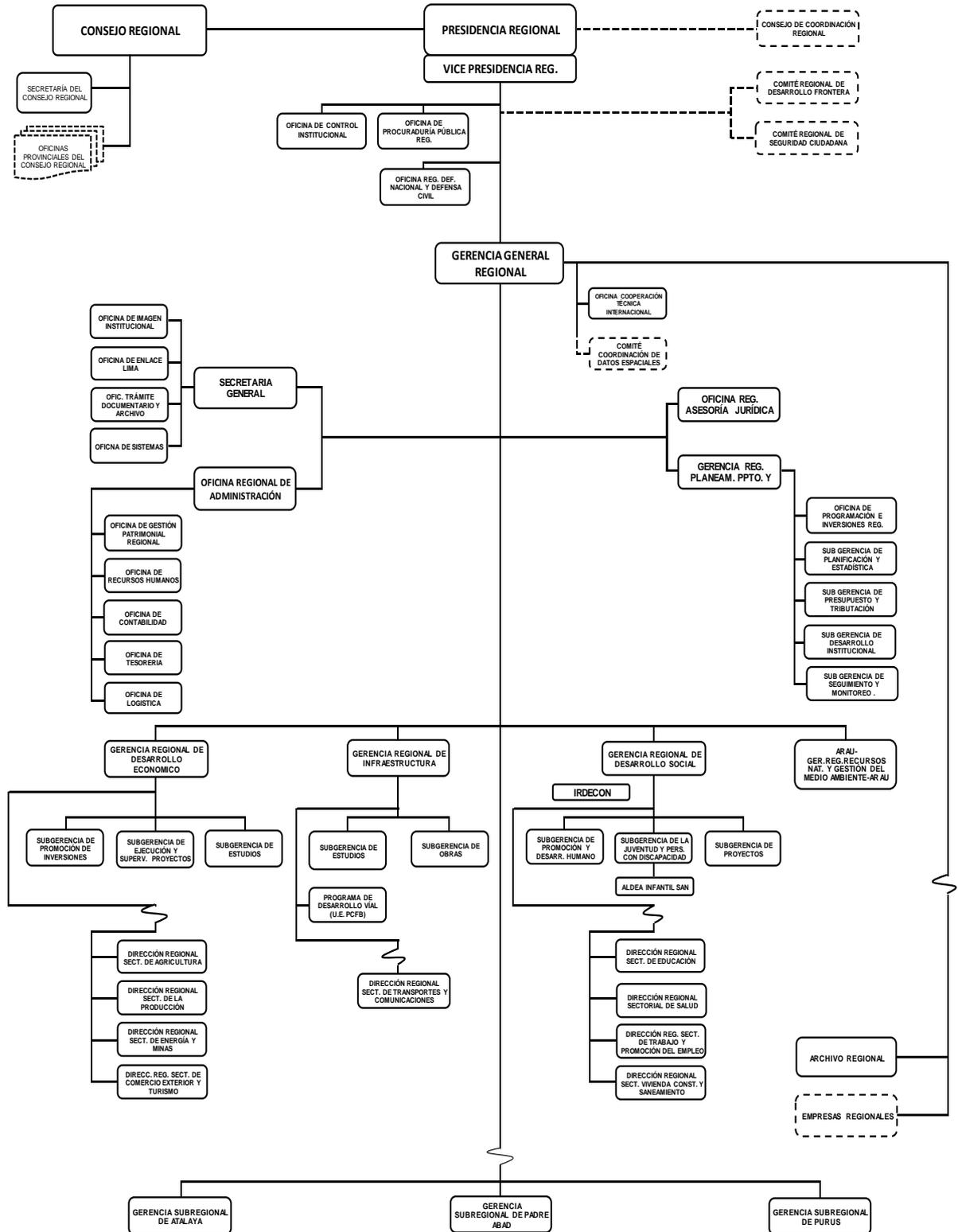
402 Hospital de Yarinacocha

403 Dirección de Red de Salud N° 3 Atalaya

404 Dirección de Red de Salud N° 4 Aguaytía-San Alejandro

Estructura Orgánica:

ESTRUCTURA ÓRGANICA DEL GOBIERNO REGIONAL DE UCAYALI



### 3.2.1 Muestra

De acuerdo a FRACICA, muestra es la parte de la población que se selecciona, y de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio.

Según Salinas, la muestra como su nombre indica es una parte que representa de la mejor manera la mayoría o todas las características del todo (la unidad de estudio, la población o el universo). Por ejemplo una muestra de las plantas de maíz será aquella que represente las características generales de las plantas maíz, no aquellas que sobresalen por tener color, tamaño, sabor, etc., diferentes a las de la mayoría; igualmente, una muestra de los habitantes de una ciudad será aquella que represente a la mayoría no solo a los banqueros, los comerciantes, los médicos, etc., sino al pueblo en general.

La muestra de estudio se clasifica en funcionarios y profesionales, de 23 dependencias orgánicas y 19 Unidades Ejecutoras que administran el sistema de presupuesto y planificación del Gobierno Regional de Ucayali, con un promedio de 3 servidores públicos por dependencia ver detalle:

Cuadro N°03: Muestra de Investigación

	Nombrados	Designados	Contratados	Total
Funcionario	2	23		25
Profesionales	31	-	13	44
Total	33	23	13	69

Fuente: Módulo de Recursos Humanos del MEF  
Elaboración: Propia

La muestra seleccionada se debe a la especialidad, experiencia y conocimiento del tema que tienen los funcionarios y profesionales en condición de nombrado, designados o contratados de las dependencias públicas del Gobierno Regional de Ucayali.

### 3.3. Definición Operativa de los Instrumentos de Recolección de Datos

El instrumento de recolección de datos será la entrevista, observación, encuesta y cuestionario.

La fuente de información será documental e informática: revistas, libros, normas legales, memorias anuales etc.

Utilización del SIAF-MPP, censo del INEI – indicadores socio económicos, aplicaciones informáticas que administra el MEF.

Se utilizará la estadística descriptiva para analizar la existencia de asociaciones entre variables para cada uno de los indicadores. Además se utilizará el análisis de correlación simple para medir el grado de relación entre las variables independiente y dependiente.

### 3.4. Técnicas de Recojo, Procesamiento y Presentación de Datos

#### 3.4.1. Técnicas de Recojo

La técnica a utilizar será la entrevista, observación, encuesta y cuestionario que se realizara al funcionario y profesional de cada dependencia orgánica del sistema de presupuesto y planificación del Gobierno Regional de Ucayali; teniendo en cuenta las variables de la investigación. Ver Anexos N°04 y 05.

## Entrevista

La técnica de entrevista; se tendrá como informantes a los directivos y funcionarios, usamos para obtener datos de los dominios de la variable: Desarrollo concertado de la región Ucayali.

Las entrevistas se utilizan para recabar información en forma verbal, a través de preguntas que propone el analista. Quienes responden pueden ser funcionarios y profesionales, los cuales son usuarios actuales del sistema existente, usuarios potenciales del sistema propuesto o aquellos que proporcionarán datos o serán afectados por la aplicación propuesta. El analista puede entrevistar al personal en forma individual o en grupos, algunos analistas prefieren este método a las otras técnicas que se estudiarán más adelante. Sin embargo, las entrevistas no siempre son la mejor fuente de datos de aplicación.

Dentro de una organización, la entrevista es la técnica más significativa y productiva de que dispone el analista para recabar datos. En otras palabras, la entrevista es un intercambio de información que se efectúa cara a cara. Es un canal de comunicación entre el analista y la organización; sirve para obtener información acerca de las necesidades y la manera de satisfacerlas, así como consejo y comprensión por parte del usuario para toda idea o método nuevos. Por otra parte, la entrevista ofrece al analista una excelente oportunidad para establecer una corriente de simpatía con el personal usuario, lo cual es fundamental en transcurso del estudio.

### Observación

Otra técnica útil para el analista en su progreso de investigación, consiste en observar a las personas cuando efectúan su trabajo. Como técnica de investigación, la observación tiene amplia aceptación científica. Los sociólogos, psicólogos e ingenieros industriales utilizan extensamente ésta técnica con el fin de estudiar a las personas en sus actividades de grupo y como miembros de la organización. El propósito de la organización es múltiple: permite al analista determinar que se está haciendo, como se está haciendo, quien lo hace, cuando se lleva a cabo, cuanto tiempo toma, dónde se hace y por qué se hace.

"¡Ver es creer! Observar las operaciones le proporciona el analista hechos que no podría obtener de otra forma.

Durante el proceso de Reformulación del Plan de Desarrollo Regional Concertado 2016-2021 del Gobierno Regional de Ucayali se observara a los participantes (funcionarios y profesionales) y equipo técnico a fin de determinar los puntos críticos y pedir explicaciones en el acto.

Además se observara durante el proceso de programación presupuestaria con una perspectiva multianual la forma de elaboración, las limitaciones y alternativas que los funcionarios y profesionales realizan.

Asimismo se observara los documentos de gestión de carácter regional para verificar si efectivamente los objetivos institucionales van articulados con las metas y políticas nacionales. El comportamiento de los indicadores de desempeño, socioeconómicos y otros para la propuesta de medidas correctivas. Los lineamientos técnicos y

procedimientos que los responsables de los sistemas de planificación y presupuesto emiten y si estos se articulan entre sí, etc..

El observara de tres maneras básicas:

Primero, puede observar a una persona o actitud sin que el observado se dé cuenta y su interacción por aparte del propio analista. Quizá esta alternativa tenga poca importancia para el análisis de sistemas, puesto que resulta casi imposible reunir las condiciones necesarias.

Segundo, el analista puede observar una operación sin intervenir para nada, pero estando la persona observada enteramente consciente de la observación.

Por último, puede observar y a la vez estar en contacto con las personas observadas. La interacción puede consistir simplemente en preguntar respecto a una tarea específica, pedir una explicación, etc.

### Encuesta

La Técnica de la Encuesta; se utilizara como instrumento un cuestionario, recurriendo como informantes a los funcionarios y profesionales de las dependencias públicas integrantes del Gobierno Regional de Ucayali que administran los sistemas de presupuesto y planificación, que aplicamos para obtener los datos de los dominios de la variable: prospectiva de programación presupuestaria.

Hoy en día la palabra "encuesta" se usa más frecuentemente para describir un método de obtener información de una muestra de individuos. Esta "muestra" es usualmente sólo una fracción de la población bajo estudio.

### Cuestionario

Los cuestionarios proporcionan una alternativa muy útil para la entrevista; sin embargo, existen ciertas características que pueden ser apropiada en algunas situaciones e inapropiadas en otra. Al igual que la entrevistas, deben diseñarse cuidadosamente para una máxima efectividad.

El cuestionario estará elaborado en forma precisa y empática conteniendo las variables de la investigación. La misma que será socializada con los funcionarios y profesionales de las dependencias públicas del Gobierno Regional de Ucayali que administran los sistemas de presupuesto y planificación.

#### 3.4.2. Procesamiento y Presentación de Datos

Para el procesamiento de los datos se utilizará las herramientas de software informático como el Minitab, el SPSS y el Ms Office, para la elaboración de los gráficos y cuadros de doble entrada teniendo en cuenta las variables de la presente investigación.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1. Cuadros y Gráficos del Trabajo de Campo

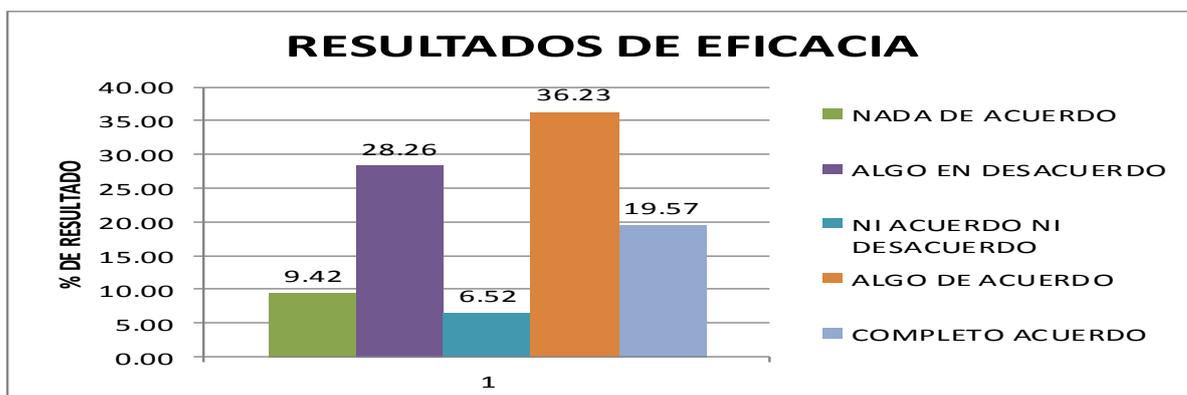
Cuadro N°04: Tabulación de Resultados - Eficacia

X <sub>1</sub> . Eficacia.	TABULACION DE RESULTADOS						TOTAL	%
	NADA DE ACUERDO	ALGO EN DESACUERDO	NI ACUERDO NI DESACUERDO	ALGO DE ACUERDO	COMPLETO ACUERDO			
¿Considera usted que la prospectiva de programación presupuestaria que utiliza el Gobierno Regional de Ucayali consigue la eficacia en el proceso de desarrollo concertado de la región Ucayali?	8	22		29	10	69	25	
¿El logro de la eficacia de la prospectiva de programación presupuestaria para el proceso de desarrollo concertado de la región Ucayali es adecuada?		16	10	35	8	69	25	
¿Es transparente el modo que el Gobierno Regional prueba la eficacia de la prospectiva de programación presupuestaria para el proceso de desarrollo concertado de la región Ucayali?	10	20	6	20	13	69	25	
¿Su institución cuenta con planificadores especializados en los múltiples sistemas que involucra la prospectiva de programación presupuestaria para la eficacia del proceso de desarrollo concertado de la región de Ucayali?	8	20	2	16	23	69	25	
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>78</b>	<b>18</b>	<b>100</b>	<b>54</b>	<b>276</b>	<b>100</b>	
<b>%</b>	<b>9.42</b>	<b>28.26</b>	<b>6.52</b>	<b>36.23</b>	<b>19.57</b>			

Fuente: Encuesta realizada a planificadores del Gobierno Regional de Ucayali

Elaboración: propia

Gráfico N° 01: Resultados de Eficacia



El Gráfico N° 01 muestra que de los 69 encuestados, teniendo en cuenta las cuatro interrogantes, y la escala de valoración 100 opiniones manifiestan que la eficacia de la prospectiva de programación presupuestaria articula en 36.23% debido a que está en algo de acuerdo para el proceso de desarrollo concertado de la región Ucayali.

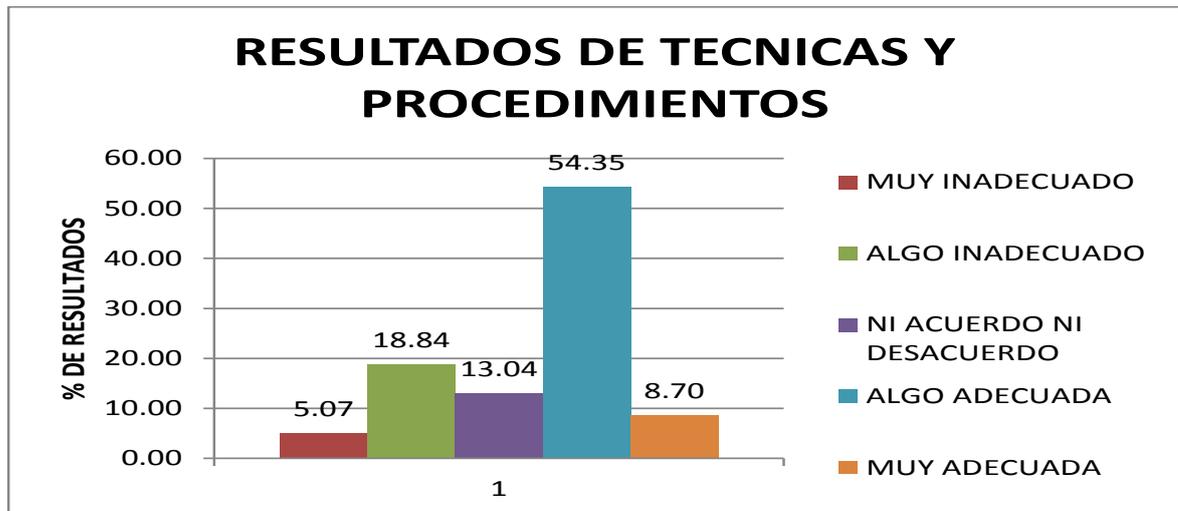
## Cuadro N°05: Tabulación de Resultados – Técnicas y Procedimientos

Fuente: Encuesta realizada a planificadores del Gobierno Regional de Ucayali

Nº	X <sub>2</sub> Técnicas y Procedimientos	TABULACION DE RESULTADOS						TOTAL	%
		MUY INADECUADO	ALGO INADECUADO	NI ACUERDO NI DESACUERDO	ALGO ADECUADA	MUY ADECUADA			
1	¿Cuál es el nivel de conocimiento o experiencia acerca de las técnicas y procedimientos empleados por la prospectiva de programación presupuestaria vigente para el proceso de desarrollo concertado de la region Ucayali?	2	6	4	53	4	69	25.00	
2	¿Las técnicas y procedimientos de la prospectiva de programación presupuestaria guardan relación con el proceso de desarrollo concertado de la region Ucayali?	2	14	12	35	6	69	25.00	
3	¿Se encuentran articulados las tecnicas y procedimientos de los sistemas administrativos, planificación, presupuesto y de inversión pública en la prospectiva de programación presupuestaria para el proceso de desarrollo concertado de la región Ucayali?	8	16	12	27	6	69	25.00	
4	¿dispones de técnicas y procedimientos adecuados para la prospectiva de programación presupuestaria para el proceso de desarrollo concertado de la región Ucayali?	2	16	8	35	8	69	25.00	
<b>TOTAL</b>		<b>14</b>	<b>52</b>	<b>36</b>	<b>150</b>	<b>24</b>	<b>276</b>	<b>100.00</b>	
<b>%</b>		<b>5.07</b>	<b>18.84</b>	<b>13.04</b>	<b>54.35</b>	<b>8.70</b>	<b>100.00</b>		

Elaboración: propia

## Gráfico N° 02: Resultados de Técnicas y Procedimientos



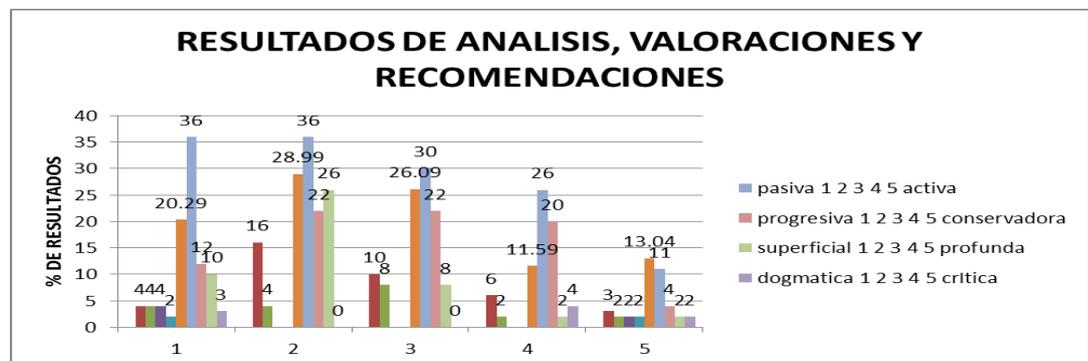
El Gráfico N° 02 muestra que de los 69 encuestados, teniendo en cuenta las cuatro interrogantes, y la escala de valoración 150 opiniones manifiestan que los resultados de las técnicas y procedimientos que se utilizan en la prospectiva de programación presupuestaria constituye en 54.35% debido a que es algo adecuada para el proceso de desarrollo concertado de la región Ucayali.

Cuadro N° 06: Tabulación de Resultados – Análisis, Valoraciones y Recomendaciones

N°	X <sub>3</sub> . Análisis, valoraciones y recomendaciones						Total	%
1	¿Se realiza análisis, valoración y recomendación de la prospectiva de programación presupuestaria para el proceso de desarrollo concertado de la región Ucayali?							
2	¿Cuenta con un sistema de análisis, valoración y recomendación la prospectiva de programación presupuestaria para el proceso de desarrollo concertado de la región Ucayali?							
3	¿Es público los análisis, valoraciones y recomendaciones, la prospectiva de programación presupuestaria para el proceso de desarrollo concertado de la región Ucayali?							
4	¿Participa los funcionarios y la sociedad civil en el análisis, valoraciones y recomendaciones en la prospectiva de programación presupuestaria para el proceso de desarrollo de la región Ucayali?							
	VALORES							
	pasiva	1	2	3	4	5	activa	
		36	36	30	26	11		139
	progresiva	1	2	3	4	5	conservadora	
		12	22	22	20	4		80
	superficial	1	2	3	4	5	profunda	
		10	26	8	2	2		48
	dogmatica	1	2	3	4	5	crítica	
		3	0	0	4	2		9
		61	84	60	52	19		276
		22.10	30.43	21.74	18.84	6.88		100.00

Fuente: Encuesta realizada a planificadores del Gobierno Regional de Ucayali  
Elaboración: propia

Gráfico N° 03: Resultados de Análisis, Valoraciones y Recomendaciones



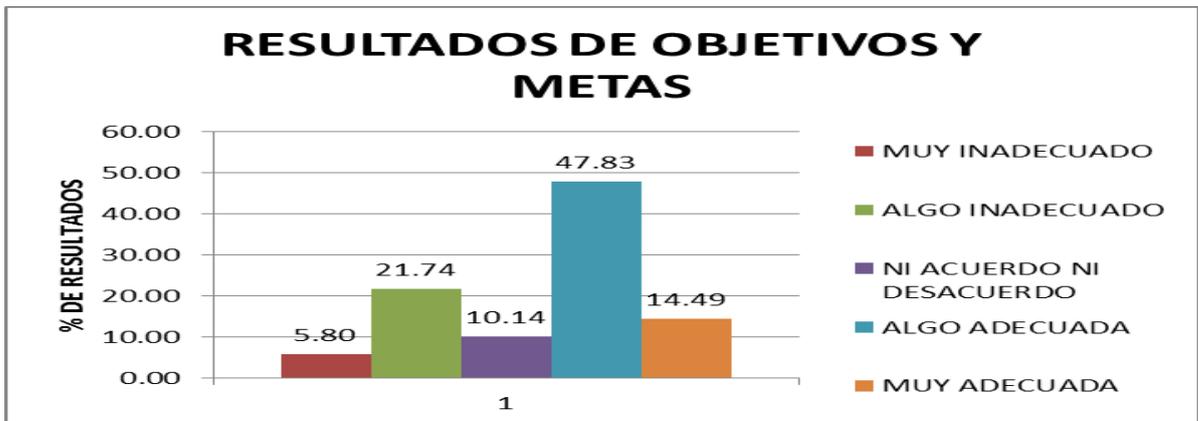
El Gráfico N° 03 muestra que de los 69 encuestados, teniendo en cuenta las cuatro interrogantes, y la escala de valoración, 139 opiniones manifiestan que los resultados de los análisis, valoraciones y recomendaciones que se utilizan en la prospectiva de programación presupuestaria para el proceso de desarrollo concertado de la región Ucayali, su utilidad constituye un 50.36% debido a que se encuentra dentro del rango e incidencia de pasiva.

Cuadro N° 07: Tabulación de Resultados – Objetivos y Metas

N°	X <sub>i</sub> Objetivos y Metas	TABULACION DE RESULTADOS						TOTAL	%
		MUY INADECUADO	ALGO INADECUADO	NI ACUERDO NI DESACUERDO	ALGO ADECUADA	MUY ADECUADA			
1	¿Diga Ud. se logran los objetivos y metas de la prospectiva de programación presupuestaria para el proceso de desarrollo concertado de la región Ucayali?	2	20	9	34	4	69	25.00	
2	¿Los objetivos y metas más importantes de la prospectiva de programación presupuestaria para el proceso de desarrollo concertado de la región Ucayali están considerados actualmente?	1	8	6	34	20	69	25.00	
3	¿Guardan relación los objetivos y metas de la prospectiva de programación presupuestaria con el proceso de desarrollo concertado de la región Ucayali?	5	12	6	38	8	69	25.00	
4	¿Participa los funcionarios y la sociedad civil en el logro de los objetivos y metas de la prospectiva de programación presupuestaria para el proceso de desarrollo de la región Ucayali?	8	20	7	26	8	69	25.00	
<b>TOTAL</b>		<b>16</b>	<b>60</b>	<b>28</b>	<b>132</b>	<b>40</b>	<b>276</b>	<b>100.00</b>	
<b>%</b>		<b>5.80</b>	<b>21.74</b>	<b>10.14</b>	<b>47.83</b>	<b>14.49</b>	<b>100.00</b>		

Fuente: Encuesta realizada a planificadores del Gobierno Regional de Ucayali  
Elaboración: propia

Gráfico N° 04: Resultados de Objetivos y Metas



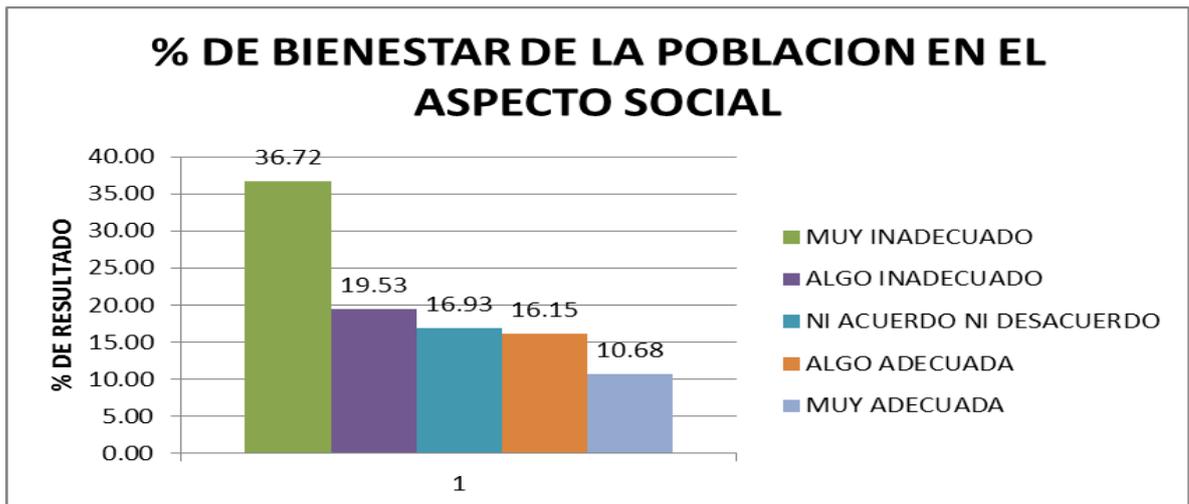
El Gráfico N° 04 muestra que de los 69 encuestados, teniendo en cuenta las cuatro interrogantes, y la escala de valoración, 132 opiniones manifiestan que los objetivos y metas de la prospectiva de programación presupuestaria para el proceso de desarrollo concertado de la región Ucayali, su relación constituye un 47.83% debido a que es algo adecuada.

Cuadro N° 08: Tabulación de Resultados – En el Aspecto Social

En el Aspecto social: educación, salud, paz, seguridad, identidad, justicia, genero, interculturalidad, etc..	TABULACION DE RESULTADOS					TOTAL
	MUY INADECUADO	ALGO INADECUADO	NI ACUERDO NI DESACUERDO	ALGO ADECUADA	MUY ADECUADA	
¿El resultado de los recursos públicos que ejecuta el gobierno regional de Ucayali son las esperadas ?	39	14	16	16	11	96
¿La focalización de las actividades y proyectos que ejecuta el gobierno regional de Ucayali son las que demandan la población?	37	19	13	17	10	96
¿La cobertura de las actividades y proyectos que ejecuta el gobierno regional de Ucayali son las que demandan la población?	32	21	19	14	10	96
¿El impacto de los recursos públicos que ejecuta el gobierno regional de Ucayali son las que demanda la población?	33	21	17	15	10	96
TOTAL	141	75	65	62	41	384
%	36.72	19.53	16.93	16.15	10.68	100.00

Fuente: Encuesta realizada a la población del distrito de Calleria  
Elaboración: propia

Gráfico N° 05: % de Bienestar de Población en el Aspecto Social



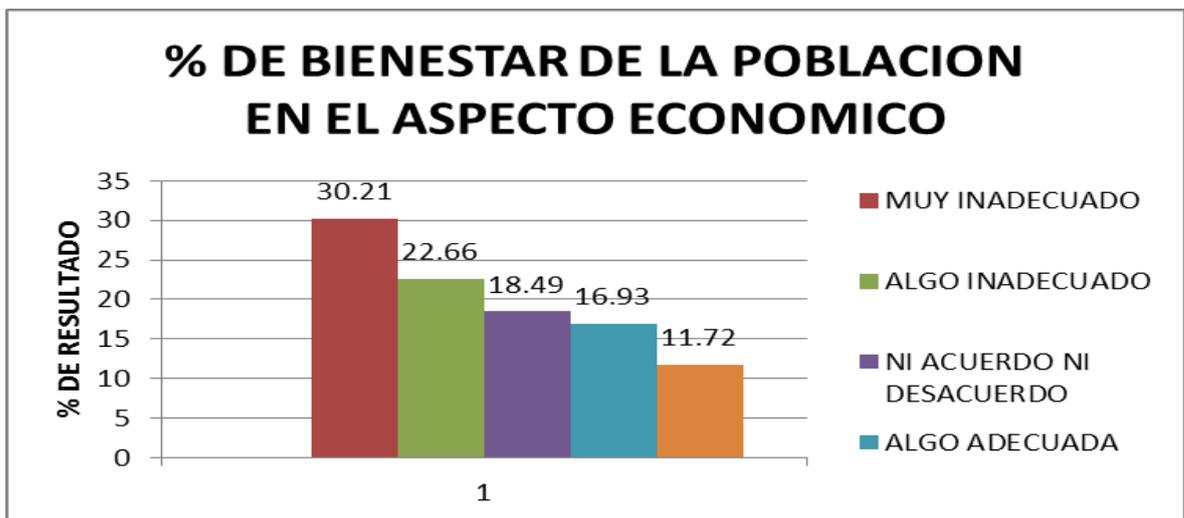
El Gráfico N° 05 muestra que de 96 encuestados, teniendo en cuenta las cuatro interrogantes, y la escala de valoración, 141 opiniones manifiestan que los resultados, la focalización, la cobertura y el impacto de la inversión pública en el bienestar de la población en el aspecto social la prospectiva de programación presupuestaria para el proceso de desarrollo concertado de la región Ucayali, representa un 36.72% debido a que es muy inadecuada.

Cuadro N° 09: Tabulación de Resultados – En el Aspecto Económico

En el Aspecto económico: producción, tecnología, servicios, mercado	TABULACION DE RESULTADOS					TOTAL
	MUY INADECUADO	ALGO INADECUADO	NI ACUERDO NI DESACUERDO	ALGO ADECUADA	MUY ADECUADA	
¿El resultado de los recursos públicos que ejecuta el gobierno regional de Ucayali son ?	28	26	16	17	9	96
¿La focalización de las actividades y proyectos que ejecuta el gobierno regional de Ucayali son las que demandan la población?	31	21	18	12	14	96
¿La cobertura de las actividades y proyectos que ejecuta el gobierno regional de Ucayali son las que demandan la población?	28	19	18	20	11	96
¿El impacto de los recursos públicos que ejecuta el gobierno regional de Ucayali son las que demanda la población?	29	21	19	16	11	96
TOTAL	116	87	71	65	45	384
%	30.21	22.66	18.49	16.93	11.72	100.00

Fuente: Encuesta realizada a la población del distrito de Calleria  
Elaboración: propia

Gráfico N° 06: % de Bienestar de Población en el Aspecto Económico



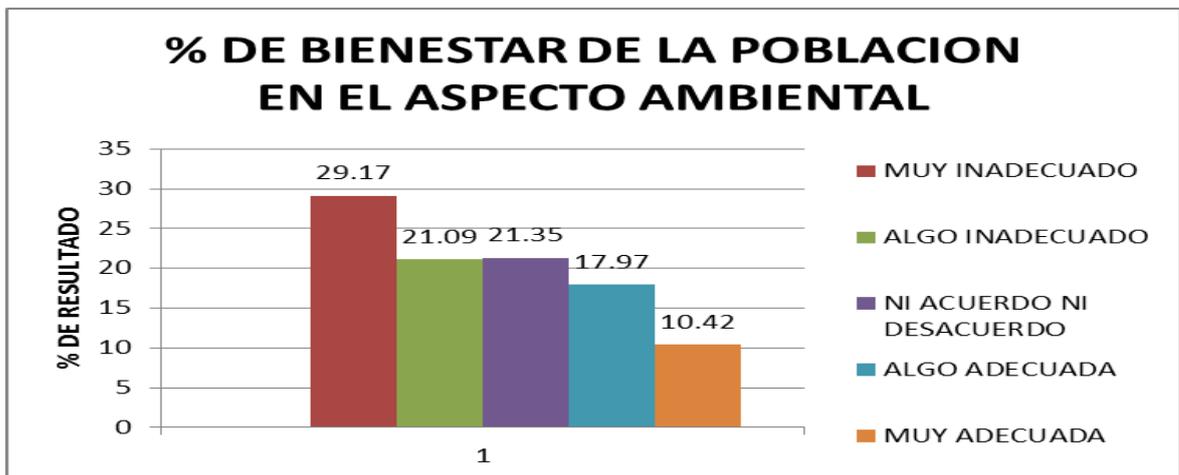
El Gráfico N° 06 muestra que de 96 encuestados, teniendo en cuenta las cuatro interrogantes, y la escala de valoración, 116 opiniones manifiestan que los resultados, la focalización, la cobertura y el impacto de la inversión pública en el bienestar de la población en el aspecto económico la prospectiva de programación presupuestaria para el proceso de desarrollo concertado de la región Ucayali, representa un 30.21% debido a que es muy inadecuada.

Cuadro N° 10: Tabulación de Resultados – En el Aspecto Ambiental

En el Aspecto ambiental: flora, fauna, ambiente recursos naturales	TABULACION DE RESULTADOS					TOTAL
	MUY INADECUADO	ALGO INADECUADO	NI ACUERDO NI DESACUERDO	ALGO ADECUADA	MUY ADECUADA	
¿El resultado de los recursos públicos que ejecuta el gobierno regional de Ucayali son ?	29	18	21	18	10	96
¿La focalización de las actividades y proyectos que ejecuta el gobierno regional de Ucayali son las que demandan la población?	28	21	21	16	10	96
¿La cobertura de las actividades y proyectos que ejecuta el gobierno regional de Ucayali son las que demandan la población?	27	21	20	18	10	96
¿El impacto de los recursos públicos que ejecuta el gobierno regional de Ucayali son las que demanda la población?	28	21	20	17	10	96
TOTAL	112	81	82	69	40	384
%	29.17	21.09	21.35	17.97	10.42	100.00

Fuente: Encuesta realizada a la población del distrito de Calleria  
Elaboración: propia

Gráfico N° 07: % de Bienestar de Población en el Aspecto Ambiental



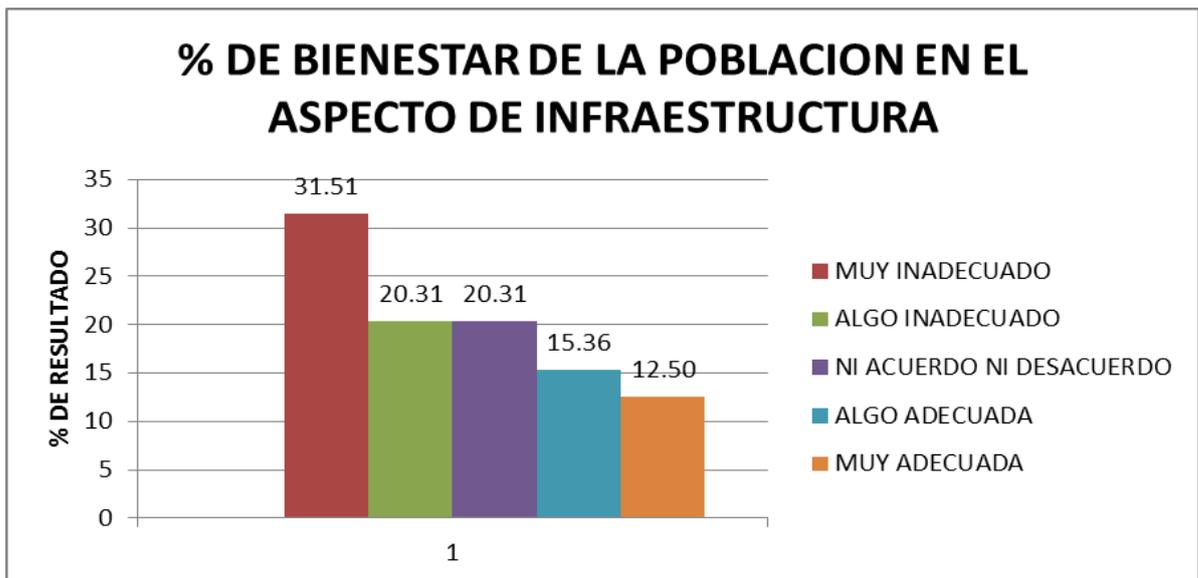
El Gráfico N° 07 muestra que de 96 encuestados, teniendo en cuenta las cuatro interrogantes, y la escala de valoración, 112 opiniones manifiestan que los resultados, la focalización, la cobertura y el impacto de la inversión pública en el bienestar de la población en el aspecto ambiental la prospectiva de programación presupuestaria para el proceso de desarrollo concertado de la región Ucayali, representa un 29.17% debido a que es muy inadecuada.

Cuadro N° 11: Tabulación de Resultados – En el Aspecto de Infraestructura

En el Aspecto de infraestructura: vías públicas, rurales, urbanas; puertos, aerodromos; saneamiento físico legal	TABULACION DE RESULTADOS					TOTAL
	MUY INADECUADO	ALGO INADECUADO	NI ACUERDO NI DESACUERDO	ALGO ADECUADA	MUY ADECUADA	
¿El resultado de los recursos públicos que ejecuta el gobierno regional de Ucayali son ?	30	22	22	12	10	96
¿La focalización de las actividades y proyectos que ejecuta el gobierno regional de Ucayali son las que demandan la población?	30	20	20	15	11	96
¿La cobertura de las actividades y proyectos que ejecuta el gobierno regional de Ucayali son las que demandan la población?	31	18	19	16	12	96
¿El impacto de los recursos públicos que ejecuta el gobierno regional de Ucayali son las que demanda la población?	30	18	17	16	15	96
TOTAL	121	78	78	59	48	384
%	31.51	20.31	20.31	15.36	12.50	100.00

Fuente: Encuesta realizada a la población del distrito de Calleria  
Elaboración: propia

Gráfico N° 08: % de Bienestar de Población en el Aspecto de Infraestructura



El Gráfico N° 08 muestra que de 216 encuestados, teniendo en cuenta las cuatro interrogantes, y la escala de valoración, 121 opiniones manifiestan que los resultados, la focalización, la cobertura y el impacto de la inversión pública en el bienestar de la población en el aspecto de infraestructura la prospectiva de programación presupuestaria para el proceso de desarrollo concertado de la región Ucayali, representa un 31.51% debido a que es muy inadecuada.

#### 4.2. Contrastación de las Hipótesis Secundarias

Desarrollados los objetivos específicos propuestos, en el cual se han discutido y analizado las variables en el contexto de la realidad, con la finalidad de obtener conclusiones que nos permitan verificar y contrastar la hipótesis postulada; nos permitió establecer que existe una relación estructural entre objetivos, hipótesis y conclusiones; y empleando criterios de calificación, hemos obtenido de la muestra, la información que entre la hipótesis y las conclusiones hay un alto grado de relación (100%), y que a la vez nos expresa que la hipótesis tiene una total consistencia y veracidad, tal como se observa:

Índice de Relación:

A =	Completo acuerdo	Total Relación	(5)
B =	Algo de acuerdo	Muy Buena Relación	(4)
C =	Ni acuerdo ni desacuerdo	Buena Relación	(3)
D =	Algo en desacuerdo	Regular Relación	(2)
E =	Nada de acuerdo	Ninguna Relación	(1)

## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN DE RESULTADOS

#### 5.1 Contrastación de los Resultados del Trabajo de Campo, con los Referentes Bibliográficos de las Bases Teóricas

Luego de haber concluido con la investigación y habiendo obtenido los resultados se pudo determinar que la propuesta de programación presupuestaria para el proceso de desarrollo concertado de la región Ucayali es viable, tal como se evidencian en los cuadros 4, 5, 6 y 7, de los resultados del trabajo de campo: referidos a la eficacia; técnicas y procedimientos; análisis valoración y recomendaciones; objetivos y metas.

**Según Gonzales y De la vega (2005), el control de gestión es: “un proceso mediante el cual los directivos aseguran la obtención de recursos y su utilización eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos de la organización”, con la finalidad de poder realizar un seguimiento y control, además de corregir las posibles desviaciones o detectar las ya ocurridas.**

Actualmente, los cambios en el entorno de las organizaciones públicas han obligado a ejercer modificaciones estructurales y estratégicas, principalmente en lo administrativo y gerencial. Esta situación exige el diseño de un mecanismo sistemático y metodológico que permita generar un amplio conjunto de razones numéricas a través de

indicadores, que identifiquen las principales variables de los diversos procesos que se llevan a cabo en la organización, permitiendo, así, la toma de decisiones más acertadas y menos costosas, tanto en términos financieros como de aprendizaje.

En relación a la investigación se utilizó la encuesta, lo cual se relaciona y contrasta con los resultados obtenidos en los 4 primeros cuadros de resultados del trabajo de campo.

Asimismo, se evidencian en los cuadros 8, 9, 10 y 11, de los resultados del trabajo de campo: referido a los indicadores de resultados, focalización, cobertura e impacto.

**Según Beltran (1999), la ventaja fundamental de los indicadores de gestión deriva del uso de indicadores de gestión se resume en la reducción drástica de la incertidumbre, de la angustia y de la subjetividad, con el consecuente incremento de la actividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores. Pero, además, se tienen las siguientes ventajas:**

- Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras y generar un proceso de mejoramiento continuo.
- Estimular y promover el trabajo en equipo
- Contribuir al desarrollo y crecimiento, tanto personal como del equipo dentro de la organización

- Disponer de una herramienta de información sobre la gestión de las organizaciones para determinar que tan bien se están logrando los objetivos y metas propuestos
- Contar con la información que permita priorizar actividades basadas en la necesidad de cumplimiento de objetivos de corto mediano y largo plazo
- Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades clave de la organización y la gestión general de sus unidades con respecto al cumplimiento de sus metas.
- Reorientar políticas y estrategias con respecto a la gestión de la organización.

En relación a la investigación se utilizó la encuesta, lo cual se relaciona y contrasta con los resultados obtenidos en los 4 sub siguientes cuadros de resultados del trabajo de campo.

Los gráficos 5, 6, 7 y 8 nos muestran que el porcentaje de la población en el aspecto social, económico, ambiental y de infraestructura, es de nivel muy inadecuado ya que representan el 36.72%, 30.21%; 29.17%, 31.51% respectivamente, nivel muy inadecuada determinándose que la prospectiva de programación presupuestaria vigente todavía no han logrado niveles de adaptabilidad, esperanza de oportunidades, realización, seguridad y sociabilidad efectiva. Lo que hace suponer que el proceso de desarrollo concertado de la región Ucayali tendrá un largo recorrido para lograr el nivel alto para el desarrollo.

**Según Mojica (1991), De la gestión del Hombre y de sus organizaciones (familia, comunidad, instituciones públicas y privadas) depende su bienestar. Por esto el desarrollo puede ser modificado por cuatro Factores: 1. El poder (conformado por las diferentes entidades del estado). 2. El saber (instituciones de educación superior como la Universidad. 3. La producción (gremios que congregan diferentes medios de producción). 4. La comunidad (representada en las formas organizadas de usuarios).**

Cada uno de estos actores tiene sus propios intereses, y en consecuencia un papel específico dentro de la búsqueda del desarrollo lo cual dará lugar a alianzas y conflictos. Aun cuando el bienestar óptimo es inalcanzable, representa un objetivo para que los actores quienes construyen el desarrollo y el futuro, tienda hacia él.

La prospectiva ve al desarrollo del futuro con la siguiente mirada telescópica:

- El futuro es concebido como una realidad múltiple y no como una realidad única porque la acción del hombre siempre está concretada por proyectos y anhelos y estos pueden ser continuación de tendencias y desarrollo de potencialidades, pero además existen gérmenes de futuros que pueden ser detectados en el presente lo cual significa identificación de potencialidades ya que la prospectiva no puede limitarse a solucionar necesidades presentes.
- Las decisiones de inercia, las decisiones de cambio o la aparición de potencialidades se realiza interrogando a los actores sobre sus proyectos, anhelos y temores. En resumen los Proyectos (lo concreto)

y anhelos (aspiraciones y deseos) son los factores de cambio y de la confrontación de estos con los temores resultará el futuro o futuros probables y deseables.

- El desarrollo es el proceso tendiente a buscar mejor calidad de vida a través del bienestar económico social cultural político científico y tecnológico de una comunidad. Pero el desarrollo es un sistema dinámico y su gestor es el hombre mismo y esto afecta las imágenes de futuro porque el hombre ha tratado de elaborar la realidad social de diferentes formas.

- El desarrollo es un sistema dinámico porque sus elementos (económicos, sociales, culturales,, políticos, científicos, tecnológicos) ejercen relaciones de interacción. Pero esta concepción no es estática sino dinámica, explicado por la sincronía (percepción del fenómeno en un momento de su evolución) y la diacronía (visión del mismo fenómeno a lo largo de su evolución).

Las herramientas útiles de la prospectiva de empresa son también aplicables en prospectiva del desarrollo territorial porque están en primera instancia al servicio de la estructuración y de la organización de una reflexión colectiva. Facilitan la comunicación, estimulan la imaginación y mejoran la coherencia de los razonamientos. Sin embargo, la prospectiva territorial es más difícil de organizar que una prospectiva en la empresa por los consultores implicados. El origen y las finalidades rara vez están claras, los interlocutores tienen opiniones diversas y frecuentemente contradictorias, los medios económicos no están siempre a la altura de los objetivos perseguidos.

El gráfico 4 nos muestran que los objetivos y metas determinados en el Plan de Desarrollo Concertado Regional, es de nivel algo adecuada ya que representa el 47.83% en promedio, seguido de 21.74%, determinándose que la prospectiva de programación presupuestaria vigente todavía no ha logrado constituirse en una herramienta valiosa. Lo que hace suponer que el proceso de desarrollo concertado de la región Ucayali tendrá un largo recorrido para lograr el nivel alto para el desarrollo.

**Álvarez (2011), es el punto de partida del proceso de planificación de su organización. Se identifica los objetivos, los ejes estratégicos, las políticas y estrategias, así como las orientaciones fundamentales que guiaran en el mediano y largo plazo el funcionamiento de una institución; en tal sentido, cobra importancia poder dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Quiénes somos? ¿Porque existimos? ¿Hacia dónde vamos? ¿Cuál es la situación futura deseada para nuestros beneficiarios? ¿Qué queremos ser en el futuro? ¿Cómo se puede lograr ese futuro? ¿Cuáles son los ejes que orientara el desarrollo? ¿Cuáles son las políticas y estrategias que permitirán el desarrollo deseado? Etc... o que programas y proyectos estratégicos requerimos para solucionar los problemas y demandas de la población.**

El sistema de planeamiento consiste en el estudio sistemático y presentación de los resultados y análisis situacional presente, en relación con su funcionamiento futuro, aspecto crítico, naturaleza magnitud de las necesidades y el conocimiento analítico de los

problemas que afectan o alteran una realidad o espacio territorial, en cuyo análisis de los resultados se deben identificar los problemas y dificultades, así como sus fortalezas que están afectando el funcionamiento de la organización, las causas que la originan, esto con el fin de mejorar y fortalecer los procesos, los instrumentos y los recursos con que cuenta para lograr una gestión más efectiva en términos de resultados.

La función prospectiva de la planeación consiste en el estudio o la investigación del futuro de una organización que se desea orientar sin quedarse a largo plazo. Hace énfasis en la participación, divulgación y conocimiento del plan de desarrollo, se basa en la reglamentación, estudios socio económicos y planes de desarrollo sectorial, regional o local existentes, además en autoridades, instancias y procedimiento para la elaboración del plan.

Cuando las decisiones se toman sin la previsión necesaria acontecen los incumplimientos de los objetivos. La planeación tradicional es esencialmente retrospectiva, puesto que los objetivos que se persiguen son determinados en gran medida por lo que sucede y ha sucedido en donde se planea. En la modalidad prospectiva, en cambio, es un estudio técnico o económico de la sociedad futura y previsión de los medios necesarios para que tales condiciones se anticipen.

La planificación estratégica tiene los siguientes objetivos:

- Promover la definición concertada de una visión a futuro compartida, priorizando los objetivos estratégicos para el desarrollo nacional armónico, sustentable y sostenido

- Promover una intervención gubernamental creciente, coherente del desarrollo descentralizado interrelacionado con el desarrollo nacional a través del proceso de planificación.
- Aprovechar las sinergias y economías de escala para desarrollar una economía integral y productiva.
- Privilegiar la calidad del gasto público, la racionalidad y el uso eficiente de los recursos financieros orientados por un plan estratégico y/o de desarrollo regional o local concertado.
- Promover la sostenibilidad de los planes, programas y proyectos forjando prioridades esenciales.
- Promover instrumentos para asegurar la consistencia de las políticas públicas: económica, financiera, social, de territorio, ambiental e institucional para un desarrollo sostenible y armónico.
- Desarrollar estudios con objetivos estratégicos definidos, identificando tendencias nacionales e internacionales, riesgos y oportunidades para concertar el desarrollo local, regional y nacional.

## 5.2. Contrastación de la Hipótesis General

Teniendo en cuenta las variables independientes y dependientes se ha procedido a determinar la prueba de hipótesis:

V1	
Media	246.75
Error típico	70.01354036
Mediana	208
Moda	#N/A
Desviación estándar	140.0270807
Varianza de la muestra	19607.58333
Curtosis	-0.534405359
Coefficiente de asimetría	0.99902611
Rango	297
Mínimo	137
Máximo	434
Suma	987
Cuenta	4

V2	
Media	261.5
Error típico	32.1830701
Mediana	275.5
Moda	#N/A
Desviación estándar	64.3661402
Varianza de la muestra	4143
Curtosis	0.59308551
Coefficiente de asimetría	-1.04621116
Rango	147
Mínimo	174
Máximo	321
Suma	1046
Cuenta	4

### 1. SE FORMULA LA HIPOTESIS NULA Y ALTERNATIVA:

Ho:  $\mu=987$  y Ha:  $\mu \neq 987$

2. Nivel de confianza 85%; significancia 15%.

3. Se calcula el estadístico de prueba.

$$\bullet Z = (x - \mu)/(s/\sqrt{N}),$$

$$\bullet Z = (246.75 - 987)/(140.027/\sqrt{4})$$

$$\bullet Z = -740.25/ 101.488722$$

$$\bullet \text{Luego } Z = -10.5729609$$

### PRUEBA DE HIPOTESIS

DATOS:

$$1. X_1=246.75 \quad X_2=261.5$$

$$2. s_1 =140.027081 \quad s_2= 64.3661402$$

$$3. n_1=987 \quad n_2=1046$$

Z = 1,96 para 95% de confiabilidad

La prueba es la distribución muestral de diferencia de medias

$H_0: \mu_1 \leq \mu_2$  y  $H_a: \mu_1 > \mu_2$

Se calcula la Z de prueba con la fórmula:

Reemplazando valores se tiene

$$Z = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2}}}$$

$$Z = \frac{246.75 - 261.5}{\sqrt{\frac{140.027081}{987} + \frac{64.3661402}{1046}}}$$

$$Z = \frac{246.75 - 261.5}{\sqrt{\frac{19607.58341}{987} + \frac{4143}{1046}}}$$

$$Z = \frac{246.75 - 261.5}{\sqrt{19.86583932 + 3.96080306}}$$

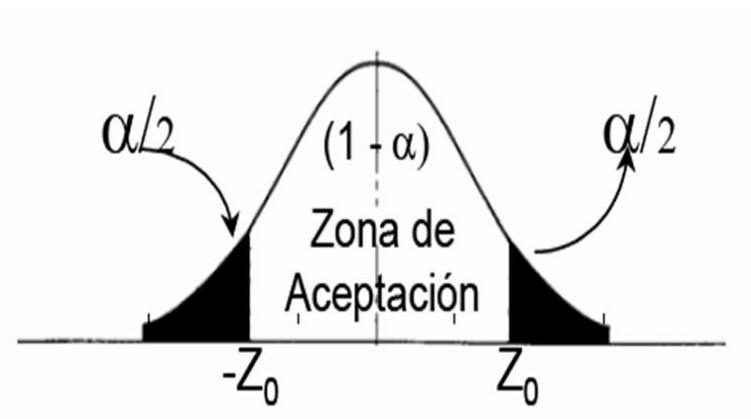
$$Z = \frac{508.25}{\sqrt{23.82664239}}$$

$$Z = \frac{508.25}{4.881254182}$$

Z=	104.1228301
----	-------------

TOMA DE DECISION:

El valor de  $Z = 104.1228301$ , se ubica a la derecha, por lo tanto se acepta la  $H_0$  y se rechaza la  $H_a$ , es decir que la propuesta prospectiva de programación presupuestaria si garantiza el proceso de desarrollo concertado de la región Ucayali. Por tanto se debe optar por la implementación de la propuesta prospectiva de programación presupuestaria para el proceso de desarrollo concertado de la región Ucayali



### 5.3. Aporte Científico de la Investigación

Finalmente concluyo que teniendo en cuenta el tipo de investigación utilizada el aporte es de tipo técnico práctico. Debido a su gran trascendencia dentro de nuestra sociedad y al desafío en la gestión pública, que obligan a usar adecuadamente prácticas administrativas para actuar como garantes de mayor beneficio posible de los fondos públicos, contextualizando sus acciones dentro de un clima de transparencia y capacidad, afín de que al momento de rendición de cuentas, estas pongan en evidencia su eficiencia y eficacia.

Además, la distribución y uso adecuado de los recursos disponibles en una entidad pública, así como los efectos e impactos de las decisiones tomadas en su administración, definen los resultados de la gestión pública y por ende el bienestar de la población.

Asimismo se tiene como un referente tecnológico la utilización del Sistema Integrado de administración Financiera – SIAF que va perfeccionándose con el tiempo. Ahora se tiene el Informe Multianual de Gestión Fiscal – IMGF que va relacionando e integrando la información financiera con lo económico por espacio de tres (03) años. Por lo que es fundamental unificar en un tiempo no muy lejano un único sistema que permita integrar: prospectiva, presupuesto, económico, contable, recursos humanos, las metas, las actividades y proyectos con un resumen ejecutivo preciso y conciso.

#### 5.4. Aporte Profesional

En condición de investigadora, Licenciada en administración, con experiencia en la administración pública en gestión del sistema de presupuesto y planificación, he visto por conveniente plantear la pregunta del problema principal: ¿En qué medida la propuesta prospectiva de programación presupuestaria se constituye en una herramienta valiosa de articulación con el Plan de Desarrollo Concertado Regional que coadyuva en el proceso de desarrollo concertado de la región Ucayali?

Interrogante que se planteó con el único propósito de construir pensamiento propio, para fundamentarlo y construir base u obra que

sirva al técnico y político decisor en mejorar los sistemas existentes en la administración pública peruana.

## **BASES CONCEPTUALES DE LA PROPUESTA PROSPECTIVA DE PROGRAMACION PRESUPUESTARIA**

La construcción de la propuesta que se propone tiene sustento conceptual en el enfoque sistémico. El diseño combina tres métodos: participativo, econométrico y prospectivo, lo que ha implicado armonizar técnicas y herramientas propias del análisis prospectivo, a fin de conferirle al plan solidez, coherencia y viabilidad social y política.

Manifestado en la realidad estudiada, es decir la situación existente en el Gobierno Regional de Ucayali. Además se usa el método de la observación de hechos reales que afectan a la planificación estratégica, estos hechos son internos y externos a la organización. Estos hechos conforman la información y es tomada directamente de quienes viven el problema. Es posible tener una visión integral no solamente para hacer la revisión del estado del arte de la problemática en cuestión, sino que permite establecer las relaciones entre los diferentes factores que intervienen en la gestión administrativa, en relación al sistema de planificación. Finalmente se hace uso de herramientas de las ciencias de la administración para el análisis de la información. Para finalmente contando con la originalidad de la autora se elabora la propuesta prospectiva de programación presupuestaria la cual constituye un modelo operativo y un aporte novedoso del conocimiento al desarrollo social. También se aporta en la solución de la realidad estudiada.

Las funciones de un sistema dependen de su estructura y la

propiedad de ser abiertos le facilita el intercambio constante con su entorno. Tal es el caso del modelo a proponer, el cual hace énfasis en la necesidad de mejorar la estructura de las organizaciones en cargadas del planeamiento estratégico y actualizar y dinamizar las funciones y procesos propios de estas instituciones de gran responsabilidad en la gestión pública.

### **QUE SE BUSCA CON LA PROPUESTA PROSPECTIVA DE PROGRAMACION PRESUPUESTARIA PARA EL DESARROLLO DE LA REGION UCAYALI?**

En relación con el entorno es una propuesta abierta. Relacionada a la organización encargada del planeamiento estratégico, la cual deberá ser considerada como el instrumento que se elaboran participativamente y constituyen una guía (vinculante) para la acción de las entidades del Estado y orientador para el sector privado.

Estos planes están orientados a convocar y enfocar recursos y esfuerzos individuales e institucionales para alcanzar una imagen colectiva de desarrollo construida en base al consenso de todos los individuos y actores de un territorio determinado.

La finalidad de la propuesta es de contribuir con el mejoramiento de la gestión administrativa del planeamiento estratégico y operativo.

La integración y las relaciones sistémicas de las funciones de las diferentes instancias organizativas que forman parte la propuesta, se representan en el anexo N°2.

### **CUAL ES EL OBJETIVO PRINCIPAL DE LA PROPUESTA**

## **PROSPECTIVA DE PROGRAMACION PRESUPUESTARIA PARA EL DESARROLLO DE LA REGION UCAYALI?**

Institucionalizar en la entidades públicas, como herramienta valiosa de articulación con el Plan de Desarrollo Concertado Regional que coadyuva el proceso desarrollo concertado de la Región Ucayali y que sirva como referente para los demás entidades públicas de nivel regional y local.

**EN CUANTO A LA HIPOTESIS PLANTEADA: Si la prospectiva de programación presupuestaria propuesto se constituye en una herramienta valiosa de articulación con el Plan de Desarrollo Concertado Regional, entonces incide favorablemente en el proceso de desarrollo concertado de la Región Ucayali.**

Nuestra hipótesis ha sido confirmada por los resultados obtenidos, tal como se desprende en los resultados y gráficos, demostrando que la propuesta constituye en una herramienta valiosa de articulación de las actividades de planificación, ejecución, seguimiento y control para los gobiernos regionales y locales, incidiendo favorablemente para el proceso de desarrollo concertado de la región Ucayali.

## CONCLUSIONES

1. No constituye herramienta de articulación entre la prospectiva de programación presupuestaria vigente con el plan de desarrollo regional concertado que coadyuve en el proceso de desarrollo concertado de la región Ucayali, debido a que la eficacia; técnicas y procedimientos; análisis, valoración y recomendaciones, y los objetivos y metas no son concordantes con el desarrollo regional que la población demanda; y a la prueba de hipótesis que recomienda implementar una nueva herramienta de articulación.
2. No es eficiente la articulación de la eficacia entre la prospectiva de programación presupuestaria vigente y el logro de los objetivos del plan de desarrollo regional concertado que incida en el proceso de desarrollo concertado de la región Ucayali, debido a que está en algo de acuerdo y representa un 36.23%.
3. No se cuenta con una eficiente técnica y procedimiento de la prospectiva de programación presupuestaria vigente que contribuyan con el proceso de desarrollo concertado de la región Ucayali, debido a que es algo adecuada y representa un 54.35% .
4. No permite un eficiente análisis, valoración y recomendaciones la prospectiva de programación presupuestaria vigente que constituyan información base y prioritaria que incidan en el proceso de desarrollo concertado de la región Ucayali, debido a que se encuentra dentro del rango de pasiva y representa un 50.36% .

5. No permite una eficiente articulación de los objetivos y metas la prospectiva de programación presupuestaria vigente con el plan de desarrollo regional concertado para el logro del proceso de desarrollo concertado de la región Ucayali, debido a que es algo adecuada y representa un 47.83% . Además el % de bienestar de la población en el aspecto social, económico, ambiental y de infraestructura en cuanto a los resultados, la focalización, la cobertura y el impacto de la inversión pública es muy inadecuada y representan 36.72%, 30.21%, 29.17% y 31.51% respectivamente.

## SUGERENCIAS

1. Constituir y/o establecer como herramienta de articulación la propuesta prospectiva de programación presupuestaria determinada en la presente investigación a fin de que el plan de desarrollo regional concertado coadyuve en el proceso de desarrollo concertado de la región Ucayali, debido a que la eficacia; técnicas y procedimientos; análisis, valoración y recomendaciones, y los objetivos y metas son concordantes y contribuyen con el desarrollo regional que la población demanda. Según Anexo N°02
2. Implementar la propuesta prospectiva de programación presupuestaria por que logra articular la eficacia entre el logro de los objetivos del plan de desarrollo regional concertado para que incida en el proceso de desarrollo concertado de la región Ucayali, y se supere los resultados obtenidos de la prospectiva programación presupuestaria vigente. Según Anexo N°03
3. Implementar las técnicas y procedimientos de la propuesta prospectiva de programación presupuestaria para que contribuyan con el proceso de desarrollo concertado de la región Ucayali, y se supere los resultados obtenidos de la prospectiva programación presupuestaria vigente. Según Anexo N°04
4. Implementar las técnicas de análisis, valoración y recomendaciones determinadas en la propuesta prospectiva de programación presupuestaria para que constituyan información base y prioritaria que incidan en el proceso de desarrollo concertado de la región Ucayali, y se supere los resultados obtenidos de la prospectiva programación presupuestaria vigente. Según Anexo N°05
5. Implementar la propuesta prospectiva de programación presupuestaria para una eficiente articulación de los objetivos y metas con el plan de desarrollo

regional concertado para el logro del proceso de desarrollo concertado de la región Ucayali, y se supere los resultados obtenidos de la prospectiva programación presupuestaria vigente. Según Anexos N°06 y 07.

## BIBLIOGRAFIA

### Referencias Bibliográficas

- Andrade, S. (1992); Planificación de Desarrollo. Ed RODHAS. Lima.
- Álvarez Juan francisco (2011), Planeamiento Estratégico, Plan de desarrollo Concertado y Plan Operativo. Pacifico Editores SAC. Perú.
- Ávila, R.B. (2001); Metodología de la Investigación. Estudios y Ediciones R.A. Lima – Perú.
- Certo, P. (1996); Dirección Estratégica. Ed. IRWIN. España.
- Etkin, J. (2000); Política, Gobierno y Gerencia de las Organizaciones. Ed. Prentice may. Chile.
- Fracica N., German (1988), Modelo de Simulación en muestreo, Universidad de la Sabana, Bogotá.
- Gorgas G, Javier, Cardiel L, Nicolas y Zamorano C, Jaime (2011); Estadística Básica para Estudiantes de Ciencias. España. LPPL. Versión 17 de febrero
- Godet M y Durance P (2011), La Prospectiva Estratégica. UNESCO
- JANY E. José Nicolás (1994), Investigación integral de mercados, McGraw-Hill, Bogotá.
- Mojica, F. (1991); Prospectiva. Técnicas para Visualizar el Futuro. Legis, Bogotá D.C.
- Paragua Melecio (2012), Investigación Científica Aplicada a la Educación Ambiental con Análisis Estadístico. Sociedad Geográfica de Lima. Perú.
- Salinas Pedro José (1993), Metodología de la Investigación Científica. Universidad de los Andes Mérida. Venezuela.

- González, O. y de la Vega, J.L. (2005), Los sistemas de control de gestión estratégica de las organizaciones. Barcelona: Ed. Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Beltrán J., Jesús Mauricio.(1999), Indicadores de Gestión Herramientas para lograr la Competitividad. 3R Editores.

#### **Revistas, documentos y links:**

- BOLTVINIK, Julio. Ampliar la mirada. Un nuevo enfoque de la pobreza y el florecimiento humano. En papeles de población. Universidad Autónoma del Estado de México. Abril- junio, número 044. Toluca, Estado de México
- DNPP/MEF, “Ley Anual de Presupuesto”. Lima – Perú. 2014
- DNPP/MEF, “Sistema Nacional de Inversión Pública”. Lima-Perú.2001
- <http://definicion.de>
- <http://www.monografias.com>WIKIPEDIA, es.
- [Wikipedia.org/wiki/investigación](http://Wikipedia.org/wiki/investigación)
- G.R.U. “Memorias Anuales”. Pucallpa -2007-2013
- G.R.U. “Plan de Desarrollo Regional Concertado 2011-2021”
- Ley 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, 2004
- Ley 28112, Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público, 2003
- Directiva N°001-2014 CEPLAN, Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico – Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico.
- Convergencia, Revista de Ciencias Sociales. Núm. Esp. IA 2009, Universidad Autónoma del Estado de México
- **Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) de la Comisión Económica para América Latina y el**

**Caribe (CEPAL).** (2014); El Panorama de la Gestión Pública en América Latina y el Caribe (2014)

- **Escudero, P. (2002);** Tesis Doctoral. Endeudamiento, Descentralización de Servicios y Ciclos Políticos Presupuestarios: el caso de los ayuntamientos catalanes. Universidad Autónoma de Barcelona. España.  
<http://dialnet.unirioja.es>
- **Ford, A. (2007);** Tesis Doctoral. Experimentos democráticos. Asambleas barriales y Presupuesto Participativo en Rosario, 2002/2005. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. Argentina.  
<https://www.google.com.pe/Alberto Ford tesis doctoral>
- **González, J.F.(2011);** Tesis Doctoral. Distribución del Ingreso y Pobreza en América Latina: los casos de Argentina, Brasil, Chile y México. Universidad Nacional Autónoma de México. México.  
<https://www.google.com.pe/Juan Francisco Gonzales Bermudez tesis doctoral>
- **Macías, M. (2006);** Tesis Doctoral. Evaluación de la Estrategia de Reducción de la Pobreza de Honduras 2000-2015. Universidad de Valladolid. Honduras.  
<https://www.google.com.pe/Mirta Macías Ruano tesis doctoral>
- **Pastoriza, Nelly (2006);** Estadística aplicada a la investigación científica, Universidad Nacional de La Plata. Argentina.  
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/>.
- **Pitarque Alfonso (2004);** Métodos y Diseños de Investigación. Madrid.  
[www.uv.es/pitarque](http://www.uv.es/pitarque)
- **Soto, J.J. (1981);** Tesis Doctoral. El control administrativo de la Ejecución del Presupuesto. Universidad de Extremadura. España.  
<http://dialnet.unirioja.es>

# ANEXOS

## ANEXO N°01: Matriz de Consistencia

TITULO	DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES	OTROS INSTRUMENTOS	
	<b>PROBLEMA PRINCIPAL</b>	<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>	<b>HIPOTESIS PRINCIPAL</b>	<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>	<b>I.V.INDEPENDIENTE DE LA HIPOTESIS</b>	<b>1.Tipo de Invest.</b> Aplicativa <b>2. Nivel de Invest.</b> Descriptiva <b>3. Método de Invest</b> Descriptiva 4. Diseño de la Invest	<b>Instrumentos</b> -Guía de observación -Guía de Análisis documental -Cuestionarios. -Guía de entrevistas.
PROPUESTA PROSPECTIVA DE PROGRAMACION PRESUPUESTARIA PARA EL PROCESO DE DESARROLLO CONCERTADO DE LA REGION UCAYALI	¿En qué medida la propuesta prospectiva de programación presupuestaria se constituye en una herramienta valiosa de articulación con el Plan de Desarrollo Concertado Regional que coadyuva en el proceso de desarrollo concertado de la región Ucayali?	Establecer la prospectiva de programación presupuestaria como herramienta valiosa de articulación con el Plan de Desarrollo Concertado Regional que coadyuva el proceso de desarrollo concertado de la región Ucayali	Si la prospectiva de programación presupuestaria propuesta se constituye en una herramienta valiosa de articulación con el Plan de Desarrollo Concertado Regional, entonces incide favorablemente en el proceso de desarrollo concertado de la región Ucayali.	X. Prospectiva de programación presupuestario	X <sub>1</sub> . Eficacia. X <sub>2</sub> . Técnicas y Procedimientos X <sub>3</sub> . Análisis, valoraciones y X <sub>4</sub> .Objetivos y Metas		
	<b>PROBLEMA ESPECIFICOS</b>	<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	<b>HIPOTESIS ESPECIFICAS</b>	<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>	<b>I.V.DEPENDIENTE DE LA HIPOTESIS</b>	Transversal 5. Población	
	a.¿Cómo es que la prospectiva de programación presupuestaria propuesta logra articular la eficacia en el logro de objetivos del Plan de desarrollo Concertado regional que incida en el proceso de desarrollo concertado de la región Ucayali?	a. <u>Analizar</u> como la prospectiva de programación presupuestaria propuesta logra articular la eficacia en el logro de objetivos del Plan de Desarrollo Concertado Regional para que incida en el proceso de desarrollo concertado de la región Ucayali.	a.Si la prospectiva de programación presupuestaria propuesta logrará articular la eficacia en el logro de objetivos del Plan de Desarrollo Concertado Regional, entonces incide en el proceso de desarrollo concertado de la región Ucayali	Y. Desarrollo Concertado de la Región Ucayali	% de bienestar de la población en el aspecto social % de bienestar de la población en el aspecto económico % de bienestar de la población en el aspecto ambiental	G.R.U. 6. Muestra	Funcionarios y profesionales de la Oficina de presupuesto y planificación
	b.¿En qué medida las técnicas y procedimientos de la prospectiva de programación presupuestaria propuesta contribuyen con el proceso de desarrollo concertado de la región Ucayali?	b. <u>Identificar</u> en que medida las técnicas y procedimientos la prospectiva de programación presupuestaria propuesta contribuye con el proceso de desarrollo concertado de la región Ucayali.	b. Si las técnicas y procedimientos de la prospectiva de programación presupuestaria propuesta se constituye en instrumento público, entonces contribuye con el proceso de desarrollo concertado de la región Ucayali.		% de bienestar de la población en el aspecto de infraestructura		
	c.¿En qué forma el análisis, valoración y recomendaciones de la prospectiva de programación presupuestaria propuesta constituye información base y prioritaria que incidan en el proceso de desarrollo concertado de la región Ucayali?	c. <u>Determinar</u> la consistencia técnica que tiene el análisis, valoración y recomendaciones de la prospectiva de programación presupuestaria propuesta con el proceso de desarrollo concertado de la región Ucayali.	c.Si el análisis, valoración y recomendaciones de la prospectiva de programación presupuestaria propuesta constituye información base y prioritaria, entonces incide en el proceso de desarrollo concertado de la región Ucayali	<b>VARIABLE INTERVINIENTE</b>	<b>I.V.INTERVINIENTE DE LA HIPOTESIS</b>	<b>Técnicas</b>	
	d.¿Cómo es que los objetivos y metas de la prospectiva de programación presupuestaria propuesta articulen con el Plan de Desarrollo Concertado Regional para lograr el proceso de desarrollo concertado de la región Ucayali?	d. <u>Articular</u> los objetivos y metas de la prospectiva de programación presupuestaria propuesta con el Plan de Desarrollo Concertado Regional para lograr el proceso de desarrollo concertado de la región Ucayali.	d. Si los objetivos y metas de la prospectiva de programación presupuestaria propuesta toman como base el Plan de Desarrollo Concertado Regional, entonces se logra el proceso de desarrollo concertado de la región Ucayali.	Gobierno Regional de Ucayali	% de calidad del gasto público  % de logro de objetivos propuestos % de calidad en la gestión pública		-Observación -Análisis Documental -Encuestas -Entrevistas







D) NIVEL INSTITUCIONAL

Ejes Estratégicos	PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2016 - 2018					PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL 2016				
	Objetivo Generales	Objetivos Específicos	Indicador	Linea base	meta multianual 3 años	Objetivo Generales	Objetivos Específicos	Indicador		meta anual
1: DERECHOS HUMANOS E INCLUSIÓN SOCIAL										
2: OPORTUNIDADES Y ACCESO A SERVICIOS										
3: ESTADO Y GOBERNABILIDAD										
4: ECONOMIA DIVERSIFICADA, COMPETITIVIDAD Y										
5: DESARROLLO TERRITORIAL E INFRAESTRUCTURA										
6: AMBIENTE, DIVERSIDAD BIOLÓGICA Y GESTIÓN DEL RIESGO										

.....  
Firma y sello Titular de la entidad

.....  
Firma y sello Jefe de Planificación

## ANEXO N°03: Eficacia del Plan del Desarrollo Concertado

PLIEGO: 462 GOBIERNO REGIONAL DEL DEPARTAMENTO DE UCAYALI

UNIDAD EJECUTORA:

UNIDAD ORGANICA:

Ejes Estratégicos	PEND 2014-2021			PDCR 2016-2021			PEI 2016-2018			POI 2015			% de eficacia		
	Indicador	meta multianual 8 años	% de avance	Indicador	meta multianual 8 años	% de avance	Indicador	meta multianual 3 años	% de avance	Indicador	meta anual 1 año	% de avance	Nacional	Regional	Institucional
			(a)			(b)			(c)			(d)	(e)=(b)/(a)x100	(f)=(c)/(b)x100	(g)=(d)/(b)x100
1: DERECHOS HUMANOS E INCLUSIÓN SOCIAL															
2: OPORTUNIDADES Y ACCESO A SERVICIOS															
3: ESTADO Y GOBERNABILIDAD															
4: ECONOMÍA DIVERSIFICADA, COMPETITIVIDAD Y EMPLEO															
5: DESARROLLO TERRITORIAL E INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA															
6: AMBIENTE, DIVERSIDAD BIOLÓGICA Y GESTIÓN DEL RIESGO DE DESASTRES															
PROMEDIO %			*/			*/			*/			*/	*/	*/	*/

\*/

Σ=n1, n2, n.../ # total de indicadores

TABLA DE CALIFICACION

CALIFICACION	RANGO		RESULTADO
BUENO	71%	100%	
REGULAR	50%	70%	
DEFICIENTE	1%	49%	

## ANEXO N°04: Técnicas y Procedimientos para el PDR

PLIEGO: 462 GOBIERNO REGIONAL DEL DEPARTAMENTO DE UCAYALI

Nº	Plazos y esquema	Formulación	Aprobación	Reformulación	Evaluación	Seguimiento	Difusión	Asistencia Técnica	Sensibilización	Aplicación de Sanciones	Dispositivo
1											
2											
3											
4											
5											

.....  
Firma y sello Titular de la entidad

.....  
Firma y sello Jefe de Planificación

ANEXO N°05: Análisis, Valoraciones y Recomendaciones

PLIEGO: 462 GOBIERNO REGIONAL DEL DEPARTAMENTO DE UCAYALI

Ejes Estratégicos	Unidad Ejecutora / Unidad Orgánica	PLAN DE DESARROLLO CONCERTADO REGIONAL 2016 - 2021											
		ANALISIS						VALORACION			RECOMENDACIÓN		
		PLANIFICADORES						CUMPLIMIENTO DE INFORMACION			ALTA DIRECCION	CONSEJO REGIONAL	
		Transparente	Participativo	Anual	Conformidad institucional	Conformidad técnica	Conformidad social	Oportuna	Fuera de Fecha	Respeto Esquema	Aplica	No aplica	Verifica y/o Controla
1: DERECHOS HUMANOS E INCLUSIÓN SOCIAL													
2: OPORTUNIDADES Y ACCESO A SERVICIOS													
3: ESTADO Y GOBERNABILIDAD													
4: ECONOMIA DIVERSIFICADA, COMPETITIVIDAD Y EMPLEO													
5: DESARROLLO TERRITORIAL E INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA													
6: AMBIENTE, DIVERSIDAD BIOLÓGICA Y GESTIÓN DEL RIESGO DE DESASTRES													

.....  
Firma y sello Titular de la entidad

.....  
Firma y sello Jefe de Planificación

ANEXO N°06: Articulación Prospectiva y Presupuestaria

PLIEGO: 462 GOBIERNO REGIONAL DEL DEPARTAMENTO DE UCAYALI  
 FUENTE DE FINANCIAMIENTO: TODA FUENTE DE FINANCIAMIENTO

Ejes Estratégicos	Objetivo Específico	Unidad Ejecutora / Unidad Orgánica	AÑO	PLAN DE DESARROLLO CONCERTADO REGIONAL 2016 - 2021							
				GENERICAS DEL GASTO							%
				2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	TOTAL	
1: DERECHOS HUMANOS E INCLUSIÓN SOCIAL											
SUB TOTAL											
			2015								
			2016								
			2017								
			2018								
			2019								
			2020								
			2021								
2: OPORTUNIDADES Y ACCESO A SERVICIOS											
SUB TOTAL											
			2015								
			2016								
			2017								
			2018								
			2019								
			2020								
			2021								
3: ESTADO Y GOVERNABILIDAD											
SUB TOTAL											
			2015								
			2016								
			2017								
			2018								
			2019								
			2020								
			2021								
4: ECONOMIA DIVERSIFICADA, COMPETITIVIDAD Y EMPLEO											
SUB TOTAL											
			2015								
			2016								
			2017								
			2018								
			2019								
			2020								
			2021								
5: DESARROLLO TERRITORIAL E INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA											
SUB TOTAL											
			2015								
			2016								
			2017								
			2018								
			2019								
			2020								
			2021								
6: AMBIENTE, DIVERSIDAD BIOLÓGICA Y GESTIÓN DEL RIESGO DE DESASTRES											
SUB TOTAL											
			2015								
			2016								
			2017								
			2018								
			2019								
			2020								
			2021								
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>											
			2015								
			2016								
			2017								
			2018								
			2019								
			2020								
			2021								

.....  
 Firma y sello Titular de la entidad

.....  
 Firma y sello Jefe de Planificación

**ANEXO N°07: Articulación Prospectiva Presupuestaria y Plan de Desarrollo Concertado**

PLIEGO: 462 GOBIERNO REGIONAL DEL DEPARTAMENTO DE UCAYALI														
UNIDAD ORGÁNICA :														
Eje Estratégico :														
Objetivo General :														
Objetivo Específico :														
Estrategia		Indicador			Programación del Indicador									
					2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Benef / Ubigeo Dist		
Acciones Estratégicas		Indicador			Programación del Indicador									
					2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Benef / Ubigeo Dist		
Unidad orgánica responsable :														
Categoría presupuestal :														
Programa		Indicador			Programación del Indicador									
					2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Benef / Ubigeo Dist		
Producto / proyecto		Indicador			Programación del Indicador									
					2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Benef / Ubigeo Dist		
Actividad/ Proyecto	Función	División Funcional	Grupo Funcional	Tipo de Ejecución	G.G	FTE FTO	U.M	Programación Física y Financiera						
								2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
				Física										
				Financiera										
				2.1										
				2.2										
				2.3										
				2.5										
				Física										
				Financiera										
				2.1										
				2.2										
				2.3										
				2.5										
TOTAL S/.														

.....  
Firma y sello Titular de la entidad

.....  
Firma y sello Jefe de Planificación

## ANEXO N°08: Propuesta Prospectiva de Programación Presupuestaria

**I. INTRODUCCIÓN:**

Teniendo en cuenta que el ente rector del sistema de planificación es CEPLAN y que el Gobierno Regional de Ucayali es una entidad pública, la propuesta prospectiva de programación presupuestaria para el proceso de desarrollo concertado de la región Ucayali se enmarca en los lineamientos técnicos que determina este sistema y la intervención en este proceso del sistema de presupuesto y política fiscal.

**II. BASE LEGAL**

La construcción de la propuesta prospectiva de programación presupuestaria para el proceso de desarrollo concertado de la región Ucayali tiene como bases legales:

Constitución Política del Perú.

La Ley N° 27680, Ley de Reforma Constitucional del Capítulo XIV del Título IV, Sobre Descentralización, modifica el Capítulo XIV del Título IV de la Constitución Política del Perú.

Ley de Bases de la Descentralización N° 27832.

Ley Orgánica de Gobiernos Regionales y la Ley N°27902 – Modificación de la Ley N° 27867 - Ley N° 27867

Ley Orgánica de Municipalidades N° 279723.

Ley del Sistema Nacional de la Inversión Pública, Ley N° 272934.

Ley Marco del Presupuesto Participativo, Ley N° 280565.

Ley Marco de Modernización del Estado - Ley N° 276586.

Reglamento de Acondicionamiento Territorial y Desarrollo Urbano,

D. S. N° 027-2003-VIVIENDA.

Ley de creación del CEPLAN, Ley D.L.1088

Decreto Supremo N° 054-2011-PCM

Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, 2004 - Ley N° 28411

Ley de Fortalecimiento de la Responsabilidad y Transparencia Fiscal, 2013

- Ley N° 30099

### **III. PROCEDIMIENTO TÉCNICO**

Esta se iniciara cada año tomando en cuenta la información determinada en la fase de análisis prospectivo presupuestario y se desarrollara en la fase estratégica e institucional, teniendo en cuenta los lineamientos técnicos de programación presupuestaria y política fiscal.

Previa determinación de la comisión de planeamiento estratégico y programación presupuestal, mediante acto resolutivo y comunicado al CEPLAN y al MEF.

**Fase 1: Preparatoria**, que consiste en:

- d) Sensibilización y difusión de cronogramas y procedimientos
- e) Conformación de equipo técnico regional por eje estratégico
- f) Realizar el análisis del sector o territorio y su entorno, identificando tendencias y variables estratégicas para construir escenarios de futuro, evaluando oportunidades y riesgos para facilitar su gestión y aprovechamiento respectivamente con el fin de promover el pensamiento estratégico anticipativo de los gestores públicos, para la mejor toma de decisiones, afín de asignar los recursos públicos para prevenir y mitigar los riesgos que estas ocasionarían a la población.

### ETAPA 1: Análisis Prospectivo:

- El análisis prospectivo presupuestario tendrá un horizonte temporal al 2021, para contribuir a la formulación de Plan Estratégico de Desarrollo Nacional – PEDN al 2030; la misma que se sujetará a los lineamientos técnicos que el CEPLAN determine.
- El gobierno regional tendrá en cuenta el análisis prospectivo de los sectores y del PEDN, además del Marco Macroeconómico Multianual y los informes económicos del Banco Central de Reserva del Perú y otros que sean necesarios, a fin de enmarcar la previsión de fondos públicos regionales dentro de la política fiscal orientados a cumplir con el Plan de Desarrollo Regional Concertado del Departamento de Ucayali.
- En cuanto al análisis y comprensión del sector o territorio:  
El modelo conceptual diseñado y determinado en el Plan de Desarrollo Concertado Regional del Departamento de Ucayali mediante el análisis de la realidad propia y del entorno del sector o territorio, de la identificación de todos los componentes que lo integran, y de los factores que influyen en ellos; se analizarán los recursos públicos asignados para evaluarlos a la fecha.  
Desarrollar diagnósticos de evolución histórica y de estado actual, utilizando el conjunto de variables estratégicas seleccionadas y elaborando indicadores críticos que requieren y demandan recursos públicos o ajustes de gestión pública sujetos a los montos que asigna La Dirección General de Presupuesto público y a los lineamientos de la PCM para evaluar lo correspondiente al desempeño.
- Revisión de indicadores por ejes estratégicos del PDCR

- Revisión de cumplimiento de políticas, ordenanzas regionales, enfoque transversal y funciones sectoriales
- Revisión sectorial de la programación y ejecución presupuestal: actividades y proyectos, costos, metas, indicadores por ejes estratégicos y enfoque transversal.
- En cuanto a la construcción de escenarios se utilizara el análisis de distintos comportamientos a futuros de cada una de las variables estratégicas y sobre ellos elaborar y evaluar en términos de riesgos y oportunidades e incidencia los recursos públicos asignados y lo que demanda el gobierno regional para su desarrollo, de acuerdo a los siguientes escenarios:

d) Escenario Tendencial

Se toma en cuenta el comportamiento a futuro de cada una de las variables estratégicas, determinadas en el Plan de Desarrollo Concertado Regional del Departamento de Ucayali, respetando el patrón histórico de cada uno de ellas e identificando la asignación de los recursos públicos asignados y lo determinado por el Marco Macroeconómico Multianual y Política Fiscal del Ministerio de Economía y Finanzas.

e) Escenarios Exploratorios

Son posibles modificaciones en el comportamiento de algunas de las variables estratégicas que generan cambios significativos en el futuro, diferentes a los previstos en el escenario tendencial. Identificando los recursos públicos que estas demandaran como adicionales a su asignación permanente o continua sujeta al Marco Macroeconómico

Multianual y Política Fiscal que determina el Ministerio de Economía y Finanzas.

f) Escenario Optimo

Es el estado posible de futuro de cada variable estratégica frente al cual puede compararse cualquier situación pasada, presente o futura. En este escenario no se considerara el comportamiento económico determinado por el Marco Macroeconómico Multianual y Política Fiscal que determina el Ministerio de Economía y Finanzas, se considerara lo que realmente demanda el gobierno regional para su desarrollo de su territorio en forma integral.

- En cuanto a la evaluación de los escenarios mencionados debe estar orientada al reconocimiento de los riesgos y oportunidades a futuros que cada uno de ellos presenta desde el punto de vista de recursos públicos.
- Culminada la fase de análisis prospectivo de los recursos públicos se deberá aprobar mediante acto resolutivo enmarcado en el anexo 4 de la directiva de CEPLAN. Los resultados deberán generar información para la redistribución de los recursos públicos orientados a cumplir los objetivos estratégicos. Logrando que el gestor público se anticipe, gestionando los riesgos y aprovechando las oportunidades de los recursos públicos.
- Elaborar informe técnico de resultado.
- Determinación de escala de prioridad regional: consejeros regionales, gobernador regional, directores y gerentes y sociedad civil.
- Asignación de recursos públicos sectorial: enmarcado a la asignación del Ministerio de Economía y Finanzas y a la Política Fiscal.

- Ajuste de actividades

**Fase 2: Operativa**, se desarrollara:

- Determinación del presupuesto que demanda el PDCR en forma anual y total.
- Capacitación en talleres
- Planteamiento técnico de ajuste al PDCR
- Verificación de consistencia de indicadores: PDCR/ PEI/ POI

ETAPA 2: Fase Estratégica:

- Se tomara en cuenta el escenario apuesta, determinado sobre los escenarios construidos en la fase de análisis prospectivo de acuerdo al periodo del plan estratégico. Representa la aspiración a ser lograda, en un tiempo determinado, por el sector o territorio y constituye la base de la visión.
- La visión se construye de manera participativa donde se identificara el monto de los recursos públicos por cada acción estratégica.
- Los objetivos estratégicos con sus correspondientes indicadores y metas, estarán determinadas por los recursos públicos que dispondrán para su ejecución.
- Se identifican las acciones estratégicas necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos. Considerando las variables estratégicas en el escenario apuesta. En donde se podrá visualizar las actividades y proyectos de inversión pública para los tres años, con los recursos públicos que disponen.
- Ajuste al PEI y POI: indicadores por eje y enfoque transversal

- Se construye ruta estratégica sobre la base de la misma, que contiene la secuencia de acciones estratégicas.
- Se produce la articulación de los objetivos del sector o territorio con el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional – PEDN y Plan Estratégico Sectorial Multianual – PESEM de acuerdo al Anexo 2.2. de la Directiva de CEPLAN
- Se redacta, aprueba y difunde el plan estratégico que determina los recursos públicos que dispondrá.
- Los objetivos y metas identificadas orientan y promueven la fase institucional.
- Registro: actividades y proyectos sectoriales validados en el sistema informático de programación multianual-DGPP-MEF

**Fase 3: Resultado**, comprende

- Equipo técnico verifica registro en el sistema informático

ETAPA 3: Fase Institucional:

- La misión institucional en el marco de las competencias y funciones a cargo de la entidad y de acuerdo a la política de modernización del estado deberá precisar los recursos públicos con sus respectivas unidades de costeo y metas.
- Se tendrá en cuenta los objetivos estratégicos institucionales articulados a los objetivos estratégicos del sector o territorio.
- Las acciones estratégicas institucionales de acuerdo a sus competencias y funciones que permitan concretar el logro de los objetivos estratégicos institucionales, tomaran como referencia las acciones estratégicas establecidas por el sector o territorio.

- El plan estratégico institucional – PEI sirve como base para el plan operativo institucional- POI. En ella se construye la ruta estratégica institucional de acuerdo al orden de ejecución de las acciones estratégicas institucionales.
- En el POI las acciones estratégicas se desagregan en actividades que aseguren su ejecución, deben definirse como condiciones necesarias para el logro de la acción estratégica institucional. Estas deben tener unidad de medida y meta física concordantes con los planes.
- Además el programa de inversiones deben estar enmarcados a la competencia e impacto regional y no local.
- La fase institucional articula el proceso de planeamiento estratégico con el presupuesto público en los diversos planes.

La utilización de los instrumentos determinados en la presente investigación serán complementarios a los determinados por el ente rector del sistema.

El desarrollo de las fases estará sujeto a la ruta metodológica siguiente:

Cuadro N°01: RUTA METODOLOGICA

RUTA METODOLOGICA: PROSPECTIVA DE PROGRAMACION PRESUPUESTARIA

