

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**T E S I S**

**Peru: La planificación estratégica y la gestión  
de proyectos de inversión 2007-2017**

**Para optar el grado académico de maestro en:**

**Planificación y proyectos de desarrollo**

**Autora: Econ. Patricia Noelia GRIJALVA BERROCAL**

**Asesor: Mg. Mery Luz OSCANOA VICTORIO**

**Cerro de Pasco - Perú - 2019**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**T E S I S**

**Peru: La planificación estratégica y la gestión  
de proyectos de inversión 2007-2017**

**Sustentada y aprobada ante los miembros del jurado:**

---

**Dr. Angel TORRES VASQUEZ**  
**PRESIDENTE**

---

**Dr. Daniel Joel PARIONA CERVANTES**  
**MIEMBRO**

---

**Dr. Jose Humberto MARTINEZ SOLANO**  
**MIEMBRO**

## **DEDICATORIA**

A Dios por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mis abuelos y mi madre porque son el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño, su amor y apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias de opiniones. A mi padre, que me dio la vida, el cual a pesar de su partida tan pronto, está siempre cuidándome y guiándome desde el cielo, siento que estás conmigo siempre y aunque nos faltaron muchas cosas por vivir juntos, sé que este momento hubiera sido tan especial para ti como lo es para mí. A mi hijo Mathias quien es la única razón de todos mis logros, metas y éxitos.

Econ. Patricia Noelia GRIJALVA BERROCAL

## RECONOCIMIENTO

Tengo una profunda satisfacción y alegría al ver que he culminado de redactar mi trabajo de investigación titulada “**PERU: LA PLANIFICACION ESTRATEGICA Y LA GESTION DE PROYECTOS DE INVERSION 2007-2017**”, satisfacción por que no es tan fácil realizarlo y a la vez laborar, porque a estas alturas de la vida tenemos que estar laborando para subsistir y la investigación no solo requiere de invertir en tiempo sino también hacer inversiones en la investigación propiamente dicha.

No habría sido posible culminar con mi trabajo de investigación si no hubiera recibido el apoyo moral de mis seres cercanos quienes a todo momento me impulsaron a no desmayar en culminar la investigación, siempre recordándome que el estudio es lo más importante para seguir adelante, a ellos mi eterno agradecimiento. Tengo que reconocer el apoyo de mis profesores del Pos Grado quienes me ayudaron con algunos tópicos de la tesis y la aplicación de los métodos y técnicas de la investigación.

Mención especial merece el reconocimiento a la profesora Asesora **Dra. Mery Luz, OSCANOVA VICTORIO** quien con sus oportunas sugerencias de asesoramiento ayudaron a la culminación de la presente investigación, a ella mi eterno agradecimiento y gratitud.

**Econ. PATRICIA NOELIA GRIJALVA BERROCAL**

## RESUMEN

La planificación estratégica es un instrumento fundamental que, si se aplicara en la vida real, la gestión de proyectos de inversión fuera un éxito. Pero lamentablemente tenemos corrupción dentro de las instituciones públicas y en las empresas privadas, ello impide la culminación de las ejecuciones de los proyectos de inversión pública.

Pero se tiene una esperanza de superar este problema con la intervención y la acción del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). Es importante la intervención directa del CEPLAN dentro de los Gobiernos Regionales y locales, y ello se puede lograr en primera instancia con la creación y puesta vigencia de la técnica Project Management Instituto que de toda manera influirá en la eficiencia de la ejecución de los proyectos de inversión.

La aplicación estricta de la Planificación estratégica eliminará de plano la corrupción, pues creará una reingeniería en la gestión pública, primero porque se está obligado a trabajar con la población (los involucrados), segundo porque a partir de ello se pondrá en práctica los valores y la ética, haciéndose una revolución en los cerebros de las personas que gestionan la Institución, impactando positivamente en la conducta de las personas.

El problema de la mala gerencia pasa por un problema de cultura y de buenas costumbres de sus personas, de ahí nace la corrupción, la inconducta, se desobedecen e incumplen las leyes, este es un tema que se tiene que superar, pues la práctica de la corrupción trae pérdidas cuantiosas al Estado; la corrupción no solo es práctica de las autoridades y funcionarios del Estado, son también práctica de los empresarios privados. La inversión pública que tiene que servir al público en general se hace más costosa y llega con demora a los mas necesitados.

**Palabras clave:** Gestión estratégica, gestión de proyectos.

## **ABSTRACT**

The strategic planning is a fundamental instrument that, if applied in real life, the management of investment projects was a success. But unfortunately we have corruption within public institutions and in private companies, this prevents the completion of the execution of public investment projects.

But there is hope of overcoming this problem with the intervention and action of the National Center for Strategic Planning (CEPLAN). It is important the direct intervention of CEPLAN within the Regional and Local Governments, and this can be achieved in the first instance with the creation and putting in force of the Project Management Institute technique that in any way will influence in the efficiency of the execution of the projects of investment.

The strict application of strategic planning will eliminate corruption outright, since it will create a reengineering in public management, firstly because it is obliged to work with the population (those involved), secondly because, from this, values and values will be put into practice. ethics, making a revolution in the brains of the people who manage the Institution, positively impacting the behavior of people.

The problem of bad management goes through a problem of culture and good manners of their people, hence the corruption, misconduct, disobedience and break the law, this is a subject that must be overcome, because the practice of Corruption brings substantial losses to the State; Corruption is not only the practice of the authorities and officials of the State, they are also the practice of private entrepreneurs. The public investment that has to serve the general public becomes more expensive and reaches those most in need with delay.

**Keywords:** Strategic management, project management.

## INTRODUCCION

La economía de cualquier país necesita desarrollarse, según la teoría que se ha venido sosteniendo en nuestra investigación es que la planificación es un instrumento fundamental para su desarrollo. El tema que se ha venido desarrollando es **“La Planificación Estratégica y la gestión de Proyectos de Inversión”**, Somos conocedores que la inversión por naturaleza es una variable que de todas maneras va a traer crecimiento de la economía, pero estas inversiones, sobre todo públicas viene determinadas por los Proyectos que son controlados por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), mediante el Sistema Nacional Inversión Pública (SNIP).

El problema de la investigación podemos resumirlo en que el gobierno central no le da importancia ni cabida a la planificación Estratégica a pesar de ser un instrumento que es inherente a las inversiones en todos los sectores, nuestra economía marcha a la deriva, sin planificación. Se construye infraestructura donde se nos ocurre, donde no se necesita, se deja de desarrollar la agricultura sin considerar que las zonas rurales son las más importantes porque allí viven campesinos que necesitan del Estado. Muchos podrían decir que hoy se cuenta con el Centro Nacional de Planificación Estratégica (CEPLAN), lo que en realidad es cierto, pero este organismo no cuenta como ente rector que tenga autoridad y proyecte la verdadera planificación y un verdadero desarrollo económico y social.

Se invierte en Educación y salud y no se tiene resultados positivos en la disminución de la pobreza, y en el incremento del empleo, peor aún se incrementa ha venido incrementado el desempleo y la pobreza. Las autoridades

no se explican cuál es el motivo, en realidad el motivo no es la falta de productividad, eficacia y competitividad o quizá por insuficiente caja como se viene argumentando, el problema no es ese. El problema es la falta de una real planificación en la producción.

**El Capítulo II** que trata del Marco Teórico, se enmarca los antecedentes de la investigación, es decir los estudios realizados con anterioridad a la presente investigación, la planificación y los proyectos de inversión son dos elementos que van de la mano y se relacionan entre sí. Hay teorías especiales que tratan de la planificación, del presupuesto y de los proyectos de inversión, éstos son verdaderos tratados de los cuales se abstraen verdaderas teorías, salen enseñanzas aplicables a la economía real; en nuestro caso, aplicable a la planificación, a los proyectos y al crecimiento de la economía.

**En el capítulo III** que trata de la metodología de la investigación, la presente investigación es de tipo aplicada, y cuantitativa, y utiliza el método deductivo e inductivo, pero también utiliza el método estadístico por que analiza datos de los diseños de investigación transversal, porque escudriña los datos de las encuestas realizadas. También analiza los datos de los diseños de investigación longitudinal, porque analiza los datos históricos o cronológicos (a través de los años), se cierra este capítulo con la identificación y determinación de las variables dependientes e independientes.

En el Capítulo IV se aborda lo concerniente a la descripción y explicación de las variables que conforman las hipótesis, se demuestra con datos de las encuestas y con datos cronológicos que la planificación es un instrumento de prioridad para el efectivo desarrollo de la economía y de la sociedad. También se demuestra

que hay una relación entre la pérdida de presupuesto por corrupción y el presupuesto general de la república a través de los años. Esta corrupción no solo viene de las autoridades de mandos medios, también viene de las altas autoridades del gobierno central, incluidos los presidentes de la república.

Finalmente, la investigación culmina dando las conclusiones y proponiendo las recomendaciones.

**Econ. Patricia Noelia GRIJALVA BERROCAL**

## INDICE

Pág.

DEDICATORIA	
RECONOCIMIENTO	
RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCION	
INDICE	

### CAPITULO I

#### PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Identificación y planteamiento del problema. ....	1
1.2. Delimitación de la investigación. ....	24
1.3. Formulación del problema. ....	25
1.3.1. Problema principal. ....	25
1.3.2. Problemas específicos. ....	26
1.4. Formulación de objetivos. ....	26
1.4.1. Objetivo general. ....	26
1.4.2. Objetivos específicos. ....	26
1.5. Justificación de la investigación. ....	27
1.6. Limitaciones de la investigación. ....	29

### CAPITULO II

#### MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudio ....	30
2.2. Bases teóricas – científicas relacionadas con el tema ....	32
2.3. Definición de términos básicos. ....	59
2.4. Formulación de hipótesis ....	60
2.4.1. Hipótesis general ....	60
2.4.2. Hipótesis específicos. ....	60
2.5. Identificación de variables. ....	60
2.6. Definición operacional de variables e indicadores ....	61

### CAPITULO III

#### METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.

3.1. Tipo y nivel de investigación .....	63
3.2. Método de investigación .....	66
3.3. Diseño la investigación .....	69
3.4. Población y muestra de la investigación .....	72
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	77
3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos .....	78
3.7. Tratamiento estadístico .....	78
3.8. Selección y validación de los instrumentos de investigación .....	79
3.9. Orientación ética .....	81

### CAPÍTULO IV

#### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Descripción del trabajo de campo .....	82
4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados .....	83
4.3. Prueba de hipótesis .....	94
4.4. Discusión de resultados .....	103

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA.

ANEXOS

## **CAPITULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. Identificación y planteamiento del problema.**

##### **1.1.1. Identificación del problema**

En el Perú siempre han existido problemas en el desarrollo de la economía, en el desarrollo social, en el crecimiento de la economía; lamentablemente las autoridades no han sido capaces de poner en marcha la efectividad de la Planificación estratégica. Por la no aplicación de la Planificación Estratégica en el sector público y en el privado, va a campear la anarquía productiva y la inoperancia de los Proyectos de Inversión.

Por otra parte, el Perú tiene muchos proyectos y megaproyectos que han quedado en el tintero (sin ejecutarse), Los proyectos tienen que ejecutarse; pero tiene que hacerse con Planificación; por ello para nosotros la planificación y los proyectos de inversión son dos caras de una sola moneda. Hemos identificado el

problema en la Planificación relacionado con los proyectos de inversión.

### 1.1.2. Planteamiento del problema de investigación

#### A. ¿EXISTE PLANIFICACIÓN EN EL PERÚ?

Preguntar si en el Perú existe planificación o planeamiento puede parecer insultante. Responderán que existe el Centro Nacional de Planeamiento (CEPLAN) que recibió premios internacionales por la alta calidad de sus productos. Añadirán que el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico está aplicando el “Plan Bicentenario: el Perú hacia el 2021” y que el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) lo complementa. Dirán, asimismo, que existe el Acuerdo Nacional y recordarán, también, que hay planes de desarrollo (concertado y no concertado) regional y municipal, planes sectoriales y sub sectoriales, presupuestos participativos, ordenamiento territorial, zona amiento, etc. Y eso es verdad. Todos esos planes están impresos sobre miles de metros cúbicos de papel.

**¿Por qué, entonces, la ciudadanía observa día a día tantísimas expresiones de absoluta falta de planeamiento?** Estas se dan a escala nacional con una carretera Panamericana con tránsito sobrecargado que no está duplicada mientras que se construyen costosas carreteras sin tránsito ni carga en la Amazonía o, a escala local, en la que veredas y pistas se rompen al día siguiente

de haberlas renovado para instalar algún cable o tubo que algún planificador olvidó que estaban planeadas por otro planificador.

## **B. PLANES QUE NO PLANIFICAN Y EL SNIP**

Hay planes que vistos aisladamente están bastante bien hechos. Pero la mayor parte no sirve para nada excepto para cumplir un ritual, tal como ocurre con los obligatorios planes de gobierno de los candidatos a la presidencia. “Copian los diagnósticos de otros textos, con errores incluidos y luego simplemente dicen lo que les da la gana, sin mayor análisis ni consulta. Olvidan que planificar implica priorizar y ordenar, haciendo primero lo que debe ser previo”<sup>1</sup>. En realidad, la mayoría de planes carecen de cronogramas, presupuestos y de mecanismos de monitoreo y control o evaluación. Esos planes son, en general, colecciones de ideas de obras que supuestamente son reclamos populares o, simplemente que son del agrado de los que ordenan hacer o de aquellos que hacen el plan.

Pero, con demasiada frecuencia los planes reflejan apenas el oportunismo de los gobiernos en relación con el sector privado, que es un importante responsable la falta de planificación estatal. La planificación estatal es

---

<sup>1</sup> Marc Dourojeanni 2016), Profesor emérito de la Universidad Nacional Agraria La Molina. UNALM

frecuentemente guiada por intereses privados básicamente extractivistas. Todos los ejemplos de obras mal planeadas citados en esta nota son, en esencia, auspiciados por intereses privados, sean empresas nacionales o internacionales. Por eso es que los planes, bien hechos o mal hechos, son alterados a capricho de cada nuevo gobierno y hasta al gusto de las prioridades o intereses de cada nuevo ministro y, por cierto, de cada nuevo gobernador en las mal llamadas regiones. Nadie les recuerda que esos planes en teoría tienen una cierta vigencia y modalidades de verificación y alteración y que si éstas se hacen pueden implicar modificaciones en otros planes.

### **C. ¿POR QUÉ FALLA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA?**

El secreto de una buena estrategia es que ésta sea el trabajo diario de todo el mundo, que aterrice en las operaciones, en el presupuesto, en las políticas de desarrollo humano, en la compensación y, sobre todo, que afecte la estructura organizacional.

En el Perú, se dice que menos del 10% de las estrategias formuladas se implementa con éxito". Según algunos dicen que la Planeación estratégica falla por varias razones:

**1. Porque confunde estrategia con planeación.** Una cosa es formular y desplegar planes de acción, tarea realmente previsible, y otra muy distinta es definir claramente la

estrategia para la organización: es decir, aquella capacidad de saber escoger, diferenciarse y construir ventajas competitivas. Y en esa misma dirección, fallan los primeros llamados a diseñar la estrategia de la empresa: los miembros de Junta Directiva y la alta dirección.

Esta falla se traduce en la incapacidad de los miembros de Junta Directiva de leer los cambios del entorno: oportunidades y amenazas.

**2. Llevar a cabo extenuantes ejercicios de planeación estratégica sin rigor.** Mucho power point y poco análisis.

Más poesía que estadística. Muy centrados en una palabra o frase exacta, pero distantes del diagnóstico serio y preciso de la empresa, del sector y los competidores.

**3. Desarrollar un proceso de formulación estratégica desligado del proceso de revisión estratégica.** Esto

equivale a mucho activismo de la alta dirección en la construcción del plan y poco liderazgo para hacerle seguimiento, para monitorear y ajustar los resultados de la implementación estratégica.

**4. No comunicar la estrategia.** Cuando la estrategia no

desciende al resto de la organización, esta se queda en manuales o documentos farragosos. Muchas veces, los resultados de la planeación estratégica se comunican en avisos y carteles que sirven para adornar las salas de

juntas o la recepción, olvidando, los gerentes, que uno de sus principales roles es el de comunicar y movilizar a la organización en torno de la estrategia.

**5. No medir la estrategia.** Es una realidad: la estrategia que no es medible en el tiempo corre el riesgo de convertirse en letra muerta. Ecopetrol, por ejemplo, es una empresa que de manera precisa en su plataforma estratégica define metas objetivas y cuantificables y, sobre ellas realiza un seguimiento permanente.

**6. Desconectar la estrategia del día a día.** El secreto de una buena estrategia es que esta sea el trabajo diario de todo el mundo, que aterrice en las operaciones, en el presupuesto, en las políticas de desarrollo humano, en la compensación y, sobre todo, que afecte la estructura organizacional. Una planeación estratégica que no impulse la gestión del cambio se convierte en un ejercicio retórico y cosmético.

**7. Falta de consenso entre la alta dirección y la Junta Directiva.** Es clave que las expectativas estén claras y que todos estén alineados con la misma visión de empresa. Lograrlo es la tarea más difícil, puesto que se sustrae de la técnica. Es el momento en el que la gerencia debe lograr la gobernabilidad; es decir, la unidad y consenso para tomar las decisiones más convenientes para la

organización. Decisiones que, sin duda, constituyen la estrategia, el rumbo de la organización para los próximos años.

## **D. CINCO ERRORES COMUNES EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

### **1. No organizar las tareas, ni saber cómo optimizar tu tiempo**

El error más básico es vivir en medio de reuniones, papeles, llamados telefónicos. No saber exactamente qué se hace cada día ni para qué. Ser reactivo, ser un arquero que ataja penales, ser un bombero que apaga incendios. De esas tareas hay muchas. La clave es qué haces cuando superas el incendio, atajas los penales y termina el partido. Si vuelves a foja cero y al día siguiente te comportas de la misma manera, vivirás tu vida con esta realidad.

### **2. Centralizar todas las decisiones, hasta las más simples y operativas**

Para algunos gerentes o líderes es algo muy habitual al comienzo de su gestión, o en determinadas circunstancias críticas donde sienten que, si no lo hacen de esta manera, malos resultados o situaciones conflictivas van a suceder. No puedes asegurar que con tus decisiones tengas mejores resultados, ¿o sí? Pero si algo puedes asegurar, es que estás logrando que tus colaboradores sean altamente dependientes y no estás fomentando en ellos la

autonomía.

**3. Resolver todos los conflictos y no dar lugar a que otros aprendan de enfrentarse a los problemas**

Al igual que el error n°2, resolver todo o tomar todas las decisiones no le da espacio a nadie más para crecer y para aprender. Las personas a veces necesitamos llegar un nivel de conflicto o de problema para encontrar las soluciones creativas que no buscaríamos si estuviésemos en situaciones de calma habitual.

**4. No armar una estructura de delegamiento acorde a las responsabilidades del puesto**

¿Tienes un puesto muy importante con muchas responsabilidades y no tienes en quien delegar algunas tareas? Esto es algo que debes resolver cuanto antes, si no quieres que tu propia posición y tus logros anteriores se desvanezcan por una mala gestión actual. ¿No tienes en quién confiar? No tienes por qué hacer las cosas solo. En la era de las organizaciones, los equipos de trabajo obtienen mejores resultados que los individuos excepcionales. Esto se llama sinergia.

**5. Dejar la mejora continua para “un mejor escenario” y no implementar de inmediato**

Esto resulta hasta natural y previsible con los cuatro puntos anteriores taladrándote el cerebro cada día. Difícilmente puedas ponerte a pensar en el futuro, en cómo mejorar la

calidad del equipo, del área o hasta cómo introducir innovaciones, si lo más básico no está resuelto. Pero el problema es que en el mundo de hoy, si no estamos constantemente pensando cómo mejorar, cómo hacer las cosas más rápido, más eficientemente, con menor costo o con mayor valor, estás lentamente destrozando tu negocio, tu área o a tu equipo. Las personas vivimos bombardeadas constantemente de nueva tecnología, nuevas publicidades, nuevas formas de hacer las cosas.

## **E. POR QUÉ FRACASAN LOS ESFUERZOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

La razón principal por la que fracasan los intentos de planificación estratégica es que, por lo general, el Plan nunca llegó a utilizarse para manejar el negocio, jamás llegó a ser un documento viviente. El esfuerzo se quedó en una de esas sesiones anuales dirigidas por un Facilitador o Consultor, algunas simulaciones, un poco de turismo o reuniones extramuros, y al fin el Plan Estratégico pasa a ocupar su lugar de honor en alguna que otra biblioteca, donde si tiene suerte puede ser usado como aguanta libros.

Puede haber innumerables razones por las cuales fracasa la planificación estratégica, pero nos concentraremos en cinco de ellas que parecen ser las causas claves que se han observado:

### **1. GERENCIA DIARIA INSUFICIENTEMENTE**

## **DIFERENCIADA DE OBJETIVOS FUTURISTAS**

- Cuando la labor cotidiana no es separada de los planes importantes, la gente tiene muchas dificultades para balancear los recursos entre las actividades urgentes y las importantes. Por cuando no realizar las actividades urgentes causa el dolor más inmediato, la tendencia es enfocar los recursos en aquellas actividades que son urgentes. Recordemos aquello de “Si estamos de cocodrilos hasta el cogote, es muy difícil mantenernos enfocados en el objetivo primordial que es vaciar la ciénaga”.
- Esta incapacidad para separar el trabajo diario de los objetivos importantes es una de las mayores razones para la frustración del trabajador. Desde su punto de vista, esos objetivos importantes solo agregan más trabajo al que ya los agobia. ¿Cómo carrizo puede esperarse de ellos que trabajen en cosas nuevas cuando ni siquiera hay suficientes horas en el día para hacer su trabajo normal?
- Para resolver este dilema, la gerencia y los trabajadores necesitan trabajar juntos para definir los elementos esenciales del trabajo de cada departamento, o de la responsabilidad de cada grupo. Seguidamente los recursos deberían asignarse de forma de apoyar aquellas actividades en proceso. Esto

significa tomar decisiones acerca de aquellas actividades que no van a ser apoyadas. No quitar del plato aquellas cosas que no nos vamos a comer puede llevar a un desastre aguas abajo.

## **2. MISIÓN POCO CLARA Y DESPLIEGUE LIMITADO**

La mejor forma de separar en forma efectiva las actividades del día a día de aquellas actividades esenciales es desarrollar una Misión efectiva. La Misión describe la razón de ser de la empresa, algunos también la llaman Propósito. La Misión identifica los clientes y aquellas necesidades fundamentales que la empresa les está cubriendo. Los diferentes departamentos internos o unidades de negocio dentro de la empresa también pueden apoyarse en sus propias misiones; pero todas ellas deben alinearse con la Misión de la compañía. Cuando la gente sabe por qué están haciendo lo que hace y de qué forma apoya a la organización como un todo, es que se motivan y son capaces de actuar independiente y creativamente para cumplir la Misión.

Una Misión efectiva se enfoca en mercados y clientes, no en productos y servicios. Ella debe ser específica, alcanzable y motivadora. La forma más sencilla de Misión es “El Satisfacer las necesidades De los clientes Mediante...”. La parte “El” y “De” de la Misión describen el tipo de negocio en que está la empresa. La parte

“Mediante” describe las estrategias claves que son implementadas para lograr los objetivos del negocio.

Evite complicar su Misión con calificativos, valores, mediciones, y otras “Odas a la Bandera”. Mantenga su Misión sencilla para que la gente pueda recordarla. Vea estos dos ejemplos que detallamos a continuación para una empresa eléctrica ficticia:

### **3. VISIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA VAGAS Y DÉBILMENTE ENLAZADAS A LA ORGANIZACIÓN**

La Misión y los Fundamentos del Negocio describen cuál es el negocio de la compañía. La Visión de la empresa describe cuál debería ser el negocio del futuro. Las Visiones apelan a las emociones. Ellas describen el futuro en términos de metáforas, símbolos, y sentimientos. Una Visión es una imagen muy poderosa que atrae a la gente hacia ella, como la luz atrae a los insectos en la oscuridad de la noche.

Antes de comenzar su exigente preparación de cuatro años para las Olimpíadas, los atletas se ven a sí mismos subiendo lentamente los escalones del pódium de premiación para la ceremonia, sienten que la medalla de oro es puesta alrededor de su cuello y oyen entonar el Himno Nacional de su país. En más de una ocasión, esta Visión los ayudará a vencer el sufrimiento y las

exigencias necesarias para transformarse en uno de los más grandes atletas del mundo. Las empresas, los departamentos y todos los elementos de la organización también necesitan tener su Visión. El efecto es exactamente igual; Cuando las cosas se ponen difíciles, la Visión proporciona la motivación y la tenacidad para apoyar el esfuerzo.

#### **4. FALTA DE UN ANALISIS ADECUADO DE LA DATA DURANTE EL DESARROLLO DEL PLAN**

Muchas de las sesiones de Planificación Estratégica se realizan extra muros en una intensa sesión de dos o tres días. Aunque esta técnica da excelentes resultados para mejorar el trabajo en equipo del grupo gerencial, por cuanto el evento está separado de la fuente de información, rara vez tenemos acceso dinámico a la data necesaria, lo que lleva a que las opiniones tomen el lugar de la data en estas reuniones. La persona con las mejores habilidades comunicacionales (muchas veces aquel con la voz más fuerte) tiende a dominar e influenciar la dirección del grupo. El Consenso se hace difícil porque no es fácil separar las opiniones de quien las emite. Por ejemplo, si Ud. tiene muy en alto las opiniones de alguien, es muy probable que confunda sus opiniones con hechos. Por otra parte, si Ud. no confía en alguien, es probable que confunda sus opiniones con

agendas ocultas o motivos confusos.

Una buena técnica para incorporar un buen flujo de data al proceso de planificación es realizar las reuniones en la empresa, donde la data sea accesible. En lugar de una sola sesión intensa, considere la posibilidad de efectuar múltiples reuniones en un período de una a dos semanas. Cuando la data se presenta y se analiza, es común que ella responda muchas interrogantes, así como que también genere nuevos cuestionamientos. Al realizar una serie de reuniones cortas, las inquietudes extraídas del análisis de la data pueden ser aclaradas con nueva información o análisis en la siguiente reunión.

Cada compañía tiene un tipo de data particular para su proceso de planificación, pero por lo general, la gata debe cubrir las siguientes áreas claves:

- Las ventas y su tendencia.
- Satisfacción del cliente y la tendencia.
- Los competidores y que dirección están tomando.
- Tendencias tecnológicas.
- Tendencias de los proveedores de productos y servicios.

## **5. FALTA DE SEGUIMIENTO PERIÓDICO Y DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO**

No importa cuán extraordinario sea nuestro plan, si su

progreso no es evaluado periódicamente, el plan va a fracasar en precipitar el cambio requerido. La gente quiere trabajar en aquellas cosas que son importantes. Si nadie pregunta acerca de progreso del plan, la gente va a percibir que las actividades derivadas de él no son importantes. El proceso de seguimiento es quizás el paso más importante en el proceso de planificación.

El seguimiento efectivo debe ser puesto en agenda. Un calendario de reuniones para el seguimiento es un buen método para comunicar cuándo será realizado el seguimiento. La gente necesita saber que el seguimiento siempre ocurrirá, y que se espera de ellos que presenten el estado de situación de los Aspectos Fundamentales de su área, y también de los Objetivos de Futuro de los que son responsables en el plan estratégico. El viejo adagio es válido: "Ud. inspecciona lo que espera". Si la Gerencia no demuestra que valora el proceso de seguimiento, los empleados tampoco lo van a valorar. El seguimiento infrecuente o que simplemente realice un vuelo rasante y superficial sobre los aspectos evaluados implica que los temas no son importantes. Nadie quiere trabajar en algo que no es importante.

En general, el seguimiento efectivo debe contemplar los siguientes aspectos:

- Debe ser conducido en forma regular.
- Venga como esté, no se necesitan presentaciones adornadas.
- Use data real para evaluar el desempeño, no use ni opiniones ni anécdotas.
- Mantenga un clima honesto y de apertura.
- Evalúe los aspectos básicos del negocio primero, seguido de la información sobre las actividades consideradas como esenciales para el futuro del plan.

## **F. LOS PROBLEMAS DE LA INVERSIÓN PÚBLICA:**

### **CONTRATACIONES Y GERENCIA**

Cuando se plantea la problemática de la inversión pública en el país se suele poner sobre el tapete la cuestión del SNIP. Advertí en un artículo anterior que existe consenso entre los políticos por reformar el SNIP incluso desde las regiones se escuchan voces que claman por su eliminación.

Que los proyectos se formulen presupuestando sus costos, sustentado sus beneficios y demostrando su rentabilidad social es lo mínimo que se puede exigir, por eso con el paso de los años y mediante un proceso de ensayo y error el SNIP, al final, ha traído una cierta cultura para la formulación de proyectos. Hay metodología, libros y profesionales especialistas en ello. Además, el SNIP es descentralizado, es decir, que las Oficinas de Programación de Inversiones (OPI) que son los encargados de viabilizar los proyectos, se

encuentran en las regiones y municipalidades, quienes tienen la responsabilidad de evaluar los proyectos que se formulan en sus localidades.

Los problemas de la inversión pública que estamos presenciando tienen que ver más con la gestión de los proyectos, que empiezan con la forma de contratación de bienes y servicios del Estado, los contratos pactados y la ejecución misma de los proyectos.

#### **G. INVERSIÓN PÚBLICA FRENADA: UN MOTOR TODAVÍA CON PROBLEMAS PARA ENCENDER**

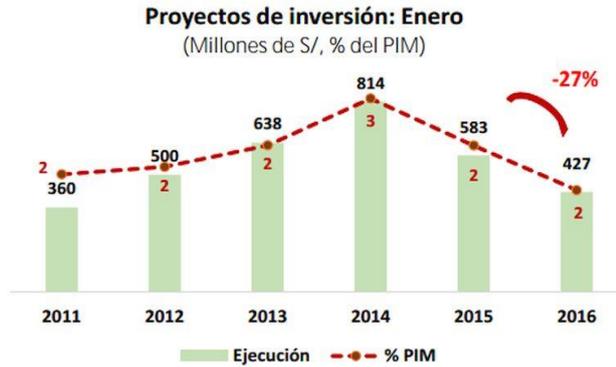
Así como la economía se deja de calentar, es decir la economía se desacelera, las inversiones también se desaceleran se frenan, las inversiones públicas son un acicate para que se incremente la inversión privada. Hay varios factores para que la inversión se frene, entre estos factores se tiene por ejemplo:

- ❖ Algunas comunidades son influenciadas por mandos sindicales o por sectores políticos para que no se ejecute las inversiones mineras pretextando la contaminación ambiental.
- ❖ La corrupción a nivel Nacional, Regional y Municipal en los últimos años, han sido muy escandalosas, esto ha hecho que las inversiones se hayan frenado.
- ❖ La desconfianza por parte de los inversionistas

extranjeros ha ido aumentando, percibiendo alguna inestabilidad política.

La ejecución de proyectos de inversión del gobierno nacional se desplomó en enero un 41%, tras haber sido el sostén durante el 2015. La inversión pública es uno de los motores de la economía que no termina de encender, e incluso, inició el año con un fuerte freno que amenaza con prolongarse durante el 2016, en medio de un cambio de administración del gobierno central. El último reporte del Ministerio de Economía y Finanzas reveló que la ejecución de proyectos de inversión del gobierno en su conjunto se desplomó un 27% en enero, al sumar S/ 427 millones, pese al impulso que venía del último trimestre del 2015.

Pero lo más curioso es que esta contracción, a diferencia de lo que se observaba en meses pasados, fue originada por el frenazo que registró la inversión pública nacional (cayó 41% a S/ 248 millones), tras ser el sostén del crecimiento y a pesar de las medidas que lanzó el ejecutivo justamente para evitar estos baches.

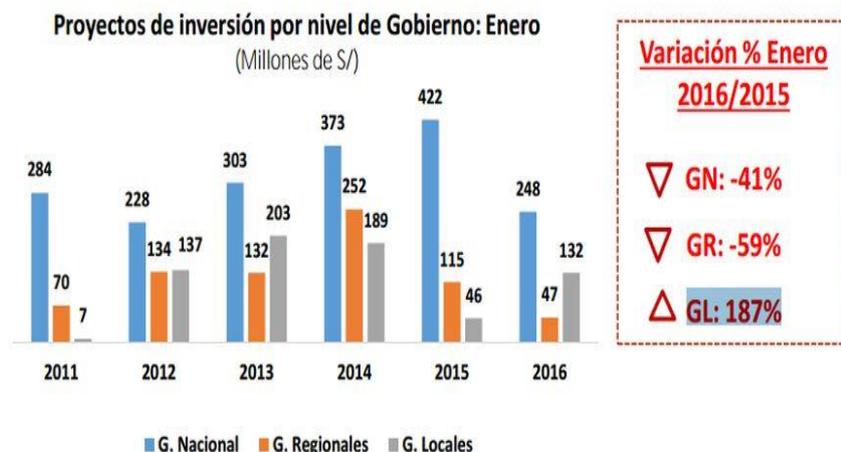


## 1. MEDIDAS POCO EFECTIVAS

El economista de la Universidad Pacífico, **Jorge Gonzales Izquierdo**, sostiene: “que estos resultados demuestran que las medidas que tomó el Gobierno para enfrentar la desaceleración no han dado resultados y ahora el riesgo es que esta tendencia contractiva se prolongue durante todo el primer semestre.

"Hubiera esperado que desde el tercer trimestre del año pasado y los dos trimestres del 2016 la inversión pública comience a crecer, pero no ha sido así y por lo que estoy viendo el primer trimestre no va a ser así y esto está contribuyendo muy poco a revertir la situación de desaceleración", comentó.

El ritmo de ejecución en los gobiernos regionales también se desplomó un 59% en el primer mes del año a S/47 millones, luego de haber repuntado 62% en diciembre y tras un año de lenta dinámica de inversiones al interior del país”.



## 2. LA SORPRESA

Pero la sorpresa vino de los gobiernos locales que pisaron el acelerador y ejecutaron S/ 132 millones solo en enero, 187% más que el mismo mes del año pasado.

Si bien aún es muy temprano para evaluar si las nuevas autoridades de los gobiernos subnacionales ya superaron el periodo de aprendizaje, que estancó la inversión pública al interior del país el 2015, ahora los temores se centran sobre una eventual caída de la inversión este año ante el cambio del gobierno central.

El Banco Central de Reserva proyecta un repunte de la inversión pública de 10.9% este año, tras su crecimiento nulo en el 2015, pero para el economista González Izquierdo tales expectativas pueden ser muy altas si no se recupera la dinámica en el primer trimestre.

## H. RECONSTRUCCIÓN DEL PERÚ: EL PROBLEMA NO ES DE RECURSOS SINO DE CAPACIDAD DE EJECUCIÓN

## **DEL ESTADO**

El Plan de Reconstrucción con Cambios está en marcha para reponer los daños materiales ocasionados por el fenómeno del Niño Costero en diversas partes del Perú, pero puede afrontar un problema, el cual es el 'talón de Aquiles' del Estado peruano<sup>2</sup>. "El Principal obstáculo es sin lugar a dudas la capacidad de ejecución del Estado a través de sus instancias: nacional, regional y municipal. En el Perú, hace tiempo nos dimos cuenta de que no existe un problema de recursos financieros. De lo que adolecemos es una falta de capacidad de gestión pública para ejecutar bien y con transparencia los presupuestos disponibles", indicó Daniel Córdova, presidente ejecutivo de Invertir.

### **I. EL PROBLEMA DE INVERSIÓN PÚBLICA VA MÁS ALLÁ DE LA RECONSTRUCCIÓN**

Hay una millonaria suma que deberá invertirse en la reconstrucción, esta inversión que parte de una tragedia será solo un alivio temporal porque el problema está en la falta de políticas de largo plazo.

¿La inversión para la reconstrucción bastará para reactivar la economía?

Va a ser una inversión urgente, tiene que hacerse, pero hace

---

<sup>2</sup> Según Daniel Córdova, presidente ejecutivo de Invertir, (2017) ejecutar los S/ 25,655 millones consignados en el plan va a ser difícil si no se cambia la manera de gestionar los proyectos.

falta un impulso mayor a la inversión pública, en distintas áreas del país. También hacen falta otras medidas para que se muevan la industria y el sector privado, si se produce el repunte que se espera por la reconstrucción, ¿va a ser temporal?

Efectivamente. El plan de inversiones nos da a entender que esto va a continuar hasta el 2019. Pero hay un problema de inversión pública que va más allá de la reconstrucción. No solo hace falta la reconstrucción, sino inversiones en carreteras, en aeropuertos, en otras zonas y en otros rubros. No puede ser que la inversión pública aumente estos años para caer después. El Gobierno no ha planteado una mirada a más largo plazo. También hay que ver cómo se va a financiar todo esto, porque ha caído fuertemente la recaudación tributaria<sup>3</sup>.

Entre las causas tenemos la propia desaceleración económica, que implica un menor pago de impuestos. El fenómeno El Niño. Y también tenemos una serie de medidas tributarias que se dieron a fines del año pasado, tanto desde el Gobierno como desde el fujimorismo.

## **J. POR QUÉ LA INVERSIÓN PÚBLICA URBANA ES MAL**

---

<sup>3</sup> Pedro Francke. El economista y docente de la PUCP critica las medidas tributarias asumidas en este Gobierno y considera que el BCR no está cumpliendo su papel ante la desaceleración.

## **PRIORIZADA, DESARTICULADA Y FRAGMENTADA**

Según nuestra investigación, la enorme mayoría de Proyectos de Inversión Pública (PIP) no responde a ninguna visión estratégica de la autoridad a cargo del territorio. Por el contrario, las ideas de proyectos, y los procesos de diseño y selección de los mismos, son guiados básicamente por la voluntad de los dirigentes locales. Son estos los que identifican las necesidades de su barrio, plantean un proyecto para solucionarlas, y presionan y gestionan para que dicho proyecto se convierta en un PIP viable, que eventualmente recibirá financiamiento y será ejecutado. El Estado apenas cumple con aplicar algunos filtros mínimos a las demandas de los dirigentes, pero su rol es básicamente pasivo ante las demandas desbordadas de la población.

## **K. LA CORRUPCIÓN EN LOS PROYECTOS**

Estos días se habla en las noticias, ya sea prensa, radio, televisión de “corrupción”, y esto es algo que nos afecta en todos los niveles, no solo en la política.

La corrupción impacta en el día a día de la gestión de proyectos de múltiples y diversas maneras, por ejemplo: compras con sobrecostes, selección de proveedores en concursos públicos “a dedo”, desviación de fondos, sobornos, comisiones, sobres, etc.

Realmente el problema de la corrupción es un tema que se

tiene que superar, pues la práctica de la corrupción trae pérdidas cuantiosas al Estado; la corrupción no solo es práctica de las autoridades y funcionarios del Estado, son también práctica de los empresarios privados, con quienes se transa los negocios de la corrupción.

## **1.2. Delimitación de la investigación.**

### **1.2.1. Delimitación geográfica**

La delimitación geográfica de la investigación es todo el territorio peruano, porque se analizará la planificación nacional y las inversiones públicas nacionales proyectadas; también abarcará el territorio de la región Pasco, porque tocaremos las principales inversiones de los últimos años.

### **1.2.2. Delimitación temporal**

La presente investigación abarcará un periodo prudencial, no será tan amplio, sino un periodo manejable con relación a los datos a obtener. El periodo de estudio es 2007 – 2017.

### **1.2.3. Delimitación conceptual**

#### **A. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

La planeación estratégica es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo.

#### **B. GESTION DE PROYECTOS DE INVERSION**

La gestión de proyectos es un enfoque metódico para

planificar y orientar los procesos del proyecto de principio a fin. Según el Instituto de Gestión de Proyectos (Project Management Institute, PMI), los procesos se guían por cinco etapas: iniciación, planificación, ejecución, control y cierre. La gestión del proyecto se puede aplicar a casi cualquier tipo de proyecto y es ampliamente utilizado para controlar los complejos procesos de los proyectos de desarrollo de software.

### **C. CORRUPCION**

Corrupción es la acción y efecto de corromper (depravar, echar a perder, sobornar a alguien, pervertir, dañar). El concepto, se utiliza para nombrar al vicio o abuso en un escrito o en las cosas no materiales.

La corrupción, por lo tanto, puede tratarse de una depravación moral o simbólica. En otro sentido, la corrupción es la práctica que consiste en hacer abuso de poder, de funciones o de medios para sacar un provecho económico o de otra índole. Se entiende como corrupción política al mal uso del poder público para obtener una ventaja ilegítima.

#### **1.3. Formulación del problema.**

##### **1.3.1. Problema principal.**

**PG:** ¿De qué manera la casi inexistencia de aplicación de la Planificación Estratégica, la pérdida de presupuesto por corrupción la efectiva gestión de proyectos, y la falta de un

buen sistema aplicación del Project Management Instituto,  
impide la calidad de las inversiones públicas en el país?

### **1.3.2. Problemas específicos.**

**PE<sub>1</sub>:** ¿Cómo la escasa aplicación del Plan Estratégico (instrumento de gestión) por los gobiernos regionales y locales es determinante para la gestión y la ejecución de los proyectos de inversión?

**PE<sub>2</sub>:** ¿De qué manera la corrupción de funcionarios y autoridades de los gobiernos nacionales, regionales y locales en el Perú, ha traído pérdida de por lo menos el 10% del PIB anual en disminuyendo la efectividad de los proyectos?

**PE<sub>3</sub>:** ¿Cómo la creación de la Oficina de Gestión de proyectos regionales y la aplicación de la técnica Project Management Instituto Supervisada por la CEPLAN, produce eficiencia en la ejecución de los proyectos de inversión?

## **1.4. Formulación de objetivos.**

### **1.4.1. Objetivo general.**

**OG:** Describir y explicar de qué manera la casi inexistencia de aplicación de la Planificación Estratégica, la pérdida de presupuesto por corrupción la efectiva gestión de proyectos, y la falta de un buen sistema aplicación del Project Management Instituto, impide la calidad de las inversiones públicas en el país.

### **1.4.2. Objetivos específicos.**

- OE<sub>1</sub>:** Describir y explicar cómo la escasa aplicación del Plan Estratégico (instrumento de gestión) por los gobiernos regionales y locales es determinante para la gestión y la ejecución de los proyectos de inversión
- OE<sub>2</sub>:** Describir y explicar como la corrupción de funcionarios y autoridades de los gobiernos nacionales, regionales y locales en el Perú, ha traído pérdida de por lo menos el 10% del PIB anual en disminuyendo la efectividad de los proyectos
- OE<sub>3</sub>:** Describir y explicar de qué manera la creación de la Oficina de Gestión de proyectos regionales y la aplicación de la técnica Project Management Instituto Supervisada por la CEPLAN, produce eficiencia en la ejecución de los proyectos de inversión.

### **1.5. Justificación de la investigación.**

El presente trabajo de investigación responde a que La Planificación Estratégica cuya responsabilidad principal es el CEPLAN, porque es esta oficina técnica la responsable de hacer la planificación de los proyectos de inversión a nivel país. No podemos ejecutar proyectos gigantes donde no es necesario, como tampoco es correcto dejar de ejecutar proyectos donde es necesario realizarlo.

Nuestro tema de investigación es importante porque la planificación debe estar relacionada con la gestión de proyectos, por ejemplo, tenemos descuidada las fronteras de nuestro país, nadie invierte en esos lejanos parajes (frontera) de la selva norte, centro y oriente, en estos lugares

todavía no ha llegado el Estado. Lo mismo sucede con los lejanos parajes de la selva inhóspita (donde todavía no se habla el quechua ni el castellano); en estos lugares de la sierra peruana (Norte, Centro, y sur), todavía no ha llegado el Estado.

Todo se ha concentrado y se ha centralizado en determinados lugares, descuidando casi por completo, por ello es importante y trascendente nuestro trabajo de investigación.

### **1.5.1. Justificación teórica**

El presente trabajo de investigación tiene un sustento teórico y se relaciona con el problema de investigación, se tiene que teorizar acerca del Planeamiento estratégico, por qué es importante para la gestión y para la ejecución de proyectos. El trabajo pretende incrementar el conocimiento teórico de las inversiones.

- a. Con nuestras teorías pretendemos llenar los vacíos teóricos a cerca de la Planificación Estratégica, de la gerencia de proyectos, teorías sobre Projeet **Management Institute**, que quedan por conocer.
- b. Se tiene que resolver las contradicciones teóricas que existen entre el CEPLAN, La gestión de proyectos, y los que plantean que la Planificación estratégica no vale para nada.
- c. Se tiene que señalar la síntesis del nuevo enfoque teórico que se tiene que plantear acerca del presente trabajo de investigación.

### **1.5.2. Justificación practica**

Nuestro tema de investigación es importante porque propone solución al problema donde están involucrados los agentes que lo componen, hay involucrados y beneficiarios. Nuestra investigación es práctica porque se está interesado en contribuir a la solución del problema de la Planificación estratégica, y al problema de la gestión de proyectos de inversión y por tanto a propender que los Proyectos de inversión vayan en beneficio de los sectores que más lo necesitan.

### **1.6. Limitaciones de la investigación.**

Siempre existirán limitaciones en la realización de los proyectos de investigación, primero porque investigar no es una cuestión fácil, pues se necesita invertir bastante tiempo, dinero, material bibliográfico, y sobre todo decisión de empezar y culminar la investigación. A estas alturas de la situación económica que vivimos nosotros los jóvenes, nos toca dedicarnos a un trabajo para poder solventarnos en nuestra vida diaria, eso acrecienta la necesidad de tiempo y recursos económicos para llegar a un buen final en la culminación del trabajo de investigación, tal como es la tesis universitaria.

Sin embargo, se ha está haciendo grandes esfuerzos para el inicio y la culminación de la presente investigación.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes de estudio**

**En este Ítem veremos algunos trabajos de investigación realizados con anterioridad a nuestra investigación, por algunos estudiosos, de carreras afines a la presente investigación; Así por ejemplo podemos mencionar:**

- 1. Tesis: “PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y SU REPERCUSIÓN EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL DEL SECTOR TURISMO DE LA REGIÓN PUNO, 2015 – 2016”; este trabajo fue presentado por la ex alumna NILDA ROSAS ROJAS.**

En este trabajo se habla de: “La planeación estratégica es el apoyo determinante para la dirección estratégica. Por supuesto que, no representa todo el proceso de la dirección estratégica, sino que solo es un factor principal en la realización de la misma. Se reconoce que la dirección estratégica y operacional está fuertemente ligadas; la dirección estratégica proporciona una guía, dirección y límites para la

operacional. Siendo así, la planeación estratégica está relacionada con las operaciones. Sin embargo, el enfoque y el énfasis de la planeación y de la dirección estratégicas”.

2. Tesis: **“PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DEL SERVICIO DE GESTION INFORMATICA PARA EL SECTOR SALUD EN EL PERU”**, presentada por: Alonso Carlos Díaz García, Carlo Mario Romero Sánchez.

**En este trabajo dicen que:** “Se han propuesto estrategias que cubren aspectos como formar personal calificado para asegurar la gestión de la infraestructura tecnológica de datos y comunicaciones, la implementación de la atención médica virtual en zonas alejadas para atender la demanda no cubierta, el desarrollo de la historia médica única y móvil en el sector público que permita una mejor atención y evitar la duplicidad de análisis médicos, la unificación de los sistemas informáticos del sector salud a través del Ministerio de Salud para poder constituir una base de datos única por paciente”.

3. Tesis: **“EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y SU RELACIÓN CON LA CALIDAD DE GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL NIVEL PRIMARIO DE CHORRILLOS-LIMA, 2013”**, presentada por: YENNCY PETRONILA RAMÍREZ MALDONADO: En este trabajo de investigación dicen que: “En la base teórica se analiza los conceptos básicos del planeamiento estratégico y la calidad de gestión. La investigación planteada es del tipo cuantitativo y se hizo uso del diseño correlacional, a través del muestreo no probabilístico se seleccionó como muestra 04 instituciones, 94 docentes y 17 administrativos, a los cuales se les aplicó un cuestionario sobre el planeamiento estratégico que mide las dimensiones: misión, visión, objetivos, estrategias, metas y FODA”.

## **2.2. Bases teóricas – científicas relacionadas con el tema**

### **2.2.1. Centro nacional de planeamiento estratégico**

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN 2013), dice que, “El CEPLAN está definido como un Organismo Técnico adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros del Perú. De acuerdo al Decreto Legislativo N°1088 es la instancia gubernamental rectora del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico peruano”.

El Ceplan, “es el encargado de formular, coordinar, dar seguimiento y evaluar las estrategias y prioridades del Gobierno; es la institución que conduce el proceso de formulación y difusión de una visión compartida y concertada de futuro del Perú en sus diferentes niveles de gobierno”.

El CEPLAN es “la Institución responsable de diseñar el país de las próximas décadas; el espacio que contribuye con la discusión de las opciones estratégicas del país, considerando la situación presente y las posibilidades del futuro con miras al 2021, en una primera etapa”.

**A. El Ceplan tiene su Historia** que no es tan antigua, pero tampoco es muy de estos años:

El CEPLAN prácticamente nace el 19 de octubre de 1962, mediante el Decreto Ley N° 14220, pues se creó con el nombre de “Sistema Nacional de Planificación del Desarrollo Económico y Social”, tuvo su organismo rector el “Instituto Nacional de Planificación” (INP). Si bien no se puede afirmar que aquí se inició la historia de la planificación en el Perú; sí es posible decir que con ese Decreto Ley se dio inicio formal a la planificación en el Perú.

Más adelante, en junio de 1981, mediante el Decreto Legislativo N° 177 se puso en vigencia la Ley de Organización y Funciones del Sistema Nacional de

Planificación, encabezado por el entonces Instituto Nacional de Planificación (INP), organismo que en el año 1992, después de 30 años, se disolvió mediante el Decreto Ley N° 25548, siendo asumidas sus funciones por el Ministerio Economía y Finanzas con excepción a las de cooperación internacional. El gobierno dictatorial de A. Fujimori lo derogó.

Con el Acuerdo Nacional (2002), se vuelve a retomar la idea de la planificación estratégica, adoptándose la Quinta Política de Estado, por la cual se estableció la creación de un Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico con una clara fijación de objetivos generales y específicos que establezcan metas a corto, mediano y largo plazo. Esta Quinta Política de Estado se formalizó el 06 de mayo del año [2005]] mediante la promulgación de la Ley N° 28522 por la cual se crea el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y el CEPLAN. No obstante, la dación de esta Ley, es recién a partir del 28 de junio del año 2008 que se implementa el CEPLAN con la dación del Decreto Legislativo N° 1088 publicado en el Diario El Peruano.

### **2.2.2. La corrupción en los proyectos – ¿es posible evitarla?**

La corrupción parece ser algo innato en la naturaleza humana y que algunas personas son más propensas a desarrollar.

Hay quien dice que el poder y/o el dinero corrompen y se escudan en esta sencilla argumentación para entender lo que ocurre actualmente en el mundo. Dicho esto, la corrupción impacta en el día a día de la gestión de proyectos de múltiples y diversas maneras, por ejemplo: compras con sobrecostes, selección de proveedores en concursos públicos “a dedo”, desviación de fondos, sobornos, comisiones, sobres, etc.

**A. ¿QUÉ PODEMOS HACER COMO GESTORES DE PROYECTOS PARA EVITAR, IDENTIFICAR Y CONTROLAR LAS MALAS PRÁCTICAS?**

El PMI (Project Management Institute) establece un código ético a seguir: PMI Code Of Ethics que debe ser aprobado y firmado por todo aquel miembro de la asociación, con riesgo a ser expulsado y a perder las certificaciones obtenidas (PMP, CAPM, etc.) si se incumplen las cláusulas indicadas. Este código establece la forma correcta de operar y conjuntamente a las “best practices” descritas en la guía PMBOK ayudan a trabajar correctamente y éticamente en los proyectos.

Establecer una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en la organización es una muy buena manera de mejorar el control de los proyectos, supervisando las acciones desde un punto centralizado y detectando cualquier posible intento de fraude al sistema. Para entender mejor el papel de las PMO en la gestión, os recomiendo este artículo: Que es una PMO y sus beneficios para la empresa. Todo y eso, en última instancia el tema de la corrupción, me temo que se basa en valores éticos y de cultura (aquí en España donde resido, estamos padeciendo múltiples y constantes escándalos de corrupción en proyectos y a nivel político en las más altas esferas).

Con esto último quiero decir, que si bien aplicar unas buenas prácticas de control de compras, de control del valor ganado, etc puede ayudar a minimizar el riesgo y hacer un mejor seguimiento, al final, la ética y los valores de las personas implicadas en el proyecto es lo que prima, y para ello no hay ninguna “certificación” sino más bien una buena formación en valores y ética personal y profesional, que se debería transmitir a nivel de educación básica en las escuelas y en la propia familia.

### 2.2.3. ¿Es posible evitar la corrupción en las grandes obras en Perú?

Un aplicativo móvil contra la corrupción. El ingeniero civil Germán Elera presentó en RPP Noticias el FINALCAD, una aplicación que busca desincentivar la corrupción en proyectos de infraestructura y construcción<sup>4</sup>.

“El aplicativo móvil nos permite tener una plataforma colaborativo de todos los interlocutores de un proyecto. Por ejemplo, si hablamos de un hospital ejecutado por un ministerio, en esta plataforma estarán: la autoridad ejecutante, el constructor y el supervisor. Todos se comunican en una misma plataforma. Vamos a tener diferentes indicadores como el avance de la obra, los planos, las especificaciones técnicas del proyecto”, explicó Elera en Ampliación de Noticias.

**“En tiempo real, un ingeniero puede levantar las observaciones a una obra, tomar las fotos y hacer los reportes, subiendo todo a la nube del aplicativo móvil”**

#### A. DISUADE LA CORRUPCIÓN

El ingeniero dijo que el sector construcción es uno de los menos digitalizados y tiene una brecha de baja productividad al seguir utilizando herramientas del pasado. “Un ingeniero supervisa una obra y utiliza lápiz, papel, toma fotos. Luego regresa a su oficina y se sienta en su computadora a transcribir toda la información que levantó en la obra. Entonces lo que propone esta herramienta es tener información en tiempo real porque el ingeniero va con su Tablet”, contó.

El especialista en el sector construcción y ferroviario dijo que FINALCAD también permitirá evitar la corrupción porque el sistema es trazable. Cada persona que interviene en el

---

<sup>4</sup> RPP. (2017). Radio Programas del Peru. Emisora Local de Lima, peru.

proyecto tiene un perfil y se conoce quién fue la persona que validó una adenda o algún sobrecosto.

## **B. RECONSTRUCCIÓN EN EL NORTE**

De acuerdo al plan que presentó la Autoridad para la Reconstrucción con Cambios, el Gobierno invertirá 23 mil millones de soles en la reconstrucción del país. El 75% de este presupuesto está orientado a obras de recuperación de infraestructura, 23% en obras de prevención de desastres y 2% para capacitar a las instituciones que ejecutarán las obras. El objetivo principal del plan es restituir la infraestructura que existía y plantear estándares más exigentes para las nuevas construcciones que resistan posibles futuros desastres.

### **2.2.4. Cómo evitar o minimizar la corrupción del alcance del proyecto**

Conocidas las causas que provocan la corrupción del alcance o scope creep, nos toca conocer ahora cómo evitarla, minimizarla y gestionarla.

Algunas personas creen que la corrupción debe ser prevenida a cualquier costo. Sin embargo, el no permitir que cierta corrupción del alcance ocurra puede ser peligroso y posiblemente obrar en detrimento de los objetivos del negocio. “Además, en algunos casos puede resultar imposible prevenir la corrupción del alcance”. Quizás lo mejor que podemos hacer es “controlar la corrupción del alcance minimizando el volumen y la extensión de este”<sup>5</sup>, dice. Algunas de las actividades que pueden ser de ayuda incluyen:

#### **1. Aceptar que la corrupción del alcance ocurrirá muy probablemente**

---

<sup>5</sup> Harold Kerzner.(2013). Sociólogo especialista en ciencias sociales y medioambiente

Evitar la corrupción del alcance es casi imposible, asumiendo que en la vida la constante es el cambio y que los seres humanos somos incapaces de definir completamente todos los detalles del proyecto antes de iniciar su ejecución.

## **2. Realizar un análisis de requerimiento**

La falta de entendimiento del requerimiento produce requerimientos incorrectos y pobremente definidos, por lo que es mandatorio que conozcas con claridad y en detalle el requerimiento del cliente, además de estar seguro de que tanto tú como el cliente entienden lo mismo. Para conocer y entender el requerimiento debes utilizar procesos, herramientas y técnicas que te ayuden en el levantamiento y definición de este.

## **3. Conocer las expectativas del cliente**

No des por un hecho que entiendes las expectativas del cliente y los interesados del proyecto. Las expectativas de uno y otro pueden no estar alineadas con la interpretación que tienes del requerimiento y del alcance. Tienes que entender las expectativas y establecer una continua y efectiva comunicación.

## **4. Asociar costos de los cambios en el alcance**

Todos los cambios requieren trabajo que a su vez representan costos. Asignar costos a los cambios puede evitar que los clientes soliciten cambios alegremente. Esta estrategia obligaría que el cliente previo a la generación de la solicitud, priorice y seleccione los cambios realmente necesarios por los cuales estaría dispuesto a pagar.

## **5. Eliminar la noción de que el cliente siempre tiene la razón**

El cliente siempre tiene la razón. Siempre que lo requerido esté dentro del alcance, esté dispuesto a pagar por ello o no afecte la salud del proyecto.

## **6. Actuar como el abogado del diablo**

No des por sentado que todos los requerimientos de cambios son necesarios incluso si estos son generados internamente por el equipo del proyecto. Cuestiona la necesidad del cambio. Asegúrate de que hay suficiente justificación para el cambio.

#### **7. Implementar un sólido proceso de control de cambios**

Producir la documentación de los requerimientos de cambio y su manejo es un aspecto crítico para el proyecto. Un proceso de control de cambios que defina el ciclo de vida del requerimiento, los actores, sus roles y responsabilidades, permitirá asegurar que cada solicitud de cambio cumpla con los requisitos establecidos y sea apropiadamente analizada y evaluada. Este proceso puede evitar que cambios no deseados sean aprobados e implementados sin pasar previamente los controles establecidos.

#### **8. Determinar los efectos de los cambios**

La corrupción del alcance afectará el cronograma, costo, alcance y recursos. Determina cuáles fechas de hitos (milestone) pueden ser movidas y cuáles no, si serán necesario recursos adicionales y si estos recursos a su vez estarán disponibles.

#### **9. Involucrar los usuarios desde el comienzo**

El involucramiento temprano del usuario puede minimizar la corrupción del alcance o al menos identificar los cambios en el alcance lo suficientemente temprano para que puedan reducirse los efectos de los cambios.

#### **10. Agregar reserva de recursos**

Puede ser posible agregar cierta flexibilidad en el presupuesto y el cronograma si se espera una fuerte corrupción del alcance. Esta podría aparecer como una reserva monetaria de contingencia para costear problemas y las actividades desarrolladas dentro del cronograma del

proyecto.

## **11. Saber quién tiene la autoridad**

No todos los miembros del comité de control de cambios tienen la autoridad para firmar y aprobar los cambios. Tienes que saber quién posee esta autoridad.

### **2.2.5. Cómo prevenir la corrupción en el sector de infraestructura**

#### **A. LA NECESIDAD DE TOMAR MEDIDAS**

**La Corrupción en el sector de infraestructura es perjudicial porque:**

- 1.** Perjudica a los países porque hace que la infraestructura resulte inadecuada, porque se construyen proyectos innecesarios, peligrosos, defectuosos o con sobrecostos. Esto afecta el desarrollo sostenible y puede ser causa de perjuicios económicos, pobreza, heridos y muertos.
- 2.** Afecta negativamente a las organizaciones que trabajan en el sector, lo que disminuye las posibilidades de construcción de proyectos, introduce incertidumbre en los procesos licitatorios, conduce al desperdicio de los recursos utilizados en la preparación de ofertas, aumenta los costos de los proyectos, produce daños económicos, incita a la extorsión y afecta negativamente la reputación de las empresas.
- 3.** Perjudica a los individuos, lo que conduce a daños personales y extorsión. Todas las partes involucradas en el sector de la infraestructura comparten la responsabilidad de prevenir la corrupción. La corrupción solo puede evitarse si los gobiernos, las entidades financieras, los propietarios de los proyectos, las compañías que proveen el trabajo, los equipos, los materiales y los servicios, y las entidades profesionales actúan de forma efectiva y coordinada. Adicionalmente, los individuos que trabajan en el sector pueden

desempeñar un papel fundamental. No existe un método único y sencillo de prevenir la corrupción. Es necesario que los sectores tanto público como privado adopten exhaustivas medidas Anti-Corrupción como parte integral del manejo empresarial y de los proyectos, en forma similar a como se han adoptado las medidas de seguridad y de control de calidad. En la presente Declaración de Medidas Anti-Corrupción, el Comité Permanente Anti-Corrupción de la WFEO identifica medidas específicas Anti-Corrupción que pueden ser puestas en práctica por los diversos participantes en los proyectos de infraestructura, y reclama de dichos participantes que tomen medidas efectivas.

## **B. ACTIVIDADES DE LOS GOBIERNOS PARA PREVENIR LA CORRUPCIÓN**

Los gobiernos deben tomar las siguientes medidas:

### **1. Convertir en requisitos legales lo siguiente:**

- a) Que en los proyectos de infraestructura del sector público se exijan medidas Anti-Corrupción adecuadas y que dichas medidas se pongan en práctica y se mantengan como parte integral del manejo de los proyectos.
- b) Que las empresas que participan en licitaciones para proyectos del sector público pongan en práctica y mantengan medidas adecuadas Anti-Corrupción dentro de su propia organización.

### **2. Que se toman medidas para eliminar la extorsión por parte de los funcionarios gubernamentales a cambio de aprobaciones y permisos, al asegurarse de que:**

- a) Existen controles adecuados para impedir la extorsión.
- b) Los empleados del sector público reciben salarios razonables que se les pagan oportunamente, de manera que no tienen que recurrir a extorsiones para

aumentar sus ingresos.

3. **Que existe un mecanismo** mediante el cual los individuos y las organizaciones pueden informar de prácticas corruptas a las autoridades de manera segura y confidencial.
4. Establecer un organismo independiente, adecuadamente financiado, destinado a prevenir, investigar y enjuiciar la corrupción, organismo que debe funcionar con honestidad, transparencia, equidad y sin interferencia alguna por parte del gobierno.
5. Cooperar con miras a establecer una corte internacional con jurisdicción sobre los delitos de corrupción. Acciones por parte de las organizaciones involucradas en un proyecto, con miras a prevenir la corrupción
6. Propietarios del proyecto: Las organizaciones que poseen o que están encargadas de desarrollar un proyecto deben:
  - a) Poner en práctica y mantener medidas Anti-Corrupción adecuadas dentro de sus propias organizaciones. Estas medidas incluyen publicar un código de conducta Anti-Corrupción, entrenar a sus empleados, establecer efectivos controles financieros y comerciales que contribuyan a prevenir la corrupción, instituir medidas disciplinarias para ser aplicadas a aquellos empleados que no cumplan con las políticas anticorrupción, y establecer un sistema que asegure la confidencialidad para aquellos empleados que informen de prácticas corruptas.
  - b) Poner en práctica y mantener medidas Anti-Corrupción adecuadas en todos sus proyectos.

#### **2.2.6. Resolviendo los errores comunes en la planeación estratégica**

**A. ANTE EL ERROR DE NO ORGANIZAR LAS TAREAS, NI SABER CÓMO OPTIMIZAR TU TIEMPO**

**¿CÓMO RESOLVERLO?**

La clave es “parar” y “pensar”. Armar una planificación estratégica no lleva 2 horas. Pero tampoco la harás nunca si no empiezas por dedicarle esas 2 horas. Comienza organizando tus tareas de modo que puedas mejorar en el día a día, pero aún si hoy no tienes grandes resultados, de todas formas, hazte un tiempo para parar y pensar. Haz una lista de las cosas que están sucediendo y que podrían haberse prevenido. Haz una lista de qué personas podrían ayudarte con una u otra situación. Empieza haciendo listas. A la semana siguiente trata de formar conclusiones, hacer algún breve análisis de causa raíz. Luego, podrás avanzar en tomar más acciones en cada situación.

**B. ANTE LA CENTRALIZACION DE LAS DECISIONES, HASTA LAS MÁS SIMPLES Y OPERATIVAS**

**¿CÓMO RESOLVERLO?**

Empieza de a poco. Haz una lista de las decisiones que tienes que tomar. Priorízalas. Toma el 10% de las decisiones menos prioritarias y delégalas: descentralízalas. Sin excusas. Por algo son las menos prioritarias. Empieza confiando y luego ve ajustando lo que necesites. Entrena y capacita a tus colaboradores. Dale tiempo de tu semana. ¿Tienes una agenda muy apretada? Uno por vez. Elige en quienes invertir tu tiempo, pero te aseguro que no es un gasto sino una inversión.

**C. CUANDO SE RESUELVEN TODOS LOS CONFLICTOS Y NO DAR LUGAR A QUE OTROS APRENDAN DE ENFRENTARSE A LOS PROBLEMAS**

**¿Cómo resolverlo?**

Dales espacio. Comparte tus experiencias, tu forma de resolver los problemas, pero déjales a tus colaboradores tomar decisiones, enfrentarse a los problemas, lidiar con ellos, aprender de la cotidianidad de la presión y aprender de la interacción con otros actores que pueden estar sintiendo cosas diferentes, y que pueden perseguir objetivos diferentes. Déjalos que se equivoquen. Los mejores aprendizajes surgen del darse cuenta que una decisión propia no fue la correcta.

#### **D. NO ARMAR UNA ESTRUCTURA DE DELEGAMIENTO ACORDE A LAS RESPONSABILIDADES DEL PUESTO**

##### **¿Cómo resolverlo?**

¿No tienes un equipo? Fórmalo. Elige a cada individuo por su aporte individual y por lo que podrá hacer sumado al equipo. No elijas colaboradores excepcionales que no tienen buenas características de grupo porque terminarán aislados por ellos mismos o por los demás. O si crees que son piezas fundamentales, ayúdales a encajar en el grupo. Necesitas una estructura, un equipo para poder delegar tareas, iniciativas y hacer que tu área u organización crezca. Practica delegar tanto en individuos como en equipos. De esta forma también detectarás nuevos y potenciales futuros líderes.

#### **E. DEJAR LA MEJORA CONTINUA PARA “UN MEJOR ESCENARIO” Y NO IMPLEMENTAR DE INMEDIATO**

##### **¿Cómo resolverlo?**

La herramienta a aplicar es la misma “darse tiempo” y “delegar”. Puedes separar las tareas que tienes que cumplir regularmente entre “operativas” y “estratégicas”. Equilibra ambos grupos de tareas en tu planificación semanal. Pon un líder a la cabeza de ciertas iniciativas de calidad y dale autonomía para investigar, innovar y llevar adelante estas iniciativas. Que sea una persona con capacidad de liderazgo

pero también alguien que se preocupe por la mejora continua de los procesos. Que dependa de ti sólo para apoyo político y para abrir determinadas puertas complejas en la organización, pero dale espacio para crear y aplicar. Implementa rápidamente innovaciones o mejoras y muéstralo al resto del equipo y de la organización. Que otros vean y se contagien y quieran colaborar también en estas iniciativas.

### **2.2.7. El estancamiento de la inversión pública**

La inversión pública en carreteras, puentes, caminos rurales, edificios, puertos u otras obras físicas no avanza. Un punto de partida para resolver este problema sería reconocer que el proceso de inversión pública involucra varias etapas, que deben estar bien articuladas entre sí para asegurar una implementación eficaz de proyectos concretos.

Estas etapas comienzan con la definición estratégica de prioridades macroeconómicas y de desarrollo, que deben reflejarse en proyecciones de ingresos y gasto público y planes de inversión pública. Viene después el análisis de proyectos concretos de inversión, tomando en cuenta sus costos y beneficios. Requieren un trabajo técnico especializado y consultas. Identificados los proyectos, deben establecerse los procedimientos para ejecutarlos. Normalmente van desde su inclusión en el presupuesto nacional, con una perspectiva multianual —porque las inversiones generalmente toman más de un año y requieren mantenimiento— hasta la determinación de los procesos de contrataciones. Hay que asegurar que se cuente con los recursos disponibles para la ejecución de las inversiones, incluyendo la posibilidad de convenir alianzas público-privadas. Además, corresponde monitorear los proyectos, evaluar sus resultados y sujetarlos a una rendición de cuentas. La discusión actual sobre el tema de la inversión pública no está tomando en cuenta todas estas etapas del proceso de inversión pública. El

debate está centrado en sólo una: la de contrataciones. Parece olvidar dos temas fundamentales: la orientación estratégica de las inversiones, con base en prioridades nacionales de desarrollo y no en preferencias de un selecto grupo de empresarios, y la reforma del perverso andamiaje institucional de implementación de los proyectos, que involucra a ministerios, alcaldías y consejos de desarrollo. Las reformas recientes de la Ley de Contrataciones, hechas en un contexto de aguda corrupción, introdujeron una serie de controles muy exigentes. Su implementación requiere, casi, la existencia de un servicio civil del siglo XXII. Aunado a un nuevo estilo de fiscalización de la Contraloría General de Cuentas, que no parece distinguir entre faltas administrativas y delitos, no sorprende que numerosos funcionarios tengan temor a participar en juntas de licitación y aprobar proyectos de inversión.

En una respuesta típicamente coyuntural, el gobierno ha propuesto declarar el estado de calamidad en relación a las carreteras para no tener que aplicar la nueva ley de Contrataciones. Por su parte, el Congreso está contemplando la formulación de una nueva Ley de Contrataciones: supuestamente sería una medida de más largo plazo para resolver los problemas existentes. Ninguna de las dos propuestas resolverá los problemas de fondo. Declarar el estado de calamidad parece reflejar el dicho de que “hecha la ley –en este caso la actual Ley de Contrataciones reformada-, hecha la trampa”. Pero si la implementación de esta ley requiere un servicio civil de lujo, ahora inexistente, ¿no sería mejor establecer una unidad especializada, de élite, con alto nivel de comprensión técnica de las obras y con un conocimiento profundo de las dimensiones legales de los procedimientos actuales de contrataciones, para asesorar adecuadamente a las entidades ejecutoras como el Ministerio de Comunicaciones o a las propias municipalidades?

Y en cuanto a crear otra nueva Ley de Contrataciones, ¿no

convendría mejor contemplar previamente una reforma institucional profunda para reasignar las responsabilidades de ejecución de la inversión pública? ¿No sería mejor derogar aquellas leyes que han delegado tantos espacios para la corrupción —más que la capacidad de ejecución— a municipalidades y a consejos de desarrollo?

#### **2.2.8. Reconstrucción del Perú: el problema no es de recursos sino de capacidad de ejecución del estado**

Según Daniel Córdova, de Invertir, ejecutar los S/ 25,655 millones consignados en el plan va a ser difícil si no se cambia la manera de gestionar los proyectos. El Plan de Reconstrucción con Cambios está en marcha para reponer los daños materiales ocasionados por el fenómeno del Niño Costero en diversas partes del Perú pero puede afrontar un problema, el cual es el 'talón de Aquiles' del Estado peruano. "El principal obstáculo es sin lugar a dudas la capacidad de ejecución del Estado a través de sus instancias: nacional, regional y municipal. En el Perú, hace tiempo nos dimos cuenta de que no existe un problema de recursos financieros. De lo que adolecemos es una falta de capacidad de gestión pública para ejecutar bien y con transparencia los presupuestos disponibles", indicó Daniel Córdova, presidente ejecutivo de Invertir.

Agregó que otro obstáculo que podría afectar la ejecución de obras es la corrupción potencial. "Se está poniendo ingentes recursos para ejecutar las obras de reconstrucción y lamentablemente, esto siempre es una tentación para ejecutar mal y/o a más alto costo a través de asociaciones ilícitas entre empresas constructoras corruptoras y autoridades con capacidad de decisión corruptas", advirtió. En ese sentido, opinó que la Autoridad para la Reconstrucción con Cambios debe contratar la gestión privada de los concursos públicos, a través de firmas auditoras de primer nivel como EY, PwC, Deloitte, KPMG, entre

otros. "Aún se está a tiempo. Ahora bien, el comienzo está siendo muy lento. El Norte sigue destrozado y no se ven obras aún", subrayó.

Manifestó que ejecutar los S/ 25,655 millones consignados en el plan va a ser difícil si no se cambia la manera de gestionar los proyectos. "Con los técnicos y gestores existentes en los gobiernos sub-nacionales e incluso el nacional, no se va a poder ir muy lejos y menos aun rápidamente", acotó. Señaló que el desastre dejó en claro la importancia de la planificación urbana y del ordenamiento territorial para el desarrollo del Perú. "El crecimiento de las ciudades ha sido caótico en el Perú. Y no tenemos acá el know how necesario para generar estos planes que en el pasado se ignoraron. Es fundamental que todo lo que se invierte se haga con un mínimo de planificación. No como proyectos aislados como es en el Perú normal y lamentablemente", subrayó.

#### **2.2.9. El problema de inversión pública va más allá de la reconstrucción**

Pedro Francke. El economista y docente de la PUCP critica las medidas tributarias asumidas en este Gobierno y considera que el BCR no está cumpliendo su papel ante la desaceleración.

Pedro Francke. El economista y docente de la PUCP critica las medidas tributarias asumidas en este Gobierno y considera que el BCR no está cumpliendo su papel ante la desaceleración.

El economista Pedro Francke expone una mirada descreída ante el entusiasmo generado por la millonaria suma que deberá invertirse en la reconstrucción. En su opinión, esta inversión que parte de una tragedia será solo un alivio temporal porque el problema está en la falta de políticas de largo plazo.

¿La inversión para la reconstrucción bastará para reactivar la economía?

No, me parece que no. Va a ser una inversión urgente, tiene que hacerse, pero hace falta un impulso mayor a la inversión pública, en distintas áreas del país. También hacen falta otras medidas para que se muevan la industria y el sector privado. Si se produce el repunte que se espera por la reconstrucción,

### **¿va a ser temporal?**

Efectivamente. El plan de inversiones nos da a entender que esto va a continuar hasta el 2019. Pero hay un problema de inversión pública que va más allá de la reconstrucción. No solo hace falta la reconstrucción, sino inversiones en carreteras, en aeropuertos, en otras zonas y en otros rubros. No puede ser que la inversión pública aumente estos años para caer después. El Gobierno no ha planteado una mirada a más largo plazo. También hay que ver cómo se va a financiar todo esto, porque ha caído fuertemente la recaudación tributaria.

Pero está el Fondo de Estabilización Fiscal...

Existe, pero en un momento se va a acabar y no nos vamos a mantener en déficit toda la vida. La recaudación tributaria está siendo mucho menor de lo programado.

### **¿A qué lo atribuye?**

Las proyecciones del BCR nos muestran que la recaudación va a ser 3500 millones de soles menos que lo programado. Entre las causas tenemos la propia desaceleración económica, que implica un menor pago de impuestos. El fenómeno El Niño. Y también tenemos una serie de medidas tributarias que se dieron a fines del año pasado, tanto desde el Gobierno como desde el fujimorismo.

Usted sostiene que, si bien estas leyes están orientadas a fomentar la formalización, no ha contribuido a ello. ¿Quiénes se benefician?

Hay un informe que presentó el jefe de la Sunat en el Congreso que demuestra que, si bien el régimen estaba pensado para formalizar a las microempresas, el 95% de las que se acogieron al régimen eran empresas que ya estaban formalizadas y se han cambiado de un régimen a otro. Uno tiende a escoger el sistema que le conviene. No ha estado bien planteada (la ley).

En algunos de sus artículos menciona la palabra recesión al tratar el PBI del país.

El PBI global todavía no hemos visto que haya tenido un dato negativo, lo que sí hay es sectores que están en recesión. Por ejemplo, la industria y la construcción sí están en recesión.

### **¿Qué responsabilidad tiene el BCR en el menor crecimiento del PBI?**

Tiene responsabilidad porque una de sus funciones es tratar de evitar las recesiones, y está claro que hay una desaceleración económica muy fuerte. ¿Qué hacen los bancos centrales en el mundo en esta situación? Lo que hacen es promover el crédito y bajar las tasas de interés. Es lo que hizo Perú en el 2008-2009, bajó las tasas de 4.5% a 1.5%.

Pero el BCR ha bajado la tasa de interés y está en 4%.

Una rebaja mínima, de 0.25 puntos. Cuando el BCR baja la tasa de interés, la gente está más predispuesta a tomar el crédito. Pero eso no ha sucedido, está totalmente parado.

### **¿Cuánto debería bajar la tasa?**

Yo creo que debería ser por los menos 2 o 3 puntos.

¿Ve posibilidades de reactivar la demanda interna en el corto plazo?

Eso depende mucho de lo que haga el Gobierno. Si le da un buen empujón a la inversión pública, podría ser. El BCR ha dado proyecciones menos optimistas que las del Gobierno (2.8% de

crecimiento del PBI para este año). ¿Los aprietos políticos en que está el Gobierno lo alejarán más de sus metas?

Creo que el principal problema es de la política económica, más que de esa teoría del ruido político. No creo que el efecto de todo eso sea tan significativo.

**2.2.10. ¿Por qué la inversión pública urbana es mal priorizada, desarticulada y fragmentada?**

Según nuestra investigación, la enorme mayoría de PIP no responde a ninguna visión estratégica de la autoridad a cargo del territorio. Por el contrario, las ideas de proyectos, y los procesos de diseño y selección de los mismos, son guiados básicamente por la voluntad de los dirigentes locales. Son estos los que identifican las necesidades de su barrio, plantean un proyecto para solucionarlas, y presionan y gestionan para que dicho proyecto se convierta en un PIP viable, que eventualmente recibirá financiamiento y será ejecutado. El Estado apenas cumple con aplicar algunos filtros mínimos a las demandas de los dirigentes, pero su rol es básicamente pasivo ante las demandas desbordadas de la población.

En principio, el que las autoridades respondan a las demandas de la población no tendría por qué ser negativo. El problema radica en que la demanda de inversión pública en estos barrios es extremadamente atomizada: los BUV están organizados en asentamientos humanos pequeños, de entre 50 y 150 familias, cada uno con su propia dirigencia, y sus propias prioridades. Por ello, las obras que demandan tienden a ser muy pequeñas, puntuales, desarticuladas y enfocadas en el asentamiento humano individual, lo que podría explicar el problema de la falta de integralidad de los proyectos: como muestra el siguiente plano, ni un solo de los 32 muros de contención que ha construido el estado a lo largo de la historia de Paraíso cruza un límite entre AAHH.

Esto también se refleja en el tamaño medio de los PIP que se gestionan. En los tres distritos estudiados, el PIP medio de pistas es de tan solo 400 metros de largo, y el muro medio es de apenas 81 metros.

#### A. ¿QUÉ HACER?

Nuestra propuesta es definir las prioridades del territorio. Esto requiere establecer criterios y protocolos a través de un inventario de la infraestructura prioritaria y las brechas de riesgo, conectividad y servicios. Esta definición de propiedades en cada territorio tiene que pasar por una revisión participativa. La clave aquí es tratar de que los incentivos en esta revisión sean de agregación de las demandas locales.

Ello, además, debería derivar en planes de desarrollo de infraestructura urbana. Actualmente, la ley genera que cada gobierno local posea una gran cantidad de planes que no son vinculantes con la asignación de presupuesto público, lo que provoca que no exista un criterio único para establecer prioridades.

Finalmente, el Sistema Nacional de Inversión Pública debe ser el que cambie los incentivos para fomentar que los proyectos cumplan los criterios de priorización, integración y articulación.

#### **2.2.11. GESTION DE PROYECTOS**

La gestión de proyectos es la disciplina del planeamiento, la organización, la motivación, y el control de los recursos con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos. Un proyecto es un emprendimiento temporal diseñado a producir un único producto, servicio o resultado con un principio y un final definidos (normalmente limitado en tiempo, en costos y/o entregables), que es emprendido para alcanzar objetivos únicos y que dará lugar a un cambio positivo o agregará valor.

La naturaleza temporal de los proyectos se contrapone con las operaciones normales de cualquier organización, las cuales son actividades funcionales repetitivas, permanentes o semipermanentes que hacen a los productos o al servicio. En la práctica, la gestión de estos dos sistemas suele ser muy distintos, y requieren el desarrollo de habilidades técnicas y gestión de estrategias diferentes.

**El primer desafío** para la gestión de proyectos es alcanzar la meta del proyecto, y los objetivos dentro de las limitantes conocidas. Las limitantes o restricciones primarias son el alcance, el tiempo, la calidad y el presupuesto.

**El Segundo desafío, es** el más ambicioso de todos, pues es optimizar la asignación de recursos de las entradas necesarias e integrarlas para alcanzar los objetivos predefinidos. Existen muchos más limitantes que dependen de la naturaleza del proyecto, de seguridad, relacionadas con el medio ambiente, relacionados con la oportunidad de negocio y otras muchas de tipo estratégico de compañía.

El éxito de un proyecto se corresponde con la consecución de los objetivos de alcance, plazos, coste y calidad mediante una gestión integrada de los mismos.

#### **A. GESTIÓN DE PROYECTOS POR CADENA CRÍTICA**

La Gestión de Proyectos por Cadena Crítica (PPCC), es un método intrínseca de la gestión. Tiene en cuenta la disponibilidad limitada de los recursos (físicos, habilidades humanas, gestión y capacidad) necesarios para llevar a cabo el proyecto.

La Gestión de PPCC es una aplicación de la **teoría de restricciones en proyectos**. La meta es aumentar el flujo de proyectos en una organización (volumen de trabajo). Implementado los tres primeros puntos correlativos de implementación de volumen de trabajo, se pueden identificar

las limitaciones del sistema para todos los proyectos, así también como los recursos. Para aprovechar las limitaciones, se dan prioridades a las tareas de la cadena crítica por encima del resto de las actividades. Finalmente, los proyectos son planeados y administrados para asegurar que los recursos estén disponibles cuando se deba comenzar una tarea de la cadena crítica, subordinando todos los otros recursos a la cadena crítica.

El plan del proyecto debe someterse a una nivelación de recursos, y la secuencia más grande de tareas limitadas por recursos es considerada la cadena crítica. En algunos casos, como cuando se administran sub-proyectos terciarizados, se recomienda usar un enfoque simplificado sin la nivelación de recursos.

En ambientes de proyectos múltiples, la nivelación de recursos deben atravesar todos los proyectos. Sin embargo, basta con identificar (o seleccionar) un solo "tambor". Se llama tambor al recurso que actúa como restricción a través de todos los proyectos, que si escalonan con el fundamento de la disponibilidad de ese recurso solo. Se puede también usar un "tambor virtual" al seleccionar una tarea o grupo de tareas (normalmente puntos de integración) y limitar el número de proyectos en la etapa de realización.

## **B. SISTEMAS DE CONTROL DE PROYECTOS**

El control de un proyecto se debería establecer como una función independiente de la gestión del mismo. En esencia, consiste en implementar procesos de control y verificación durante el desarrollo de un proyecto de cara a reforzar los objetivos de rendimiento predefinidos.

### **1. El control de proyectos también incluye las siguientes tareas:**

- La creación de una infraestructura que permita a los

responsables del control disponer en todo momento de la información adecuada y actualizada del proyecto.

- El establecimiento de canales de comunicación para informar de las desviaciones en los hitos planificados del proyecto.
- Fijar un sistema con los indicadores clave de desempeño.
- El establecimiento de métodos que garanticen a una adecuada estructura y asignación de recursos en el proyecto, la organización de los flujos de trabajo (workflow), y la creación de códigos de buen gobierno.
- Asignar recursos para la formación de los integrantes del proyecto en aquellas áreas que lo requieran, principalmente para evitar los errores más comunes en la gestión de proyectos<sup>6</sup>.
- Garantizar la transparencia en la ejecución de todas las tareas que componen el proyecto.

**2. El cumplimiento e implementación de estas tareas se puede lograr a través del uso de herramientas y métodos específicos, como los siguientes:**

- ❖ Análisis de inversiones.
- ❖ Análisis de Coste-beneficio.
- ❖ Encuestas de expertos.
- ❖ Simulaciones.
- ❖ Análisis de la tendencia en el cumplimiento de hitos.
- ❖ Análisis de la tendencia de costes.

El efectivo control de un proyecto permite que esté bien encaminado y se ejecute a tiempo y según lo presupuestado. Comienza en las etapas tempranas de

---

<sup>6</sup> Leader Summaries (ed.). "Resumen del libro Grandes errores de la gestión de proyectos, de Ionnie Pacelli" 2012.

la planificación y termina con la fase de revisión, una vez que ha concluido el proyecto. Los proyectos se pueden auditar o revisar durante su desarrollo. Las auditorías formales normalmente analizan el cumplimiento de la planificación o los riesgos que se están asumiendo. Los gestores del proyecto suelen ser los que fijan los objetivos de dicha auditoría. El examen puede incluir una comparativa entre los procesos aprobados para la gestión del proyecto y cómo se está realmente administrado<sup>7</sup>. Cada proyecto se debería evaluar según el nivel de control que se necesite: demasiado control consume tiempo, mientras que la laxitud puede acarrear demasiados riesgos.

#### 2.2.12. PROJECT MANAGER Y SUS TAREAS

Cuando hablamos de un Project Manager, parece suficiente resumir el alcance de su rol en las empresas con una sola palabra: dirección de proyectos. Sin embargo, pocas veces nos proponemos ahondar en este asunto. ¿Qué entendemos exactamente por «dirección»? ¿Hay unas funciones específicas?



Por fortuna, el creciente interés que despierta esta profesión ha llevado a que surjan nuevas definiciones al respecto. Hablamos, en efecto, del jefe de proyectos tradicional, aunque ahora con un

<sup>7</sup> Snyder, Cynthia (2006). *Introduction to IT Project Management*. Management Concepts.

par de competencias añadidas. El rol directivo siempre ha estado ligado a la toma de decisiones. Y, en esencia, eso no se ha modificado. Sin embargo, lo que sí ha variado es la cercanía que tiene la figura del director con aquello que supervisa. De ahí que se ahora se hable de «dirección y gestión» de proyectos, pues el término «gestión» supone un trato más directo con el personal, los recursos, los plazos, el diseño de las tareas y la implementación de soluciones, etc. Es decir, alguien que toma decisiones sobre el terreno o campo de acción.

**Dirigir** fue durante mucho tiempo tomar decisiones sobre temas concretos y delegar responsabilidades en terceros. La labor directiva se entendía como algo que ocurría exclusivamente en las altas jerarquías. En la actualidad, dicha concepción ha cambiado. El Project Manager ya no es alguien que se limita a actuar desde una burbuja, **sino que se involucra directamente en las acciones que tiene a su cargo**. Es uno más del equipo y, por tanto, tiene la capacidad de intervenir e implementar soluciones cuando lo crea necesario.

**El Manager** es la persona encargada de administrar, gestionar, controlar, supervisar, intervenir y dar sentido a cada una de las acciones y recursos que forman parte de un proyecto, independiente de su naturaleza, duración, estimación, objetivos y formas de financiación.

## **A. FUNCIONES DEL PROJECT MANAGER.**

El Project Manager no es alguien que llegue a última hora a tomar decisiones. No, su papel en el proyecto viene de más atrás, con la definición del mismo y la presentación de sus etapas y plazos a los clientes.

Las funciones son:

### **1. Planificación:**

El Project Manager tiene que ser mucho más preciso y definir elementos como fechas, plazos, responsables,

cargos, recursos y costes. Al hacerlo, debe tener claro que ese plan será su guía durante todo el proceso de ejecución.

Algunas veces el Project Manager coincide con la persona que elabora un proyecto. En esos casos, actúa en una doble condición de creador y ejecutor del mismo, lo cual supone una ventaja para el proceso. Este plan es la hoja de ruta a seguir en las etapas posteriores.

Una vez conocido el plan, lo siguiente es definir las acciones a realizar, los tiempos de ejecución de cada una de ellas y los recursos que se emplearán. En esta etapa, el Project Manager es sobre todo alguien que mira con perspectiva.

## **2. Establecer los objetivos:**

A veces ocurre que el promotor de un proyecto también es su director. En esos casos, los objetivos son más fáciles de llevar a la práctica. Sin embargo, en otras ocasiones el Project Manager debe definirlos en función de la petición de un cliente o inversor. Sea como sea, debe ser el encargado de darle sentido al proyecto.

## **3. Supervisión de tareas:**

Es la principal función del Project Manager. O al menos, la más reconocida de todas. Al delegar en terceros, un director de proyectos nunca pierde la visión estratégica; debe permanecer al tanto de cada tarea y medir la evolución de la misma y el desempeño de sus grupos de trabajo. En el grado de supervisión reside gran parte del éxito o el fracaso de los proyectos, sobre todo cuando se componen de muchas tareas.

El Project Manager debe convertirse en un gestor de equipos. Debe saber motivar a las personas que tiene a su cargo, sacar lo mejor de ellas y subrayar la necesidad del

trabajo en grupo para la consecución de objetivos.

#### **4. Implementación de soluciones o cambios:**

Por último, también es de su competencia la implementación de cambios y soluciones. Esto exige una capacidad de discernimiento constante, pues el Project Manager debe decidir cuándo intervenir el proceso y cómo hacerlo. De igual forma, tendrá que decidir qué puntos del plan inicial se pueden modificar.

### **FUNCIONES Y TAREAS DEL PROJECT MANAGER**

Las funciones y tareas del Director de Proyectos están relacionadas con:

- **Liderar** el equipo responsable de alcanzar los objetivos del proyecto.
- **Coordinar** todas las partes interesadas del proyecto.
- **Controlar** los recursos asignados al proyecto con el fin de cumplir con los objetivos marcados.
- **Gestionar** las restricciones (alcance, cronograma, costo, calidad, etc.) del proyecto.
- **Aplicar** un estándar para dirigir los proyectos, que en el caso de la Guía del PMBOK implica áreas de conocimiento como: integración, alcance, calendario, costes, calidad, personas, comunicaciones, riesgos y compras.

### **HABILIDADES NECESARIAS PARA EL PERFIL**

Las habilidades interpersonales son, por tanto, el recurso más potente con el que cuenta el Project Manager. La Guía del **PMBOK** destaca como las más importantes, las que están relacionadas con:

- Trabajo en equipo.
- Motivación.
- Comunicación.
- Influencia.
- Toma de decisiones.

- Conocimientos de política y cultura.
- Negociación.
- Generar confianza.
- Gestión de conflictos.
- Proporcionar orientación.
- Y por supuesto, liderazgo.

### **2.3. Definición de términos básicos.**

#### **1. CORRUPCIÓN**

Es la entrega o aceptación de dinero o regalos para conseguir un trato favorable o beneficio, especialmente si es injusto e ilegal. También se dice que es la alteración de la forma o la estructura original y verdadera; También se dice que es la degeneración de la moral y las buenas costumbres.

#### **2. PROYECTOS DE INVERSION**

Un proyecto de inversión, por lo tanto, es una propuesta de acción que, a partir de la utilización de los recursos disponibles, considera posible obtener ganancias. Estos beneficios, que no son seguros, pueden ser conseguidos a corto, mediano o largo plazo.

Todo proyecto de inversión incluye la recolección y la evaluación de los factores que influyen de manera directa en la oferta y demanda de un producto. Esto se denomina estudio de mercado y determina a qué segmento del mercado se enfocará el proyecto y la cantidad de producto que se espera comercializar

#### **3. GESTION DE PROYECTOS**

La gestión de proyectos es un enfoque metódico para planificar y orientar los procesos del proyecto de principio a fin. Según el Instituto de Gestión de Proyectos (Project Management Institute, PMI), los procesos se guían por cinco etapas: iniciación, planificación, ejecución, control y cierre. La gestión del proyecto se puede aplicar a casi cualquier tipo de proyecto y es ampliamente utilizado para

controlar los complejos procesos de los proyectos de desarrollo de software.

## **2.4. Formulación de hipótesis**

### **2.4.1. Hipótesis general**

**HG:** “Existe una casi inexistencia de aplicación de la Planificación Estratégica, la pérdida de presupuesto por corrupción la efectiva gestión de proyectos, y la falta de un buen sistema aplicación del Project Management Instituto, impide la calidad de las inversiones públicas en el país”.

### **2.4.2. Hipótesis específicos.**

**HE<sub>1</sub>:** “La **escasa aplicación del Plan Estratégico (instrumento de gestión) por los gobiernos regionales y locales es determinante para la gestión y la ejecución de los proyectos de inversión**”.

**HE<sub>2</sub>:** “La **corrupción de funcionarios y autoridades de los gobiernos nacionales, regionales y locales en el Perú, ha traído pérdida de por lo menos el 10% del PIB anual en disminuyendo la efectividad de los proyectos**”

**HE<sub>3</sub>:** “La **creación de la Oficina de Gestión de proyectos regionales y la aplicación de la técnica Project Management Instituto Supervisada por la CEPLAN, produce eficiencia en la ejecución de los proyectos de inversión**”

## **2.5. Identificación de variables.**

- ❖ La corrupción de funcionarios públicos
- ❖ Empresarios privados
- ❖ Proyectos de inversión ejecutados
- ❖ El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN),
- ❖ El desarrollo de la nación y la Región Pasco
- ❖ Gestión de proyectos regionales
- ❖ La aplicación de la técnica Project Management Institute,
- ❖ La eficiencia de la ejecución de los proyectos

## **2.6. Definición operacional de variables e indicadores**

### **2.6.1. De la hipótesis específicas (HE<sub>1</sub>)**

#### **A. Variable dependiente**

- ❖ Las ejecuciones de los proyectos
- ❖ Las inversiones

#### **B. Variables Independientes**

- ❖ El combate a la corrupción
- ❖ Los funcionarios públicos
- ❖ Los empresarios privados

#### **C. INDICADORES**

- ❖ Disminución porcentual de la corrupción en los gobiernos sub nacionales
- ❖ Mejoramiento porcentual de la gestión Pública

### **2.6.2. De la hipótesis específica (HE<sub>2</sub>)**

#### **A. VARIABLE DEPENDIENTE**

- El desarrollo de la nación y la Región Pasco

#### **B. VARIABLES INDEPENDIENTES**

- ❖ El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN)
- ❖ Las inversiones necesarias

#### **C. INDICADOR**

- Mejoramiento porcentual de las acciones CEPLAN
- Mejoramiento porcentual de las inversiones

### **2.6.3. De la hipótesis específica (HE<sub>3</sub>)**

#### **A. VARIABLE DEPENDIENTE**

- ❖ La eficiencia de la ejecución de los proyectos

#### **B. VARIABLES INDEPENDIENTES**

- La creación de la Oficina de Gestión de proyectos

regionales

- La técnica Project Management Institute,

**C. INDICADOR**

- Incremento porcentual de inversiones publicas

## CAPITULO III

### METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.

#### 3.1. Tipo y nivel de investigación

##### 3.1.1. Tipo de investigación

- A. La investigación **es de tipo aplicada, denominada también práctica o empírica**, guarda íntima relación con la investigación básica, porque depende de los descubrimientos y avances de esta última, enriqueciéndose de los mismos, con utilización y consecuencias prácticas de los conocimientos. La investigación aplicada busca el conocer, para hacer, para actuar, para construir o producir y para modificar.

El problema de la Planificación Estratégica puede influir mucho en la gestión Pública, pero la corrupción también puede influir negativamente en la gestión Pública; la corrupción es un problema que también debe combatirse dentro del aparato del Estado; la corrupción influye en las inversiones dentro de la gestión pública. El Estado puede "poner mano dura" desde los responsables de la gestión pública, es decir desde el Gobierno Central, los gobiernos

Regionales y las municipalidades. El combate a la corrupción es un problema práctico de decisiones. Por eso esta investigación es eminentemente aplicada y práctica. La Planificación estratégica influye positivamente en el mejoramiento de la Gestión Pública.

- B. La investigación es también una **investigación documental** porque se apoya en fuentes de carácter documental, investigación bibliográfica (Consulta de libros), la hemerográfica (artículos, ensayos, revistas especializadas y periódicas) y la archivística, (documentos que se encuentran en los archivos, como cartas, oficios, circulares, expedientes, etcétera)

En nuestra investigación se ha utilizado básicamente información que emana de los Gobiernos regionales y Municipalidades, la información documental, aunque es información secundaria, sirve para nuestra investigación.

Es visible que la Planificación Estratégica y La corrupción influyen grandemente en Gestión Pública de distintos modos. Por una parte, la Planificación es una herramienta técnica cuya aplicación ayuda a la gestión de los proyectos de inversión, por otra, la corrupción hace daño a la gestión de proyectos de inversión porque está al acecho de cualquier interés de malos manejos tanto de la autoridad pública, como de los concesionarios que reciben obras públicas para su ejecución.

- C. Nuestra investigación también es de campo, ello debido a que analiza variables externas o internas, pero no las manipula; es de campo porque se tiene que se ha hecho encuestas a la población en estudio. Este tipo de investigación es también conocida como investigación in situ ya que se realiza en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio. La investigación lo hemos hecho en el

Gobierno Regional y la Municipalidad de Pasco como muestra y unidad de análisis.

- D. **Nuestra** investigación también es de tipo cuantitativa, **por que** utiliza predominantemente los símbolos numéricos que se utilizan para la exposición de datos que provienen de un cálculo o medición. Permite examinar los datos de manera científica, o de manera más específicamente en forma numérica, generalmente con ayuda de herramientas del campo de la estadística.

Se ha contado con información cronológica acerca de las inversiones públicas que se han venido dando desde los años 2007 en adelante, pero también hemos sacado datos directos, de la gestión del Gobierno Regional de Pasco y de la Municipalidad de Pasco.

- E. **La investigación es de tipo cualitativa, porque** que usa principios de las ciencias sociales, fundamenta la investigación con teorías relacionadas con el tema, tales como la economía y otras disciplinas, como la sociología, la antropología, la psicología fenomenología<sup>8</sup>, la interacción social empleando métodos de recolección de datos que son no cuantitativos, con el propósito de explorar las relaciones sociales y describir la realidad. La investigación cualitativa requiere de un profundo entendimiento del comportamiento humano y las razones que lo gobiernan.

Se ha querido conocer la aplicación de la planificación estratégica en el sector productivo y en la ejecución de los proyectos, especialmente conocer en qué sectores de la sociedad están mejor ejecutados los proyectos y megaproyectos. Determinar y conocer, dónde deben

---

<sup>8</sup> La Fenomenología es una Ciencia Filosófica que estudia todo lo relacionado con los acontecimientos que rodean a un objeto, su relación con el medio ambiente en el que se desarrollan los hechos y el cómo influye la cosa en el fenómeno

ejecutarse los mejores proyectos y megaproyectos, es gestionar o gerenciar los proyectos de inversión. Por otra parte, superar la corrupción que hoy está casi “hermanada con la Gestión Pública” es un reto que tiene el Estado por intermedio de la Planificación estratégica. Cómo superamos la corrupción combatiéndolo desde la gestión Pública aunada para ello la efectividad de la Reforma del Estado. Hemos teorizado que la corrupción es inherente a al hombre, Aparece con la ambición del hombre de adquirir poder, se dice que apareció con el esclavismo (o quizá más antes), apareció con el capitalismo, o Aparece con la propiedad privada. Estas son preguntas que ha contestado la investigación cualitativa.

### **3.2. Método de investigación**

En nuestro trabajo utilizamos los métodos:

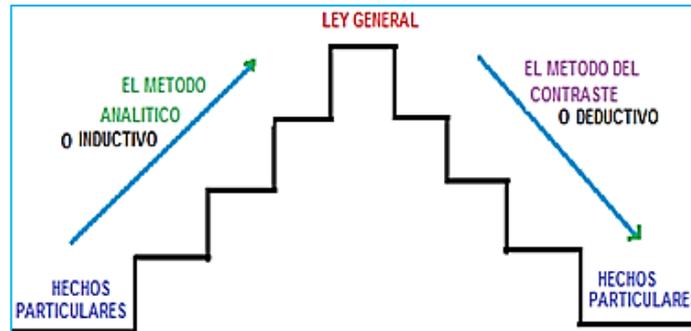
#### **3.2.1. Método inductivo.**

Esta investigación ha analizado el fenómeno económico partiendo de un hecho particular, llegando a un hecho o ley general. Este es el método del análisis, donde se analizan las variables dependientes e independientes que conforman las hipótesis.

Por ejemplo, analizamos cómo Un proyecto de inversión (hecho Particular), es ejecutado de manera eficiente llegándose a tener un resultado social excelente en beneficio de la sociedad (Ley general); También se puede considerar a la Corrupción (hecho particular) que es capaz de hacer ineficaz las inversiones programadas por el Gobierno y las municipalidades, es decir la corrupción (hecho particular y su efecto) hace que las inversiones tan esperadas no se efectivicen con eficiencia (Hecho General o Ley general).

### 3.2.2. Método deductivo

Porque contrastamos las variables de las hipótesis del fenómeno, partiendo de un hecho general llegando a un hecho particular. Este método es importante porque contrasta las variables de las hipótesis.



Vemos por ejemplo cómo el gobierno Central con una decisión Política, (hecho General) puede hacer que la Planificación estratégica actúe con decisiones propias y bajo responsabilidad, de tal manera que la gestión de proyectos sea eficiente (hecho Particular). Otro ejemplo es que haya una **Reforma del Estado** (hecho General), y con leyes complementarias pueda exigir que las gestiones del Gobierno Central y los gobiernos sub nacionales cumplan con las directivas, reglamentos y leyes bajo a percibimiento de ley (hecho Particular). Esta decisión Política nos llevara a la disminución de la corrupción en todos los sectores, con el efecto positivo de mejorar las inversiones, mejorar la conducta de las personas y funcionarios (Hecho particular).

### 3.2.3. El método dialectico

Este es un método que implica emplear la confrontación de variables; en realidad todo fenómeno sea económico o social es confrontaciones, las variables no están quietas, siempre están en movimiento, evolucionando, cambiando. Gracias a esta relación confrontacional existe desarrollo progresivo. Este es el método del dialogo, de la contradicción el método del progreso y el

desarrollo; es decir las variables de las hipótesis, son sometidos a una constante presión y análisis.

Por ejemplo, se descubre a una autoridad que ha cometido delito de corrupción infraganti, sin embargo, al someterlo a la justicia, el malhechor sale libre, aduciendo que “no hay pruebas para una efectiva condena”, de estos ejemplos lamentablemente hay muchísimos, hay pues una contradicción entre hacer justicia y los códigos de ley que no están de acorde con la realidad. Esta es una contradicción que se tiene que resolver.

Hay contradicciones entre la gestión de Proyectos de inversión, por una parte, y la corrupción por otra. Se necesita hacer inversiones en bien de la sociedad, pero la corrupción (que está representada con coimas desmejoran las inversiones y las gestiones), estas variables tienen que ser sometidas a presión. Estas contradicciones se tienen que resolver. El Estado tiene la fuerza y la Ley.

#### **3.2.4. El metodo sociologico**

**Las investigaciones económicas se dan dentro de una realidad social**, las personas se relacionan en grupos sociales económicos, estas relaciones económicas, se dan atendiendo a su cultura y educación; pero también se dan de acuerdo a su desarrollo. Los grupos sociales están en constante desarrollo y contradicción, su conducta es compleja. Cuando se investiga un hecho económico, se tiene que conocer cómo está organizada y cuál es el grado de desarrollo.

Nuestra sociedad se maneja de acuerdo a sus códigos de costumbres, Pero muchas de estas tienden a cambiar. En nuestra sociedad está impregnada la costumbre de la “criollada” entendida ésta como “lo del más vivo”, muchas veces perjudicando al más pobre o al más débil. Éste es el primer signo de corrupción. Pero esto se puede cambiar, aunque se demore porque es un problema de cultura.

### 3.3. Diseño la investigación

#### 3.3.1. Investigación longitudinal o evolutiva.

Se refieren a las investigaciones donde se analizan cambios a través del tiempo de determinadas categorías, conceptos, sucesos, variables, contextos o comunidades, o bien de las relaciones entre estas. De esta manera se dispone de diseños longitudinales, los cuales recolectan datos a través del tiempo o períodos, para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias.

En el caso del **diseño descriptivo correlacional**, el esquema es el siguiente:

$$\begin{array}{ccc} & & O_x \\ M & & r \\ & & O_y \end{array}$$

Dónde:

M : Muestra de estudio, o datos históricos-cronológicos a través del tiempo (años, meses, etc.)

O : Observaciones obtenidas en cada una de las variables, (gestión pública, corrupción e ineficiencia de las inversiones)

X : Implementar la Reforma del estado, que abarque a toda la sociedad. Sancionar a los funcionarios de los Gobiernos Regionales y Gobiernos Municipales, quienes estén propiciando la corrupción.

#### 3.3.2. La investigación transeccional o transversal

Este diseño ha recolectado datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es descubrir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede en este momento, después no se puede utilizar la misma foto, toda vez que la realidad tiende a

cambiar continuamente, se supone que se tiene que tomar otra fotografía, pues se trata de otra realidad.

### HAY TRES TIPOS DE DISEÑO LONGITUDINALES



Fuente: HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto – HERNANDEZ CALLADO, Carlos, BATTISTA LUCIO, Pilar (2006), “Metodología de la Investigación”

### Ejemplo:

- Investigar el número de denuncias sobre corrupción habidas a nivel nacional y, regional y local en un cierto momento (mes o año)
- Medir las percepciones y actitudes del pueblo frente a la corrupción.
- Evaluar a las gestiones de los municipios, Gobierno Regional, después de un periodo, como por ejemplo las audiencias anuales.

**Estos diseños transaccionales se esquematizan así:**

<p><b>Recolección de datos</b> <b>Única</b></p>
---

**El presente trabajo de investigación** se ha realizado a nivel nacional; pero también se ha hecho un módulo de encuestas en la Municipalidad provincial de Pasco y la sede del Gobierno Regional de Pasco, especialmente a los funcionarios y trabajadores de Planta. Pues es necesario conocer de las opiniones de las personas que trabajan y son testigos de la conducta de los funcionarios y directivos de las distintas gerencias de sus sedes.

Gráficamente se expresan de la siguiente manera: la buena gestión de proyectos de inversión depende de una decisión política en adoptar la Planificación estratégica a nivel nacional y regional.

### DESCRIPTIVO

Se recolectan datos y se describe categoría, concepto, variable ( $X_1$ ).
Se recolectan datos y se describe categoría, concepto, variable ( $X_2$ ).
Se recolectan datos y se describe categoría, concepto, variable ( $X_3$ ).

**Datos en Tiempo Único:** El interés es de cada variable analizada, tomada individualmente, es decir: ( $X_1$ ), ( $X_2$ ) y ( $X_3$ )

### CORRELACIONALES-CAUSALES, (EXPLICATIVO)

Se recolectan datos, se explica la categoría de cada concepto, variable ( $X_1$ ).
Se recolectan datos, se explica la categoría de cada concepto, variable ( $X_2$ ).
Se recolectan datos, explica la categoría de cada concepto, variable ( $X_3$ ).

**Datos en Tiempo Único:** El interés es de cada relación analizada, entre variables, sea correlación, es decir:

$X_1$  (con)  $Y_1$

$X_2$  (con)  $Y_2$

$X_K$  (con)  $Y_K$

**O también puede ser la relación causal:**

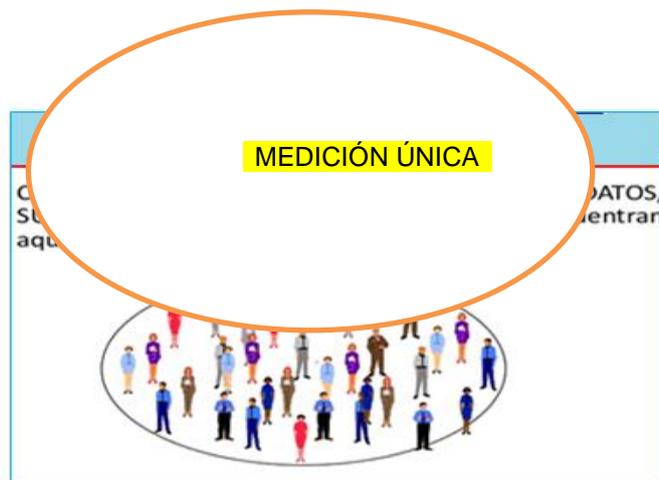
$X_1 \dots \rightarrow Y_1$

$X_2 \dots \rightarrow Y_2$

$X_K \dots \rightarrow Y_K$

Esta investigación es de tipo Transversal o transeccional debido a que recolectará datos en un momento dado. Consiste en analizar e interpretar sistemáticamente un conjunto de hechos relacionados con otros fenómenos tal como se dan en la presente investigación, hechos relacionados con las variables: como la gestión de proyectos de inversión en el Gobierno Regional y en la Municipalidad provincial de Pasco. Las inversiones ¿se dan de acuerdo a la programación de inversiones planteadas al inicio del año? ¿Hay algunas inversiones a ejecutarse, pero no se dieron por problemas de la gestión de gobierno? Estas son preguntas a tener en cuenta en un determinado año o mes, etc.

Estos diseños se esquematizan así:



### 3.4. Población y muestra de la investigación

#### 3.4.1. Poblacion del estudio

Es la población finita, que se puede conocer por que está disponible. Es decir, se tiene acceso para realizar el estudio. Esta expresada por los sujetos, casos o unidades de observación a los cuales se va a estudiar. Para formar parte de una población es necesario que los sujetos tengan por lo menos un atributo en común y tengan acceso a ellos.

La Gestión de Proyectos de inversión juntamente con la corrupción es un caso visible de la cual se ha estudiado y a analizado, no hay casi nadie en el Perú quienes pongan dudas de la mala gestión que hacen las autoridades, no hay casi nadie en el Perú quienes manifiesten que los alcaldes, presidentes regionales e incluso presidentes de la República no tengan que ver con malas gestiones y que no estén envueltos en actos de corrupción; de manera que éste es un caso para un estudio de largo alcance. Pero también se puede manifestar que algo tiene que hacerse; por ello nuestra población de estudio son los casos de gestión de proyectos de inversión corrupción desde los años 2007 a al 2017; sin embargo, tenemos que contar con antecedentes de gestión de proyectos, Planificación estratégica y Corrupción y corrupción de años recientes.

Por otra parte, es difícil y poco serio tomar actos de corrupción específicos sucedidos a nivel nacional. Por ello se ha tomado actos de corrupción sucedidos en nuestra región y en el municipio de Pasco como muestra de lo que viene sucediendo a nivel nacional. Esto es nuestra población de estudio.

### **3.4.2. Muestra del estudio**

En realidad, la muestra es un sub grupo de la población, que casi siempre se utiliza por ahorrar tiempo, recursos económicos, recursos humanos, recursos logísticos, etc.

**Hay tipos de muestras, como:**

#### **A. LA MUESTRA PROBABILISTICA**

Nuestro estudio, se basa en datos estadísticos históricos, desde los años 2007 al 2017. Estos datos han sido sometidos al análisis (inductivo), es decir a un análisis de hechos particulares a hechos generales). Se aplica el método deductivo, que parte de un hecho general y se llega, mediante el método del contraste, a hechos particulares

Por otra parte, para analizar los problemas locales se tuvo que hacer encuestas a los trabajadores y funcionarios de las principales municipalidades y del Gobierno regional, por lo que se aplicó la fórmula de la muestra probabilística, tal como nos referimos en el cuadro y fórmula siguiente:

- ❖ . La fórmula que se utilizará para adquirir la muestra es:

$$N = \frac{Z^2 PQN}{e^2 (N-1) + Z^2 PQ}$$

Dónde:

Z: valor de Abscisa de la curva normal para una confianza del 95% de probabilidad.

P: proporción del universo o población 50% ( $p = 1 - q$ )

Q: complemento de la proposición poblacional

E: margen de error 5%.

N: Población a Total (Gobierno Regional 300, Municipalidad Chaupimarca 200, Municipalidad de Yanacancha 150 = 650)

n: Tamaño óptimo de muestra.

Entonces, a un nivel de confianza de 95 %, y 5 % como margen error tenemos:

$$N = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(650)}{(0.05)^2(650 - 1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)} = 242$$

La muestra que se ha utilizado para la investigación es de 242 personas, entre personal que labora en el Gobierno Regional, y los gobiernos municipales de Chaupimarca (Pasco) y la municipalidad de Yanacancha.

## **B. LA MUESTRA NO PROBABILISTICA O DIRIGIDA, (POR CONVENIENCIA)**

Este método de muestra es igualmente importante para los estudios de investigación y consiste en que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra. Aquí el procedimiento de selección no es mecánico ni basado en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación.

En este tipo de muestreo se ha hecho una selección al azar de los elementos de la muestra (elemento muestral) y no se han utilizado procedimientos formales; los datos obtenidos a través de técnicas de muestreo no probabilísticos no permiten generalizaciones de la población. También se puede decir que esta muestra es un subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación. Es decir:

- ❖ Seleccionamos participantes por uno o varios propósitos
- ❖ No se ha pretendido que los casos sean representativos de la población.

**Muestreo por conveniencia;** Las unidades de la muestra se selecciona según **nuestra conveniencia**, por ello el tiempo que demora en definirse la muestra es corto.

PERSONAL ENCUESTADO (*)	N° Encuestado
<b>GOBIERNO REGIONAL</b>	96
Gerencia de infraestructura	14
Gerencia de desarrollo social.	14
Gerencia de desarrollo económico	13
Otras oficinas	42
Funcionarios: Sede GOREPA.	13
<b>MUNICIPALIDAD DE CHAUPIMARCA</b>	80
Gerencia de Infraestructura	13
Gerencia de desarrollo Social	14
Gerencia de Presupuesto	10
Otras oficinas	33
Funcionarios: Municip. Chaupimarca	10
<b>MUNICIPALIDAD DE YANACANCHA</b>	66
Gerencia de Infraestructura	12
Gerencia de desarrollo Social	11
Gerencia de presupuesto	07
Otras oficinas	28
Funcionarios: Municipalidad Yanacancha	08
<b>TOTAL</b>	<b>n = 242</b>

(\*): Muestra de entre trabajadores y funcionarios

De manera que por convenir a las ventajas y facilidades de acceso a los documentos fuente y otros requerimientos relacionados al trabajo, nos hemos valido del tipo de muestreo no probabilístico y la selección de la muestra ha sido intencionalmente DIRIGIDA a una muestra por conveniencia y proclive a los responsables de los programas sociales que vienen activando en la provincia de Pasco

**De esta manera en nuestro estudio se ha utilizado la muestra por conveniencia, hemos creído conveniente hacer 96 encuestas en la Gobernación Regional de Pasco, 80 en la Municipalidad de Pasco y 66 encuestas en la municipalidad de Yanacancha**

Creemos que son suficiente para verificar cómo marcha la gestión municipal y regional y como ha influenciado la corrupción en las instituciones públicas, también queremos comprobar si la Gestión Pública es capaz a enfrentarse a la corrupción, cómo lo hace y con qué medios.

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

Para realizar la presente investigación se ha recurrido a las técnicas e instrumentos siguientes:

#### **3.5.1. Fuentes primarias y secundarias.**

En la presente investigación, se hecho uso principalmente de la técnica del análisis documental para obtener la información sobre datos de corrupción, inversiones frustradas, gestión pública y caída de las inversiones. Se ha recurrido a la información por intermedio de Revistas, Textos, documentos especializados, información por internet.

También hemos tenido información primaria que consiste en encuestas que se han realizado de acuerdo a un cuestionario, estas preguntas se han realizado a trabajadores y funcionarios de las principales municipalidades de la ciudad como a los funcionarios y trabajadores de la gobernación regional.

#### **FUENTES**

##### **PRIMARIAS Y SECUNDARIAS.**

En la presente investigación, se ha hecho uso principalmente de la técnica del análisis documental para obtener la información sobre datos de corrupción, inversiones frustradas, gestión pública y caída de las inversiones. Se ha recurrido a la información por intermedio de Revistas, Textos, documentos especializados, información por internet.

También se ha tenido información primaria que consiste en encuestas que se han realizado de acuerdo a un cuestionario, estas preguntas se han realizado a trabajadores y funcionarios de las principales municipalidades de la ciudad como a los funcionarios y trabajadores de la gobernación regional.

### 3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

El procesamiento y análisis de datos del presente trabajo de investigación se ha realizado a través de lo siguiente:

- a. **Procesamiento Electrónico.** A la información obtenida se ha sometido a un análisis estadístico, para ello se usó el Excel.
- b. Para analizar la información respecto a la parte **descriptiva se ha usado** la distribución de frecuencias, acompañadas de tablas estadísticas. Para la parte **explicativa** se ha utilizado el análisis estadístico.
- c. Para la demostración de hipótesis se ha utilizado el **análisis deductivo e inductivo** del desenvolvimiento de la Gestión Pública influenciada por la corrupción. Para el análisis de la información de encuestas se ha utilizado el programa Ji cuadrada. Y para la información histórica se ha usado el programa stata.

### 3.7. Tratamiento estadístico

#### 3.1.1. EL DISEÑO ESTADÍSTICO DE LA INVESTIGACIÓN

El tratamiento estadístico ha partido con la frecuencia simple (número de frecuencia de los datos e información y porcentaje) del dato e información de cada una de las variables.

El dato e información se ha tabulado considerando la "matriz de base de datos" (m.b.d) expresándose en valor absoluto de las variables para luego determinar el número de la frecuencia y poder elaborar los cuadros o tablas que se deseen de acuerdo al tratamiento que se quiera dar.

#### A. ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA:

- i. Distribución de frecuencia.
- ii. Medidas de tendencia central.
- iii. Medidas de variabilidad.

#### B. MEDIDAS ESTADÍSTICAS

El diseño estadístico y las relaciones entre los datos cuantitativos y cualitativos

### **1. Medidas de tendencia central:**

- ❖ media aritmética
- ❖ media geométrica.

### **2. Medidas de dispersión:**

- ❖ Varianza.
- ❖ Desviación estándar
- ❖ Coeficiente de variación

### **3. Medidas de forma**

- ❖ Coeficiente de asimetría.
- ❖ Coeficiente de apuntamiento.

### **4. La correlación**

- ❖ Significado y alcance
- ❖ Interpretación
- ❖ Relación entre correlación y causalidad

## **3.8. Selección y validación de los instrumentos de investigación**

Nuestro instrumento de medición tiene que ser confiable, tiene que tener validez y tiene que ser objetivo.

### **3.8.1. Validación de los instrumentos de investigación**

Es el grado en el que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir. En nuestra investigación un instrumento válido para medir los ingresos de las personas es analizar el PIB per cápita de los años 2010 al año 2018.

Hemos utilizado los siguientes tipos de validez:

#### **A. Validez de contenido**

Se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide.

En la investigación se ha tomado el criterio de comparación de los instrumentos de gestión del Gobierno Regional y los Gobiernos Locales, donde se ha comprobado que no coincide con las sugerencias del CEPLAN. En realidad, el CEPLAN no verifica ni el instrumento de gestión, tampoco se verifica el cumplimiento; esta es una falla en todo el sistema de gestión

nacional. La investigación ha verificado esta situación; por ello se menciona.

**B. Validez de criterio:**

Utilizamos esta validez de criterio y lo hemos utilizado para el desarrollo de nuestra investigación, en nuestra investigación se ha querido comparar los resultados preliminares en la gestión de instituciones públicas y se compara con los resultados finales, por ejemplo, Los gobiernos locales y regionales se plantean realizar el gasto de inversión total y se puede lograr si se aplicara la planeación estratégica; sin embargo, no se llega a lograr hacerlo, porque este instrumento de gestión no se utiliza (en la práctica no se planifica). En realidad, con este criterio se cumple la validez concurrente frente a la validez predictiva.

**C. Validez de constructo**

Utilizamos esta validez porque hemos explicado aspectos estadísticos en la descripción y explicación de las variables de las hipótesis que se ha planteado. Con esta validez se han demostrado las variables de las hipótesis. Explicamos además el modelo teórico empírico que subyace a la variable de interés. En nuestra investigación explicamos las variables independientes que afectan a las variables explicadas.

La validez del constructo nos ha servido para verificar qué tan exitosos han sido los instrumentos que representa y mide un concepto teórico.

Para que tuviera validez nuestros instrumentos de investigación, (como por ejemplo las encuestas), se tuvo que garantizar que los encuestadores sean de eficientes, de confianza y capaces de culminar con el trabajo.

**Validez total =Validez de contenido+ Validez de criterio+ Validez de constructo**

### **3.9. Orientación ética**

El presente trabajo ha requerido el asesoramiento, tanto en el campo teórico, como en el campo cuantitativo; pero también a un asesoramiento sobre valores, creencias e ideales en torno a la reflexión de la actitud ética privada, frente a aspectos públicos: Esta orientación se formula desde dos campos de la vida: La vida profesional y la vida personal.

Siempre debemos tener en cuenta y responder con holgura y llevarlo a la práctica sobre todo cuando se trata de hacer un trabajo de investigación como el presente:

1. Damos valor a nuestro trabajo, pero también a las investigaciones de otro autor; para nosotros lo más importante es vivir un bienestar social y siempre respetando la propiedad de los demás. De esta manera se puede vivir con la verdad y con la honestidad, las ganancias que obtenemos son gracias al trabajo honesto, sin hacer daño al prójimo.
2. En nuestro trabajo de investigación se ha respetado las autorías de otros trabajos producidos anteriormente, como libros, revistas, etc. Hay que adaptarse al mundo, siempre con el fin no solo de interpretarlo, sino también de transformarlo. Los percances han sido superados con optimismo, trabajar con honradez para lograrlo.

Nuestra investigación se caracteriza por ser en lo posible original, lo que no quiere decir, que no hayamos utilizado teorías y datos de estudios de otros autores realizados en años anteriores, pero estas teorías y datos han sido citados de sus respectivos autores, siempre respetando su autoría y tratando de no caer en el plagio mal intencionado, actuando siempre con ética.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

#### **4.1. Descripción del trabajo de campo**

La presente investigación comenzó a desarrollarse a principios de año, el trabajo se vino desarrollando básicamente los días sábados y domingos debido a que por cuestiones laborales no se hizo a tiempo completo, a menos en la primera etapa. A partir de mayo tuve que abocar más tiempo al desarrollo del tema. El problema que se tuvo fue básicamente a la recopilar la información estadística, en realidad hay mucha información, sin embargo, el problema es sintetizar la información, básicamente por la disparidad de información.

Los datos de campo fueron también complicados obtenerlos, realmente no ha sido fácil obtener las encuestas en uno, dos o tres días; este trabajo a demorado por lo menos 15 días, nuestros informantes demoraron en evacuarnos la información; seguramente tienen alguna reticencia de dar información, siempre existe dudas, temores en declarar con total libertad. Por eso fue la demora, de la entrega de los resultados.

El trabajo de gabinete o de escritorio también tuvo demoras, sobre todo cuando se tiene responsabilidades laborales; sin embargo, con un poco de esfuerzo se logró concluir con dificultades; pero con gran satisfacción.

## **4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados**

### **4.2.1. Análisis e interpretación de la hipótesis (HE<sub>1</sub>)**

**HE<sub>1</sub>:** “La escasa aplicación del Plan Estratégico (instrumento de gestión) por los gobiernos regionales y locales es determinante para la gestión y la ejecución de los proyectos de inversión”

### **3. QUÉ DICEN LOS ENCUESTADOS**

#### **1. ¿Usted cree que en el País y en la Región Pasco se viene aplicando el Plan Estratégico en la gestión actual?**

**OBJETIVO:** El objetivo de la pregunta a los encuestados es conocer si los trabajadores y funcionarios aplican en su gestión el Plan Estratégico indicado por el CEPLAN.

**ANÁLISIS E INTERPRETACION:** Según lo dispuesto conocemos que una aplicación del Plan estratégico daría buenos frutos en la gestión Regional y municipal; sin embargo, las gestiones no han sido relevantes, pues ha existido corrupción en todos los aspectos, poca efectividad en la ejecución de las obras, baja calidad en la gestión administrativa en las oficinas, gerencias y direcciones, maltrato a los usuarios de la institución, etc. Todos estos aspectos esta englobada en el Plan Estratégico. De manera que se puede concluir que “no se está aplicando el Plan Estratégico” en la gestión municipal y Regional.

El Cuadro N° 4.1 y la figura N° 4.1 nos revela que sí se está aplicando el Plan estratégico, como lo manda las directivas del CEPLAN, así el 39.7% de encuestados manifiestan que el Plan estratégico se viene practicando en la gestión municipal; sin embargo un 47.9% de los encuestados manifiestan que sí se tiene el Plan estratégico; pero que no se ha logrado llevar a efectivizar, por la falta de decisión política de la presidencia y su

consejo de consejerías (Consejeros y Regidores, según sea el caso), ellos no saben en qué consiste y para qué sirve el Plan estratégico. Las autoridades no han comprendido que este instrumento de gestión es el primero en hacer cumplir para que el resto se cumpla por añadidura.

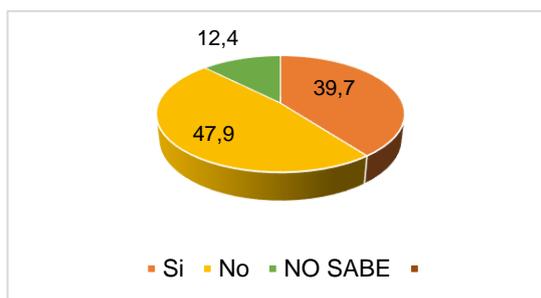
**CUADRO Nº 4.1**  
**USTED CREE QUE EN EL PAÍS Y EN LA REGIÓN PASCO SE VIENE**  
**APLICANDO EL PLAN ESTRATÉGICO EN LA GESTIÓN ACTUAL**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	% ACUMULAD
SI	96	39.7	39.7
NO	116	47.9	87.6
NO SABE	30	12.4	100
TOTAL	242		

FUENTE: Elaboración propia con datos de las encuestas.

**FIGURA Nº 4.1**

**USTED CREE QUE EN EL PAÍS Y EN LA REGIÓN PASCO SE VIENE**  
**APLICANDO EL PLAN ESTRATÉGICO EN LA GESTIÓN ACTUAL**



**2. ¿A Usted le gustaría que los responsables del CEPLAN obliguen a los gobiernos nacionales, regionales y locales a aplicar estrictamente la aplicación estricta del Plan Estratégico?**

**OBJETIVO:** Esta pregunta tiene por objetivo conocer si los trabajadores estarían de acuerdo con la implementación obligatoria del Plan estratégico por parte del CEPLAN, Realmente nosotros tenemos una cultura “**de ser obligados**” a hacerlo.

**ANALISIS E INTERPRETACION:** Lo normal es que los funcionarios y autoridades de los gobiernos regionales y los municipales implementes con seriedad la mejor gestión, lo quiere decir que tienen que implementar también con seriedad el Plan Estratégico. Cabe mencionar que esta implementación tiene sus etapas, se trata que todos los involucrados (trabajadores, funcionarios, trabajadores, etc) en Plan Estratégico sean conscientes de la implementación y de llevarlo a cabo. Si de esta implementación no son conscientes los involucrados serán vanos los esfuerzos de llevarlos a cabo.

Por ello es necesario que el CEPLAN nacional, tenga que ser “agresivo en su implementación, generalmente no se quiere implementar por que en Plan Estratégico obliga a los involucrados a llevar a cultivar los valores éticos, personales no solo en el trabajo sino en el mismo hogar y ello acabaría con las malas costumbres que lo Tienen “como cultura” nuestros funcionarios y políticos.

El Cuadro N° 4.2 y la figura N° 4.2 nos dice que el 59.1% (143 encuestados) están de acuerdo que debe ser una obligación controlada la implementación del Plan Estratégico en los gobiernos locales y regionales, solamente falta decisión política del gobierno Central. Ello con la implementación de las reformas constitucionales que está haciendo el Gobierno de Vizcarra, haría reflexionar a todos los gobiernos subnacionales a su implementación.

**CUADRO N° 4.2**  
**A USTED LE GUSTARÍA QUE LOS RESPONSABLES DEL CEPLAN**  
**OBLIGEN A LOS GOBIERNOS A APLICAR EL PLAN ESTRATEGICO**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	% ACUMULAD
SI	143	59.1	59.1
NO	77	31.8	82.3
NO SABE	22	9.1	100
TOTAL	242		

FUENTE: Elaboración propia con datos de las encuestas.

**FIGURA N° 4.2**

**A USTED LE GUSTARÍA QUE LOS RESPONSABLES DEL CEPLAN OBLIGEN A LOS GOBIERNOS A APLICAR EL PLAN ESTRATEGICO**



**3. ¿Usted piensa que la ejecución del programa de inversiones se cumple con eficiencia en los gobiernos regionales y locales?**

**OBJETIVO:** El objetivo de la pregunta es conocer por parte de las personas encuestadas si el Programa de Inversiones de los gobiernos Subnacionales (gobierno regional, y gobiernos municipales) se ejecutan con satisfacción o tienen percance en su cumplimiento.

**ANALISIS E INTERPRETACION:** El Programas de Inversiones desde hace un tiempo no se cumple debido a una serie de factores como por ejemplo que los contratistas tienen una serie de argucias para solicitar más presupuesto o alargar la ejecución de proyectos, pero de ello también tiene responsabilidad la propia municipalidad o gobierno regional por la falta de ética y valores que solo se practicará con la implementación del Plan Estratégico.

El Cuadro N° 4.3 y la figura N° 4.3 nos refiere que el 35.1% (85 encuestados) dicen que si se cumple con el Programa de inversiones; sin embargo, el 50% de encuestados dicen que no se cumple, pues siempre hay retrasos e inclusive hay devolución de presupuesto al erario nacional por incapacidad de gasto del Gobierno regional o la municipalidad. Nosotros pensamos que se debe a

problemas técnicos, (como falta de capacitación de los técnicos, problemas con los contratistas, que buscan judicializar los proyectos, para ganar los arbitrajes), pero también y sobre todo por falta de honestidad y valores éticos, que solo si se aplicara el Plan Estratégico se solucionaría el problema de la programación de Inversiones.

**CUADRO Nº 4.3**  
**USTED PIENSA QUE LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE**  
**INVERSIONES SE CUMPLE CON EFICIENCIA**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	% ACUMULAD
SI	85	35.1	35.1
NO	121	50.0	85,1
NO SABE	36	14.9	100
TOTAL	242		

FUENTE: Elaboración propia con datos de las encuestas.

**FIGURA Nº 4.3**

**USTED PIENSA QUE LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE**  
**INVERSIONES SE CUMPLE CON EFICIENCIA**



#### 4.2.2. Análisis e interpretación de la hipótesis (HE<sub>2</sub>)

**HE<sub>2</sub>:** “La corrupción de funcionarios y autoridades de los gobiernos nacionales, regionales y locales en el Perú, ha traído pérdida de por lo menos el 10% del PIB anual en disminuyendo la efectividad de los proyectos”

##### A. QUÉ DICEN LOS ENCUESTADOS

1. ¿Usted piensa que los funcionarios y las autoridades de su municipalidad han caído en actos de corrupción?

**OBJETIVO:** El objetivo de la pregunta es conocer por parte de las personas encuestadas si ello piensa que sus autoridades han caído en algún acto de corrupción. Pues a nivel nacional se han descubierto actos de corrupción en todos niveles de gobierno.

**ANALISIS E INTERPRETACION:** A nivel nacional se conoce que en todos los niveles de los gobiernos (nacional, regional y local) se ha caído en actos de corrupción, pero ello no quiere decir que en todos los gobiernos locales se haya caído en estos actos. De hecho, las personas tienen en sus mentes que casi todos los funcionarios han caído en actos de corrupción y prácticamente se duda de todas las personas; sin embargo, los resultados son verdaderos retratos de lo que, de la realidad, aunque este sea subjetivo.

El Cuadro N° 4.4 y la figura N° 4.4 nos dice que el 57.0% de personas encuestadas piensan que los funcionarios del gobierno regional y municipal sí han caído en actos de corrupción, y que además desde el momento de su candidatura están pensando en cómo recuperar su inversión en la campaña electoral, es que realmente no solo las autoridades son culpables de las coimas, están también los mismos empresarios postores de las obras quienes buscan sobornar a las autoridades de los gobiernos nacionales, regionales y municipales. Sin embargo el 29.8% de personas encuestados piensan que no hay corrupción en su institución o simplemente no quieren afirmar en su respuesta.

**CUADRO Nº 4.4**

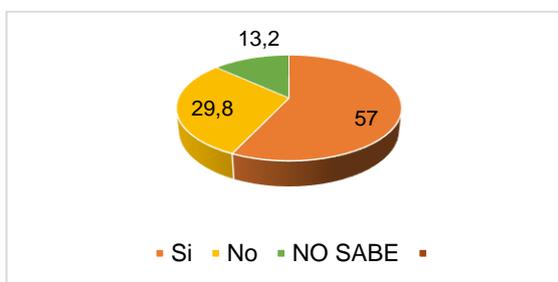
**USTED PIENSA QUE LOS FUNCIONARIOS Y LAS AUTORIDADES DE SU MUNICIPALIDAD HAN CAÍDO EN ACTOS DE CORRUPCIÓN**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	% ACUMULAD
SI	138	57.0	57.0
NO	72	29.8	86.8
NO SABE	32	13.2	100
TOTAL	242		

FUENTE: Elaboración propia con datos de las encuestas.

**FIGURA Nº 4.4**

**USTED PIENSA QUE LOS FUNCIONARIOS Y LAS AUTORIDADES DE SU MUNICIPALIDAD HAN CAÍDO EN ACTOS DE CORRUPCIÓN**



**2. ¿Usted piensa que la corrupción de las autoridades afecta a la población más vulnerables al no ejecutarse las obras más prioritarias?**

**OBJETIVO:** La pregunta tiene por objetivo conocer por parte de los encuestados acerca de si los sectores más pobres son afectados cuando no se realiza una obra que a ellos les iba favorecer y paliar la pobreza.

**ANÁLISIS E INTERPRETACION:** Las personas pobres esperan que la obra ofrecida se ejecute; pero cuando hay demora en la realización ello se desesperan, es que la demora no es de días o una semana o meses; la demora es de años, porque hay obras que se judicializa queda frustrada por años; por ejemplo la construcción de la carreta Cerro de Pasco Yanahuanca esta frustrada desde el año 2006 hasta la fecha (2018), son 12 años que demora

en construirse la carretera, este suceso afecta a las personas más vulnerables, ellos son mayormente los campesinos de esas zonas; lo mismo se podría decir acerca de la construcción de la carretera Paucarambo (cerro de Pasco ) con la Provincia de Oxapampa. Esta es otra prueba de cómo se frustran los obras por culpa de la corrupción.

Si observamos el Cuadro Nro. 4.5 nos muestra que el 65.3% de personas encuestadas manifiestan que en efecto la corrupción afecta inexorablemente a la población más pobre y más vulnerable. El cuadro Nro. 4.5 y la figura adjunta muestra que 25.2% manifiesta que mayormente los pobres no son afectados.

**CUADRO N° 4.5**

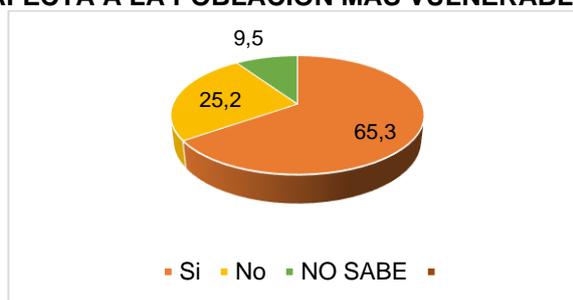
**USTED PIENSA QUE LA CORRUPCIÓN DE LAS AUTORIDADES AFECTA A LA POBLACIÓN MÁS VULNERABLES**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	% ACUMULAD
SI	158	65.3	65.3
NO	61	25.2	90.5
NO SABE	23	9.5	100
TOTAL	132		

FUENTE: Elaboración propia con datos de las encuestas.

**FIGURA N° 4.5**

**USTED PIENSA QUE LA CORRUPCIÓN DE LAS AUTORIDADES AFECTA A LA POBLACIÓN MÁS VULNERABLES**



**3. ¿Usted piensa que la gestión municipal depende de un Plan Estratégico elaborado con la participación de todas personas involucradas?**

**OBJETIVO:** El objetivo de la pregunta es conocer por parte de las personas, si el Plan estratégico es un instrumento que impulsa la buena gestión de los gobiernos regionales y los gobiernos locales.

**ANALISIS E INTERPRETACION:** En teoría la gestión de los gobiernos debería mejorar con la aplicación del Plan Estratégico; en realidad en otros países donde se aplica este instrumento le va mejor a la gestión pública, por ello es que se piensa que la aplicación de este instrumento hará mejorar la gestión en nuestro país. El Plan estratégico no es la panacea, pues tiene sus limitaciones y se puede incurrir en errores al aplicarse, por ello es que siempre se debe de tener en cuenta a modificar variables de acuerdo a nuestra realidad.

El cuadro Nro.4.6 nos dice que el 43.4% de personas encuestadas nos dicen que sí mejorarían con la aplicación del Plan Estratégico, los encuestados también manifiestan que se necesita que los involucrados pongan todo el interés necesario y que estén propensos al cambio y el mejoramiento. Solo así se puede superar y mejorar la gestión Pública. Pero hay personas encuestadas (un 36.0%) que manifiestan que ni con el Plan estratégico se podrá superar, porque problema viene de años.

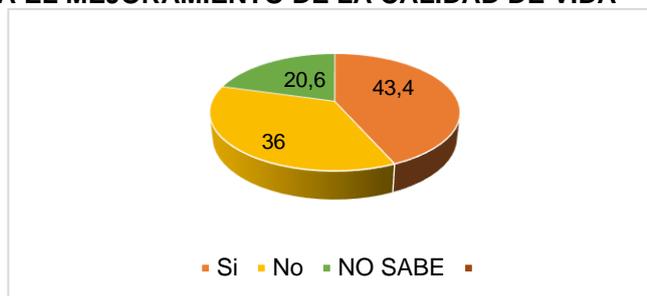
**CUADRO Nº 4.6**

**USTED PIENSA QUE LA GESTIÓN MUNICIPAL DEPENDE DE UNA EFICIENTE APLICACIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	% ACUMULAD
SI	105	43.4	43.4
NO	87	36.0	79.4
NO SABE	50	20.6	100
TOTAL	242		

FUENTE: Elaboración propia con datos de las encuestas.

**FIGURA N° 4.6**  
**LA DESCONTAMINACIÓN DE LA LAGUNA ES DETERMINANTE PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE VIDA**



#### 4.2.3. Análisis e interpretación de la hipótesis (HE<sub>3</sub>)

**HE<sub>3</sub>:** “La creación de la Oficina de Gestión de proyectos regionales y la aplicación de la técnica Project Management Instituto Supervisada por la CEPLAN, produce eficiencia en la ejecución de los proyectos de inversión”

##### A. QUÉ DICEN LOS ENCUESTADOS

1. ¿Usted conoce en que consiste la aplicación de la técnica Project Management para la mejor Gestión de los proyectos en los gobiernos regionales y locales?

**OBJETIVO:** El objetivo de la pregunta es conocer por parte de las personas encuestadas si conocen la aplicación del Project Management, que es la tecnología de los gerentes en cómo gestionar de la mejor manera los proyectos.

**ANALISIS E INTERPRETACION:** En la actualidad hay una infinidad de técnicas que las personas responsables de monitorear los proyectos deben de conocer, hay muchos trabajadores de los municipios y de los gobiernos regionales que no conocen las técnicas inherentes a los gerentes, de manera que donde no existe institutos de formación gerencial locales, se tendría que capacitar a los gerentes (en institutos o universidades), para que se

especialicen en gerencia de proyectos sin escatimar ningún esfuerzo económico.

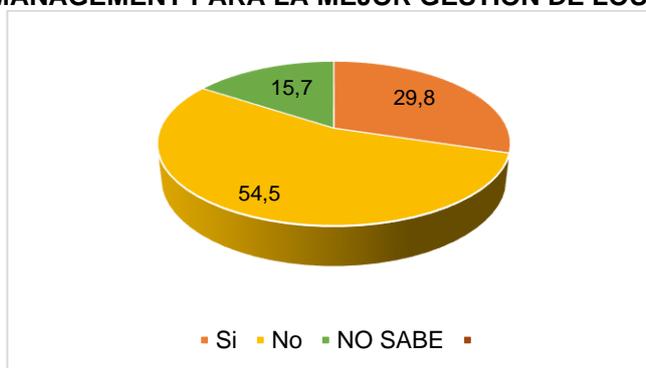
En el cuadro Nro. N° 4.7 y la figura N° 4.7 nos dice que el 28.9% de personas encuestadas nos dicen que, sí conocen en qué consiste la capacitación y formación académica de gerencia publica llamada Project Management; pero que no han tenido ninguna practica por que la gestión institucional no se ha interesado en este tipo de capacitación. Sin embargo el 54,5% de personas ocupadas no conocen el termino Project management ni saben en que consiste, lo quiere decir que nuestros trabajadores y funcionarios en su mayoría no conocen la importancia que amerita la técnica en gestión pública.

**CUADRO N° 4.7**  
**USTED CONOCE EN QUE CONSISTE LA APLICACIÓN DE LA TÉCNICA**  
**PROJECT MANAGEMENT PARA LA MEJOR GESTIÓN DE LOS PROYECTOS**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	% ACUMULAD
SI	72	29.8	29.8
NO	132	54.5	84.3
NO SABE	38	15.7	100
TOTAL	132		

FUENTE: Elaboración propia con datos de las encuestas.

**FIGURA N° 4.7**  
**USTED CONOCE EN QUE CONSISTE LA APLICACIÓN DE LA TÉCNICA**  
**PROJECT MANAGEMENT PARA LA MEJOR GESTIÓN DE LOS PROYECTOS**



### 4.3. Prueba de hipótesis

#### 4.3.1. Prueba de la primera hipótesis HE<sub>1</sub>

**HE<sub>1</sub>: “La escasa aplicación del Plan Estratégico (instrumento de gestión) por los gobiernos regionales y locales es determinante para la gestión y la ejecución de los proyectos de inversión”**

**HE<sub>0</sub>: “La escasa aplicación del Plan Estratégico (instrumento de gestión) por los gobiernos regionales y locales no es determinante para la gestión y la ejecución de los proyectos de inversión”**

**La relación de la hipótesis está dada por la siguiente:**

La gestión y ejecución de los proyectos de inversión = F (La aplicación del Plan Estratégico, instrumento de gestión, por los gobiernos regionales y locales)

**CUADRO Nº 4.8**

**PRUEBA DE LA “JI” CUADRADA DE PEARSON DE LA HIPOTESIS 1**

		Por lo que Hay una escasa aplicación del Plan Estratégico por los gobiernos regionales y locales como instrumentos de gestión			TOTAL
		Si	No	No sabe	
Hay una deficiente gestión ejecución de los proyectos de inversión	Si	62	30	18	110
	No	46	36	10	92
	No sabe	13	00	27	40
TOTAL		121	66	55	242

**FUENTE:** Elaboración propia con datos de las encuestas.

Para probar la hipótesis planteada se ha procedido así:

1. Nuestra muestra es simple
2. La estadística de prueba está dada por una fórmula

## Pruebas de frecuencias observadas

Trata de probar si los resultados a partir de una muestra tienen concordancia con los datos esperados.

$$x^2 = \sum \frac{(o - e)^2}{e}$$

**Dónde:** "o" es el valor observado para cada una de dos o más clases, y "e" es el valor esperado correspondiente.

Para evaluar esta expresión, primero hay que determinar el valor esperado para cada clase de individuos, de acuerdo al planteamiento de la hipótesis.

### 3. DISTRIBUCIÓN DE LA ESTADÍSTICA DE PRUEBA:

Cuando  $H_0$  es verdadera  $X^2$  sigue una distribución aproximada de Ji cuadrada con  $(3-1)(3-1) = 4$  grados de libertad.

### 4. REGLA DE DECISIÓN:

A un nivel de significancia de 0.05, rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) si el valor calculado de  $x^2$  es mayor o igual a 9.49.

### 5. CALCULO DE LA ESTADÍSTICA DE PRUEBAS.

Al desarrollar la fórmula tenemos:

Calculamos los valores teóricos para cada casilla. Es decir la frecuencia esperada ( $f_e$ )

$$(121 \cdot 110) / 242 = 55.0$$

$$(121 \cdot 92) / 242 = 46.0$$

$$(121 \cdot 40) / 242 = 20.0$$

$$(66 \cdot 110) / 242 = 30.0$$

$$(66 \cdot 92) / 242 = 25.1$$

$$(66 \cdot 40) / 242 = 10.9$$

$$(55 \cdot 110) / 242 = 25.0$$

$$(55 \cdot 92) / 242 = 20.9$$

$$(55 \cdot 40) / 242 = 9.1$$

Una vez obtenidos los valores teóricos, aplicamos la fórmula.

$$X^2 = \sum_{N=1}^H \sum_{N=1}^K \frac{(f_0 - f_e)^2}{f_e}$$

**Dónde:**

$X^2$  = Valor estadístico de la Ji cuadrada

$f_0$  = frecuencia observada

$f_e$  = frecuencia esperada

$$X^2 = (62 - 55)^2/55 + (30-46)^2/46 + (18- 20)^2/20+...+ (13 - 25)^2/25 + (0 - 20.9)^2/20.9+(27 - 9.1)^2/9.1 = 74$$

## 6. DECISIÓN ESTADÍSTICA

Dado que  $74 > 9.49$  se rechaza  $H_0$ . Ello debido a que  $X^2c$  (calculada)  $> X^2t$  (de la tabla) al nivel de 0.05 P; por este motivo se **declara significativa** y se concluye que sí hay relación positiva entre la variable dependiente: **“La gestión y ejecución de los proyectos de inversión”**, con las variables independientes: **“La aplicación del Plan Estratégico, instrumento de gestión, por los gobiernos regionales y locales”**

## 7. DECISIÓN.

El estadístico calculado de 74 con 4 grados de libertad tiene una aceptable probabilidad y menor que 0.05, cayendo en el nivel de significancia. Por lo tanto, se acepta  $H_1$  y se rechaza  $H_0$ .

Existen pues relación significativa entre las frecuencias observadas, es decir entre la variable dependiente: **“La gestión y ejecución de los proyectos de inversión”**, con las variables independientes: **“La aplicación del Plan Estratégico, instrumento de gestión, por los gobiernos regionales y locales”**

#### 4.3.2. Prueba de la segunda hipótesis HE<sub>2</sub>

**HE<sub>2</sub>:** “La corrupción de funcionarios y autoridades de los gobiernos nacionales, regionales y locales en el Perú, ha traído pérdida de por lo menos el 10% del PIB anual en disminuyendo la efectividad de los proyectos”

**HE<sub>0</sub>:** “La corrupción de funcionarios y autoridades de los gobiernos nacionales, regionales y locales en el Perú, NO ha traído pérdida de por lo menos el 10% del PIB anual en disminuyendo la efectividad de los proyectos”

La función de la hipótesis queda mencionada así:

El monto del presupuesto nacional = F (los actos de corrupción sucedidos en los últimos años)

CUADRO N° 4.9  
PERDIDA DE PRESUPUESTO NACIONAL  
POR LA CORRUPCION  
(En Mills. De soles)

AÑOS	PPTO FISCAL (Y)	PERDIDA DE PPTO (*) (X)
2010	81857	7886
2011	88461	8646
2012	95535	9253
2013	108429	9843
2014	118934	10693
2015	130621	11762
2016	138491	12549
2017	142472	13847

(\*) pérdida de presupuesto por corrupción, “entre 10 y 12%”; Dato emitido en el diario gestión marzo 2018.

FUENTE: Diario Perú 21 (2017). Analista Económico Isaac, Vásquez Tello

$$PPTOFISCAL_{it} = \beta_0 + B_1 PERDIDADEPPTO_{it} + \mu_{it}$$

$$PPTOFISCAL_{it} = -4518.542 + 11.13825_{it} + \mu_{it}$$

```
. reg PPTOFISCAL PERDIDADEPPTO
```

Source	SS	df	MS			
Model	3.6299e+09	1	3.6299e+09	Number of obs =	8	
Residual	132101622	6	22016937	F( 1, 6) =	164.87	
Total	3.7620e+09	7	537427300	Prob > F =	0.0000	
				R-squared =	0.9649	
				Adj R-squared =	0.9590	
				Root MSE =	4692.2	

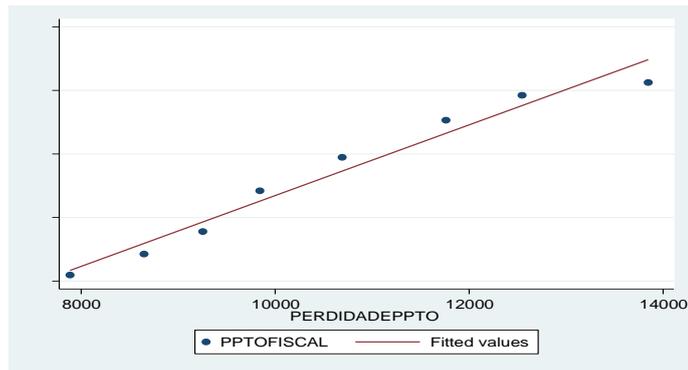
  

PPTOFISCAL	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
PERDIDADEPPTO	11.13825	.8674586	12.84	0.000	9.015657	13.26085
_cons	-4518.542	9309.263	-0.49	0.645	-27297.49	18260.4

De la tabla podemos interpretar los siguientes: Primero la suma de cuadrados totales es de 3.7620e+09 y la suma de cuadrados de PPTOFISCAL en soles es 3.6299e+09 están explicadas por la regresión y 1321101622 son los residuales. Si dividimos de 3.6299e+09 / 3.7620e+09 obtenemos una R<sup>2</sup> coeficiente de determinación igual a 0.9649 que indica la variabilidad en la variable PPTOFISCAL o que también significa la proporción total de PPTOFISCAL explicada por PERDIDADE PPTO.

La varianza residual es 22016937 y la varianza explicada por el modelo es 3.6299e+09, ahora dividiendo una entre otra se encuentra una F = 164.87, esta F es estadísticamente significativa con 1 y 6 grados de libertad.

Segundo vienen los coeficientes de regresión la pendiente y la ordenada en el origen. La pendiente indica que por unidad más del PERDIDADEPPTO aumenta en 11.13825 por el signo positivo y la ordenada en el origen es de -4518.542 es el valor de la variable PPTOFISCAL en soles. Dividiendo los coeficientes con sus respectivos errores de estándar se obtienen los cocientes t que sería 12.84 que es exactamente la raíz cuadrada de la F y por lo tanto tiene la misma significancia estadística, si sumamos y restamos aproximadamente dos veces el error estándar al coeficiente tendremos el intervalo de confianza.



La figura nos muestra los puntos y la línea recta cuya ecuación sería la ordena del origen que en nuestro caso sería de -4518.542 y la pendiente es de 11.13825 por cada unidad de cambio que pasa de 8000 a 10000 y así sucesivamente hasta 14000, y la distancia entre la recta y cada valor se llama residual.

Y para ello se determinan los residuales y se comprueban si se tienen una distribución normal mediante el test de normalidad de kurtosis y tenemos el siguiente resultado.

```
. sktest r
```

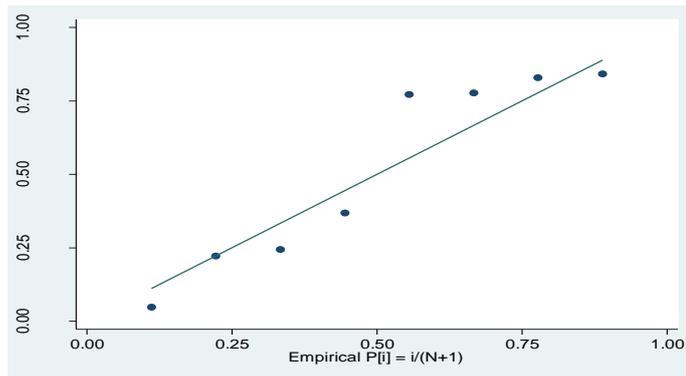
Skewness/Kurtosis tests for Normality

Variable	Obs	Pr(Skewness)	Pr(Kurtosis)	joint	
				adj chi2(2)	Prob>chi2
r	8	0.4840	0.4067	1.33	0.5139

El resultado no nos da argumento de rechazar la hipótesis de normalidad, por el tamaño de muestra tiene poca potencia estadística.

Otra posibilidad es de realizar un gráfico de normalidad de la variable residuales.

```
Pnorm r
```



Cuanto más se pegan los puntos a la diagonal mas proxima será la distribución de estas variables en este caso la los residuales de la distribución normal aquí hay pequeñas desviaciones de la normalidad.

Concluyendo podemos mencionar que el modelo es significativo al 5 %, con un nivel de confianza del 95% y por lo tanto se rechaza la hipótesis nula (Error de tipo I).

#### 4.3.3. Prueba de la tercera hipótesis $HE_3$

**$HE_3$ : “La creación de la Oficina de Gestión de proyectos regionales y la aplicación de la técnica Project Management Instituto Supervisada por la CEPLAN, produce eficiencia en la ejecución de los proyectos de inversión”**

**$HE_0$ : “La creación de la Oficina de Gestión de proyectos regionales y la aplicación de la técnica Project Management Instituto supervisadas por la CEPLAN, NO produce eficiencia en la ejecución de los proyectos de inversión”**

**La eficiencia en la ejecución de los proyectos de inversión = F (La creación de la oficina de gestión de proyectos regionales y la técnica Project management).**

**CUADRO Nº 4.10  
PRUEBA DE LA "J" CUADRADA DE PEARSON DE LA HIPOTESIS 3**

		Creación de la oficina de gestión de proyectos regionales y el Project management			
		Si	No	No sabe	Total
" Hay producción y eficiencia en la ejecución de los proyectos de inversión"	si	62	30	25	117
	No	50	41	02	93
	No sabe	13	07	12	32
	Total	125	78	39	242

FUENTE: Elaboración propia con datos de las encuestas.

Para probar la hipótesis planteada se ha procedido así:

1. Nuestra muestra es simple
2. La estadística de prueba está dada por una fórmula

### Pruebas de frecuencias observadas

Trata de probar si los resultados a partir de una muestra tienen concordancia con los datos esperados.

$$x^2 = \sum \frac{(o - e)^2}{e}$$

**Dónde:** "o" es el valor observado para cada una de dos o más clases, y "e" es el valor esperado correspondiente.

Para evaluar esta expresión, primero hay que determinar el valor esperado para cada clase de individuos, de acuerdo al planteamiento de la hipótesis.

### 3. DISTRIBUCIÓN DE LA ESTADÍSTICA DE PRUEBA:

Cuando  $H_0$  es verdadera  $X^2$  sigue una distribución

aproximada de Ji cuadrada con  $(3-1)(3-1) = 4$  grados de libertad.

#### 4. REGLA DE DECISIÓN:

A un nivel de significancia de 0.05, rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) si el valor calculado de  $\chi^2$  es mayor o igual a 9.49.

#### 5. CALCULO DE LA ESTADÍSTICA DE PRUEBAS.

Al desarrollar la formula tenemos:

Calculamos los valores teóricos para cada casilla. Es decir la frecuencia esperada ( $f_e$ )

$$(125 \cdot 117) / 242 = 60.4$$

$$(125 \cdot 93) / 242 = 48.0$$

$$(125 \cdot 32) / 242 = 16.5$$

$$(78 \cdot 117) / 242 = 37.7$$

$$(78 \cdot 93) / 242 = 30.0$$

$$(78 \cdot 32) / 242 = 10.3$$

$$(39 \cdot 117) / 242 = 18.9$$

$$(39 \cdot 93) / 242 = 15.0$$

$$(39 \cdot 32) / 242 = 5.2$$

Una vez obtenidos los valores teóricos, aplicamos la fórmula.

$$\chi^2 = \sum_{N=1}^H \sum_{N=1}^K \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

**Dónde:**

$\chi^2$  = Valor estadístico de la Ji cuadrada

$f_o$  = frecuencia observada

$f_e$  = frecuencia esperada

$$\chi^2 = (62 - 60.4)^2/60.4 + (30 - 48.0)^2/40.8 + (25 - 16.5)^2/16.5 + \dots + (13 - 18.9)^2/18.9 + (7 - 15)^2/15 + (12 - 10.3)^2/10.3$$

$$5.2)^2/5.2 = 40.8$$

## 6. DECISIÓN ESTADÍSTICA

Dado que  $40.8 > 9.49$  se rechaza  $H_0$ . Ello debido a que  $X^2c$  (calculada)  $> X^2t$  (de la tabla) al nivel de 0.05 P; por este motivo se **declara significativa** y se concluye que sí hay relación positiva entre la variable dependiente: **“La eficiencia en la ejecución de los proyectos de inversión”**, con las variables independientes: **“La creación de la oficina de gestión de proyectos regionales y la técnica Project management”**

## 7. DECISIÓN.

El estadístico calculado de 40.8 con 4 grados de libertad tiene una aceptable probabilidad y menor que 0.05, cayendo en el nivel de significancia. Por lo tanto, se acepta  $H_1$  y se rechaza  $H_0$ .

Existen pues relación significativa entre las frecuencias observadas, es decir entre la variable dependiente: **“La eficiencia en la ejecución de los proyectos de inversión”**, con las variables independientes: **La creación de la oficina de gestión de proyectos regionales y la técnica Project management .**

### 4.4. Discusión de resultados

Luego de haber expuesto y haber descrito, explicado y analizado los resultados realizados en los ítems 4.2.y 4.3 discutiremos a continuación aspectos relevantes de la investigación, empecemos con la primera hipótesis:

#### 4.4.1. $HE_1$ : **“La escasa aplicación del Plan Estratégico**

**(instrumento de gestión) por los gobiernos regionales y**

**locales es determinante para la gestión y la ejecución de los**

## **proyectos de inversión”**

### **A. DECISIÓN ESTADÍSTICA**

Basado en el cuadro N° 4.8, y aplicando el modelo “Ji cuadrada”, observamos que el resultado es de  $X^2C = 74 >$  que  $X^{2t} = 9.49$ , entonces rechazamos la Hipótesis nula  $H_0$ . Ello debido a que  $X^2c$  (calculada)  $>$   $X^{2t}$  (de la tabla) al nivel de 0.05 P; por este motivo se **declara significativa** y se concluye que sí hay relación positiva entre la variable dependiente: **“La gestión y ejecución de los proyectos de inversión”**, con las variables independientes: **“La aplicación del Plan Estratégico, instrumento de gestión, por los gobiernos regionales y locales”**.

No podemos de dejar de agregar que solo aplicando la Planificación Estratégica se podrá enderezar de una u otra manera el mejoramiento de la gestión y ejecución de los proyectos de inversión, de obras como también los proyectos sociales. Algunas personas del gobierno han manifestado que no es importante los trabajos del Ceplan, y confunden Planificación con economía socialista de socialización de la actividad productiva, a pesar que conocen que el modelo vigente ya fracasó.

Si se cumplieran las variables positivas de la hipótesis, entonces se cumpliría los indicadores propuestos, es decir: el mejoramiento exitoso de la ejecución de los proyectos de inversión en por lo menos 50% de la efectividad actual

- 4.4.2. HE<sub>2</sub>: “La corrupción de funcionarios y autoridades de los gobiernos nacionales, regionales y locales en el Perú, ha traído pérdida de por lo menos el 10% del PIB anual en disminuyendo la efectividad de los proyectos”**

## A. DECISION ESTADISTICA

Aplicando el programa estadístico stata a los datos del cuadro N° 4.9, se puede ver los resultados, que  $R^2$  (R-squared) = 0.9816 y la  $R^2$  (R-squared) ajustada (0.9795), observamos que tienen un valor mayor que 0.5, lo quiere decir que las relaciones de las variables que componen las hipótesis tienen una gran significancia, por lo que la variable dependiente : “perdida de por lo menos el 10% del PIB anual en disminuyendo la efectividad de los proyectos” corresponde a la variable independiente: “La corrupción de funcionarios y autoridades de los gobiernos nacionales, regionales y locales en el Perú”

La solución al problema de la corrupción es un problema de Estado, el gobierno tiene que entenderlo de esa manera, si se solucionan estos problemas tendremos solucionado casi todos nuestros males que se resumen en: corrupción en la estructura de la economía (atraso en la agricultura, la industria, minería, hidrocarburos y gas etc) y en su superestructura (educación, cultura, justicia, legislativo, etc). No tomar el toro por las astas “es hundirnos en nuestro letargo”

### 4.3.3. HE<sub>3</sub>: “La creación de la Oficina de Gestión de proyectos regionales y la aplicación de la técnica Project Management Instituto, influye en la eficiencia de la ejecución de los proyectos de inversión”

Basado en el cuadro N° 4.10 y aplicando el modelo “Ji cuadrada”, observamos que el resultado es de  $X^2C = 40.8 >$  que  $X^2t = 9.49$ , entonces rechazamos la hipótesis nula  $H_0$ . Ello debido a que  $X^2c$  (calculada)  $>$   $X^2t$  (de la tabla) al nivel de 0.05 P; por este motivo se **declara significativa** y se concluye que sí hay relación positiva entre la variable dependiente: “**eficiencia en la ejecución de los proyectos de inversión**”, con las variables

independientes: **“La creación de la Oficina de Gestión de proyectos regionales y la aplicación de la técnica Project Management Instituto Supervisada por la CEPLAN”**

Se ha comprobado que existe una indisciplina en el cumplimiento del Plan Estratégico Institucional, es decir nadie lo quiere cumplir, no lo hacen las autoridades ediles, no lo hacen los de la gobernación regional, ¿Por qué no lo hacen?, seguro porque no les conviene hacerlo; porque para hacerlo, deben de dejar de ser corruptos y eso no está en su libreto. Ellos ya “han planificado” o tienen su “hoja de ruta”, incluso antes de que ganen las elecciones. Gobernar honestamente cumpliendo con lo dispuesto en el Plan estratégico es someterse a los códigos de la moral y la ética y eso no están en su plan de gobierno de la gran mayoría de autoridades nacionales, regionales y municipales. Por ello es necesario que el Estado mande mediante el CEPLAN que se instale la **Oficina de Gestión de proyectos regionales y la aplicación de la técnica Project Management Instituto Supervisada por la CEPLAN**

## CONCLUSIONES

### Se puede abordar las siguientes conclusiones:

1. El Perú es un país donde “Si existe Planificación”, pues existe el Centro Nacional de Planeamiento (CEPLAN) que recibió premios internacionales por la alta calidad de sus productos. Se dirá que el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico está aplicando el “Plan Bicentenario: el Perú hacia el 2021”. Pero lo lamentable es que no esta jugando su papel preponderante como tal; por ello es que podríamos decir que “No existe Planificación en el Perú.
2. La planificación tiene sus fallas debido a que muchas veces confunde estrategia con planeación y porque mucho se teoriza sobre planeación y hay poca práctica. También tiene errores como que no organiza las tareas ni optimiza su tiempo. Resolver todos los conflictos y no dar lugar a que otros aprendan de enfrentarse a los problemas, como también Centralizar todas las decisiones, hasta las más simples y operativas.
3. Hay una escasa aplicación del Plan estratégico como instrumento de gestión, en lls gobiernos regionales y locales, haciendo retrazar la ejecucion de los proyectos de inversión a nivel nacional.
4. **La** corrupción de funcionarios y autoridades de los gobiernos nacionales, regionales y locales en el Perú, ha traído perdida por del PIB anual disminuyendo la efectividad de los proyectos.
5. **Hay significancia** positiva entre la variable: “**La gestión y ejecución de los proyectos de inversión**”, con las variables independientes: “**La aplicación del Plan Estratégico, instrumento de gestión, por los gobiernos regionales y locales**”.
6. **La corrupción de funcionarios y autoridades de los gobiernos nacionales, regionales y locales en el Perú, ha traído perdida de por lo menos el 10% del PIB anual en disminuyendo la efectividad de los proyectos**”, **se puede** mencionar que el modelo es signiificativo al 5 %, con un nivel de confianza del 95% y por lo tanto se rechaza la hipotesis nula .

7. Hay significancia positiva y relación positiva entre las variable: **“La eficiencia en la ejecución de los proyectos de inversión”**, con las variables independientes: **“La creación de la oficina de gestión de proyectos regionales y la técnica Project management”**

## RECOMENDACIONES

### **Podemos hacer las siguientes recomendaciones:**

1. Recomendamos al Gobierno que implemente el Planeamiento estratégico en todas las instituciones publicas por ser una necesidad para el desarrollo de del País.
2. Recomendamos hacer una implementación vigilada del Planeamiento estratégico por parte de las autoridades del Planeamiento estratégico, implementando.
3. Recomendamos implementar la oficina de gestión de proyectos regionales y la técnica Project malajemente” en cada gobierno regional y municipal: esta implantación debe de estar a cargo del titular del pliego de cada región o alcaldía, según fuera el caso.
4. Se recomienda que las alcaldías, los Gobiernos regional, implanten una agresiva capacitación del a todos los involucrados, ello con el fin de informar de la importancia de la implantación del Plan estratégico Institucional.
5. Se recomienda a los “implementadores del Plan estratégico” en sus instituciones, en lo posible eludir los errores, las fallas que se pueda tener en la implementación.

## BIBLIOGRAFÍA.

- Aparicio, M. S. (2013). El reto del turismo en los espacios naturales protegidos españoles: la integración entre conservación, calidad y satisfacción. (Tesis doctoral), Universidad Complutense de Madrid, Madrid.
- Arias, F. G. (2012). El proyecto de investigación introducción a la metodología científica. Caracas: Ediciones El pasillo.
- Arrieta, C., Solís, J. A., & Zapatero, G. (2010). Planeamiento estratégico para el desarrollo turístico del valle de Lurín. (Tesis de maestría), Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Baena, G. (2014). Metodología de la investigación. México: Grupo editorial patria.
- Carbajal, D. F. (2005). El planeamiento estratégico como instrumento de desarrollo del sector turismo en el Perú. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima: Perú.
- Carita, N. (2010). Incidencia del uso y aplicación de la administración estratégica en las empresas hoteleras en la ciudad de Puno. (tesis de maestría), Universidad Nacional del Altiplano, Puno
- CEPLAN. (2016). Fase de seguimiento del proceso de planeamiento estratégico para sectores. Lima.
- Cienfuegos, C. L. (2012). Una propuesta de acción para el desarrollo del turismo rural en la provincia de Sullana: diagnóstico y planeamiento estratégico. (Tesis de grado), Universidad de Puno, Piura.
- George, A. S. (2013). Planeación estratégica lo que todo director debe saber Editorial Continental. México: Editorial Continental.
- Goodstein, L. D., Nolan, T. M., & Pfeiffer, J. W. (1998). Planeación estratégica aplicada. Bogotá: McGraw Hill interamericana S.A.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación. México: Publicaciones Mc Graw -Hill Interamericana.
- Machaca, A. S. (2012). Planeamiento estratégico y su relación con la gestión

empresarial de las empresas dedicadas a las actividades de impresión en la región puno, 2011. (Tesis de maestría), Universidad Nacional del altiplano, Puno.

Martínez, D., & Milla, A. (2012). Introducción al plan estratégico. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Martínez, M. C. (2003). La gestión empresarial equilibrando objetivos y valores. Madrid: Ediciones días de santos.

Matilla, K. (2008). Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las relaciones públicas. Barcelona: Editorial UOC.

# **ANEXOS**

**ANEXO N° 01**  
**MATRIZ DE CONSISTENCIA DEL PROYECTO DE INVESTIGACION**  
**“PERU: LA PLANIFICACION ESTRATEGICA Y LA GESTION DE PROYECTOS DE INVERSION 2007-2017”**

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES
PG: ¿De qué manera la aplicación de la Planificación Estratégica, la efectiva gestión de proyectos, la aplicación del Project Management Institute en el desarrollo de los proyectos de inversión, son efectivos instrumentos en la calidad de las inversiones públicas en el país?	OG: Describir y explicar cómo la aplicación de la Planificación Estratégica, la efectiva gestión de proyectos, la aplicación del Project Management Institute en el desarrollo de los proyectos de inversión, son efectivos instrumentos en la calidad de las inversiones públicas en el país	HG: “La aplicación de la Planificación Estratégica, la efectiva gestión de proyectos, la aplicación del Project Management Instituto en el desarrollo de los proyectos de inversión, son efectivos instrumentos en la calidad de las inversiones públicas en el país”	La corrupción de funcionarios Empresarios privados Proyectos de inversión (CEPLAN), El desarrollo de la nación Gestión de proyectos La aplicación de Project Management Instituto, La eficiencia de la ejecución de los proyectos	
PE <sub>1</sub> : ¿Cómo el efectivo combate a la corrupción de funcionarios públicos y empresarios privados, determinan la eficiente culminación de las ejecuciones de los proyectos de inversión pública?	OE <sub>1</sub> : Describir y explicar cómo el efectivo combate a la corrupción de funcionarios públicos y empresarios privados, determinan la eficiente culminación de las ejecuciones de los proyectos de inversión pública	HE <sub>1</sub> : “El efectivo combate a la corrupción de funcionarios públicos y empresarios privados, determinan la eficiente culminación de las ejecuciones de los proyectos de inversión pública”.	<u>VARIABLES DEPENDIENTES</u> Las ejecuciones de los proyectos Las inversiones  <u>VARIABLES INDEPENDIENTES</u> El combate a la corrupción Los funcionarios públicos Los empresarios privados	❖ Disminución porcentual de la corrupción en los gobiernos sub nacionales ❖ Mejoramiento porcentual de la gestión Pública
PE <sub>2</sub> : ¿De qué manera la eficiente acción del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), las eficientes determinaciones de inversiones necesarias, determinan el desarrollo de la nación y la Región Pasco?	OE <sub>2</sub> : Describir y explicar cómo la eficiente acción del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) las eficientes determinaciones de inversiones necesarias, determinan el desarrollo de la nación y la Región Pasco	HE <sub>2</sub> : “La eficiente acción del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), las eficientes determinaciones de inversiones necesarias, determinan el desarrollo de la nación y la Región Pasco”	VARIABLE DEPENDIENTE El desarrollo de la nación y la Región Pasco. <u>VARIABLE INDEPENDIENTE</u> El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) Las inversiones necesarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoramiento porcentual de las acciones CEPLAN</li> <li>• Mejoramiento porcentual de las inversiones</li> </ul>

<p>PE<sub>3</sub>: ¿Cómo la creación de la Oficina de Gestión de proyectos regionales y la aplicación de la técnica Project Management Institute, influye en la eficiencia de la ejecución de los proyectos de inversión?</p>	<p>OE<sub>3</sub>: Describir y explicar de qué manera la creación de la Oficina de Gestión de proyectos regionales y la aplicación de la técnica Project Management Institute, influye en la eficiencia de la ejecución de los proyectos de inversión.</p>	<p>HE<sub>3</sub>: “La creación de la Oficina de Gestión de proyectos regionales y la aplicación de la técnica Project Management Institute, influye en la eficiencia de la ejecución de los proyectos de inversión”</p>	<p>VARIABLE DEPENDIENTE La eficiencia de la ejecución de los proyectos <u>VARIABLES INDEPENDIENTE</u> La creación de la Oficina de Gestión de proyectos regionales La técnica Project Management Institute,</p>	<p>➤ Incremento porcentual de inversiones publicas</p>
---	--	--	---	--

**ANEXO Nº 02**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN**  
**ESCUELA DE POS GRADO**

---

**INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS. (OBLIGATORIO).  
ENCUESTA**

**INSTRUCCIONES:**

La presente encuesta tiene como objetivo recabar información relacionada con la investigación titulada: **“PERU: LA PLANIFICACION ESTRATEGICA Y LA GESTION DE PROYECTOS DE INVERSION 2007-2017”**

Por lo que se solicita que las preguntas que a continuación se le presentan sean contestadas marcando un aspa (X), frente a la interrogante. De antemano les agradecemos su participación.

**I. PREGUNTAS A LOS TRABAJADORES DEL GOBIERNO REGIONAL,  
GOBIERNO MUNICIPALES DE CHAUPIMARCA Y YANACANCHA**

1. ¿Usted piensa que hay deficiencia en la gestión de Proyectos de inversión en el gobierno central peruano?
  - **Si**
  - **No**
  - **No sabe**
  
2. ¿Usted piensa que hay deficiencia en la gestión de Proyectos de inversión en la Gobernación de Pasco?
  - **Si**
  - **No**
  - **No sabe**
  
3. ¿Usted piensa que se aplica la planificación Estratégica en la Gobernación de Pasco?
  - **Si**
  - **No**
  - **No sabe**
  
4. ¿Usted piensa que el gobierno Central o el gobierno Regional puede combatir y sancionar a los corruptos?

- Si
- No
- No sabe

5. ¿Usted piensa que los funcionarios del Gobierno Regional están comprometidos en actos de corrupción?

- Si
- No
- No sabe

6. ¿Usted piensa que los contratistas coimean a las autoridades Regionales?

- Si
- No
- No sabe

7. ¿Usted piensa que las inversiones están mal dirigidas por la corrupción?

- Si
- No
- No sabe

8. ¿Usted piensa que los funcionarios del Municipio están comprometidos en actos de corrupción?

- Si
- No
- No sabe

9. ¿Cree usted que la corrupción está siendo combatida por el Municipio?

- Si
- No
- No sabe

10. ¿Usted piensa que los contratistas coimean a las autoridades Municipales?

- Si
- No
- No sabe

11. ¿Usted cree que en el País y en la Región Pasco se viene aplicando el

**Plan Estratégico en la gestión actual?**

- Si
- No
- No sabe

**12. ¿A Usted le gustaría que los responsables del CEPLAN obliguen a los gobiernos nacionales, regionales y locales a aplicar estrictamente la aplicación estricta del Plan Estratégico?**

- Si
- No
- No sabe

**13. ¿Usted piensa que la ejecución del programa de inversiones se cumple con eficiencia en los gobiernos regionales y locales?**

- Si
- No
- No sabe

**14. ¿Usted piensa que la corrupción de las autoridades afecta a la población más vulnerables al no ejecutarse las obras más prioritarias?  
¿Usted conoce en que consiste la aplicación de la técnica Project Management para la mejor Gestión de los proyectos en los gobiernos regionales y locales?**

- Si
- No
- No sabe

**15. ¿Usted piensa que la gestión municipal depende de un Plan Estratégico elaborado con la participación de todas personas involucradas?**

- Si
- No
- No sabe

**ANEXO N° 03**  
**PROCEDIMIENTO DE VALIDEZ Y CONFIABILIDAD**  
**DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

Consideramos que el instrumento de investigación produce resultados consistentes y coherentes. Es decir, que su aplicación reiterada (del cuestionario de encuesta), a los mismos objetos de investigación se produjo resultados iguales, se ha tomado el siguiente instrumento de confiabilidad.

**LOS GRADOS DE CONFIABILIDAD**

<b>0,53 a menos</b>	<b>No se puede confiar</b>
<b>0,54 a 0,59 confiabilidad baja</b>	<b>Confiabilidad baja</b>
<b>0,60 a 0,65 confiable</b>	<b>confiable</b>
<b>0,66 a 0,71 muy confiable</b>	<b>Muy confiable</b>
<b>0,72 a 0,99 Excelente confiabilidad</b>	<b>Excelente confiabilidad</b>
<b>1.00 confiabilidad perfecta</b>	<b>Confiabilidad perfecta</b>

**1. VALIDEZ DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

Se considera que el instrumento de investigación produce resultados consistentes y coherentes. Es decir que su aplicación reiterada (en la medición de las variables de las hipótesis el cuestionario de encuesta) a los mismos objetos de investigación se produjo resultados iguales, se ha tomado el siguiente instrumento de veracidad.

Grado en el que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir

**LOS GRADOS DE VERACIDAD**

<b>0,53 a menos</b>	<b>No se puede confiar</b>
<b>0,54 a 0,59 confiabilidad baja</b>	<b>Confiabilidad baja</b>
<b>0,60 a 0,65 confiable</b>	<b>confiable</b>
<b>0,66 a 0,71 muy confiable</b>	<b>Muy confiable</b>
<b>0,72 a 0,99 Excelente confiabilidad</b>	<b>Excelente confiabilidad</b>
<b>1.00 confiabilidad perfecta</b>	<b>Confiabilidad perfecta</b>

Se ha utilizado la **VALIDEZ DE CONTENIDO** (Grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide), **VALIDEZ DE CRITERIO** (Se establece al validar un instrumento de medición al compararlo con algún criterio externo que pretende medir lo mismo), **VALIDEZ DE CONSTRUCTO** (Debe explicar el modelo teórico empírico que subyace a la variable de interés).

**Validez total** =Validez de contenido+ Validez de criterio+ Validez de constructo

**ANEXO N° 4**  
**Directiva N°001-2017-CEPLAN/PCD**  
**“Directiva para la Actualización del Plan Estratégico**  
**de Desarrollo Nacional”**

**Artículo 1. Objetivo**

Establecer los lineamientos para la actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional – PEDN, en el marco del ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua.

**Artículo 2. Alcance**

Esta Directiva es aplicable a todos los integrantes del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico –SINAPLAN, al que se refiere el Decreto Legislativo N° 1088, Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN.

**Artículo 3.- Siglas**

**CEPLAN : Centro Nacional de Planeamiento Estratégico**  
**PDLC : Plan de Desarrollo Local Concertado**  
**PDRC : Plan de Desarrollo Regional Concertado**  
**PEDN : Plan Estratégico de Desarrollo Nacional**  
**PEI : Plan Estratégico Institucional**  
**PEM : Plan Estratégico Multisectorial**  
**PESEM : Plan Estratégico Sectorial Multianual**  
**POI : Plan Operativo Institucional**  
**SINAPLAN : Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico**

**Artículo 4.- Base legal**

- a) Constitución Política del Perú
- b) Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo y su modificatoria
- c) Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General y sus modificatorias
- d) Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado y sus modificatorias
- e) Ley N° 27783, Ley de Bases de la Descentralización y sus modificatorias
- f) Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales y sus modificatorias
- g) Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades y sus modificatorias
- h) Ley N° 27806, Ley de Transparencia y acceso a la Información Pública
- i) Ley N° 29664, Ley que crea el Sistema Nacional de Gestión de Riesgo de Desastres - SINAGERD y sus modificatorias
- j) Decreto Legislativo N° 1088, Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - CEPLAN
- k) Decreto Legislativo 1252, Ley del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones y sus modificatorias.
- l) Decreto Supremo N° 304-2012-EF, Texto Único Ordenado de la Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto
- m) Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública y sus modificatorias.

## TÍTULO I

### DISPOSICIONES GENERALES

#### Artículo 6.- Ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua

6.1. Para la actualización de políticas y planes estratégicos, se aplica un ciclo compuesto por las cuatro fases siguientes:

**Fase 1: El conocimiento integral de la realidad.** Se busca comprender cómo viven las personas en sus territorios, sus medios de vida y su nivel de bienestar, mediante la caracterización y el diagnóstico de variables que definen la situación actual. Se describe el territorio, los recursos disponibles (físicos, ambientales, económicos, sociales, culturales), sus interrelaciones y las condiciones de vida de su población. Mediante el diagnóstico, se relevan los problemas, las necesidades y prioridades de la población; las brechas de infraestructura y de acceso a servicios públicos de calidad que deben ser cerradas para mejorar su calidad de vida; y las intervenciones de actores que operan en el territorio (sector público, privado y sociedad civil). Mediante este análisis, se obtiene una imagen del territorio actual que reconoce y valora la diversidad de las realidades locales.

**Fase 2: El futuro deseado.** Se identifican las aspiraciones de las personas, se realiza el análisis de futuro y se define la imagen del territorio deseado. El análisis de futuro identifica tendencias, oportunidades, riesgos, escenarios contextuales, escenarios disruptivos y alertas tempranas que podrían afectar, en forma positiva o negativa, la provisión de servicios y el bienestar de las personas. La imagen del territorio deseado representa una situación más favorable que la actual, factible de ser alcanzada en un periodo dado mediante la acción coordinada del Estado. Se construye de forma concertada, a partir del conocimiento integral de la realidad y el análisis de futuro.

**Fase 3: Políticas y planes coordinados.** Se definen las políticas públicas, de forma articulada entre sectores y niveles de gobierno, orientadas a alcanzar la imagen del territorio deseado, a través de objetivos prioritarios y lineamientos. Las políticas se reflejan en planes con objetivos, indicadores y metas (claras, alcanzables y acordes con las políticas de Estado, políticas nacionales, sectoriales y multisectoriales) y en acciones de orden estratégico priorizadas. Al actualizar los planes, se incluyen acciones de prevención de riesgo de desastres y evaluaciones de simulacros de eventos que podrían causar pérdidas en el bienestar de las personas (contingencias) y afectar el logro del futuro deseado.

**Fase 4: El seguimiento y la evaluación de políticas y planes para la mejora continua.** Se recoge y analiza información de los indicadores definidos en los planes para verificar el avance hacia el logro de la imagen del territorio deseado, así como el uso de los recursos asignados con ese fin. Además, se analizan los cambios ocurridos en la vida de las personas (esperados o no esperados) y se generan informes periódicos que permiten identificar alternativas para mejorar políticas y planes, con respecto a su diseño o implementación, para el logro de los objetivos planteados. De esta manera, los informes de seguimiento y evaluación retroalimentan el ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua que está orientado a resultados favorables para el bienestar de las personas. Estas cuatro fases aplican para el planeamiento estratégico a todo nivel y están representadas en la siguiente figura.

6.2. La visión concertada del país es la imagen del territorio deseado en el nivel nacional. Esta visión y los escenarios contextuales identificados a nivel nacional orientan el análisis prospectivo realizado por los integrantes del SINAPLAN, en el ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua (fases 1 y 2).

6.3. Para actualizar los planes, se considera la gestión del riesgo de desastre en los ámbitos de prevención, rehabilitación y reconstrucción, de la siguiente manera:

- a. En el ámbito de prevención, se debe fortalecer el conocimiento integral de la realidad para planificar acciones tales como incorporar las mejores normas de construcción en zonas rurales y urbanas e incluir proyectos de inversión para cerrar brechas agudas en infraestructura. Este conocimiento orienta la elaboración de planes de contingencia y planes de continuidad operativa a implementar, en caso de desastres.
- b. En el ámbito de rehabilitación, de ocurrir un desastre, se debe garantizar el funcionamiento de los medios de vida de las personas, lo cual requiere:
  - (i) la provisión de los servicios básicos indispensables,
  - (ii) actualizar el conocimiento integral de la realidad y
  - (iii) asegurar la continuidad de la planificación.

Entonces, se verifica qué entidades en los tres niveles de gobierno continúan operando en el territorio y cómo aplican sus planes de contingencia. Asimismo, se analiza la información de las evaluaciones de daños para actualizar el diagnóstico de necesidades porque la imagen del territorio actual ha cambiado. Se identifica la nueva realidad local (a nivel de ecosistemas, cuencas, ejes de desarrollo) y los efectos del desastre en la provisión de servicios a las personas (con énfasis en distancias y tiempos que asumen las personas para acceder a los servicios, a nivel de centros poblados, distritos y provincias). Esto permite definir las nuevas prioridades (p. ej. asegurar acceso a servicios públicos con estándares básicos y actividades productivas de subsistencia), con la participación de los tres niveles de gobierno, sector privado y sociedad civil, e identificar la necesidad de reorientar o gestionar recursos adicionales.

- c. En el ámbito de reconstrucción, se actualizan las políticas y los planes para retomar el camino hacia la imagen de territorio deseado. Esto implica analizar más profundamente la realidad porque las estrategias planteadas en la situación estable (sin desastre) no son aplicables en el nuevo contexto. Asimismo, se definen objetivos y acciones estratégicas que permitan reducir el riesgo de nuevos desastres y garantizar condiciones sostenibles para el desarrollo pleno de las personas, en relación a la visión de futuro concertada del país.

## **Artículo 7. Articulación de políticas y planes en el SINAPLAN**

En el marco de sus funciones, el CEPLAN conduce el proceso de formulación y difusión de una visión de futuro del país, para lo cual el Foro del Acuerdo Nacional es la instancia de concertación. Asimismo, el CEPLAN coordina con los integrantes del SINAPLAN la actualización del PEDN. Este es el instrumento orientador del planeamiento estratégico que refleja las políticas de Estado. Se aprueba en el Consejo de Ministros. Las políticas de Estado definen lineamientos generales que orientan el accionar del Estado en el largo plazo a fin de lograr el bienestar de las personas y el desarrollo sostenible del país. Son el resultado de un consenso alcanzado en el Foro del Acuerdo Nacional (sociedad civil, gobierno y partidos políticos).

Las políticas y planes actualizados por los integrantes del SINAPLAN deben estar armonizados con las políticas de Estado y los objetivos estratégicos del PEDN, considerando las relaciones de coordinación mostradas en la Figura N° 2.

### **7.1. Relación entre niveles de políticas**

Las políticas nacionales se enmarcan en las políticas de Estado y responden a la identificación de problemas o necesidades que enfrenta la población que son priorizados en la agenda pública. Conforman la política general de gobierno. Las políticas nacionales

definen los objetivos prioritarios, los lineamientos, los contenidos principales de las políticas públicas, los estándares nacionales de cumplimiento y la provisión de servicios que deben ser alcanzados y supervisados para asegurar el normal desarrollo de las actividades públicas y privadas. Las políticas sectoriales son subconjuntos de las políticas nacionales que afectan una actividad económica o social específica. Los ministerios diseñan, establecen, ejecutan y supervisan políticas nacionales y sectoriales bajo su rectoría, las cuales aplican a todos los niveles de gobierno. En ese contexto, los gobiernos regionales y locales formulan políticas públicas en asuntos de su competencia y para el ámbito territorial de su jurisdicción, dentro del marco de esas políticas, considerando las necesidades y prioridades específicas de su población. Las entidades conformantes del SINAPLAN definen sus políticas institucionales para orientar su accionar hacia el logro de sus objetivos, en relación a las políticas nacionales, sectoriales, multisectoriales, regionales o locales, según el caso.

## **7.2. Relación entre políticas y planes en cada nivel**

La definición de la política antecede a la elaboración o actualización de un plan. Esta vinculación, para cada nivel, se expresa de la siguiente manera: a. Las políticas de Estado se concretan en el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional - PEDN. b. Las políticas nacionales, sectoriales y multisectoriales se concretan en los planes estratégicos sectoriales - PESEM y los planes estratégicos multisectoriales - PEM. c. Las políticas territoriales, a nivel regional y local, se concretan en los planes de desarrollo regional concertado - PDRC y planes de desarrollo local concertado - PDLC. d. Las políticas institucionales se concretan en los planes estratégicos institucionales - PEI y los planes operativos institucionales - POI.

## **7.3. Articulación de planes estratégicos**

Los objetivos de los PESEM, los PEM, los planes de desarrollo concertado (PDRC y PDLC) y los planes institucionales de cada entidad del sector público (PEI y POI) se articulan con los objetivos estratégicos del PEDN y se orientan al logro de la visión de futuro concertada. Los planes de desarrollo concertado recogen las prioridades de la población e identifican las potencialidades de desarrollo, articulando verticalmente los objetivos de desarrollo entre los distintos niveles de Estado (nacional, regional y local). Así, desde una perspectiva territorial, con conocimiento de la realidad, todos los esfuerzos del Estado están orientados a la mejora del bienestar de las personas en un territorio específico. A nivel institucional, los objetivos expresados en los PEI, para su implementación en los POI, se articulan con los objetivos estratégicos de los PESEM, PEM, PDRC o PDLC, según corresponda al tipo de entidad. En el caso del Poder Legislativo, el Poder Judicial y los organismos constitucionales autónomos, sus objetivos institucionales se articulan con los objetivos estratégicos del PEDN.

## **Artículo 8.- El SINAPLAN y la Modernización de la Gestión Pública**

El planeamiento es un pilar del modelo de gestión pública orientada a resultados. El CEPLAN promueve la armonización de las políticas públicas, los planes estratégicos y operativos, a nivel sectorial y territorial, hacia el logro de resultados a favor de la población. Durante el ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua, el SINAPLAN articula con los sistemas administrativos transversales. A nivel institucional, los objetivos estratégicos se reflejan en los planes operativos que contienen actividades concretas con metas claras de cantidad y calidad de producción de bienes y servicios que permiten articular el presupuesto y programas presupuestales con el planeamiento, de modo que el presupuesto se dirija a cerrar brechas de infraestructura y de acceso a servicios, priorizadas en el planeamiento.

## **Artículo 9.- Contenido del PEDN**

El Plan Estratégico de Desarrollo Nacional contiene, como mínimo, los siguientes elementos:

- a. Visión compartida y concertada de futuro del país;
- b. Lineamientos de política;
- c. Prioridades de política;

- d. Objetivos, con indicadores y metas; y
- e. Acciones de orden estratégico que permitan el logro de los objetivos.

## **TITULO II DISPOSICIONES ESPECÍFICAS**

### **Artículo 10.- Inicio del proceso de actualización del PEDN**

La actualización del PEDN responde al ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua, definido en el Artículo 6 de esta Directiva. Por tanto, requiere un conocimiento integral de la realidad que se retroalimenta con el seguimiento y la evaluación, y la definición de un futuro deseado (o imagen) mediante la concertación de una visión de futuro del país. Para iniciar la actualización, se debe contar con los siguientes productos:

- a) Informe de Evaluación del PEDN vigente;
- b) Informe de Análisis Prospectivo; y
- c) Pre-imagen de futuro del país, aprobada por el Consejo Directivo del CEPLAN.

### **Artículo 11.- Sobre el Informe de Evaluación del PEDN vigente**

11.1. El Informe de Evaluación del PEDN vigente analiza el avance en el cumplimiento de sus objetivos sobre la base de la información obtenida durante la fase de seguimiento y evaluación del ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua. Asimismo, el Informe contiene una revisión de las evidencias encontradas respecto a la contribución de las acciones estratégicas y programas para el logro de esos objetivos y la identificación de factores que podrían haber afectado ese logro, en forma positiva o negativa.

11.2. El Informe contribuye a mejorar la definición de objetivos e indicadores en el proceso de actualización del PEDN. En caso necesario, la revisión crítica del PEDN puede llevar a proponer una modificación que haga coherente el conjunto de planes del SINAPLAN.

### **Artículo 12.- Sobre el Informe de Análisis Prospectivo**

12.1. El Informe de Análisis Prospectivo está basado en un análisis integral de la realidad, de las potencialidades y de los activos tangibles e intangibles en el territorio. Además incorpora estudios estratégicos que identifican tendencias, oportunidades, riesgos y contingencias.

12.2. El Informe analiza escenarios contextuales futuros del entorno internacional, así como un escenario de disrupción grave del funcionamiento del país por desastre natural de gran magnitud. Plantea opciones estratégicas, considerando los acuerdos internacionales sobre objetivos de desarrollo, cambio climático, gestión de desastres, entre otros, de los que el Perú es parte.

12.3. En la elaboración del Informe de Análisis Prospectivo se promueve la participación de los centros académicos y de investigación del país.

### **Artículo 13.- Sobre la pre-imagen de futuro del país**

Un proceso de concertación permite articular los intereses, las expectativas y las acciones de distintos actores y generar compromiso para el logro de objetivos comunes. Lograr la concertación de la visión de futuro del país, en el marco del Acuerdo Nacional, implica que actores del sector público, sector privado, partidos políticos y organizaciones de la sociedad civil estén de acuerdo en un futuro compartido y participen activamente en las estrategias diseñadas para alcanzarlo. La pre-imagen es una síntesis de la propuesta de imagen de futuro preliminar del país que se elabora a partir de un conocimiento integral de la realidad y del análisis de escenarios contextuales, considerando aportes y reflexiones preliminares sobre el futuro del país. La propuesta es aprobada por el Consejo Directivo de CEPLAN y se presenta ante el Foro del Acuerdo Nacional para iniciar su difusión, consulta y debate. En el marco de la actualización del PEDN, la pre-imagen es la base para la construcción de la visión concertada del futuro del país. Se usa para la articulación del futuro deseado en el ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua a nivel nacional, sectorial, multisectorial, territorial e

institucional. En el Anexo N° 1 se presenta la pre-imagen de futuro del país al 2030, aprobada por el CEPLAN.

#### **Artículo 14. Presentación del Informe de Evaluación del PEDN y del Informe de Análisis Prospectivo**

El Informe de Evaluación del PEDN y el Informe de Análisis Prospectivo se elaboran, por lo menos, el año anterior y el año posterior a las elecciones generales con la finalidad de que sirvan para evaluar los logros alcanzados por la gestión gubernamental saliente y para definir la línea de base o identificar la necesidad de mejoras por parte de la gestión gubernamental entrante. Esos informes se presentan a la Presidencia del Consejo de Ministros y son publicados por el CEPLAN.

### **DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS FINALES**

**Primera.-** Publicación de la propuesta de PEDN El CEPLAN publica en su portal web institucional, la propuesta de actualización del PEDN y provee los medios adecuados para recibir comentarios y sugerencias, que sistematiza e integra antes de remitirla a la Presidencia del Consejo de Ministros.

**Segunda.** Aprobación de la propuesta del PEDN El CEPLAN presenta la propuesta de actualización del PEDN a la Presidencia del Consejo de Ministros, para su aprobación por parte del Consejo de Ministros, de acuerdo al trámite de ley.

**Tercera.** Correspondencia entre políticas y planes estratégicos El CEPLAN promueve, en coordinación con los órganos del SINAPLAN, la armonización de la formulación de políticas de Estado y planes estratégicos con el PEDN. Asimismo, promueve la cooperación y acuerdos entre los sectores privado y público en el proceso de actualización del PEDN, planes sectoriales, multisectoriales, territoriales e institucionales.

### **DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS TRANSITORIAS**

**Primera.** Horizonte temporal del PEDN El análisis prospectivo para el planeamiento estratégico es de carácter permanente. El PEDN se formula con un horizonte temporal al 2030, sobre la base del análisis prospectivo, considerando hitos al 2050 y 2070. Considera un horizonte de 100 años y usa la información disponible técnicamente válida.

**Segunda.** Articulación a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 El PEDN está articulado a los objetivos, los indicadores y las metas establecidos en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible suscrita por el Perú en 2015.

**Tercera.** Actualización del PEDN y el SINAPLAN Durante el proceso de actualización del PEDN, los integrantes del SINAPLAN usan el PEDN vigente, la política general de gobierno y la pre-imagen de futuro del país para el planeamiento nacional, sectorial, multisectorial, territorial e institucional en el país.

**Cuarta.** Aprobación de guías e instrumentos metodológicos La Presidencia del Consejo Directivo del CEPLAN aprueba la actualización de guías e instrumentos metodológicos necesarios para orientar la actualización de políticas y planes a diferentes niveles, considerando el ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua y los lineamientos para casos de desastre, según se indica en el Artículo 6 de la presente Directiva.

### **DISPOSICIÓN COMPLEMENTARIA DEROGATORIA**

**Única.** Derogaciones

Esta Directiva deja sin efecto la Directiva N° 001-2009-CEPLAN/PCD, Directiva para la Formulación del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional 2010-2021, aprobada mediante Resolución de Presidencia del Consejo Directivo N° 009-2009-CEPLANPCD; y la Directiva N° 001-2014-CEPLAN/PCD, Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico, aprobada por Resolución de Presidencia del Consejo Directivo N° 026-2014-CEPLAN-PCD y su modificatoria.