



**INSTITUTO DE GOBIERNO Y DE GESTIÓN PÚBLICA  
SECCIÓN DE POSGRADO**

**EL CICLO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y SU  
INFLUENCIA EN EL ALINEAMIENTO A LA POLÍTICA  
GENERAL DE GOBIERNO, EN EL GOBIERNO REGIONAL  
DE HUÁNUCO – 2017-2018**

**PRESENTADA POR**

**ALINA GIULIANA GUTARRA TRUJILLO DE MORALES**

**ASESORA**

**ANA MARIA ANGELES LAZO**

**TESIS**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN  
GOBIERNO Y POLÍTICA PÚBLICA**

**LINEA DE INVESTIGACIÓN**

**SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DEL ESTADO**

**LIMA – PERÚ**

**2019**



**CC BY-NC-SA**

**Reconocimiento – No comercial – Compartir igual**

El autor permite transformar (traducir, adaptar o compilar) a partir de esta obra con fines no comerciales, siempre y cuando se reconozca la autoría y las nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

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



**INSTITUTO DE GOBIERNO Y DE GESTIÓN PÚBLICA  
SECCIÓN DE POSGRADO**

**EL CICLO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y SU INFLUENCIA  
EN EL ALINEAMIENTO A LA POLÍTICA GENERAL DE GOBIERNO,  
EN EL GOBIERNO REGIONAL DE HUÁNUCO – 2017-2018.**

**TESIS**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN  
GOBIERNO Y POLÍTICA PÚBLICA**

**PRESENTADA POR:**

**Mg. ALINA GIULIANA GUTARRA TRUJILLO DE MORALES**

**ASESORA**

**Dra. ANA MARIA ANGELES LAZO**

**LINEA DE INVESTIGACIÓN**

**SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DEL ESTADO**

**LIMA – PERÚ**

**2019**

## **Dedicatoria**

Esta tesis está dedicada a mi familia, por su apoyo incondicional en mi crecimiento profesional. También está dedicado a mi esposo, por todo su apoyo en la culminación de esta meta.

## **Agradecimiento**

Agradezco a Dios y a la vida por permitirme culminar con éxito mis metas propuestas.

También agradezco a mi profesor Enrique Bernal Ballesteros, por sus aportes y orientaciones a la concretización del presente trabajo de investigación.

Finalmente agradezco a la Universidad San Martín de Porres – Instituto de Gobierno y de Gestión Pública, por el conocimiento adquirido durante mis años de estudios.

## Índice de contenido

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Indice de contenido.....	iv
índice de tablas y figuras.....	v
Resumen.....	vii
Abstract.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	ix
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO .....	1
1.1. Antecedentes de la investigación .....	2
1.2. Bases Teóricas .....	133
1.3. Definición de términos básicos .....	41
CAPÍTULO II: HIPÓTESIS Y VARIABLES .....	46
2.1. Formulación de Hipótesis .....	49
2.2. Variables y definición operacional .....	50
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	58
3.1. Diseño metodológico.....	62
3.2. Diseño Muestral .....	63
3.3. Técnicas de Recolección de Datos.....	68
3.4. Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información .....	65
3.5. Aspectos Éticos.....	70
CAPÍTULO IV: RESULTADOS .....	72
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN .....	105
CONCLUSIONES.....	114
RECOMENDACIONES .....	116
FUENTES DE INFORMACIÓN.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b> 20
<b>ANEXOS</b>	

## Índice de tablas

Tabla 1. Operacionalización de variable Planeamiento Estratégico .....	58
Tabla 2. Operacionalización de variable Alineamiento de política general .....	59
Tabla 3. Diseño muestral.....	63
Tabla 4. Validez del instrumento .....	66
Tabla 5. Valoraciones del alfa de Crombach.....	67
Tabla 6. Valor del estadístico Alfa de Crombach (variable planeamiento estratégico).....	67
Tabla 7. Valor del estadístico Alfa de Crombach (variable Alineamiento a Política).....	68
Tabla 8. Muestra de estudio .....	73
Tabla 9. Nivel del Planeamiento Estratégico .....	74
Tabla 10. Nivel de la dimensión Fase de conocimiento integral de la realidad .....	75
Tabla 11. Nivel de la dimensión Fase el futuro deseado .....	76
Tabla 12. Nivel de la dimensión Fase de políticas y planes coordinados .....	77
Tabla 13. Nivel de la dimensión Fase el seguimiento y evaluación de políticas y planes de mejora continua .....	78
Tabla 14. Nivel del alineamiento a la Política General de Gobierno, en el Gobierno Regional De Huánuco.....	79
Tabla 15. Nivel de la dimensión - Misión Institucional.....	80
Tabla 16. Nivel de la dimensión Objetivos Estratégicos Institucionales .....	81
Tabla 17. Nivel de la dimensión Acciones Estratégicas Institucionales.....	82
Tabla 18. Nivel de la dimensión Ruta Estratégica .....	83
Tabla 19. Valor del Estadístico de Contraste Kolmogorov – Smirnov .....	85
Tabla 20. Resultados coeficiente de determinación y Prueba de Autocorrelación Durbin-Watson.....	87
Tabla 21. Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra de los residuos estandarizados.....	89
Tabla 22. Correlación y coeficiente de determinación del modelo de Regresión Lineal ....	90
Tabla 23. Estadística de Prueba Análisis de Regresión Simple .....	92
Tabla 24. Correlación y coeficiente de determinación del modelo de Regresión Lineal. ...	94
Tabla 25. Estadística de Prueba Análisis de Regresión Simple .....	95
Tabla 26. Correlación y coeficiente de determinación del modelo de Regresión Lineal ....	96
Tabla 27. Estadística de Prueba Análisis de Regresión Simple .....	97
Tabla 28. Correlación y coeficiente de determinación del modelo de Regresión Lineal ....	99
Tabla 29. Estadística de Prueba Análisis de Regresión Simple .....	100
Tabla 30. Correlación y coeficiente de determinación del modelo de Regresión Lineal ..	102
Tabla 31. Estadística de Prueba Análisis de Regresión Simple .....	103

## Índice de figuras

Figura 1. Pilares y Ejes de la PNMGP.....	34
Figura 2. Ciclo de Planeamiento Estratégico para la Mejora Continua .....	38
Figura 3. Articulación de políticas y planes en el SINAPLAN.....	39
Figura 4. Características del PEI y POI.....	41
Figura 5. Conformación de la Muestra de Estudio.....	73
Figura 6. Nivel del Planeamiento Estratégico .....	74
Figura 7. Nivel de la dimensión Fase de conocimiento integral de la realidad .....	75
Figura 8. Nivel de la dimensión Fase el futuro deseado .....	76
Figura 9. Nivel de la dimensión Fase de políticas y planes coordinados .....	77
Figura 10. Nivel de la dimensión Fase el seguimiento y evaluación de políticas y planes de mejora continua.....	78
Figura 11. Nivel del alineamiento a la Política General de Gobierno.....	79
Figura 12. Nivel de la dimensión Misión Institucional.....	80
Figura 13. Nivel de la dimensión Objetivos Estratégicos Institucionales .....	81
Figura 14. Nivel de la dimensión Acciones Estratégicas Institucionales .....	82
Figura 15. Nivel de la dimensión Ruta Estratégica.....	83
Figura 16. Dispersión residuos tipificados .....	86
Figura 17. Dispersión residuos tipificados .....	88
Figura 18. Dispersión del Ciclo de Planeamiento Estratégico y la Política General de Gobierno.....	91
Figura 19. Dispersión de la Fase de conocimiento integral de la realidad y el Alineamiento a la Política General de Gobierno .....	94
Figura 20. Dispersión de la fase de Futuro deseado y el Alineamiento a la Política General de Gobierno .....	97
Figura 21. Dispersión de la fase de políticas y planes coordinados y el alineamiento a la Política General de Gobierno.....	99
Figura 22. Dispersión de la fase de seguimiento y evaluación de Políticas y Planes de mejora continua y el alineamiento a la Política General de Gobierno .....	102



## Resumen

El objetivo de la investigación fue determinar la influencia del Ciclo de Planeamiento Estratégico en el alineamiento a la Política General de Gobierno, en el Gobierno Regional de Huánuco 2017-2018.

Fue una investigación de enfoque cuantitativo, de diseño correlacional causal, el diseño muestral fue compuesto por 110 funcionarios del Gobierno Regional de Huánuco. Los instrumentos que se aplicaron en la investigación, constaron de dos cuestionarios; y los datos se analizaron con estadística descriptiva e inferencial para el contraste de las hipótesis.

Los resultados estadísticos muestran que el Ciclo de Planeamiento Estratégico aplicado en el ámbito institucional influye significativamente en un 79,3% en el alineamiento a la Política General de Gobierno, con una regresión lineal ( $\beta_1 \neq 0$ ) = 0,712 y un nivel de significancia F (Sig.) = 0,000 < 0,05; indicando que las variables se encuentran relacionadas linealmente. Asimismo, se demuestra que la correlación de Pearson es igual a 0,891, lo que implica que existe una correlación positiva muy alta entre ambas variables.

**Palabras clave:** Ciclo de Planeamiento Estratégico Institucional, alineamiento.

## Abstract

The objective of the research was to determine the influence of the cycle of strategic planning in alignment to the General policy of Government in the Regional Government of Huánuco 2017-2018.

It was an investigation of quantitative approach of causal correlational design. The sample design was composed by 110 officials of the Regional Government of Huánuco. The instruments applied in the research were two questionnaires and the data were analyzed with descriptive and inferential statistics to contrast the hypotheses.

The statistical results shows that the strategic planning cycle applied in the institutional field significantly influences a 79.3%, in alignment to the General Policy of the Government, with a linear regression ( $\beta_1 \neq 0$ ) = 0,712 and a level of significance (GIS)  $F = 0.000 < 0,05$  indicating that the variables are linearly related. Likewise, demonstrates that Pearson correlation is equal to 0,891 which indicates that there is a very high correlation between the two variables.

**Key words:** cycle of institutional strategic planning, alignment.

## INTRODUCCIÓN

El Planeamiento Estratégico es una necesidad para el crecimiento sostenible de todo país y el Perú no es ajeno a ello debido a que el planeamiento es un pilar del modelo de gestión pública orientada a resultados; en tal sentido, el CEPLAN cumple su rol rector del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico en el marco de los esfuerzos desarrollados por la Política Nacional de Modernización de la gestión pública y desarrolla el proceso de implementación del planeamiento estratégico con visión prospectiva en el mediano y largo plazo, articulando los esfuerzos de todos los niveles de gobierno al Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN) a través del ciclo del planeamiento estratégico para la mejora continua en sus fases de: Conocimiento integral de la realidad, futuro deseado, políticas y planes coordinados y seguimiento y evaluación de políticas y planes. (Art. 6, Directiva 001-2017-CEPLAN/PCD).

El Planeamiento Estratégico parte del Art. 43 de la Constitución Política del Perú (1993) que define al Estado Peruano como unitario y descentralizado. Como Estado unitario se entiende que *“hay un único centro y lugar donde se toman las decisiones más importantes al interior de dicho Estado (...) correspondiéndole en rigor la regulación de aquello que no haya sido específicamente asignado a alguna institución del Gobierno Central”* (Espinosa-Saldaña, 2008, pág. 193).

Por otro lado, el carácter descentralizado del Estado Peruano radica, como lo señala el Tribunal Constitucional (TC), en la presencia de características como la pluralidad de centros de decisión, una dirección de estas instituciones por

autoridades propias y a una sujeción de las autoridades a un control cualificado (Tribunal Constitucional, 2005, Fundamento 37).

En virtud de este modelo unitario y descentralizado, el Capítulo XIV de la Constitución desarrolla los principales aspectos de cómo se distribuye el poder del Estado en el territorio. En dicho marco, se establece que uno de los elementos centrales de la organización del Estado en el territorio, es el Gobierno Regional. La Constitución precisa que sobre los departamentos se constituyen gobiernos regionales (Art. 190), los cuales gozan de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia (Art. 191), y que promueven el desarrollo y la economía regional en armonía con las políticas y planes nacionales y locales de desarrollo (Art. 192). Esto quiere decir que, aunque son autónomos, los gobiernos regionales deben actuar en armonía con las políticas y planes nacionales de desarrollo.

El mandato del artículo 192 es también recogido en distintas normas de rango legal. Así, la Ley N° 27783 (2002) Ley de Bases de la Descentralización, ordena en su artículo 49 que el *“gobierno nacional y gobiernos regionales y locales mantienen relaciones de coordinación, cooperación y apoyo mutuo, en forma permanente y continua, dentro del ejercicio de su autonomía y competencias propias, articulando el interés nacional con los de las regiones y localidades”*.

Por su parte, la Ley N° 29158 (2007) Ley Orgánica del Poder Ejecutivo (LOPE), establece como uno de los principios que rige a todo el Poder Ejecutivo

el Principio de Organización e Integración (Artículo V del Título Preliminar), el cual dicta que las entidades del Poder Ejecutivo “*coordinan y cooperan de manera continua y permanente con los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales en el marco de la Ley y la Constitución Política del Perú*”. Además, haciendo referencia a las políticas y planes nacionales mencionados en el artículo 192 de la Constitución, la LOPE dispone en su artículo 4 que el Poder Ejecutivo tiene como competencia exclusiva el diseño y supervisión de políticas nacionales y sectoriales, que conforman la Política General del Gobierno, asumiendo los ministerios la rectoría sobre ellas.

Así mismo, y en concordancia con lo señalado en los párrafos precedentes, la Ley N° 27867 (2003) Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, indica que los gobiernos regionales, tiene por finalidad esencial “*fomentar el desarrollo regional integral sostenible, promoviendo la inversión pública y privada y el empleo y garantizar el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de sus habitantes, de acuerdo con los planes y programas nacionales, regionales y locales de desarrollo*”.

En resumen, el marco constitucional, legal e institucional del Perú, se ha delimitado un Estado unitario y descentralizado, donde se diferencian el nivel nacional de gobierno (Poder Ejecutivo) que establece y supervisa las políticas y planes nacionales, respecto de las cuales ejerce rectoría; y un nivel regional de gobierno (Gobiernos Regionales) que son autónomos y que en ejercicio de dicha autonomía planifican el desarrollo de sus territorios, pero siempre guardando coherencia con las políticas y planes nacionales establecidos por el Poder

Ejecutivo.

Durante los últimos quince años de implementación del proceso de descentralización, se observó que el mandato del artículo 192 de la Ley 27867 (2003) ha presentado grandes dificultades en ser cumplido; donde no se observa un alineamiento entre las políticas y planes nacionales con las intervenciones de los niveles subnacionales de gobierno. Una primera muestra de ello se evidencia en las dificultades para la ejecución presupuestal, que entre los años 2014 al 2017, no se ha logrado superar el 90% en el total nacional (Fuente: Consulta Amigable del Ministerio de Economía y Finanzas).

Se pueden plantear diversas razones por las cuales la aplicación del artículo 192 de la Constitución ha presentado dificultades. La primera es que, desde el Poder Ejecutivo (Gobierno Nacional), donde no se ha ejercido de manera adecuada y completa la rectoría sobre las políticas nacionales. En efecto, tal como señala la Contraloría General de la República en el Informe sobre análisis de la función rectora y sancionadora del Poder Ejecutivo:

*“El escaso empoderamiento del Estado para ejercer su rol rector y sancionador es uno de los principales problemas que afrontamos para lograr una gestión descentralizada, eficiente y moderna. Esto se refleja en una limitada capacidad de los entes rectores para hacer cumplir sus normas en todos los niveles de gobierno de manera equilibrada y transparente, así como en la tensión permanente entre la autonomía que requieren los Gobiernos Regionales y Locales para atender las demandas de sus ciudadanos, y el control que se requiere desde el Gobierno Nacional para mantener la unidad del Estado y el buen uso de los recursos públicos”.* (Contraloría General de la República 2016, p.10)

Una segunda razón es la dificultad en la consolidación del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y a su ente rector, el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). Cabe señalar que, el SINAPLAN es precisamente el ámbito natural donde deben articularse las políticas y planes estratégicos de distintos niveles de gobierno; según lo establecido en el Decreto Legislativo N° 1088 (2008) Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. Sin embargo, al 2016 la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) en el estudio sobre gobernanza estimaba que, *“en la práctica, a pesar de que se tiene la capacidad técnica de realizar investigación y análisis, CEPLAN no tiene la capacidad o peso político para ejercer un rol de conductor de las actividades del SINAPLAN a nivel del gobierno”* (OCDE, 2016a, pág. 119).

Estos diagnósticos al 2016 requieren ser actualizados. A julio de 2018, se cuenta con una serie de eventos que podrían tener un impacto en las dos razones descritas previamente y, por consiguiente, en la articulación de las políticas y planes de los niveles nacional y regional de gobierno. Entre estos eventos se encuentran, cronológicamente, los siguientes:

- La aprobación de la Directiva N° 001-2017/CEPLAN/PCD, Directiva para la Actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, mediante Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 026-2017/CEPLAN/PCD, en mayo de 2017.

- La aprobación y posterior modificación de la Guía para el Planeamiento Institucional, entre junio de 2017 e inicios del 2018, por parte del CEPLAN.
- La aprobación del Decreto Supremo N° 029-2018-PCM, Reglamento que regula las Políticas Nacionales, publicado el 20 de marzo de 2018, y su modificatoria.
- La aprobación del Decreto Supremo N° 056-2018-PCM, que aprueba la Política General de Gobierno al 2021, publicado el 24 de mayo de 2018.

En efecto, los eventos enumerados anteriormente han buscado precisamente atender los problemas que ya se han mencionado. Por un lado, las dos normas aprobadas por el CEPLAN pretenden dar cumplimiento a los mandatos del Decreto Legislativo N° 1088, fortalecer el SINAPLAN y posicionar al CEPLAN en su rol de rector en planeamiento, estableciendo el Ciclo de Planeamiento Estratégico para la mejora continua como su piedra angular. Por otro, la aprobación del Reglamento que regula las Políticas Nacionales y de la Política General de Gobierno al 2021, buscan lograr que el Poder Ejecutivo ejerza de manera cabal su rol rector; estableciendo los procedimientos y mecanismos necesarios (Reglamento) y, los objetivos de política que deberán ser obedecidos a nivel nacional (Política General de Gobierno).

En ese sentido, el nuevo contexto deja abierto para el análisis si acaso el planeamiento estratégico logrará el alineamiento de la planificación para el desarrollo del nivel regional con las políticas y planes nacionales. Para ello, se propone analizar el impacto y la utilidad del Ciclo de Planeamiento Estratégico para la mejora continua para el alineamiento del planeamiento estratégico



institucional del Gobierno Regional de Huánuco con la Política General de Gobierno al 2021. De este modo, se formuló el problema principal: ¿De qué manera influye el Ciclo de Planeamiento Estratégico en el alineamiento a la Política General de Gobierno, en el Gobierno Regional de Huánuco 2017 -2018? Como objetivo general se estableció, *“determinar la influencia del Ciclo de Planeamiento Estratégico para el alineamiento a la Política General de Gobierno, en el Gobierno Regional de Huánuco 2017-2018”*.

Técnicamente la investigación fue justificada en el mandato constitucional (artículos 43 y 192 de la Constitución Política del Perú) y legal que define al Estado Peruano como unitario y descentralizado, cuyo marco menciona que los gobiernos regionales planifican el desarrollo de sus territorios en armonía con las políticas y planes nacionales. Este mandato ha enfrentado dificultades para ser implementado, lo que se evidencia en diversos diagnósticos elaborados al 2016. No obstante, a partir de dicho año han tenido lugar una serie de eventos que han cambiado el panorama, tales como el fortalecimiento del SINAPLAN con una nueva metodología para el planeamiento estratégico, la aprobación del Reglamento que regula las Políticas Nacionales y la aprobación de la Política General de Gobierno al 2021. En ese sentido, resulta necesario examinar si estos cambios ocurridos en los últimos dos años han logrado contribuir al cumplimiento del mandato constitucional y legal descrito.

Cabe recordar que, además del mandato constitucional y legal, desde 2013 se cuenta con una política pública que se orienta al alineamiento de las intervenciones de las entidades. En efecto, el Decreto Supremo N° 004-2013-

PCM, que aprobó la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, establece como el primer pilar de la gestión pública orientada a resultados a las políticas públicas, los planes estratégicos y operativos; señalando que el CEPLAN debe brindar a todos los niveles de gobierno las políticas priorizadas de gobierno y los lineamientos requeridos para la articulación entre políticas y planes.

En esa línea, el marco normativo sobre planeamiento estratégico actualmente vigente, ha establecido una metodología para la formulación y actualización de políticas y planes con un enfoque territorial, que las entidades de nivel regional, como los gobiernos regionales, deben necesariamente considerar. En concreto, en lo referido a la Directiva N°001-2017-CEPLAN/PCD “*Directiva para la actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional*”, aprobada con Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N°026-2017/CEPLAN/PCD, el 2 de mayo de 2017. Esta Directiva ha establecido al Ciclo de Planeamiento Estratégico para la mejora continua como la metodología a ser empleada por las entidades integrantes del SINAPLAN. De manera complementaria a esta Directiva, fue aprobada la “*Guía para el Planeamiento Institucional*”, mediante Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 033-2017/CEPLAN/PCD, la cual ha sido posteriormente modificada, y que apunta a la aplicación del Ciclo de Planeamiento Estratégico para la mejora continua en el planeamiento de las organizaciones del Estado (planeamiento institucional).

La importancia de esta investigación radica, en primer lugar, en el papel central que tiene el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN) como espacio para la articulación de las políticas y planes nacionales y

subnacionales. En efecto, el SINAPLAN se constituye en un ámbito en el cual se operativiza el mandato de los artículos 43 y 192 de la Constitución, pues permite a través de las políticas y los planes estratégicos concretar la noción que Perú es un Estado unitario y descentralizado. En esa misma línea, las políticas y planes estratégicos son los instrumentos por medio de los cuales los lineamientos de carácter nacional logran traducirse en objetivos y acciones estratégicas con un alcance territorial. En consecuencia, esta investigación considera al planeamiento estratégico no como una actividad de rutina, sino como parte de la cultura organizacional respecto a la gestión administrativa, de recursos humanos y de recursos financieros de todo gobierno regional.

En segundo lugar, esta investigación es relevante dado que aborda una situación que no ha sido estudiada con anterioridad. Como se ha señalado, los diagnósticos hasta el 2016 se basaban en una situación en la que el Poder Ejecutivo no ejercía su rectoría, y en la que el SINAPLAN se encontraba insuficientemente empoderado. Al 2018 se cuenta por primera vez en la historia republicana con una norma que aprueba y formaliza la Política General del Gobierno, la cual es de obligatorio cumplimiento en los tres niveles de gobierno. De igual manera, se cuenta con un Reglamento que regula las Políticas Nacionales, el cual desarrolla aspectos centrales de la rectoría de los ministerios sobre las políticas. Finalmente, y en congruencia con el Reglamento y la Política General de Gobierno, el SINAPLAN dispone de una metodología que busca la mejora continua en las intervenciones del Estado con un enfoque territorial.

La investigación fue viable, en tanto se dispuso de fuentes primarias y secundarias para el estudio del tema y el problema de investigación propuestos. Asimismo, la obtención de datos fue factible.

Una limitación en la investigación fue que los cambios narrados se encontraban en plena implementación durante el 2017 y 2018; por lo cual, su efecto total no ha podido ser dimensionado. Sin embargo, a fin de mitigar esta limitación, se trabajó con una Región, de modo que no se desembocara en una situación de, siendo óptima la validez de resultados.

La estructura de la presente investigación se desarrolla en cinco capítulos. En el capítulo I, se mencionan los antecedentes de la investigación, tanto internacionales como nacionales; las bases teóricas que fundamentan las variables así como la definición de los términos básicos. En el capítulo II, se formulan las hipótesis de investigación, la definición de las variables y su operacionalidad. En el capítulo III, se detalla el diseño metodológico, el diseño muestral, las técnicas de recolección de datos, las técnicas estadísticas para el procesamiento de la información y los aspectos éticos considerados en el desarrollo de la investigación. El capítulo IV está referido a los resultados obtenidos mediante la estadística descriptiva e inferencial. Mientras que la discusión, se detalla en el capítulo V, lo que permitió llegar a las conclusiones y recomendaciones.

**CAPÍTULO I:**  
**MARCO TEÓRICO**

## 1.1. Antecedentes de la investigación

### Nivel Nacional

**Barletti (2018)**. De la Pontificia Universidad Católica del Perú desarrolló el informe profesional: “*Aportes de los Sistemas Administrativos Transversales en la Gestión Pública*”. En este informe se analizan algunos aspectos de los sistemas administrativos del Estado y se formulan sus fortalezas y debilidades; con la finalidad de formular recomendaciones que mejoren la gestión de las entidades públicas. En esa línea, el autor hace algunas recomendaciones. Una de ellas es que la articulación entre los sistemas administrativos se realice bajo un enfoque de “*macroproceso*”; es decir, un esquema en el que los instrumentos de gestión son elaborados siguiendo una secuencia lógica, en el que el primer producto brinde insumos para la elaboración del siguiente producto. Este esquema de macroproceso, que es aplicable en los tres niveles de gobierno, en última instancia, obedece a las políticas y planes nacionales.

**Martínez (2017)**. Publicó el artículo: “*Algunas reflexiones sobre la rectoría de las políticas nacionales y sectoriales y la autonomía de los gobiernos subnacionales*”. En este documento el autor realiza un breve análisis del ejercicio de la rectoría sobre las políticas públicas por parte del Poder Ejecutivo en el marco de la descentralización. Afirma que el objeto de la rectoría sobre las políticas nacionales y sectoriales es que el Poder Ejecutivo guíe, ordene, unifique y conduzca el desarrollo de las políticas públicas que se ejecutan e implementan a nivel nacional. Partiendo de ello, concluye que en el contexto del 2017, existen cuestionamientos al alcance de la rectoría y deficiencias en su ejercicio, lo que

dificulta la relación entre el gobierno nacional y los gobiernos sub nacionales; afectando el desarrollo de una adecuada gestión descentralizada del Estado (Martínez, 2017, pág. 30). Como consecuencia, no hay una implementación homogénea de las políticas nacionales en el territorio, lo que repercute no solo en su eficacia, sino en las posibilidades de realizar seguimiento y evaluación, dado que cada sector implementa y supervisa sus políticas con sus propios estándares y criterios. Por ello, el autor propone reglamentar aquellos artículos de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo relacionados a la rectoría sobre las políticas nacionales y sectoriales.

**Contraloría General de la República (2016).** Realizó el estudio *“Análisis de la función rectora y sancionadora del Poder Ejecutivo”*. En este documento, la Contraloría realiza un análisis del ejercicio de la rectoría por parte del Poder Ejecutivo, a la luz de lo regulado por la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo y por las normas aprobadas en el marco del proceso de descentralización, dentro del cual se realizó una serie de transferencias de competencias a los niveles subnacionales de gobierno. La Contraloría entiende por *“rectoría”*, citando a Ugarte y Arguedas (2009), *“(…) la atribución que permite al Gobierno Nacional direccionar las políticas públicas sectoriales y nacionales para el cumplimiento de los fines y objetivos previstos en las mismas”*. Ello implica *“(…) la formulación y conducción de las políticas públicas, la definición del marco regulatorio que garantice la obligatoriedad de las políticas formuladas, así como la supervisión de las mismas y la coordinación y articulación con los diferentes actores públicos y privados para lograr su adecuada implementación”* (Contraloría General de la República, 2016, pág. 216).

En ese sentido, la Contraloría concluye que, entre otros, algunos problemas visibles que enfrenta el ejercicio de la rectoría son el escaso empoderamiento del Poder Ejecutivo para ejercer tal rectoría; la insuficiente supervisión sobre la prestación de servicios públicos descentralizados; el insuficiente conocimiento sobre las capacidades de los Gobiernos Regionales y Locales para la gestión de las competencias y funciones transferidas; la inexistencia de una estrategia de cierre de brechas de capacidades que no permite a las entidades del Poder Ejecutivo evaluar la pertinencia y avance de las políticas nacionales y sectoriales; y la inadecuada planificación, articulación y coordinación de políticas.

**Ganoza (2015).** Desarrolló la tesis en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, denominada “*Aplicación de un Plan Estratégico para la mejora de la gestión pública de la Municipalidad de Puerto Etén*”. El documento estableció los referentes institucionales sobre los cuales la Municipalidad define su quehacer para un período determinado. Concluyó que la municipalidad estableció un marco de compromisos, pero también una plataforma de posibilidades para el desarrollo de proyectos a corto y mediano plazo, un escenario que fomente la creatividad y en el que se mantenga el principio de la mejora permanente. Para lograrlo, se aspira a que el documento que describe el plan estratégico genere respuesta. Asimismo el objetivo de trabajo fue determinar de qué manera la aplicación de un plan estratégico mejora la gestión pública. El tipo de investigación fue aplicada, la muestra fue de 51 colaboradores, con diseño no experimental y con un instrumento aplicado de 15 preguntas.



**Canales, De la Cruz y Nassi (2011).** Los autores realizaron la tesis para obtener el grado de Magíster en Administración Estratégica de empresas en la Pontificia Universidad Católica del Perú, denominándose "*Plan Estratégico de la Región Cajamarca*". El objetivo fue una propuesta de elaboración del Plan Estratégico con la finalidad de buscar la visión deseada para la región basado en el Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. Según la investigación, en Cajamarca se hace necesario la intervención inmediata y agresiva del gobierno regional en el desarrollo del sector salud, educación e infraestructura, específicamente en la construcción y mejora de carreteras asfaltadas y vías ferroviarias con salida a puertos, agua y desagüe, electricidad y viviendas a lo largo y ancho de la región; enfocando mayores esfuerzos y recursos en las zonas potenciales de desarrollo, fomentando el ingreso de inversión privada nacional y extranjera, promover y fomentar el incremento de la eficacia, eficiencia, productividad de las operaciones en las diferentes industrias; además de impulsar la investigación y desarrollo de nuevos productos, logrando de esta manera ventajas competitivas y finalmente el crecimiento sostenible de la economía de la región.

**Abugattás (2010).** De la Pontificia Universidad Católica del Perú desarrolló la tesis: "*Integración de políticas nacionales en el Perú. Aprendiendo de experiencias como funcionario público 2005-2006*". La investigación se basa en las experiencias del autor en cargos directivos durante los años 2005 y 2006 en la Presidencia del Consejo de Ministros y en el Ministerio de Economía y Finanzas. A partir de ello, establece una primera conclusión: las políticas públicas en Perú no solamente han sido débiles, sino que además han presentado un evidente

fraccionamiento en su implementación, a lo cual se suma el histórico centralismo del Estado peruano. El autor señala que, no hay políticas nacionales que en la práctica tengan un alcance nacional, por lo cual es difícil hablar de “*integración de políticas*”. Asimismo, señala que para el 2006 no se contaba con una visión nacional y compartida que pudiera orientar las políticas, en general, y las intervenciones, en particular, de los tres niveles de gobierno. Por ello, para finales del 2005 “(...) *los aspectos que requerían atención eran diversos. La falta de una visión nacional compartida, la falta de políticas de Estado y políticas nacionales, la creciente capacidad de análisis y negociación para los equilibrios multianuales, los débiles planes sectoriales multianuales y la débil gestión en general en los niveles nacional, regional y local*” (Abugattás, 2010, pág. 40).

Adicionalmente, el autor destaca cómo durante los primeros años del proceso de descentralización, los cambios que dicho proceso generaron impactos en las entidades del gobierno nacional. De este modo, no solamente se incrementó el número de entidades con las que el gobierno nacional debía interactuar, sino que además hubo una “*pérdida de poder*” debido a la transferencia de competencias a los niveles subnacionales de gobierno.

En dicho contexto, el autor señala que desde el Poder Ejecutivo y, más específicamente, desde el Ministerio de Economía y Finanzas, se empezó a manejar herramientas que pudieran facilitar la integración de políticas públicas. En esa línea, indica que se utilizó un modelo conceptual que parte desde lo más macro (la Agenda Estratégica materializada en una Visión Nacional) hasta lo más micro (el presupuesto anual, a nivel de gestión), pasando por las Políticas de

Estado, la Política General de Gobierno, el Marco Multianual, los lineamientos de política sectorial y los planes estratégicos.

### **Nivel Internacional**

**Happy (2017)** mencionó que el proceso de desarrollo de planes estratégicos en el sector público se considera un indicador de una reforma positiva en el planeamiento estratégico del sector público. El supuesto es que la planificación estratégica asegura que las operaciones de las organizaciones del sector público deberían costar menos pero brindar un mejor servicio. El argumento es que la gobernanza institucional del sector público y la capacidad de respuesta a la ciudadanía no solo se ven sino que se sienten; sin embargo, la planificación estratégica debe desarrollarse de manera adecuada para que se pueda cumplirse. Por ejemplo, un análisis de los motivos subyacentes, el papel del liderazgo en el proceso, así como la relevancia o viabilidad del modelo de planificación estratégica orientadora, afectan significativamente la naturaleza de los resultados esperados. Determinó que el proceso de planificación estratégica como parte de las reformas políticas transforma el servicio público y se centra en analizar críticamente el proceso de planificación estratégica del sector público.

**Del Espino (2017)** en su investigación sobre el planeamiento estratégico y las políticas de Desarrollo Urbano Sostenible Integrado mencionó que es importante la exigencia de un monitoreo continuo y reiterativo en las puestas en práctica. En su investigación incluyó una herramienta (Reference Framework for Sustainable Cities) bosquejada de manera específica para evaluar la visión

integrada de planes, proyectos y acciones ideadas y/o desarrolladas en pequeñas, medianas o grandes ciudades de toda Europa puesta a disposición de los planificadores. Presentó los resultados del análisis comparado de dos planes estratégicos diseñados para una ciudad media de España, con mejores cualidades para la sostenibilidad urbano-territorial, desde la evaluación de su visión integrada. Concluye que dicha herramienta contribuye a la consecución de los indicados establecidos en el planeamiento estratégico y que depende exclusivamente de los técnicos que apliquen tal herramienta.

**Said, Rhys and Raili (2016)** en su investigación respecto a la implementación de la planificación estratégica en organizaciones de servicio público, examinaron el rol la planificación estratégica formal para establecer el éxito de la implementación de dicha estrategia y se aplicó a más de 150 organizaciones de servicio público. Asimismo, analizaron los efectos mediadores de la gerencia en la participación de la planificación estratégica y también de los efectos moderadores de las partes interesadas y su incertidumbre sobre la relación planificación-implementación. Aplicaron un cuestionario estructurado en línea para recopilar información, cuyos hallazgos sugieren que la planificación estratégica formal tiene una fuerte relación positiva con la implementación que, aunque participada por la intervención de la gerencia, se vuelve aún más notoria ante la indecisión de las partes interesadas.

**Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (2016a).** Elaboró el documento *“Estudios de la OCDE sobre gobernanza pública. Perú: gobernanza integrada para un crecimiento inclusivo”*. Constituye un diagnóstico

de los principales aspectos de la gobernanza pública en Perú, entre ellos el Centro de Gobierno, el Sistema Nacional de Planeamiento y el seguimiento y evaluación de políticas públicas, la gobernanza multinivel el servicio civil y el gobierno digital y gobierno abierto (capítulos 2-6 respectivamente).

El Estudio de Gobernanza Pública señala que una de las reformas más urgentes en materia de gobernanza es el fortalecimiento del Centro de Gobierno en Perú. Al contar el Centro de Gobierno como una de sus funciones principales la formulación de una visión estratégica, y como otra el planeamiento estratégico, la coherencia de las políticas y el compromiso colectivo, implica directamente fortalecer a la institución que ejerza dichas funciones. Así, destaca que en Perú dichas funciones son ejercidas por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), organismo que formula una visión estratégica y que además es el ente rector del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico. Su fortalecimiento, según el Estudio de Gobernanza Pública, pasa necesariamente por la implementación de una serie de recomendaciones, entre ellas: 1. Utilizar los resultados de la prospectiva a largo plazo en el planeamiento estratégico; 2. Integrar el planeamiento estratégico y la gestión basada en resultados, lo que implica mejorar la coordinación entre el sistema de planeamiento y los sistemas de presupuesto, seguimiento y evaluación; 3. Fortalecer los vínculos entre el Plan Estratégico y el marco de presupuesto público; 4. Mejorar los sistemas de información del gobierno para incluir información sobre el desempeño; 5. Fortalecer la coordinación sectorial, los procesos de planeamiento de los sectores no pueden estar desconectados de la estrategia nacional (PEDN) ni de la vinculación que esta tiene con el presupuesto; y, 6. Fortalecer la capacidad

territorial y la coordinación de seguimiento y evaluación, los procesos de planeamiento de los distintos niveles de gobierno no pueden estar desconectados de la estrategia nacional (PEDN) ni de la vinculación que esta tiene con el presupuesto.

### **Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (2016b).**

Desarrolló el estudio “*OECD Territorial Reviews: Perú 2016*”. En este, OCDE asume una posición bastante crítica sobre algunos aspectos del proceso de descentralización en el país, proceso que demanda altos niveles de coordinación entre el Gobierno Nacional y, los Gobiernos Regionales y Locales. En el estudio se afirma que Perú cuenta con una arquitectura institucional que puede servir de base para la implementación de buenas políticas públicas; con un enfoque territorial y que sean diseñadas y ejecutadas con los tres niveles de gobierno actuando de manera coordinada. No obstante, sostiene que dicha arquitectura institucional no es aprovechada debidamente y que, por el contrario, a nivel intergubernamental la falta de coordinación se hace aún más evidente (OCDE, 2016b, pág. 21).

OCDE insiste que la aplicación de políticas en el territorio sufre de un grave problema: la falta de coordinación horizontal y vertical. Además, analiza algunos casos para evidenciar la falta de coordinación a nivel territorial, siendo uno de ellos la política urbana. En dicho marco, como parte de sus recomendaciones la OCDE sugiere al Perú “*desarrollar asociaciones más eficaces entre los niveles de gobierno para ofrecer mejores resultados de política*” (OCDE, 2016b, pág. 26-27).

**Joyce (2015)**. En su libro *“Strategic Management in the Public Sector”*, el autor analiza el concepto de *“Estado estratégico”* y de *“gestión estratégica”*, a la que define como *“(…) la absorción de los conceptos de planeamiento estratégico y estrategia en la formulación de formas más efectivas del Estado necesarias para el éxito de la economía, el bienestar de la sociedad y la calidad del medioambiente (…)*”. Adicionalmente, destaca que no son pocos los países cuyas Administraciones Públicas han adoptado el planeamiento estratégico como una herramienta apropiada para la planificación del desarrollo nacional, incluyendo el seguimiento durante la implementación de la misma, como un todo integral.

Joyce, además, asocia la gestión estratégica del Estado con el concepto de Estado Estratégico, que ha sido recogido en los procesos de reforma de la gestión pública en países como Estados Unidos, Reino Unido y Nueva Zelanda, así como en publicaciones y estudios de gobernanza pública de la OCDE. Este concepto involucra, según Joyce, una serie de elementos y circunstancias, como: la participación de las altas autoridades políticas en la formulación de una visión de largo plazo y en el establecimiento de prioridades para el país; la clara comunicación de esta visión y prioridades a las más altos elementos del servicio civil; la existencia de un centro de gobierno que asegure la integración y coordinación necesaria para la ejecución de estrategias acordes a la visión de largo plazo y las prioridades; el alineamiento de los sistemas de presupuesto y evaluación del desempeño con las estrategias del gobierno nacional; la cooperación de diferentes niveles de gobierno; y la consulta y participación de *stakeholders* públicos y externos.

**Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (2014).**

En el documento “*Center Stage: Driving better policies from the Centre of Government*”, OCDE analiza el concepto de “*Centro de Gobierno*”, destacando que entre sus principales funciones están la asistencia al Jefe de Estado en la definición de las prioridades de gobierno; la coordinación multisectorial y multinivel para el diseño, ejecución e implementación de las prioridades de gobierno; el seguimiento de dichas prioridades; y la formulación de la estrategia de desarrollo del país a través del planeamiento estratégico y la asignación de recursos.

**James y Ben Gera (2004).** En “*A comparative analysis of government office in OECD countries*”, los autores analizan el concepto de “*Centro de Gobierno*”, señalando que es la institución o el grupo de instituciones que prestan apoyo directo al Presidente de la República en la gestión del gobierno. En ese sentido, el Centro de Gobierno juega un rol importante como facilitador y coordinador a nivel multisectorial y multinivel, así como en la definición de la ruta estratégica para el diseño e implementación de las prioridades de gobierno.



## **1.2. Bases Teóricas**

### **Orígenes de la Planificación y del Planeamiento Estratégico**

Lara (2006) mencionó que el primer país en aplicar la planificación a conducción de la sociedad fue Rusia (URSS) en los años 1917 – 1930, años de la revolución bolchevique que no existían experiencia de planificación aplicadas al cambio social, debiéndose diseñarla e implementarla a partir de la reflexión teórica como las condiciones sociales. Esta experiencia fracasó por la rigidez y ausencia de libre mercado. (pág. 7)

Lara (2006) citó que el Planeamiento Estratégico surgió como un instrumento de las grandes empresas, las cuales crecieron hasta convertirse en transnacionales y requerían análisis situacionales y proyecciones del desarrollo de los países y mercados, planteando en base a ello, sus programas de expansión. Las técnicas desarrolladas fueron aplicadas posteriormente a la gestión de las políticas públicas. (pág. 7).

### **Enfoques o Escuelas del Planeamiento**

Lira (2006) mencionó que existen cuatro enfoques o escuela del planeamiento: La primera, la Planificación tradicional en la cual existe distinción entre el sujeto de la planificación y el objeto de la intervención. Está compuesta por dos grandes componentes: la formulación del Pan y la ejecución del plan. La segunda, la Planificación situacional que se diferencia por la multiplicidad de actores del proceso como del entorno turbulento en el que se toman las decisiones, trabaja en un contexto incierto y tiene un final abierto. Se pueden

establecer cuatro momentos: (a) el momento explicativo, (b) el momento normativo, (c) el momento estratégico, y (d) el momento táctico – operacional. La tercera, la Planificación estratégica que está basada en la definición de la estrategia que adecuadamente formulada ayuda a poner en orden y asignar con base en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos con el fin de lograr una situación viable y original así como anticipar posibles cambios del entorno. Por último, la cuarta, la Planificación prospectiva cuyo principal postulado es que el único espacio sobre el cual los seres humanos pueden tener impacto, es el futuro; ello porque, según sus seguidores el pasado pertenece a la memoria, el presente a la acción y el futuro a una visión deseada. (pág. 9)

### **Fundamento Científico de Planeamiento Estratégico**

En el planeamiento del futuro de un país a largo plazo, para efectuar proyecciones de posibles escenarios, existen modelos prospectivos empleados a escala mundial; entre ellos, los **Modelos del (IIASA) International Institute for Applied Systems Analysis** (Instituto Internacional de Análisis de Sistemas Aplicados) que realiza investigaciones orientadas a la elaboración de políticas para la solución de problemas a fin de ser solucionados por un país o son de alcance global, como el cambio climático, la seguridad energética o el envejecimiento poblacional (Anderson, 2015, p.17).

Estrategias para la acción cooperativa:

Entre las estrategias que plantea para la acción cooperativa si restricción de intereses nacionales o políticos están los siguientes temas de investigación:

- Energía y cambio climático: referido a (a) la transformación del sistema global de energía para lograr un mundo con bajo niveles de carbono; (b) reformular el debate de los gases de efecto invernadero; (c) la administración de la energía e inversiones en investigación y desarrollo; y (d) mejorar la eficiencia en el uso de la energía.
- Agua y alimentos: para el año 2050 la población será de nueve millones de personas y se requerirá que la producción agrícola se incremente en 70% a escala global y en 100% en los países en desarrollo; sumado a ello la explotación de recursos terrestres, marinos y acuíferos. Los estudios serán (a) aseguramiento futuro de la provisión y distribución de alimentos y agua; (b) salvaguarda sostenible de los ecosistemas y alimentos marinos; (c) optimización de los usos múltiples de los servicios de los ecosistemas terrestres; y (d) administración y compartición de los recursos de agua dulce.
- Pobreza y equidad: factores sociales, económicos, medioambientales y políticos. Los estudios serán sobre (a) la pobreza energética; (b) pobreza y ecosistemas; (c) pobreza, desigualdad y educación; y, (d) pobreza y vulnerabilidad a los desastres. (Anderson, 2015, p.17-18).

El **modelo de Simulación World3 del Club de Roma**, fue creado por los científicos Meadows, Meadows y Randers (1972) citados Anderson (2015) quienes sostuvieron que el modelo considera la interacción de subsistemas como los alimentos y agricultura, la industria, la población, los recursos no renovables y la contaminación. Este modelo realiza seguimiento a la población, el capital industrial, la contaminación persistente y las tierras cultivadas considerando los

flujos como nacimientos y muertes; inversión y depreciación; generación y asimilación de la contaminación, erosión, desarrollo y eliminación de tierras debido a los usos urbanos e industriales. El modelo da cuenta de ciclos de retroalimentación positivos y negativos que puedan afectar radicalmente el resultado de varios escenarios (Anderson, 2015, p.18).

Sin embargo, este modelo no distingue entre diferentes partes geográficas del mundo ni países por ser un modelo global. Tampoco representa por separado a las poblaciones ricas y pobres ni considera los factores de desigualdad en la sociedad y solamente supone dos tipos de efectos negativos agregados como subproducto del desarrollo económico: consumo de recursos no renovables y contaminación. Además, no considera las causas de la violencia ni de la corrupción y tampoco tiene en cuenta efectos de potenciales guerras que podrían alterar profundamente la demografía, el capital, las tierras e incrementar la contaminación; ni tampoco los efectos de desastres naturales y epidemias. (Anderson, 2015, p.18-19).

**El Modelo del Millennium Project-Global Future Studies and Research** fundado en 1996 y su objetivo es mejorar la prospectiva global. El trabajo global de este modelo está enfocado en 15 desafíos globales siguientes: (Anderson, 2015, p.19).

- Desarrollo sostenible y cambio climático,
- Agua limpia,
- población y recursos,
- democratización,
- prospectiva global y toma de decisiones,

- convergencia global de las TIC,
- brecha de pobres y ricos,
- problemas de salud,
- educación,
- paz y conflicto,
- situación de la mujer,
- crimen transnacional,
- energía,
- ciencia y tecnología, y
- ética global.

Los **Modelos de The Economist Intelligence Unit (EIU)** ofrecen servicios de prospectiva y consultoría como reportes mensuales, los pronósticos quinquenales, los informes de riesgo y sectoriales a escala país, además de reportes e investigaciones específicas. Dado que se trata de una organización privada con fines de lucro, los modelos de largo plazo no están a disposición del público, sino solo los resultados y previa contratación. Para las amenazas o sucesos particulares que puedan afectar el futuro desempeño económico, la EIU clasifica y analiza estos riesgos y problemas para que sea viable evaluar su posible impacto. Los principales productos de la EIU son: (a) un informe mensual completo con el pronóstico principal detallado; (b) canales regionales que permiten profundizar en aquellas áreas del mundo de mayor interés; (c) artículos actualizados periódicamente sobre los temas críticos que inciden en las perspectivas económicas; (d) análisis en profundidad del comercio mundial y los

tipos de cambio; y; (e) análisis de escenarios de riesgos. (Anderson, 2015, p.19-20).

Los especialistas del CEPLAN realizaron un análisis comparativo entre los modelos citados y concluyeron que los modelos del IIASA no son adecuados para CEPLAN por ser un conjunto de herramientas ad-hoc y su modelo está todavía en proceso de construcción y maduración. Respecto a modelo World3 fue bastante cuestionado por las simplificaciones y los supuestos de base de sus investigaciones; además, por presentar un futuro muy pesimista y el modelo no permite realizar análisis por países o regiones, sino solamente un análisis global. Por último, el modelo no ha visto mayores cambios desde su concepción hace más de 40 años y no tiene soporte estable. (Anderson, 2015, p.20).

El modelo Millennium Project trabaja con programas específicos en el desarrollo de sus publicaciones; si bien adopta un enfoque sistémico, dinámico y modular, este se centra en específico en un país, a solicitud, y no incluye al resto del mundo para una única visión integrada. Por lo tanto, no se puede hacer análisis comparativo entre países. Por último, los modelos del EIU son netamente utilizados para realizar estudios de futuro por encargo de sus clientes o para estudios de divulgación, por lo que se mantienen en reserva al interior de su organización. No trabajan con países individuales en el perfeccionamiento o adaptación de los modelos, sino que entregan los resultados de sus análisis previo pago del costo de producción. (Anderson, 2015, p.20).

## **El Modelo Internacional Futures (IFs)**

Este Modelo Prospectivo «International Futures» (IFs Model), Describe las principales variables, relaciones y ecuaciones, así como los conceptos fundamentales para la utilización de la herramienta y detalla el proceso de adecuación del modelo a las características de la realidad peruana y da cuenta de trabajos futuros para las investigaciones prospectivas del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). El Modelo Internacional Futures ha sido usado en la actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional: Perú al 2021 y ha de servir como apoyo para la formulación de los escenarios de futuro, necesarios para la construcción de la Visión 2030 y 2050 del Perú. (Anderson, 2015, p.21).

El IFs es un sistema de pronóstico global integrado de largo plazo, diseñado para facilitar la exploración de futuros globales con información de 186 países y permite analizar las tendencias e interacciones como: (a) Energía, (b) Agricultura, (c) Demografía, (d) Economía, (e) Educación, (f ) Medio Ambiente, (g) Salud, (h) Infraestructura, (i) Gobernanza, (j) Política Internacional. El modelo ha demostrado ser una herramienta útil para el análisis de tendencias e impacto de políticas, como lo demuestran proyectos desarrollados en cooperación con las Naciones Unidas, la Unión Europea y las unidades gubernamentales de Sudáfrica y Estados Unidos. Además, este modelo se ha utilizado como una herramienta de aprendizaje en diversos cursos de Relaciones Internacionales de pregrado y posgrado en las universidades más prestigiosas de Estados Unidos y el mundo.

El Modelo IFs es una herramienta muy valiosa para pensar en el futuro deseado porque permite clarificar metas y prioridades, establecer objetivos, desarrollar escenarios alternativos sobre el porvenir e investigar la influencia de distintos agentes en la construcción del futuro. En sus fundamentos, el modelo asume que los problemas de escala global han cobrado mayor importancia debido a que el alcance de la interacción y del impacto del ser humano sobre su medio ambiente crece a pasos agigantados. También considera que la dinámica de los sistemas humanos es cada vez más veloz, así como sus metas y prioridades son más específicas y frecuentemente enunciadas y evaluadas. (Anderson, 2015, p.22).

#### **Proceso de adaptación del Modelo IFS a la realidad peruana (p. 75)**

Luego que el Modelo Internacional Futures (IFs) fuera seleccionado como el modelo de estudios prospectivos del CEPLAN, se iniciaron las coordinaciones correspondientes con el Pardee Center para su utilización en el desempeño de las funciones de la Institución. Estos trabajos se han desarrollado en etapas previas que se describen brevemente a continuación: y Servicio de consultoría sobre la consistencia de las ecuaciones de comportamiento para el modelo de largo plazo IFs (junio de 2013). Se realizó un extensivo análisis para verificar la consistencia de las ecuaciones del Modelo IFs para representar la realidad peruana en el largo plazo. (Anderson, 2015, p.75).

Durante este proceso, se identificaron las variables y series de datos de cada módulo más importantes para modelar el Perú; se revisó, asimismo, el nivel



de actualización de la información internacional respecto de las series peruanas; se analizó, además, la lógica sistémica del modelo con la identificación de relaciones dominantes, diagramas de causalidad y ecuaciones principales. Luego, se realizó una comparación de los pronósticos del Modelo IFs para el Perú con proyección al año 2021, en su Caso Base, con los del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado: Perú hacia el 2021. Igualmente, se brindaron las primeras recomendaciones para la adaptación del modelo. (Anderson, 2015, p.75).

La Asistencia técnica internacional para adaptar el Modelo IFs a las características del Perú en agosto 2013 se llevó a cabo la planificación de actividades, identificándose nueve actividades clasificadas en tres ejes temáticos: (1) Construcción de capacidades en CEPLAN: (a) Actividad A: planificar y definir actividades de transferencia de conocimientos para el diseño y adaptación del Modelo IFs. (b) Actividad I: planificar la capacitación continua para el personal de CEPLAN en el uso del Modelo IFs; (2) Adaptación del Modelo IFs a las necesidades de CEPLAN y del Perú: (a) Actividad B: formular un plan para un análisis detallado, definición de subcomponentes y descripción de cada uno de los módulos que conforman el Modelo IFs (b) Actividad C: identificar las necesidades para adaptar cada uno de los módulos de acuerdo con las características del Perú. (c) Actividad D: indicar las características más relevantes del Perú que deben ser enfatizadas en adaptar el Modelo IFs respecto de cada uno de sus módulos. (d) Actividad E: analizar los nuevos módulos del Modelo IFs que podrían requerir ser desarrollados de acuerdo con las características del Perú. (e) Actividad F: definir las necesidades para construir un modelo para ser aplicado en las regiones del Perú, basado en el Modelo IFs general. (f) Actividad G: planificar

el desarrollo de un modelo con características más limitadas para la adaptación a las regiones del Perú; y, (3) Soporte para el desarrollo del Plan Perú 2050: (a) Actividad H: planificar el soporte necesario en el análisis de tareas para preparar el Plan Perú 2050 en cooperación con CEPLAN. y Crecimiento económico del Perú: análisis y escenarios al año 2021 utilizando el Modelo IFs. En relación con ello se realizaron predicciones comparativas de crecimiento, análisis histórico y predictivo al año 2021, dentro del marco de actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional: Perú hacia el 2021. (Anderson, 2015, p.76).

### **El Modelo IFS como herramienta para el Planeamiento Estratégico Nacional**

El Modelo IFs, al ser una herramienta de análisis prospectivo cuantitativo, se ha utilizado en las diversas publicaciones e informes del CEPLAN para aportar estimaciones del comportamiento de variables previamente identificadas. Este análisis incluye comparaciones entre países, relaciones entre variables, identificación de metas, entre otros. Parte de la contribución de estos documentos son las fortalezas y debilidades a escala país, y los temas prioritarios de la agenda de desarrollo nacional, para los cuales se requiere trabajo cooperativo entre el sector público y privado. A continuación se describe brevemente cómo se ha utilizado, hasta la fecha, la herramienta del Modelo IFs en la elaboración de algunas publicaciones del CEPLAN. (Anderson, 2015, p.89).

Dentro del proceso de actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional: Perú hacia el 2021, el Modelo IFs ha sido utilizado para analizar

estadística y tendencialmente el comportamiento de las variables. Es decir, el Modelo IFs permite el mapeo de la evolución de las variables y el probable curso que tomen ante cambios en otras variables específicas, así como la comparación del comportamiento de las variables entre países. El ejercicio de comparación entre países ayuda en el establecimiento de objetivos deseables, técnica conocida como benchmarking, y permite identificar brechas de comportamiento entre países similares o aquellos considerados exitosos en el tema en particular. Este tipo de análisis ha sido usado para la evaluación de indicadores como el índice de complejidad, pues permite dar una mirada preliminar y comprender la dinámica antes de establecer metas y rutas estratégicas para alcanzarlas. (Anderson, 2015, p.90).

Otra de las ventajas del Modelo IFs es la posibilidad de incorporar cambios en el comportamiento de algunas variables, esto es, el trabajo con escenarios. Más allá de la precisión numérica, el instrumento permite aplicar dinámicas basadas en ecuaciones de comportamiento que permiten marcar tendencias según sea el escenario construido. Bajo ese enfoque, el Modelo IFs ha sido usado como una de las principales herramientas en el proceso de establecimiento de metas, por ejemplo el PBI per cápita (PPP, dólares constantes de 2005). Para la identificación de las metas probables hacia los años 2016 y 2021, se incorporaron las tasas de crecimiento del PBI presentadas en el Marco Macroeconómico Multianual (2015-2017). A partir de ello el Modelo IFs hace un recálculo de todas las variables del modelo y obtiene nuevas cifras proyectadas al año 2021. Como resultado de este cambio, se puede esperar que la tasa de crecimiento acumulada del PBI per cápita hacia el año 2016 sea de 20%, alcanzando los

US\$11.514, similar a Costa Rica en la actualidad; mientras que la meta al año 2021 de US\$ 15.386 ubicaría al Perú en una posición similar a la obtenida hoy por Rusia. (Anderson, 2015, p.91).

El documento “Perú 2021: País OCDE” en el que mejor se evidencia la utilidad del Modelo IFs, analiza las posibilidades de que Perú sea admitido, el año 2021, como miembro de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Para ello, se identificaron los temas principales, sobre el análisis de las economías que ya habían sido admitidas, que formaron parte del estudio de país. Cada tema se estructuró sobre la base de las principales variables, de manera tal que se obtuvo un diagnóstico de la situación actual del Perú. Así, por ejemplo, se analizaron los cambios en la composición demográfica tanto a escala nacional como las diferencias en los ámbitos urbano y rural. Las estimaciones del Modelo IFs muestran que en ocho años la población crecerá en al menos tres millones de personas, y éstas se ubicarán principalmente en el sector urbano. La ventaja de contar con este dato para el año 2021 es que se evidencian los riesgos y oportunidades que el cambio demográfico generaría. El incremento de la demografía urbana implica presión y mayor atención sobre la demanda de infraestructura y manejo del transporte, al igual que un incremento en la provisión eficiente de servicios básicos. (Anderson, 2015, p.92).

## **Fundamento Técnico del Planeamiento Estratégico**

El Planeamiento Estratégico en el Perú cuenta con el siguiente fundamento técnico:

### **La Constitución Política del Perú (1993)**

El artículo 43° de la Constitución Política del Perú de 1993 estableció que el Estado Peruano es unitario, representativo y descentralizado; lo que implica que el poder y las competencias inherentes a él no se concentran únicamente en el gobierno de nivel nacional, sino que se distribuyen territorialmente.

En dicho marco, los Capítulos IV, V y VI de la Constitución desarrollan diversos aspectos del Poder Ejecutivo. En ellos destacaron principalmente en el artículo 118°, que corresponde al Presidente de la República dirigir la Política General del Gobierno; y el artículo 130°, precisa que el Presidente del Consejo de Ministros, en compañía de los demás ministros, acude al Congreso para exponer y debatir la Política General de Gobierno (PGG). En ese sentido, la Constitución es clara al señalar que la PGG es competencia del Poder Ejecutivo.

El Capítulo XIV de la Constitución ahonda en el carácter descentralizado del Estado peruano. En esa línea, dispone en su artículo 189° que el territorio está integrado por regiones, departamentos, provincias y distritos, en cuyas circunscripciones se constituye y organiza el gobierno a nivel nacional, regional y local. Agrega que el ámbito del nivel regional de gobierno son las regiones y

departamentos, y el ámbito del nivel local de gobierno son las provincias, distritos y los centros poblados.

Además, la Constitución establece que los gobiernos regionales tienen autonomía política, económica y administrativa en los asuntos que son de su competencia. En dicho marco, y siempre en armonía con las políticas y planes nacionales y locales de desarrollo, los gobiernos regionales promueven el desarrollo y la economía regional, y fomentan las inversiones, actividades y servicios públicos de su responsabilidad.

#### **Ley 27680 (2002). Ley de Reforma Constitucional del Capítulo XIV del Título IV, sobre descentralización**

En marzo de 2002 fue publicada la Ley N° 27680, que introdujo reformas en la Constitución Política del Perú de 1993. Como se ha indicado previamente, esta norma modificó el capítulo referido a la descentralización, lo que generó la necesidad de aprobar posteriormente una serie de dispositivos legales que hicieran posible la implementación del proceso de descentralización y delimitar con claridad las competencias de cada nivel de gobierno. Entre las principales normas destacan las siguientes:

#### **Ley N° 27783 (2002). Ley de Bases de la Descentralización**

El numeral 49.1 del artículo 49 de la Ley N° 27783, Ley de Bases de la Descentralización, establece que el gobierno nacional y los gobiernos regionales y

locales mantienen relaciones de coordinación, cooperación y apoyo mutuo, en forma permanente y continua, dentro del ejercicio de su autonomía y competencia propias, articulando el interés nacional con los de las regiones y localidades.

Por otro lado, esta norma también dispone que los gobiernos regionales tienen como una de sus competencias exclusivas la planificación del desarrollo integral de su territorio. Asimismo, indica que los planes y presupuesto participativo son de carácter territorial, y expresan los aportes e intervenciones tanto en el sector público como el privado.

### **Ley N° 29158 (2007). Ley Orgánica del Poder Ejecutivo**

La Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo (LOPE), desarrolla las competencias exclusivas de este poder del Estado y menciona la existencia de competencias compartidas que se ejercen en conjunto con los niveles de gobierno regional y local.

Así, en línea con lo dispuesto por la Constitución, el numeral 2 del artículo 8° de la LOPE, señala que el Presidente de la República, en su calidad de Jefe del Poder Ejecutivo, debe dirigir y aprobar la Política General del Gobierno. En adición, el numeral 1 del artículo 16° de esta norma establece que es una atribución del Consejo de Ministros coordinar y evaluar la Política General del Gobierno, así como las políticas nacionales y sectoriales y multisectoriales. Adicionalmente, dispone en su artículo 18 que el Presidente del Consejo de Ministros está a cargo de proponer objetivos del gobierno en el marco de la

Política General de Gobierno y coordinar las políticas nacionales de carácter multisectorial; y en su artículo 19, que está a cargo de apoyar al Presidente de la República en la gestión de la Política General del Gobierno.

Por otro lado, el artículo 2° de la LOPE indica que los ministerios y las entidades públicas ejercen sus funciones en respuesta a una o varias áreas programáticas de acción, las cuales son definidas para el cumplimiento de las funciones primordiales del Estado y para el logro de sus objetivos y metas. En dicho marco, y según lo ordena el numeral 1 del artículo 4° de esta misma norma, una de las competencias exclusivas del Poder Ejecutivo es diseñar y supervisar políticas nacionales y sectoriales, las cuales son de cumplimiento obligatorio por todas las entidades del Estado, en todos los niveles de gobierno.

La LOPE dispone en su artículo 4° como primera competencia exclusiva del Poder Ejecutivo diseñar y supervisar políticas nacionales y sectoriales, las cuales son de cumplimiento obligatorio por todas las entidades del Estado, en todos los niveles de gobierno. En ese sentido, los gobiernos regionales se encuentran obligados a cumplir con lo dispuesto en estas políticas al momento de diseñar y formular sus políticas y planes territoriales.

Como parte de este mandato, la LOPE establece pautas sobre la estructura básica de las políticas nacionales y sectoriales, las cuales sirven a su vez de orientación para las políticas y planes elaborados por los gobiernos regionales. La norma precisa que 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. Además, las políticas nacionales consideran los intereses generales del Estado y la diversidad de las realidades regionales y locales; en concordancia con el carácter unitario y descentralizado del Gobierno de la República. De esta manera, existe un mandato legal que obliga al Gobierno Nacional a diseñar sus políticas, tomando en cuenta el proceso de descentralización en curso y los niveles subnacionales de gobierno.

Adicionalmente, la LOPE señala que para la formulación de políticas públicas, el Poder Ejecutivo establece mecanismos de coordinación con los gobiernos regionales, gobiernos locales y otras entidades. Precisa también que una de las funciones básicas de este poder del Estado es implementar la coordinación con los gobiernos regionales y gobiernos locales, con énfasis en las competencias compartidas. Además, el artículo 17° indica que la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) es el ministerio responsable de la coordinación de las políticas nacionales y sectoriales del Poder Ejecutivo, así como de las relaciones con los demás Poderes del Estado, los organismos constitucionales, gobiernos regionales, gobiernos locales y la sociedad civil.

De otro lado, la LOPE regula los sistemas administrativos y funcionales del Estado, definiéndolos como los conjuntos de principios, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos mediante los cuales se organizan las actividades de la Administración Pública. En el caso de los sistemas administrativos, los define como aquellos que tienen por finalidad regular el uso de los recursos en las

entidades de la Administración Pública; de modo que su utilización pueda ser eficaz y eficiente. Son de aplicación nacional por todas las entidades en todos los niveles de gobierno, siendo uno de ellos el sistema nacional de planeamiento estratégico.

### **Ley N° 27867 (2003). Ley Orgánica de Gobiernos Regionales**

La Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, Ley N° 27867, señala que los gobiernos regionales tienen por finalidad esencial *“fomentar el desarrollo regional integral sostenible, promoviendo la inversión pública y privada y el empleo y garantizar el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de sus habitantes, de acuerdo con los planes y programas nacionales, regionales y locales de desarrollo”*.

La misión de los gobiernos regionales es organizar y conducir la gestión pública regional de acuerdo a sus competencias, en el marco de las políticas nacionales y sectoriales; con el fin de contribuir al desarrollo integral y sostenible de la región. Esta ley entiende el desarrollo regional como *“la aplicación coherente y eficaz de las políticas e instrumentos de desarrollo económico, social, poblacional, cultural y ambiental, a través de planes, programas y proyectos orientados a generar condiciones que permitan un crecimiento económico en armonía con la dinámica demográfica, el desarrollo social equitativo y la conservación de los recursos naturales y el ambiente en el territorio regional, orientado hacia el ejercicio pleno de los derechos e igualdad de oportunidades”* (artículo 6). Es importante precisar que para estos efectos, las políticas de los

gobiernos regionales deben guardar concordancia con las políticas nacionales de Estado.

La Ley precisa que la gestión regional es parte de la gestión pública del Estado, lo cual implica *“el redimensionamiento gradual del Gobierno Nacional, la transferencia de competencias y funciones a los gobiernos regionales y locales, fortaleciendo sus capacidades e incrementando sus recursos; el respeto en materia de sus competencias constitucionales y exclusivas, la coordinación y complementariedad respecto de las competencias compartidas; y la creciente integración espacial en ejes de desarrollo”* (Art. 8).

### **El Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico**

Mediante el Decreto Legislativo N° 1088, publicado el 28 de junio de 2008, se creó el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN) y a su ente rector, el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). El artículo 2 de dicha norma define al SINAPLAN como el *“conjunto articulado e integrado de órganos, subsistemas y relaciones funcionales cuya finalidad es coordinar y viabilizar el proceso de planeamiento estratégico nacional para promover y orientar el desarrollo armónico y sostenido del país”*. De igual forma, el artículo 4 define sus objetivos, entre los que se encuentran, entre otros:

- Constituirse en el espacio institucionalizado para la definición concertada de una visión de futuro compartida y de los objetivos y planes estratégicos para el desarrollo nacional armónico, sustentable,

sostenido y descentralizado del país.

- Articular e integrar en forma coherente y concertada las diferentes propuestas y opiniones para la elaboración del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional y los planes nacionales, sectoriales, institucionales y subnacionales, así como las orientaciones, los métodos, los procesos y los instrumentos para el planeamiento estratégico.

En línea con estos mandatos, la Ley N° 29158 (2007) Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, dispone que las políticas nacionales y sectoriales se encuentran bajo rectoría de los ministerios (artículos 4° y 22°) y que los ministros de Estado, en el marco del SINAPLAN, determinan los objetivos sectoriales funcionales nacionales aplicables a todos los niveles de gobierno (artículo 25°). En ese sentido, en el marco del SINAPLAN, los ministros determinan los objetivos de las políticas bajo el ámbito de su competencia, las mismas que son aplicables en todos los niveles de gobierno. De este modo, el SINAPLAN se constituye en el espacio donde las políticas nacionales se articulan con las políticas regionales y locales, y en el cual los objetivos de política se concretan en planes estratégicos.

El Decreto Legislativo N° 1088 establece que el CEPLAN es el órgano rector y orientador del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico, sus competencias son de alcance nacional y constituye un pliego presupuestario. Además, establece un conjunto de funciones generales y especiales (Art. 10°).

Como parte de sus funciones generales, CEPLAN es responsable de “asesorar a las entidades del estado y a los gobiernos regionales y orientar a los gobiernos locales en la formulación, el seguimiento y la evaluación de políticas y planes estratégicos de desarrollo” (numeral 3 del artículo 10° del Decreto Legislativo N° 1088).

### **Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP)**

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP) tiene como objetivo general “orientar, articular e impulsar en todas las entidades públicas, el proceso de modernización hacia una gestión pública para resultados que impacte positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país”. Para lograr dicho fin, la PNMGP establece una serie de objetivos específicos (OE), entre los cuales se encuentran:

- OE1: Promover que las entidades públicas en los tres niveles de gobierno cuenten con objetivos claros, medibles, alcanzables y acordes con las Políticas Nacionales y Sectoriales.
- OE2: Conseguir que el Estado disponga, asigne y ejecute los recursos presupuestales para financiar los resultados que los ciudadanos esperan y valoran.
- OE6: Monitorear y evaluar la eficiencia y eficacia en la transformación de los insumos, en los productos y resultados que los ciudadanos demandan.
- OE10: Promover, apoyar y participar en espacios de coordinación

interinstitucional con entidades del mismo nivel como de otros niveles de gobierno, para multiplicar la capacidad de servicio del Estado en beneficio de los ciudadanos mediante la articulación de políticas, recursos y capacidades institucionales.

- OE12: Fomentar la creación de mecanismos de articulación necesarios para lograr una coordinación eficiente entre las entidades públicas de los tres niveles de gobierno.

La PNMGP se basa en un modelo conceptual que reúne a seis componentes: i) el Planeamiento de Estado (Políticas de Estado y de gobierno); ii) Planeamiento estratégico; iii) Presupuesto para resultados; iv) Gestión por procesos; v) Servicio civil meritocrático y, vi) Seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento. A partir de este, se encuentra diseñado considerando cinco pilares y tres ejes transversales, como se observa en el diagrama a continuación:



Figura 1. Pilares y Ejes de la PNMGP  
Fuente: PNMGP (2013).

El primer pilar de la PNMGP es, precisamente, “*Políticas Públicas, Planes Estratégicos y Operativos*”. Este pilar destaca la importancia de dar coherencia a la acción del Estado en todo nivel, partiendo de las Políticas de Estado, ante las

cuales se alinean las políticas nacionales y sectoriales. Estas políticas nacionales y sectoriales son las que, a su vez, orientan las políticas de alcance territorial (regional y local), que deben encontrarse en armonía con las primeras. Las políticas, por otro lado, se concretan en planes de distinto tipo: las Políticas de Estado en el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN); las políticas nacionales y sectoriales en los Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales (PESEM) y Planes Estratégicos Multisectoriales (PEM); las políticas regionales y locales en los Planes de Desarrollo Concertado Regional y Local, respectivamente; y las políticas a nivel institucional en los planes estratégicos institucionales (PEI) y en los planes operativos institucionales (POI), estos últimos de periodicidad anual.

Así mismo, la PNMGP resalta la importancia del establecimiento de objetivos, los cuales sirven de base para la implementación de los otros pilares de la misma política, como el presupuesto para resultados o la gestión por procesos. En otras palabras, es a partir de la priorización de los objetivos y acciones que se logra por medio de la vinculación entre políticas y planes estratégicos y operativos, la posibilidad de implementar el presupuesto para resultados y la gestión por procesos.

### **Decreto Supremo N° 029-2018-PCM, Reglamento que regula las Políticas Nacionales.**

El 20 de marzo de 2018 fue publicado en el Diario Oficial El Peruano el Decreto Supremo N° 029-2018-PCM, que aprueba el Reglamento que regula las

Políticas Nacionales. Dicha norma desarrolla las disposiciones en materia de políticas nacionales de la Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo (LOPE).

El Reglamento enfatiza la rectoría de los ministerios sobre las políticas nacionales y refuerza la necesidad de que las políticas de los gobiernos regionales y locales se encuentren concordadas a ellas, en correspondencia con el carácter unitario del gobierno. Asimismo, precisa la estructura que deben seguir las políticas nacionales en su diseño, articulándolas a las Políticas de Estado, la Política General de Gobierno y el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional; e integrándolas con el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN), estableciendo orientaciones para la implementación, seguimiento y evaluación de las mismas.

El Reglamento establece una categorización de políticas de alcance nacional. Así, considera a las “*Políticas de Estado*”, la “*Política General de Gobierno*” y las “*políticas nacionales*”, pudiendo ser estas sectoriales o multisectoriales. En el caso de las Políticas de Estado, se definen lineamientos generales que orientan el accionar del Estado y están contenidas en el Acuerdo Nacional.



## **Decreto Supremo N° 056-2018-PCM, que aprueba la Política General de Gobierno al 2021.**

En cumplimiento de lo señalado en la Primera Disposición Complementaria Transitoria, la actual gestión gubernamental publicó el Decreto Supremo N° 056-2018-PCM, que aprueba la Política General de Gobierno al 2021.

Conforme lo indica el artículo 7° del Reglamento, la Política General de Gobierno recoge las prioridades de la gestión gubernamental. Estas prioridades orientan las políticas nacionales (sectoriales y multisectoriales) hacia el logro de determinados objetivos enfocados en el desarrollo integral del país.

La propuesta de la Política General de Gobierno al 2021 plantea una serie de objetivos priorizados orientados a la mejora de la calidad de vida de las personas en el territorio; integrando las intervenciones del Estado bajo un enfoque preventivo y considerando acciones inmediatas en cinco aspectos trascendentales: la drástica reducción de la anemia; la mejora en el acceso a servicios de agua; la mejora en la provisión de servicios de salud; el transporte; y la gestión de riesgos.

La Política General de Gobierno se estructura en cinco grandes ejes, dentro de las cuales se plantean lineamientos. Estos ejes son: 1 Integridad y lucha contra la corrupción; 2 Fortalecimiento institucional para la gobernabilidad; 3. Crecimiento económico equitativo, competitivo y sostenible; 4. Desarrollo social y bienestar de la población; y, 5. Descentralización efectiva para el desarrollo.

## Directiva N° 001-2017-CEPLAN/PCD, Directiva para la actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional

La Directiva N° 001-2017-CEPLAN/PCD, Directiva para la Actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, aprobada mediante Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 026-2017/CEPLAN/PCD, establece en su artículo 6° que la formulación y actualización de políticas y planes debe considerar la aplicación del Ciclo de Planeamiento Estratégico para la mejora continua. Este ciclo consta de cuatro fases: 1. El conocimiento integral de la realidad; 2. El futuro deseado; 3. Políticas y planes coordinados; y, 4. Seguimiento y evaluación para la mejora continua. En la Figura 2, se observa más detalle sobre el Ciclo.



Figura 2. Ciclo de Planeamiento Estratégico para la Mejora Continua  
Fuente: Directiva N° 001-2017-CEPLAN/PCD (CEPLAN, 2017).

El ciclo se aplica en todos los procesos de planeamiento estratégico del sector público, según los lineamientos que aprueba CEPLAN. Además, y en línea con lo señalado por el Reglamento que regula las Políticas Nacionales, establece lo siguiente: (a) La Política de Estado se concreta en el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN); (b) La Política General de Gobierno en los Planes Sectoriales (PESEM) y Planes Especiales Multisectoriales (PEM); (c) Las Políticas Regionales y Locales en los Planes de Desarrollo Regional Concertados (PDRC) y los Planes de Desarrollo Local Concertados (PDLC), respectivamente; y, (d) Las Políticas Institucionales en sus respectivos Planes Estratégicos Institucionales (PEI) y Planes Operativos Institucionales (POI).

Esta articulación entre políticas y planes se detalla en la Figura 3:

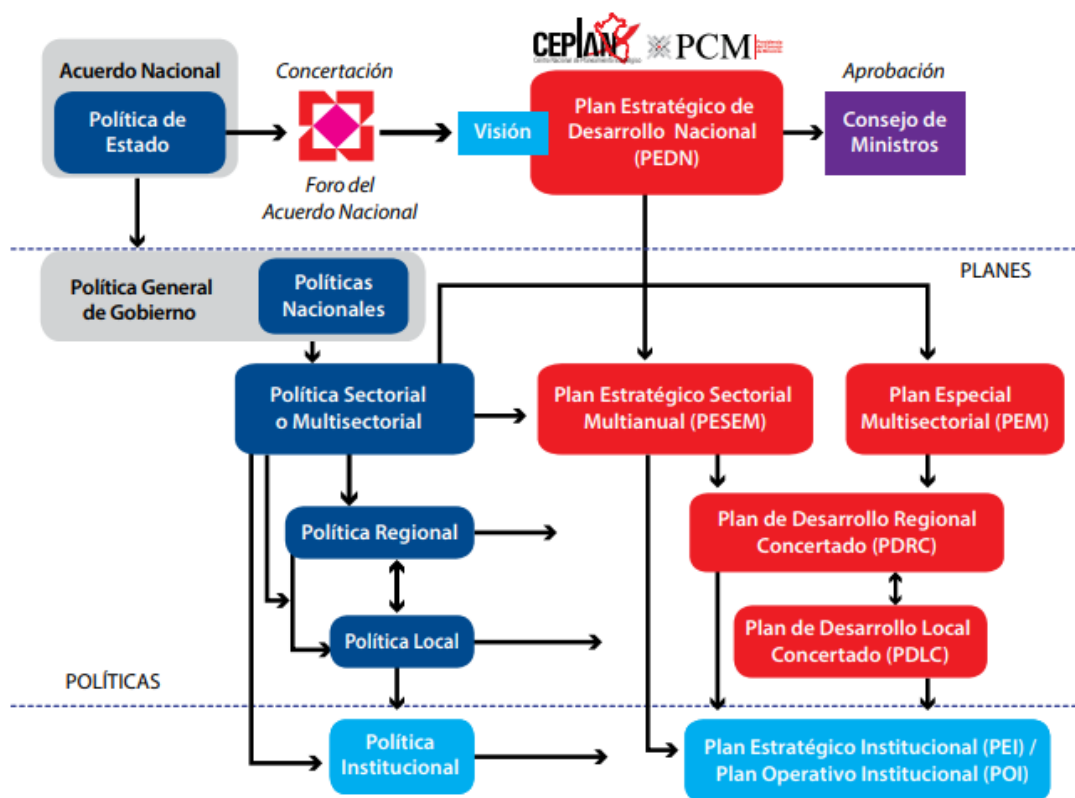


Figura 3. Articulación de políticas y planes en el SINAPLAN  
Fuente: Directiva N° 001-2017-CEPLAN/PCD (CEPLAN, 2017).

## **Guía para el Planeamiento Institucional**

Mediante Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 033-2017/CEPLAN/PCD, se aprobó la Guía para el Planeamiento Institucional, cuya última modificación fue aprobada en marzo de 2019 por medio de la Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 016-2019/CEPLAN/PCD.

La Guía para el Planeamiento Institucional es uno de los instrumentos metodológicos aprobados por CEPLAN en virtud del Decreto Legislativo N° 1088 y del mandato de la Directiva N° 001-2017-CEPLAN/PCD. Esta Guía establece las principales orientaciones para la aplicación del Ciclo de Planeamiento Estratégico para la mejora continua en el planeamiento institucional; es decir, en los procesos de planeamiento estratégico que desarrollan las entidades de los tres niveles de gobierno y que se concretan en dos instrumentos de gestión: el Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Plan Operativo Institucional (POI). La Figura 4 muestra las principales características del PEI y del POI, de acuerdo a la mencionada Guía:

	PEI	POI
<b>Descripción</b>	Instrumento de gestión que identifica la estrategia de la entidad para lograr sus objetivos de política	Instrumento de gestión que orienta la necesidad de recursos para implementar la identificación de la estrategia institucional
<b>Nivel de elaboración</b>	Pliego presupuestario	Unidad ejecutora de gobierno nacional y regional Municipalidad (gobiernos locales)
<b>Contenidos principales</b>	Objetivos y Acciones Estratégicas Institucionales	Actividades Operativas e Inversiones
<b>Periodo</b>	Mínimo tres (3) años	Multianual: Mínimo tres (3) años de acuerdo con el periodo del PEI Anual: Un (1) año en consistencia con el PIA

Figura 4. Características del PEI y POI  
Fuente: Guía para el Planeamiento Institucional (CEPAN, 2019).

### 1.3. Definición de términos básicos

Los siguientes términos básicos fueron tomados de la Resolución de Presidencia del Consejo Directivo N°26-2014-CEPLAN/PCD y la Directiva N°001-2014-CEPLAN.

**Acción Estratégica:** Conjunto de actividades ordenadas que contribuyen al logro de un objetivo estratégico y que involucran el uso de recursos. Asimismo, cuentan con unidad de medida y meta física determinada. Permiten articular de manera coherente e integrada con otras acciones estratégicas el logro de los objetivos estratégicos.

**Actividad:** Es el conjunto de acciones necesarias para el logro de una acción estratégica.

**Actor:** Son las organizaciones clave, expertos y sociedad en general, vinculados por la temática o territorio a un proceso de planeamiento estratégico. Se entiende por: (a) Organizaciones clave: a aquellas con intereses políticos, económicos, sociales, académicos u otros en el sector o territorio; (b) Sociedad en general: al nivel más abierto de participación de la sociedad, desde el individuo mismo y sin necesidad de demostrar pertenencia a alguna organización social; y, (c) Expertos: a los individuos con amplio conocimiento y experiencia en una temática de interés para el sector o territorio.

**Articulación de Planes Estratégicos:** Es el análisis mediante el cual se asegura que los objetivos estratégicos y sus correspondientes indicadores y metas, identificados en los diferentes procesos de planeamiento estratégico, sean coherentes entre sí, no se contrapongan y contribuyan al logro de los objetivos estratégicos establecidos en el sector o territorio, así como en el PEDN.

**Competencia Compartida:** Son aquellas competencias en las que intervienen dos o más niveles de gobierno y comparten fases sucesivas de los procesos implicados en la provisión de servicios.

**Competencia Exclusiva:** Son aquellas competencias cuyo ejercicio corresponde de manera exclusiva a cada nivel de gobierno conforme a la Constitución y las leyes.

**Indicador:** Es un enunciado que permite medir el estado de cumplimiento de un objetivo, facilitando su seguimiento.

**Meta:** Es el valor proyectado del indicador para hacer el seguimiento al logro de los objetivos estratégicos.

**Misión:** Define la razón de ser de la entidad en el marco de las competencias y funciones establecidas en su ley de creación; y de acuerdo a los criterios de la modernización del Estado.

**Modelo Conceptual:** Estructura sistemática que representa el estado del conocimiento con relación a un tema, asimismo, identifica los componentes que lo integran, y los factores que influyen en ellos.

**Objetivo Estratégico:** Es la descripción del propósito a ser alcanzado, que es medido a través de indicadores y sus correspondientes metas, las cuales se establecen de acuerdo al periodo del plan estratégico. El objetivo estratégico está compuesto por el propósito, los indicadores y las metas.

**Objetivo Nacional:** Es la descripción del propósito a ser alcanzado a nivel nacional, es establecido en el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional - PEDN, y es medido a través de indicadores y sus correspondientes metas.

**Oportunidad:** Es un evento favorable que puede contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos, siempre que se tomen las decisiones para su aprovechamiento.

**Riesgo:** Es un evento desfavorable que no ha ocurrido aún, y de ocurrir puede afectar negativamente el cumplimiento de los objetivos estratégicos, siempre que no se tomen decisiones para disminuir o anular su efecto.

**Ruta Estratégica:** Es el conjunto secuencial de acciones estratégicas que permite lograr los objetivos estratégicos.

**Tendencia:** Es el posible comportamiento a futuro de una variable asumiendo la continuidad del patrón histórico.

**Sistema Administrativo:** Son los conjuntos de principios, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos que tienen por finalidad regularla utilización de los recursos en las entidades de la Administración Pública promoviendo la eficacia y eficiencia en su uso.

**Sistema Funcional:** Son los conjuntos de principios, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos que tienen por finalidad asegurar el cumplimiento de políticas públicas que requieren la participación de todas o varias entidades del Estado.

**Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico:** Es el conjunto articulado e integrado de órganos, subsistemas y relaciones funcionales cuya finalidad es coordinar y viabilizar el proceso de planeamiento estratégico nacional para promover y orientar el desarrollo armónico y sostenido del país.



**Variable Estratégica:** Es una cualidad o característica concreta que se deriva del modelo conceptual del sector o territorio, identificable y distinta de otras, con capacidad de cambiar y de ser medida directamente o a través de sus indicadores.

**Visión:** Es la situación del sector o territorio que se espera alcanzar en el futuro. Se establece de acuerdo al Escenario Apuesta y teniendo como referencia el Escenario Óptimo. Se construye de manera participativa.

Por otro lado, cabe discutir una definición del concepto “*Política General de Gobierno*”. En la literatura especializada poco se ha abordado este concepto. Para autores como Bernales (2016) la Política General de Gobierno es tratada en tanto atribución del Presidente de la República, y no ahonda en su definición. Así, para el autor el hecho de que el Presidente de la República dirija la Política General de Gobierno constituye “*una suma de más poder al que ya tiene el Presidente de la República como jefe de Estado, cargo desde el cual se ocupa de la alta política del Estado. ¿Dirigir la política general del gobierno significa ser también jefe de Gobierno y acaparar o inclusive ocuparse de todos los asuntos administrativos?*”. De la cita se deduce que, para Bernales (2016) la Política General de Gobierno se encuentra en oposición a la “*alta política*” e implica asuntos de índole administrativo, es decir, la gestión cotidiana del Gobierno.

Otros especialistas abordan el tema de la Política General de Gobierno como parte de las atribuciones del Presidente del Consejo de Ministros. Es el caso de Chirinos y Eguiguren (1993), para quienes la política general de gobierno

constituye el programa de gobierno, aunque sin que ello signifique que el Presidente del Consejo de Ministros, que es quien apoya al Presidente de la República en su dirección, tenga las atribuciones de Jefe de Gobierno.

Por otro lado, otros autores van en una línea distinta, Fernández (2003) analiza la Política General de Gobierno en el contexto del voto de investidura al Gabinete Ministerial. Al respecto, señala lo siguiente:

La “*investidura*” o “*voto de confianza*” al Consejo de Ministros resulta ser un mecanismo simplemente protocolar en la regulación actual. Se trata de la presentación, por parte del gabinete ministerial, de la Política General del Gobierno ante el Pleno del Congreso. Esto quiere decir, una presentación de los lineamientos generales que se pretenden seguir en el mediano y largo plazo sin ningún tipo de cronograma o agenda específica a desarrollar en un tiempo determinado. Por otro lado, no tiene un correlato presupuestario que facilite su seguimiento y control” (Fernández, 2003, pág. 3-4).

De esta forma, para Fernández (2003) la Política General de Gobierno viene a ser un elemento de un acto protocolar (voto de confianza) y, como tal, tiene la misma naturaleza. Precisamente destaca que al ser únicamente una presentación y no contener compromisos formales con plazos, no es posible el control por parte del Poder Legislativo. Destaca también el hecho de que sea una figura propia del Parlamentarismo pero insertado en el Sistema Presidencialista Peruano.

Campos (2015) también abordó el concepto de Política General de Gobierno, pero al igual que Fernández (2003), en el marco del voto de investidura que el Gabinete Ministerial solicita al Congreso de la República, basándose en Rubio (1999), Campos (2015) señaló que *“la investidura debe comprometer el apoyo del Congreso al plan expuesto por el gabinete una vez aprobado. En los hechos constituye uno de los debates centrales sobre los problemas del país y las políticas a las que el gobierno dará prioridad”*. De la cita se desprende que para Campos, a diferencia de Bernales, la Política General de Gobierno no hace referencia a asuntos administrativos o a la política cotidiana (en oposición a la *“alta política”*), sino a las políticas que son prioritarias para la gestión gubernamental.

La posición mencionada por Campos (2015) es la que ha tenido una mayor acogida en tiempos recientes. La Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, da una primera luz sobre el contenido de la Política General de Gobierno, señala que está conformada por las políticas nacionales. Partiendo de ello, el Decreto Supremo N° 029-2018-PCM, que aprueba el Reglamento que regula las Políticas Nacionales, introdujo la siguiente definición:

*La Política General de Gobierno es el conjunto de políticas priorizadas que se desarrollan a través de políticas nacionales durante un periodo de Gobierno (...)* Art. 7, 7.1.

De esta manera, la definición que esta investigación utiliza para la Política General de Gobierno es la recogida en la norma y que ya ha sido concebida por otros autores: es el conjunto de políticas priorizadas que se desarrollan a través de políticas nacionales.

**CAPÍTULO II:**  
**HIPÓTESIS Y VARIABLES**

## **2.1. Formulación de Hipótesis**

### **2.1.1. Hipótesis General:**

Con el Ciclo de Planeamiento Estratégico se logra significativamente el alineamiento a la Política General de Gobierno, en el Gobierno Regional de Huánuco 2017-2018.

### **2.1.2. Hipótesis derivada 1:**

Con la Fase de conocimiento integral de la realidad, del Ciclo de Planeamiento Estratégico, se logra significativamente el alineamiento a la Política General de Gobierno, en el Gobierno Regional de Huánuco 2017-2018.

### **2.1.3. Hipótesis derivada 2:**

Con la Fase del futuro deseado, del Ciclo de Planeamiento Estratégico, se logra significativamente el alineamiento a la Política General de Gobierno, en el Gobierno Regional de Huánuco 2017 - 2018.

### **2.1.4. Hipótesis derivada 3:**

Con la Fase de políticas y planes coordinados, del Ciclo de Planeamiento Estratégico, se logra significativamente el alineamiento a la Política General de Gobierno, en el Gobierno Regional de Huánuco 2017 - 2018.

#### **2.1.5. Hipótesis derivada 4:**

Con la Fase de seguimiento y evaluación de Políticas y Planes de mejora continua, del Ciclo de Planeamiento Estratégico, se logra significativamente el alineamiento a la Política General de Gobierno, en el Gobierno Regional de Huánuco 2017 -2018.

## **2.2. Variables y definición operacional**

### **Variable Independiente: Planeamiento Estratégico**

En la Directiva N°001-2017-CEPLAN/PCD, Directiva para la actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, se menciona que el planeamiento estratégico es *“el proceso sistemático construido sobre el análisis continuo de la situación actual y del pensamiento orientado al futuro, el cual genera información para la toma de decisiones con el fin de lograr los objetivos estratégicos establecidos”*.

Según Anderson (2013) presidente del CEPLAN, el Planeamiento estratégico es una herramienta de gestión que admite formular y establecer objetivos de carácter preferencial, así como establecer rutas de acción y designar recursos para lograr los resultados en un contexto de cambios. (p. 3)

Lara (2006) mencionó que el Planeamiento Estratégico es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.

Asimismo, que es un método de intervención para producir un cambio en el curso tendencial de los eventos. (pág. 5).

Según el Art. 1 del D. Leg. 1088 (2008) el Planeamiento Estratégico, para el sector público peruano, es el instrumento técnico de gobierno y gestión para el desarrollo armónico y sostenido del país y el fortalecimiento de la gobernabilidad democrática en el marco del Estado Constitucional de Derecho.



Figura: Tomada de CEPLAN (2011)

### Dimensiones del Planeamiento Estratégico

Tomando en cuenta el Ciclo de Planeamiento Estratégico para la mejora continua, establecido en la Directiva N° 001-2017-CEPLAN/PCD se ha operacionalizado la variable independiente.

#### Dimensión 1: Fase El conocimiento integral de la realidad

El artículo 6° de la Directiva N° 001-2017-CEPLAN/PCD indica que esta fase "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*". Ello implica elaborar una descripción del territorio, considerando sus recursos disponibles (físicos, ambientales, económicos, sociales, culturales), sus interrelaciones y las condiciones de vida de su población. Este diagnóstico genera una imagen del territorio actual, evidenciando sus problemas, necesidades, prioridades y brechas de infraestructura y provisión de servicios. En el ámbito del planeamiento institucional, esta fase implica el conocimiento de la realidad en la cual actúa la entidad, en este caso, la Región.

## **Dimensión 2: Fase El futuro deseado**

El artículo 6° de la Directiva N° 001-2017-CEPLAN/PCD establece que en esta fase *"se identifican las aspiraciones de las personas, se realiza el análisis de futuro y se define la imagen del territorio deseado (...) 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 nivel del planeamiento institucional, esta fase conlleva que la entidad considere, en primer término, la visión de futuro en el PEDN vigente y la pre imagen del país al 2030. Adicionalmente, debe identificar las aspiraciones y expectativas de la población a la cual sirve, determinando los bienes y/o servicios que le corresponde producir o entregar.



### **Dimensión 3: Fase Políticas y planes coordinados**

La Directiva N° 001-2017-CEPLAN/PCD señala en su artículo 6° que en esta fase *“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”* (artículo 46°). A nivel institucional, en esta fase la entidad define su política institucional e identifica los objetivos que orientan el diseño de su PEI y POI. De igual forma, verifica la articulación de sus objetivos con aquellos de los planes estratégicos de los demás niveles de gobierno, según corresponda, y en base a ello elabora sus planes institucionales.

### **Dimensión 4: Fase El seguimiento y la evaluación de políticas y planes para la mejora continua**

El artículo 6° de la Directiva N° 001-2017-CEPLAN/PCD describe esta fase como aquella en la que *“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”*. Esta fase implica, además, analizar los cambios ocurridos en la vida de las personas (esperados o no esperados) y elaborar reportes periódicos que permitan mejorar las políticas y planes.

## **Variable Dependiente: Alineamiento a la Política General de Gobierno**

La Política General de Gobierno recoge las prioridades de la gestión gubernamental, las cuales orientan las políticas nacionales (sectoriales y multisectoriales) hacia el logro de determinados objetivos enfocados en el desarrollo integral del país.

Según mandato constitucional (artículos 118° y 130° de la Constitución Política del Perú) y legal (Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo), el Presidente de la República aprueba y dirige la Política General de Gobierno, para lo cual es apoyado por el Presidente del Consejo de Ministros.

El Decreto Supremo N° 029-2018-PCM y su modificatoria (Decreto Supremo N° 038-2018-PCM), que aprueba el Reglamento que regula las Políticas Nacionales, establece que la Política General de Gobierno para un periodo gubernamental se aprueba mediante Acuerdo del Consejo de Ministros, y se formaliza por medio de un Decreto Supremo.

Para la definición de la Política General de Gobierno, el Poder Ejecutivo consideró los siguientes elementos:

- Las Políticas de Estado del Acuerdo Nacional.
- El Plan Estratégico de Desarrollo Nacional.
- La Pre Imagen del Perú al 2030 (presentada por el CEPLAN al Foro del Acuerdo Nacional en febrero de 2017)
- El Plan de Gobierno de Peruanos Por el Cambio (PPK).

- El discurso de asunción del cargo, de fecha 23 de marzo de 2018, del Presidente de la República, señor Martín Vizcarra Cornejo.
- La presentación del Presidente del Consejo de Ministros, señor César Villanueva Arévalo, ante el Congreso de la República, de fecha 2 de mayo de 2018.

Como resultado, con fecha 16 de mayo de 2018, se aprobó en el Consejo de Ministros la Política General de Gobierno, la cual fue formalizada mediante Decreto Supremo N° 056-2018-PCM, publicada en el Diario Oficial El Peruano el 24 de mayo de ese mismo año. Dicha norma establece que la Política General de Gobierno se compone de cinco (5) ejes:

1. Integridad y lucha contra la corrupción;
2. Fortalecimiento institucional para la gobernabilidad;
3. Crecimiento económico equitativo, competitivo y sostenible;
4. Desarrollo social y bienestar de la población;
5. Descentralización efectiva para el desarrollo.

Cada uno de estos ejes contiene lineamientos, los cuales constituyen una orientación para el alineamiento de las políticas nacionales y su implementación en los tres niveles de gobierno.

### **Los Gobiernos Regionales**

Los Gobiernos Regionales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, económica y administrativa en asuntos de su competencia,

constituyendo para su administración económica y financiera, un Pliego Presupuestal. Los Gobiernos Regionales emananre de la voluntad popular.

La autonomía de los Gobiernos Regionales tiene tres dimensiones que se explican a continuación:

**Autonomía política.-** la capacidad de emitir normas con naturaleza de Ley material, como son las Ordenanzas.

**Autonomía administrativa.-** se refleja en la posibilidad de emitir reglamentos, actos administrativos; en la organización Interna, la contratación y ejecución de las decisiones; estas son varias formas de cómo se manifiesta la autonomía administrativa.

**Autonomía económica.-** se da en dos aspectos; en la posibilidad de generar sus propios recursos y, en segundo lugar, en disponer de los recursos que tiene.

Los Gobiernos Regionales, como Órganos del Gobierno Local, tienen asignado entre otras funciones la organización, reglamentación y en su caso la administración de los servicios públicos de su responsabilidad, tales como la planificación del desarrollo urbano y rural, y ejecución de obras de infraestructura local para satisfacer las crecientes necesidades de la población del país.

En ejercicio de sus atribuciones, los Gobiernos Regionales cumplen las siguientes funciones:

- ✓ **Función normativa y reguladora.-** Elaboran y aprueban normas de alcance regional, regulando los servicios de su competencia.

- ✓ **Función de planeamiento.-** Diseña política, prioridades, estrategias, programas y proyectos que promuevan el desarrollo regional de manera concertada y participativa.
- ✓ **Función administrativa y ejecutora.-** Organiza, dirige y ejecuta los recursos financieros, bienes, activos y capacidades humanas necesarias para la gestión regional.
- ✓ **Función de promoción de inversiones.-** Incentivan y apoyan las actividades del Sector privado nacional y extranjero, orientadas a impulsar el desarrollo de los recursos regionales.
- ✓ **Función de supervisión, evaluación y control.-** Fiscaliza la gestión Administrativa regional, el cumplimiento de las normas, los planes regionales y la calidad de los servicios.

**Definición operacional:** Para la determinación de los problemas, objetivos e hipótesis se operacionalizó la variable 1: Plan Estratégico Institucional tomando en cuenta normatividad de CEPLAN. (Directiva N°001-2017-CEPLAN).

**Tabla 1.**  
*Operacionalización de variable Dependiente*

**Variable: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**

**Definición conceptual:** La Política General de Gobierno recoge las prioridades de la gestión gubernamental, las cuales orientan las políticas nacionales (sectoriales y multisectoriales) hacia el logro de determinados objetivos enfocados en el desarrollo integral del país. (DS-N°029-2018-PCM)

**Instrumento: CUESTIONARIO**

Dimensiones	Indicadores (Definición Operacional)	Ítems del instrumento
Fase de conocimiento integral de la realidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnóstico de situación actual de la región</li> <li>- Identificación de recursos disponibles</li> <li>- Necesidades y prioridades de la población</li> <li>- Brechas de infraestructura</li> <li>- Acceso a servicios públicos de calidad</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Su Gobierno Regional se interesa por verificar los medios de vida y nivel de bienestar de las personas de su región?</li> <li>2. ¿El gobierno regional ha considerado un diagnóstico de la situación actual de las personas de su región en el planeamiento estratégico?</li> <li>3. ¿El gobierno regional ha descrito sobre los recursos disponibles (físicos, ambientales, económicos, sociales, culturales) de la región?</li> <li>4. ¿El diagnóstico regional revela sobre los problemas, necesidades y prioridades de la población?</li> <li>5. ¿Se ha considerado las brechas de infraestructura y de acceso a los servicios públicos de calidad en la región?</li> <li>6. ¿El gobierno regional ha considerado el mejoramiento la calidad de vida de las personas de su región?</li> <li>7. ¿Se ha considerado la intervención de otros actores que operan en el territorio (sector público, privado y de sociedad civil) en beneficio de la región?</li> </ol>
Fase de futuro deseado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de las aspiraciones de las personas</li> <li>- Análisis de futuro y definición de imagen del territorio deseado</li> <li>- Identificación de tendencias, oportunidades y riesgos</li> <li>- Provisión de servicios y bienestar de las personas</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. ¿En esta fase se han identificado las aspiraciones de los pobladores de su región respecto para mejorar su calidad de vida?</li> <li>9. ¿Se ha realizado un análisis de futuro para identificar tendencias, oportunidades y riesgos?</li> <li>10. ¿Se ha considerado escenarios contextuales y disruptivos y alertas tempranas que podrían afectar el bienestar de las personas?</li> <li>11. ¿Considera que la imagen territorio deseada a futuro en favor de la región, representa una situación más favorable que la actual?</li> <li>12. ¿Considera que la imagen territorio deseada a futuro es factible de ser alcanzada en un período coordinado?</li> <li>13. ¿Considera que la imagen territorio deseada a futuro se construye de forma concertada a partir del conocimiento de la realidad?</li> </ol>
Fase de políticas y planes coordinados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición de políticas públicas articuladas</li> <li>- Determinación de los objetivos prioritarios y lineamientos</li> <li>- Planes con objetivos, indicadores y metas</li> <li>- Identificación de las acciones de orden estratégico priorizadas</li> <li>- Acciones de prevención de riesgos de desastres</li> <li>- Evaluaciones de simulacros de eventos que podrían causar pérdidas en futuro deseado.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>14. ¿El gobierno regional ha definido las políticas públicas de forma articulada entre sectores y niveles de gobierno?</li> <li>15. ¿El gobierno regional ha orientado las políticas públicas a alcanzar la imagen del territorio deseado en beneficio de su región?</li> <li>16. ¿Se han establecido objetivos prioritarios y lineamientos para alcanzar la imagen del territorio deseado?</li> <li>17. ¿Las políticas se reflejen en planes con objetivos, indicadores y metas claras, alcanzables y acordes con las políticas del Estado?</li> <li>18. ¿Considera que las políticas de su Región están acordes con las políticas del Estado, políticas nacionales, sectoriales y multisectoriales?</li> <li>19. ¿Considera que las políticas de su Región están priorizadas en acciones de orden estratégico?</li> </ol>

Fase de seguimiento y evaluación de políticas y planes para la mejora continua

- Análisis de los indicadores definidos en los planes
- Verificación del avance hacia el logro de la imagen deseada
- Verificación del uso de los recursos
- Análisis de los cambios ocurridos en la vida de las personas
- Elaboración de Informes periódicos para mejorar planes

20. ¿El gobierno regional ha planificado acciones de prevención de riesgos de desastres y evaluaciones de simulacros?
21. ¿Se ha recogido y analizado información de los indicadores definidos en los planes para verificar el avance hacia el logro de la imagen del territorio deseado?
22. ¿Se ha considerado el uso de los recursos asignados para verificar el avance hacia el logro de la imagen del territorio deseado?
23. ¿Se han analizado los cambios ocurridos en la vida de las personas (esperados o no esperados) para aplicar mejoras?
24. ¿Se han generado informes periódicos que permiten identificar alternativas para mejorar políticas y planes, con respecto a su diseño o implementación?
25. ¿Considera que los informes de seguimiento y evaluación retroalimentan el ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua?

Nota: Tomado de la Directiva N°001-2017-CEPLAN.

**Tabla 2.**  
*Operacionalización de variable Dependiente*

**Variable: ALINEAMIENTO DE LA POLÍTICA GENERAL DE GOBIERNO**

**Definición conceptual:** *Proceso sistemático construido sobre el análisis continuo de la situación actual y del pensamiento orientado al futuro, el cual genera información para la toma de decisiones con el fin de lograr los objetivos estratégicos establecidos.* (Directiva N°001-2017-CEPLAN/PCD)

**Instrumento: CUESTIONARIO**

Dimensiones	Indicadores (Definición Operacional)	Ítems del instrumento
Misión Institucional	Razón de ser	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Considera que se debe elaborar la Misión institucional por ser la razón de ser de toda entidad?</li> <li>2. ¿Considera que en el PEI del Gobierno Regional ha establecido la Misión?</li> <li>3. ¿Considera que la Misión está enmarcada en las competencias y funciones de la Región?</li> <li>4. ¿Considera que la Misión debe considerar la población a la cual sirve y cómo lo hace?</li> <li>5. ¿Considera que la Misión de la Región refleja su objetivo general en el marco de las políticas y planes nacionales y territoriales?</li> <li>6. ¿Los OEI definen lo que la Región desea lograr en beneficio de su población?</li> <li>7. ¿Los OEI están orientados al cumplimiento de sus funciones sustantivas o funciones de administración interna?</li> </ol>
Objetivos estratégicos institucionales	Cumplimiento de funciones sustantivas	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. ¿La formulación de los OEI reflejan la política institucional de la Región?</li> <li>9. ¿Considera que los OEI de la Región están definidos dentro del marco de las políticas nacionales y sectoriales?</li> <li>10. ¿Considera que los OEI han considerado las necesidades y prioridades de la población de su región?</li> </ol>
Acciones estratégicas institucionales	Estrategias para logro de los OEI	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. ¿En los OEI de su Región se evidencian indicadores para medir el nivel de logro?</li> <li>12. ¿Las AEI establecidas contribuyen a implementar la estrategia planteada en los OEI?</li> <li>13. ¿Considera que las AEI se concretan en bienes o servicios que la Región entrega a sus pobladores según sus funciones y</li> </ol>

Ruta estratégica	Prioridad del OEI y de las AEI	<p>competencia?</p> <p>14. ¿Las AEI se han elaborado considerando de acuerdo a los objetivos estratégicos de la Región?</p> <p>15. ¿Su Gobierno Regional ha definido indicadores para cada acción estratégica institucional?</p> <p>16. ¿Considera que su Gobierno Regional ha establecido su Ruta Estratégica mediante un orden de prioridad para los OEI y las AEI?</p> <p>17. ¿El gobierno regional ha facilitado la asignación de recursos y que están reflejados en el POI?</p> <p>18. ¿El Gobierno Regional ha priorizado los OEI más relevantes y que tienen mayor brecha para cumplimiento de su Misión?</p> <p>19. ¿El Gobierno Regional ha priorizado por cada OEI acciones estratégicas que puede ejecutar con mayor eficacia?</p> <p>20. ¿El Gobierno Regional ha presentado su Plan Estratégico a su población?</p>

---

Nota: Tomado del Decreto Supremo N° 029-2018-PCM y su modificatoria (Decreto Supremo N° 038-2018-PCM),



**CAPÍTULO III:**  
**METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

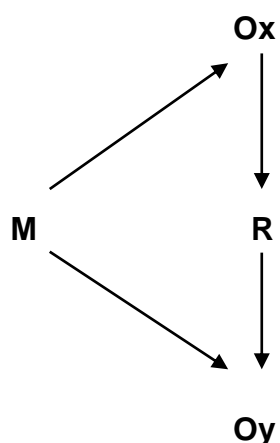
### 3.1. Diseño metodológico

Según Sánchez y Reyes (2004), el diseño de investigación es “*una estructura u organización esquematizada que adopta el investigador para relacionar y controlar las variables de estudio*” (Sánchez y Reyes, 2004, pág. 91).

Hernández et al (2014) sostiene que en el diseño correlacional causal tiene como objetivo detallar las relaciones que existen entre dos o más variables; esta finalidad debe ser estudiada en un solo momento, mediante el instrumento. Este tipo de diseño trabaja con descripciones buscando relacionar las variables y no su descripción individual de cada variable, ya que en un diseño correlacional causal las variables se encuentran íntimamente relacionadas o presenta relaciones causales.

La investigación es de enfoque cuantitativo; según lo expuesto por Hernández et al. (2014), quienes explican que, en términos generales, los dos enfoques (cualitativo y cuantitativo) son paradigmas de la investigación científica, pues ambos emplean procesos cuidadosos, sistemáticos y empíricos en su esfuerzo por generar conocimiento y utilizan, en general, cinco fases similares y relacionadas entre sí. No obstante, el enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica del análisis estadístico (Hernández et al., 2014, pág. 4).

El siguiente esquema corresponde a este tipo de diseño: (Sánchez y Reyes, 984, pág.64).



**Donde:**

M = Muestra de estudio: 110 funcionarios

Ox = Aplicación del instrumento de la Variable independiente

Oy = Aplicación del instrumento de la Variable dependiente

R = Relación causal entre variables

### 3.2. Diseño Muestral

Tamayo y Tamayo (2003) definieron la población como “*la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades poseen una característica común, la que estudia y da origen a los datos de investigación*” (pág.16). Para el caso de la presente investigación, la población fue compuesta por funcionarios del Gobierno Regional de Huánuco según detalle de la tabla siguiente.

Tabla 3.  
*Diseño muestral*

<i>Entidad</i>	<i>Funcionarios públicos</i>	<i>Servidores Públicos</i>	<i>Total</i>
<i>Gobierno Regional de Huánuco</i>	50	60	110
	<i>Total general</i>		110

Fuente: Datos tomados de la Oficina de Administración de Personal, Gobierno Regional de Huánuco.

Según Hernández, Fernández, Baptista (2014), la muestra viene a ser los componentes que se definen por ciertas características de un grupo de

ciudadanos a fin de mostrar una necesidad representativa. Para la presente investigación, la muestra fue no probabilística e intencional por conveniencia del objetivo planteado y en tal sentido, se eligió a funcionarios y servidores públicos del Gobierno Regional de Huánuco, a quienes se les aplicó los instrumentos de medición.

El criterio de selección de la muestra fue que los funcionarios tienen conocimiento que el planeamiento estratégico debe estar alineado a la política general de gobierno.

### **3.3. Técnicas de Recolección de Datos.**

Sánchez y Reyes (2004) aseveraron que:

*“Las técnicas son el conjunto de reglas y procedimientos que permiten al investigador establecer la relación con el objetivo o sujeto de la investigación. Las técnicas varían y se seleccionan considerando el método de investigación que se emplee. Las técnicas pueden ser directas o indirectas”* (pág.56).

Las técnicas son el conjunto de reglas y procedimientos que permiten al investigador establecer la relación con el objetivo o sujeto de la investigación. Los instrumentos son los medios por los cuales se procede a recoger los datos requeridos de una realidad en función a los objetivos de la investigación.

De acuerdo a las características de la investigación se utilizó la Técnica de Encuesta; considerando como instrumento un cuestionario para indagar la opinión de la muestra, acerca de ambas variables para realizar el proceso de estadística.

### **Ficha Técnica del instrumento para Variable Independiente: Planeamiento Estratégico**

Nombre del instrumento	: Cuestionario
Autora	: Alina G. Gutarra Trujillo
Año	: 2018
Significación	: validado por expertos
Extensión	: consta de 25 ítems.
Administración	: Individual
Ámbito de Aplicación	: Gobierno Regional de Huánuco
Duración	: 30 minutos aprox.
Escala de medición	: Ordinal: 1: Nunca 2: A veces 3: Siempre
Niveles y Rangos	: Se muestran tres niveles Bueno: (59 – 75) Regular: (42 – 58) Deficiente: (25 – 41)

### **Ficha Técnica del instrumento para Variable Dependiente: Alineamiento a la Política General de Gobierno**

Nombre del instrumento	: Cuestionario
Autora	: Alina G. Gutarra Trujillo
Año	: 2018
Significación	: validado por expertos
Extensión	: consta de 20 ítems.
Administración	: Individual
Ámbito de Aplicación	: Gobierno Regional de Huánuco
Duración	: 30 minutos aprox.
Escala de medición	: Ordinal: 1: Nunca 2: A veces 3: Siempre
Niveles y Rangos	: Bueno: (48 – 60)

Regular: (34 – 47)  
Deficiente: (20 – 33)

## Validación y confiabilidad del instrumento

### Validación:

En la validación del instrumento son los expertos quienes determinan si es aplicable. A través de la evaluación en los aspectos de: claridad, objetividad, actualidad, organización, suficiencia, intencionalidad, consistencia, coherencia, metodología y Pertinencia; se determinó la siguiente validación:

Tabla 4.  
*Validez del instrumento*

Experto	Especialidad	Dictamen
Dra. Ana María Ángeles Lazo	Dr. En Administración	Aplicable
Dr. Erwin Solís Ochoa	Dr. En Gobierno y Política Pública	Aplicable
Dr. Fátima del Socorro Torres Cáceres	Dr. En Educación	Aplicable
Dr. Raúl Morales Gutiérrez	Dr. En Educación	Aplicable
Dr. Juan Víctor Rodríguez Chirinos	Dr. En Gobierno y Política Pública	Aplicable

Nota: Obtenido de las matrices de validación institucional.

### Confiabilidad de los instrumentos

La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales (Hernández *et al.*, 2014). En ese sentido, para la confiabilidad del instrumento aplicado, se determinó seleccionando una muestra aleatoria de 25 sujetos fuera de la muestra; el mismo fue sometido al cálculo del estadístico Alfa de Cronbach, dadas las características del instrumento (con escala de likert) a través de la siguiente fórmula:

$$\alpha = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right],$$

Donde:

K= Numero de ítems

$S^2_i$  = Varianza de los puntajes de cada ítem.

$S^2_t$  = Varianza de los puntajes totales.

1= Constante

La Confiabilidad de los instrumentos se determinó mediante el Alfa de Cronbach, luego de aplicar a un grupo piloto (25 sujetos).

Tabla 5.

*Valoraciones del alfa de crombach*

Coeficiente alfa >0,9 es excelente
- Coeficiente alfa >0,8 es bueno
- Coeficiente alfa >0,7 es aceptable
- Coeficiente alfa >0,6 es cuestionable
- Coeficiente alfa >0,5 es pobre
- Coeficiente alfa <0,5 es inaceptable

Nota: Tomado de George y Mallery (2003, pág. 231).

Tabla 6.

*Valor del estadístico Alfa de Crombach (variable planeamiento estratégico)*

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,774	25

Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados obtenidos en la tabla 5, el Alfa de Cronbach es igual a 0,774; por tanto se concluye que la confiabilidad del instrumento es aceptable según la tabla de valoraciones de Alfa de Crombach.

Tabla 7.

*Valor del estadístico Alfa de Crombach (variable Alineamiento a la Política General de Gobierno*

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,863	20

Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados obtenidos en la tabla 3, el Alfa de Cronbach es igual a 0,863; por tanto se concluye que la confiabilidad del instrumento es bueno según la tabla de valoraciones de Alfa de Crombach.

### **3.4. Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información**

Se consideraron las siguientes técnicas para el procesamiento y análisis de la información:

1. En la revisión de los datos, se examinó en forma crítica cada uno de los instrumentos aplicados a fin de comprobar la integridad de sus respuestas.
2. Para el procesamiento de los datos se elaboró una base de datos utilizando el programa estadístico SPSS versión 23 en español y se registró los datos procedentes de los instrumentos. Luego se procedió a elaborar los cuadros uni y bi dimensionales con sus respectivos gráficos, según lo establecido en los objetivos de la investigación.
3. En el análisis Descriptivo: Para el análisis univariante se determinó las frecuencias y porcentajes.
4. Análisis Inferencial:



Para el análisis bivalente (VI: planeamiento estratégico y VD: alineamiento a la Política General de Gobierno), se aplicó la prueba de correlación de Pearson cuya fórmula es la siguiente:

$$r = \frac{N \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{[N \sum x^2 - (\sum x)^2] [N \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

Donde:

r = coeficiente de correlación de Pearson.

Sxy = sumatoria de los productos de ambas variables.

Sx = sumatoria de los valores de la variable independiente.

Sy = sumatoria de los valores de la variable dependiente.

Sx<sup>2</sup> = sumatoria de los valores al cuadrado de la variable independiente.

Sy<sup>2</sup> = sumatoria de los valores al cuadrado de la variable dependiente.

N = tamaño de la muestra en función de parejas.

Para la interpretación de los resultados del análisis inferencial se ha considerado a los valores de r-pearson, cuya interpretación del estadístico obtenido se presentan en la siguiente tabla:

Valor r pearson	Interpretación
1	Correlación positiva perfecta
0,8 - 0,99	Correlación positiva muy alta
0,6 - 0,79	Correlación positiva alta
0,4 - 0,59	Correlación positiva moderada
0,2 - 0,39	Correlación positiva baja
0,01 - 0,19	Correlación muy baja
0	No existe correlación
-0,01 - -0,19	Correlación muy baja inversa
-0,2 - -0,39	Correlación inversa baja
-0,4 - -0,59	Correlación inversa moderada
-0,6 - -0,79	Correlación inversa alta
-0,8 - -0,99	Correlación inversa muy alta
-1	Correlación inversa perfecta

Fuente: Bisquerra (1987, pág.189).

Así mismo, se utilizó el análisis de regresión simple la cual permite establecer si existe influencia entre la variable independiente (x) y la variable dependiente (Y)

La ecuación de regresión es:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X$$

Dónde:

$\beta_0$  es el valor de la ordenada donde la línea de regresión se intercepta con el eje Y. (llamada también constante)

$\beta_1$  pendiente de la línea recta.

5. Con el objetivo de representar los datos se clasificaron sus niveles y rangos. Para el caso de la variable independiente “*Planeamiento Estratégico*”:

Siendo las respuestas posibles por cada ítem (1=Nunca, 2=A veces, 3=Siempre), se procedió a elaborar la escala de valoración para obtener sus respectivas categorías; es así que se obtiene el siguiente baremo:

Rangos	Niveles
25 – 42	Deficiente
43 – 59	Regular
60 – 75	Bueno

Fuente: Instrumento de recolección de datos.

Para el caso de la variable dependiente “*alineamiento a la Política General de Gobierno*”, las respuestas posibles por cada ítem (1=Nunca, 2=A veces, 3=Siempre). En ese sentido, se procedió a elaborar la escala de valoración para obtener sus respectivas categorías; es así que se obtiene el siguiente baremo:

Rangos	Niveles
20 - 33	Deficiente
34 – 47	Regular
48 – 60	Bueno

Fuente: Instrumento de recolección de datos.

### **3.5. Aspectos Éticos**

El presente Plan de Tesis es de autoría de la investigadora; por lo que, no constituye ningún plagio. Se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas; por tanto, no ha sido plagiada ni total ni parcialmente. Asimismo, se ha respetado la normativa institucional para su elaboración.

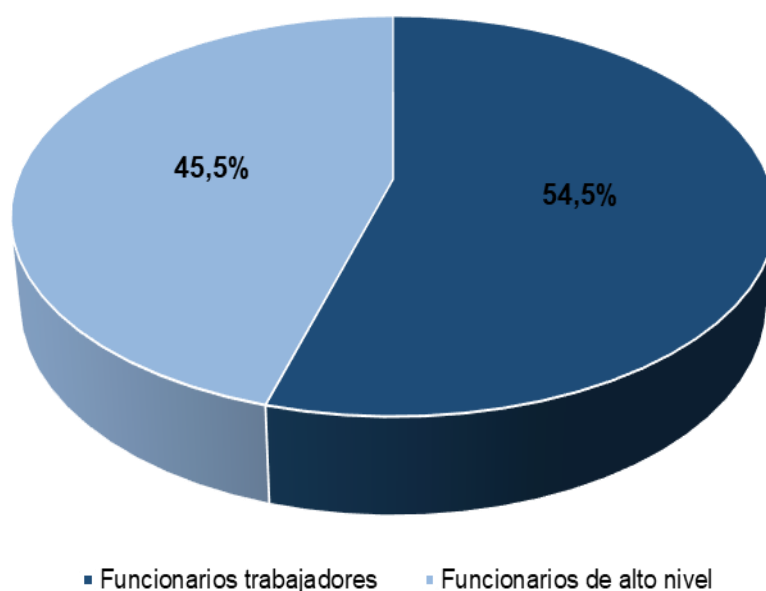
**CAPÍTULO IV:  
RESULTADOS**

#### 4.1. Análisis Descriptivo

Tabla 8.  
Muestra de estudio

Gobierno Regional de Huánuco	Total	Porcentaje
Funcionarios públicos	50	45,5%
Servidores públicos	60	54,5%
Total	110	100,0%

Fuente: Datos tomados de la Oficina de Administración de Personal, Gobierno Regional de Huánuco.



**Figura 5.** Conformación de la Muestra de Estudio

Fuente: Tabla 8.

La muestra fue conformada por un total de 110 empleados del Gobierno Regional de Huánuco, de los cuales el mayor porcentaje lo conforman los servidores públicos con un 54,5% (60 integrantes), seguido de los funcionarios públicos con un 45,5% (50 integrantes).

## Resultados descriptivos de la variable Independiente: Planeamiento Estratégico

Tabla 9.  
Nivel del Ciclo de Planeamiento Estratégico

	Frecuencias				Porcentajes (%)			
	Deficiente	Regular	Bueno	Total	Deficiente	Regular	Bueno	Total %
Funcionarios públicos	13	35	2	50	26,0%	70,0%	4,0%	100%
Servidores públicos	18	28	14	60	30,0%	46,7%	23,3%	100%
Total	31	63	16	110	28,2%	57,3%	14,5%	100%

Nota: Cuestionario aplicado

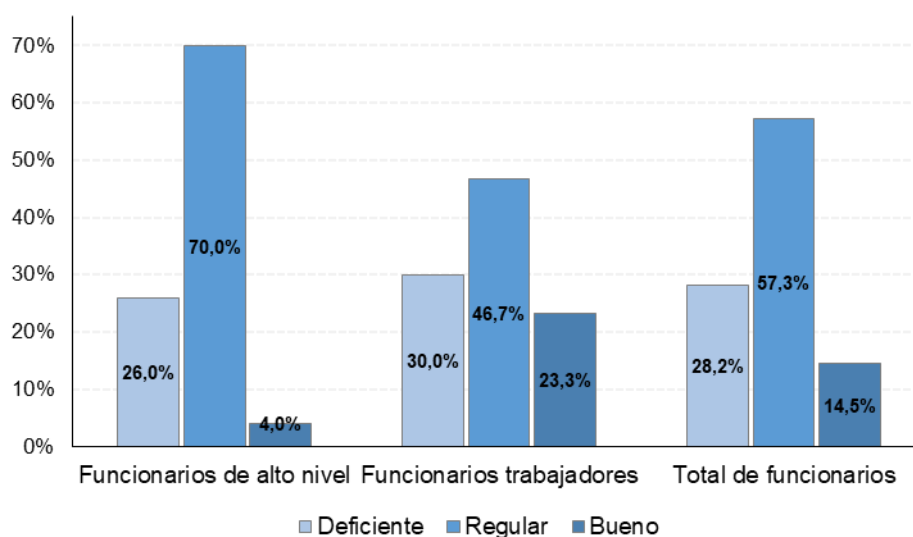


Figura 6. Nivel de Planeamiento Estratégico  
Fuente: Tabla 9.

De los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario, se concluye que el nivel del Planeamiento Estratégico en el Gobierno Regional de Huánuco, es considerado regular con un 57,3%, teniendo un 28,2% como nivel deficiente, y un 14,5% para el nivel bueno. Asimismo, se observa que para los funcionarios predomina el nivel regular con un 70,0%, seguido del nivel deficiente con 26,0%, y solo un 4,0% los ubican en el nivel bueno. Para el caso de los servidores también predomina el nivel regular con un 46,7%, seguido del nivel deficiente con un 30%, y el 23,3% los ubican en el nivel bueno.

Tabla 10.  
*Nivel de la dimensión Fase de conocimiento integral de la realidad*

	Frecuencias				Porcentajes (%)			
	Deficiente	Regular	Bueno	Total	Deficiente	Regular	Bueno	Total %
Funcionarios públicos	18	28	4	50	36,0%	56,0%	8,0%	100%
Servidores públicos	25	23	12	60	41,7%	38,3%	20,0%	100%
Total	43	51	16	110	39,1%	46,4%	14,5%	100%

Nota: Cuestionario aplicado

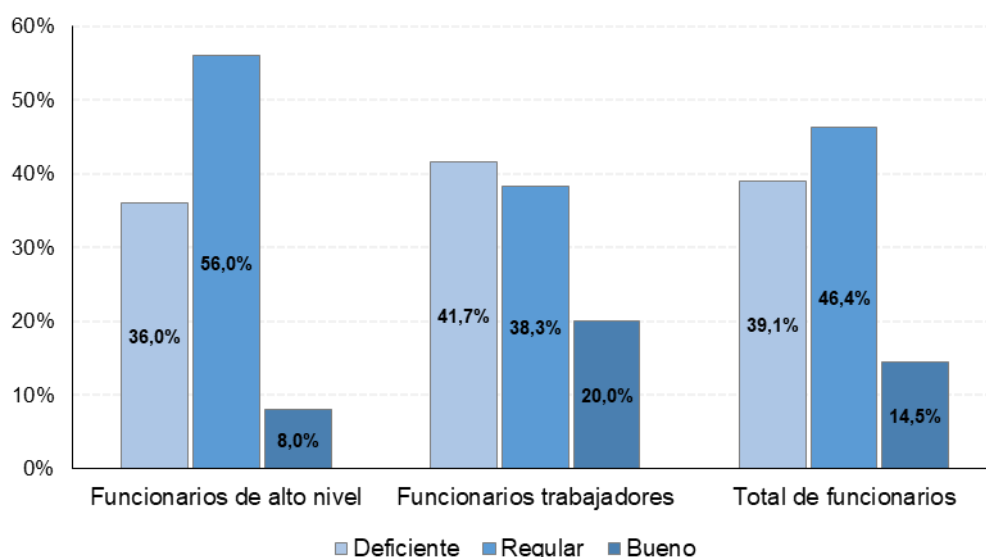


Figura 7. Nivel de la dimensión Fase de conocimiento integral de la realidad

Fuente: Tabla 10.

De los resultados obtenidos se concluye que el nivel de la dimensión Fase de conocimiento integral de la realidad, del Planeamiento Estratégico, en el Gobierno Regional de Huánuco, es considerado regular, con un 46,4%; con un 39,1%, como nivel deficiente, y un 14,5% para el nivel bueno.

Se observa que el nivel predominante en los funcionarios, es el regular con un 56,0%; seguido del nivel deficiente con un 36,0%, y un 8,0% en el nivel bueno.

Para el caso de los servidores públicos, el nivel predominante es el deficiente con un 41,7%; seguido del nivel regular con 38,3%, y un 20% en el nivel bueno.

Tabla 11.  
*Nivel de la dimensión Fase el futuro deseado*

	Frecuencias				Porcentajes (%)			
	Deficiente	Regular	Bueno	Total	Deficiente	Regular	Bueno	Total %
Funcionarios públicos	16	26	8	50	32,0%	52,0%	16,0%	100%
Servidores públicos	18	28	14	60	30,0%	46,7%	23,3%	100%
Total	34	54	22	110	30,9%	49,1%	20,0%	100%

Nota: Cuestionario aplicado

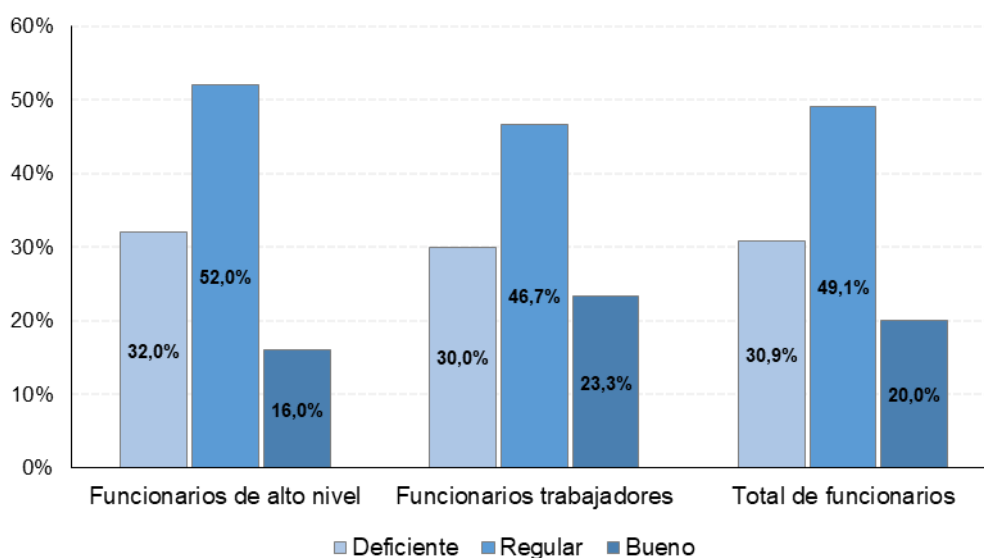


Figura 8. Nivel de la dimensión Fase el futuro deseado

Fuente: Tabla 11.

De los resultados obtenidos se concluye que, el nivel de la dimensión de la fase el futuro deseado del Planeamiento Estratégico, en el Gobierno Regional de Huánuco, es regular con un 49,1%; con un 30,9%, como nivel deficiente, y un 20,0% para el nivel bueno.

Se observa que el nivel predominante, en los funcionarios, es el regular con un 52,0%; seguido del nivel deficiente con un 32,0%, y un 16,0% en el nivel bueno.

Para el caso de los servidores públicos, el nivel predominante es el regular con un 46,7%; seguido del nivel deficiente con 30,0%, y un 23,3% en el nivel bueno.



Tabla 12.  
*Nivel de la dimensión Fase de políticas y planes coordinados*

	Frecuencias				Porcentajes (%)			
	Deficiente	Regular	Bueno	Total	Deficiente	Regular	Bueno	Total %
Funcionarios públicos	18	26	6	50	36,0%	52,0%	12,0%	100%
Servidores públicos	19	26	15	60	31,7%	43,3%	25,0%	100%
Total	37	52	21	110	33,6%	47,3%	19,1%	100%

Nota: Cuestionario aplicado

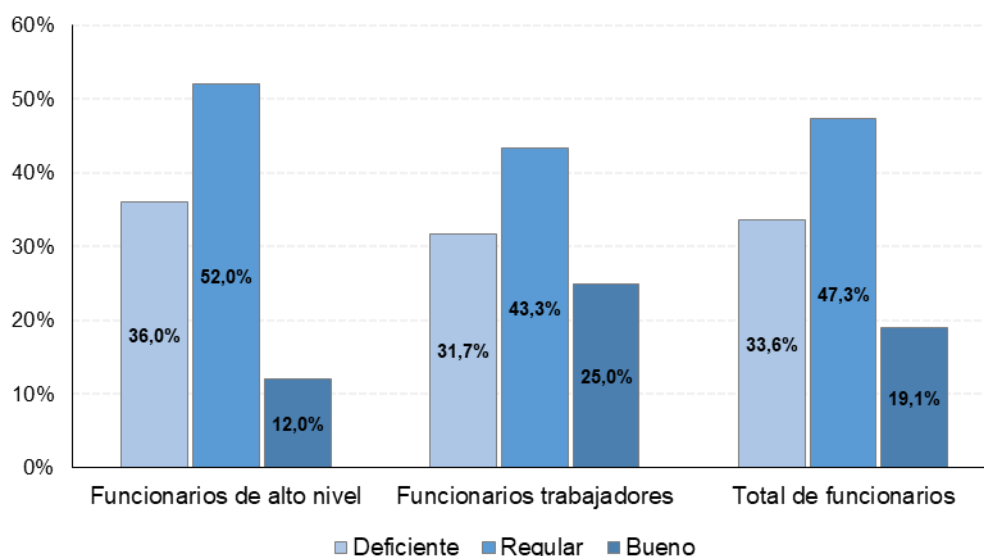


Figura 9. Nivel de la dimensión Fase de políticas y planes coordinados

Fuente: Tabla 12.

De los resultados obtenidos se concluye que, el nivel de la dimensión Fase de políticas y planes coordinados del Planeamiento Estratégico, en el Gobierno Regional de Huánuco, es regular con un 47,3%; contando con un 33,6% como nivel deficiente, y un 19,1% para el nivel bueno.

Se observa que el nivel predominante, en los funcionarios, es el regular con un 52,0%; seguido del nivel deficiente con un 36,0%, y un 12,0% en el nivel bueno.

Para el caso de los servidores públicos, el nivel predominante es el regular con un 43,3%; seguido del nivel deficiente, con 31,7%, y un 25,0% en el nivel bueno.

Tabla 13.

*Nivel de la dimensión Fase el seguimiento y evaluación de políticas y planes de mejora continua*

	Frecuencias				Porcentajes (%)			
	Deficiente	Regular	Bueno	Total	Deficiente	Regular	Bueno	Total %
Funcionarios públicos	11	27	12	50	22,0%	54,0%	24,0%	100%
Servidores públicos	19	28	13	60	31,7%	46,7%	21,7%	100%
Total	30	55	25	110	27,3%	50,0%	22,7%	100%

Nota: Cuestionario aplicado

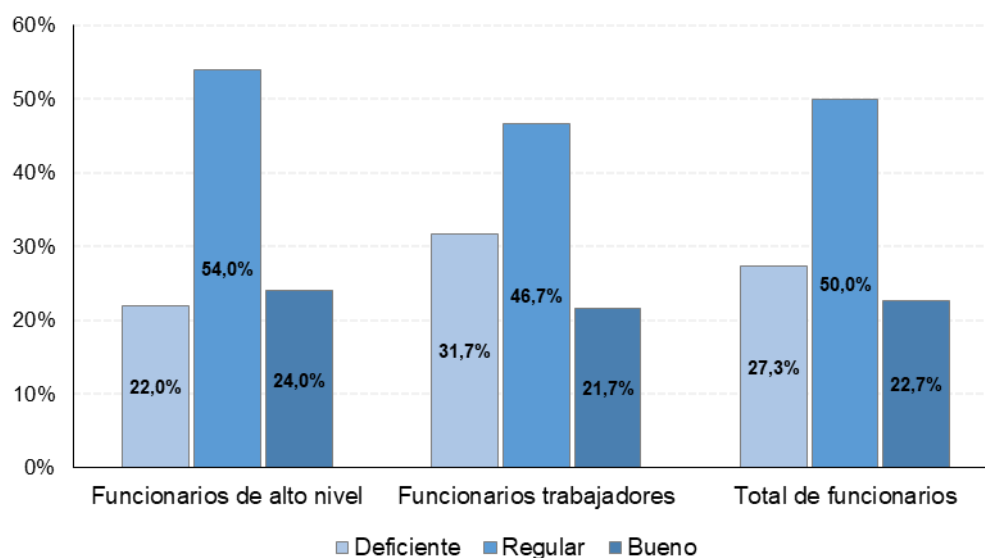


Figura 10. Nivel de la dimensión Fase el seguimiento y evaluación de políticas y planes de mejora continua

Fuente: Tabla 13.

De los resultados obtenidos se concluye que, el nivel de la dimensión Fase el seguimiento y evaluación de políticas y planes de mejora continua del Planeamiento Estratégico, en el Gobierno Regional de Huánuco, es regular con un 50,0%; teniendo un 27,3% como nivel deficiente, y un 22,7% para el nivel bueno.

Se observa que el nivel predominante, en los funcionarios, es el regular con un 54,0%; seguido del nivel bueno con un 24,0%, y un 22,0% en el nivel deficiente.

Para el caso de los servidores públicos, el nivel predominante es el deficiente con un 46,7%; seguido del nivel regular con 31,7%, y un 21,7% en el nivel bueno.

## Resultados descriptivos de la variable Dependiente: Alineamiento a la Política General de Gobierno

Tabla 14.

*Nivel del alineamiento a la Política General de Gobierno, en el Gobierno Regional De Huánuco*

	Frecuencias				Porcentajes (%)			
	Deficiente	Regular	Bueno	Total	Deficiente	Regular	Bueno	Total %
Funcionarios públicos	8	31	11	50	16,0%	62,0%	22,0%	100%
Servidores públicos	7	30	23	60	11,7%	50,0%	38,3%	100%
Total	15	61	34	110	13,6%	55,5%	30,9%	100%

Nota: Cuestionario aplicado

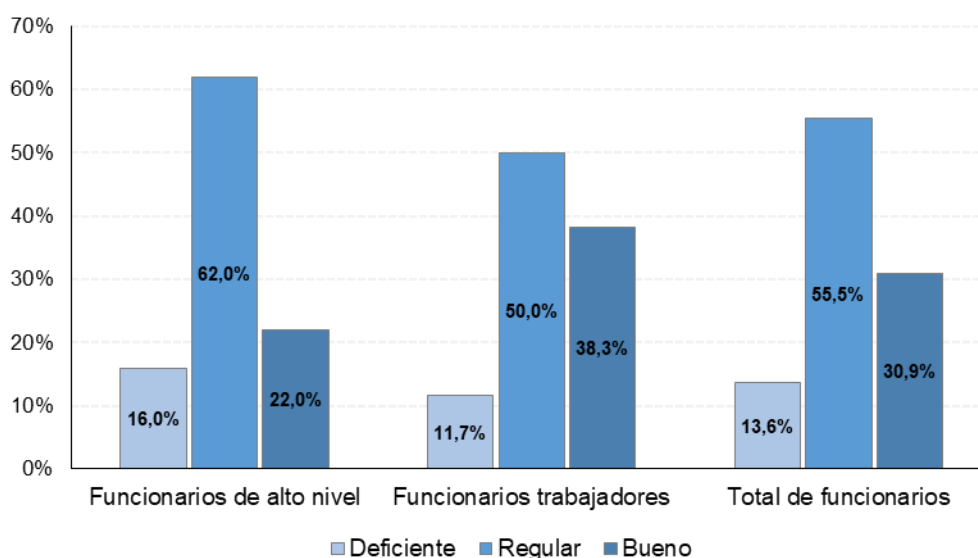


Figura 11. Nivel del alineamiento a la Política General de Gobierno

Fuente: Tabla 14.

Según los resultados obtenidos, se concluye que el nivel del alineamiento a la Política General de Gobierno, en el Gobierno Regional de Huánuco, es regular con un 55,5%; un 30,9% como nivel bueno, y un 13,6% con nivel deficiente.

Se observa que el nivel predominante, en los funcionarios, es el regular con un 62,0%; seguido del nivel bueno con un 22,0%, y un 16,0% en el nivel deficiente.

Para el caso de los servidores públicos, el nivel predominante es el regular con un 50,0%; seguido del nivel bueno con 38,3%, y un 11,7% en el nivel deficiente.

Tabla 15.  
*Nivel de la dimensión -Misión Institucional*

	Frecuencias				Porcentajes (%)			
	Deficiente	Regular	Bueno	Total	Deficiente	Regular	Bueno	Total %
Funcionarios públicos	4	24	22	50	8,0%	48,0%	44,0%	100%
Servidores públicos	13	14	33	60	21,7%	23,3%	55,0%	100%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>38</b>	<b>55</b>	<b>110</b>	<b>15,5%</b>	<b>34,5%</b>	<b>50,0%</b>	<b>100%</b>

Nota: Cuestionario aplicado

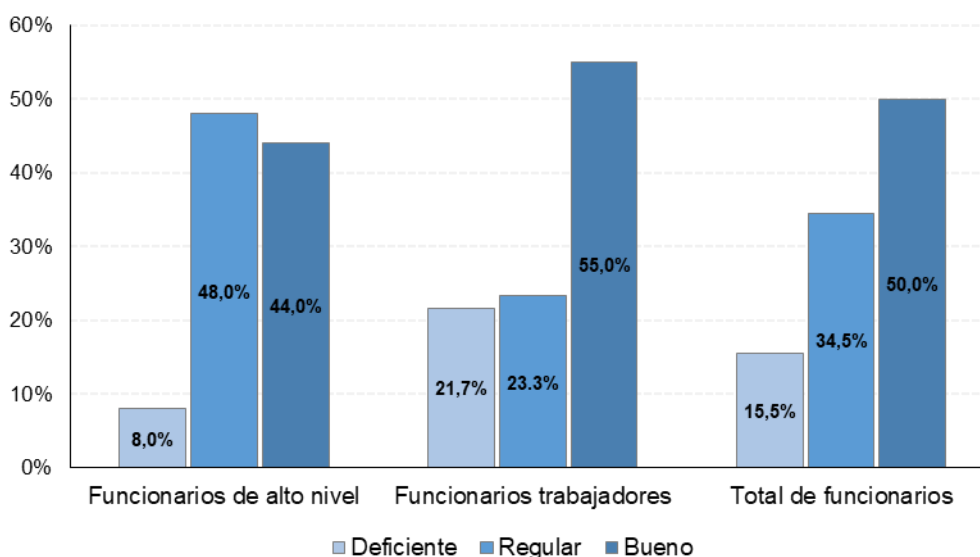


Figura 12. Nivel de la dimensión Misión Institucional

Fuente: Tabla 15.

Según los resultados obtenidos se concluye que, el nivel de la dimensión: Misión Institucional es bueno con un 50%; un 34,5% como nivel regular, y un 15,5% como nivel deficiente.

Se observa que el nivel predominante, en los funcionarios, es el regular con un 48,0%; seguido del nivel bueno con un 44,0%, y un 8,0% en el nivel deficiente.

Para el caso de los servidores públicos, el nivel predominante es el bueno con un 55,0%; seguido del nivel regular con un 23,3%, y un 21,7% en el nivel deficiente.

Tabla 16.  
*Nivel de la dimensión Objetivos Estratégicos Institucionales*

	Frecuencias				Porcentajes (%)			
	Deficiente	Regular	Bueno	Total	Deficiente	Regular	Bueno	Total %
Funcionarios públicos	12	25	13	50	24,0%	50,0%	26,0%	100%
Servidores públicos	10	28	22	60	16,7%	46,7%	36,7%	100%
Total	22	53	35	110	20,0%	48,2%	31,8%	100%

Nota: Cuestionario aplicado

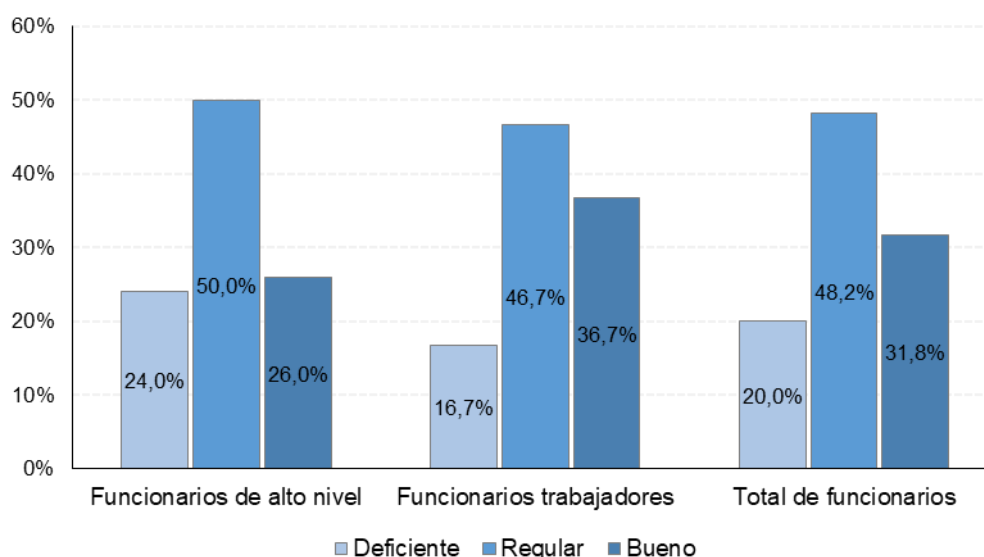


Figura 13. Nivel de la dimensión Objetivos Estratégicos Institucionales

Fuente: Tabla 16.

Según los resultados obtenidos se concluye que, el nivel en la dimensión Objetivos Estratégicos Institucionales es regular con un 48,2%; un 31,8% como nivel bueno, y un 20% con nivel deficiente.

Se observa que el nivel predominante, en los funcionarios, es regular con un 50,0%; seguido del nivel bueno con un 26,0%, y un 24,0% en el nivel deficiente.

Para el caso de los servidores públicos, el nivel predominante es el regular con un 46,7%; seguido de un nivel bueno con 36,7%, y un 16,7% en el nivel deficiente.

Tabla 17.  
*Nivel de la dimensión Acciones Estratégicas Institucionales*

	Frecuencias				Porcentajes (%)			
	Deficiente	Regular	Bueno	Total	Deficiente	Regular	Bueno	Total %
Funcionarios públicos	23	21	6	50	46,0%	42,0%	12,0%	100%
Servidores públicos	30	23	7	60	50,0%	38,3%	11,7%	100%
Total	53	44	13	110	48,2%	40,0%	11,8%	100%

Nota: Cuestionario aplicado

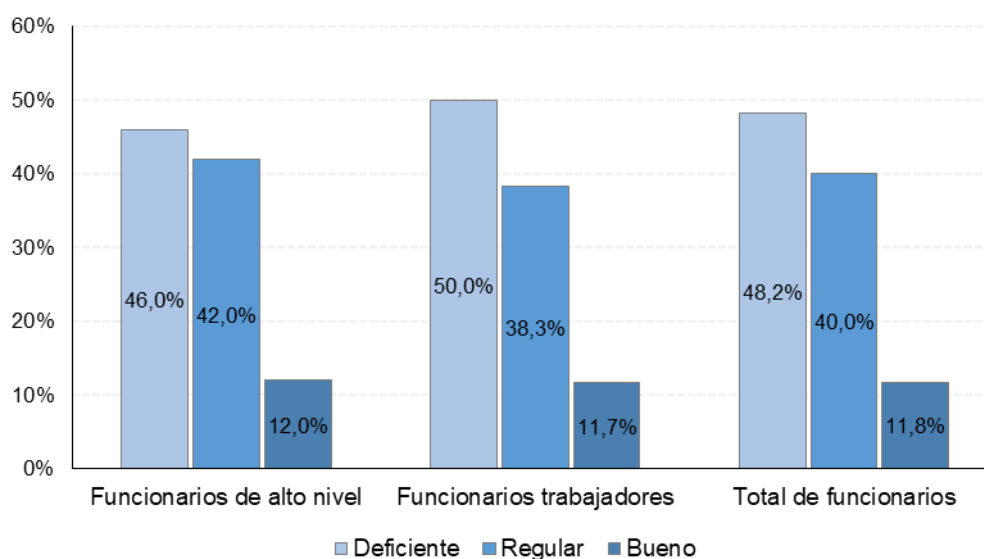


Figura 14. Nivel de la dimensión Acciones Estratégicas Institucionales

Fuente: Tabla 17.

Según los resultados obtenidos se concluye que, el nivel en la dimensión Acciones Estratégicas Institucionales es deficiente con un 48,2%; teniendo un 40% como nivel regular, y finalmente un 11,8% con nivel bueno.

Se observa que el nivel predominante en los funcionarios, es deficiente con un 46,0%; seguido del nivel regular con un 42,0%, y un 12,0% en el nivel bueno.

Para el caso de los servidores públicos, el nivel predominante es el deficiente con un 50,0%; seguido del nivel regular con 38,3%, y un 11,7% en el nivel bueno.

Tabla 18.  
*Nivel de la dimensión Ruta Estratégica*

	Frecuencias				Porcentajes (%)			
	Deficiente	Regular	Bueno	Total	Deficiente	Regular	Bueno	Total %
Funcionarios públicos	13	22	15	50	26,0%	44,0%	30,0%	100%
Servidores públicos	14	30	16	60	23,3%	50,0%	26,7%	100%
Total	27	52	31	110	24,5%	47,3%	28,2%	100%

Nota: Cuestionario aplicado

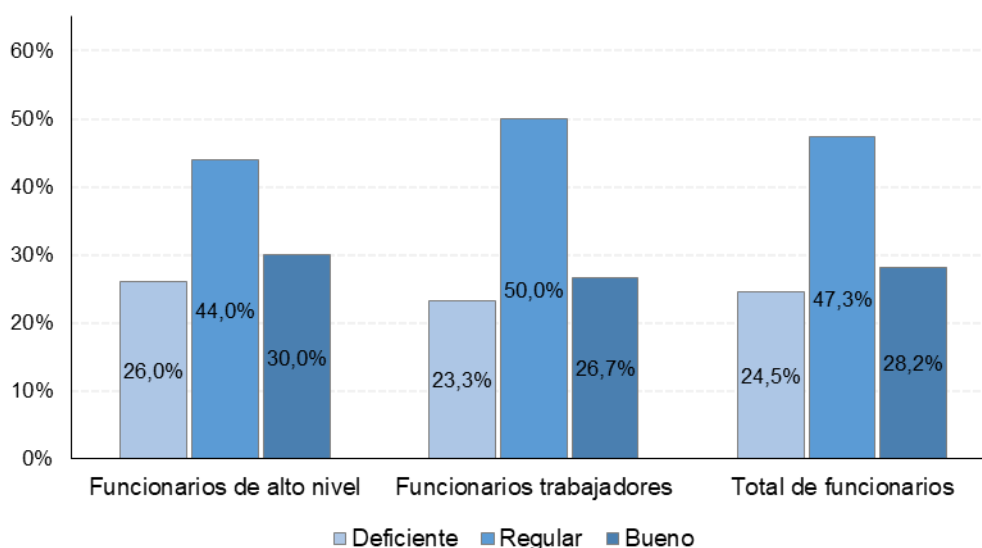


Figura 15. Nivel de la dimensión Ruta Estratégica

Fuente: Tabla 18.

Según los resultados obtenidos se concluye que, el nivel en la dimensión Ruta Estratégica es regular con un 47,3%; teniendo un 28,2% como nivel bueno, y finalmente un 24,5% con nivel deficiente.

Se observa que el nivel predominante en los funcionarios, es regular con un 44,0%; seguido de un nivel bueno con un 30,0%, y un 26,0% en el nivel deficiente.

Para el caso de los servidores públicos, el nivel predominante es el regular con un 50,0%; seguido del nivel bueno con 26,7%, y un 23,3% en el nivel deficiente.

### **Prueba de normalidad de los datos.**

Planteamiento de la Hipótesis de Normalidad.

$H_0$  Si  $p \geq 0,05$  datos se distribuyen de forma normal.

$H_1$  Si  $p < 0,05$  datos no se distribuyen de forma normal.

**Nivel de significancia.** 5% (0,05)

**Estadístico de prueba: Test de Normalidad Kolmogorov – Smirnov.**

$$D = \sup_{1 \leq i \leq n} \left| \hat{F}_n(x_i) - F_0(x_i) \right|$$

Dónde:

$x_i$  es el i-esimo valor observado en la muestra (cuyos valores se han ordenado previamente de menor a mayor).

$F_n(x_i)$  es un estimador de la probabilidad de observar valores menores o iguales que  $x_i$ .

$F_0(x)$  es la probabilidad de observar valores menores o iguales que  $x_i$  cuando  $H_0$  es cierta.

### **Regla de decisión.**

$p \geq 0,05$  datos se distribuyen de forma normal.

$p < 0,05$  datos no se distribuyen de forma normal.



Tabla 2.  
 Valor del Estadístico de Contraste Kolmogorov – Smirnov

VARIABLES Y DIMENSIONES	N	Estadístico de prueba	Sig. asintótica (bilateral)	Decisión Estadística
<b>PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO</b>	110	,071	,200 <sup>c</sup>	
Fase de conocimiento integral de la realidad	110	,074	,183 <sup>c</sup>	
Fase El futuro deseado	110	,075	,167 <sup>c</sup>	P>0,005
Fase de políticas y planes coordinados	110	,082	,067 <sup>c</sup>	
Fase El Seguimiento y evaluación de políticas y planes de mejora continua	110	,081	,076 <sup>c</sup>	Datos se distribuyen de forma normal
<b>ALINEAMIENTO A LA POLÍTICA GENERAL DE GOBIERNO</b>	110	,081	,073 <sup>c</sup>	
Misión Institucional	110	,078	,102 <sup>c</sup>	
Objetivos Estratégicos Institucionales	110	,083	,061 <sup>c</sup>	
Acciones Estratégicas Institucionales	110	,074	,183 <sup>c</sup>	
Ruta Estratégica	110	,082	,067 <sup>c</sup>	

*Nota:* Se han calculado a partir de los datos.

### Conclusión:

Para todas las variables y dimensiones del estudio, se distribuyen de forma normal  $p = 0,000 < ,05$  (ver tabla 18); por lo que se rechaza la hipótesis nula de normalidad. Mientras que, las pruebas estadísticas a usarse para determinar la relación de causalidad entre variables, deberá ser paramétrica; es decir, la correlación de Pearson y regresión lineal.

## Análisis Inferencial y Contraste de Hipótesis

### Validación y diagnóstico del modelo de regresión Lineal Aplicado

#### a. Linealidad (análisis gráfico)

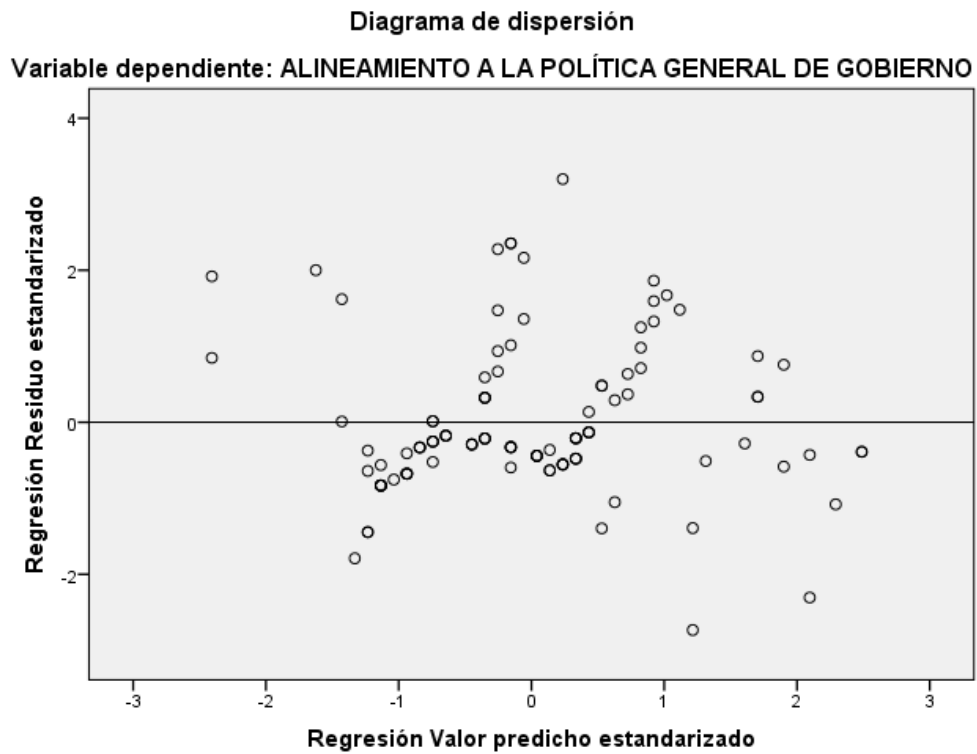


Figura 16. *Dispersión residuos tipificados*  
Fuente: Resultados spss.

Según la figura de dispersión anterior se observa que, la nube de puntos al estar alrededor de 0 y al no tener muestra de alguna tendencia (aleatoriedad) se puede asumir el cumplimiento del primer supuesto de linealidad de los datos.

## b. Independencia de los residuos

Tabla 20.

*Resultados coeficiente de determinación y Prueba de Autocorrelación Durbin-Watson*

Resumen del modelo <sup>b</sup>					
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
1	,891 <sup>a</sup>	,793	,792	3,72868	1,928

a. Predictores: (Constante): Ciclo de Planeamiento Estratégico

b. Variable dependiente: Alineamiento a la Política General de Gobierno

H<sub>0</sub>: No hay correlación entre los residuos (existe independencia)

H<sub>1</sub>: Existe correlación entre los residuos (existe dependencia)

### Estadístico de prueba:

Durbin-Watson = 1,928

### Regla de decisión:

Si  $d < 1.18$  rechazar.

Entre  $1.18 < d < 1.4$  no concluyente

Entre 1.5 y 2.5 residuos son incorrelados. No rechazar

Conclusión: Existe independencia entre los residuos.

**c. Homocedasticidad**

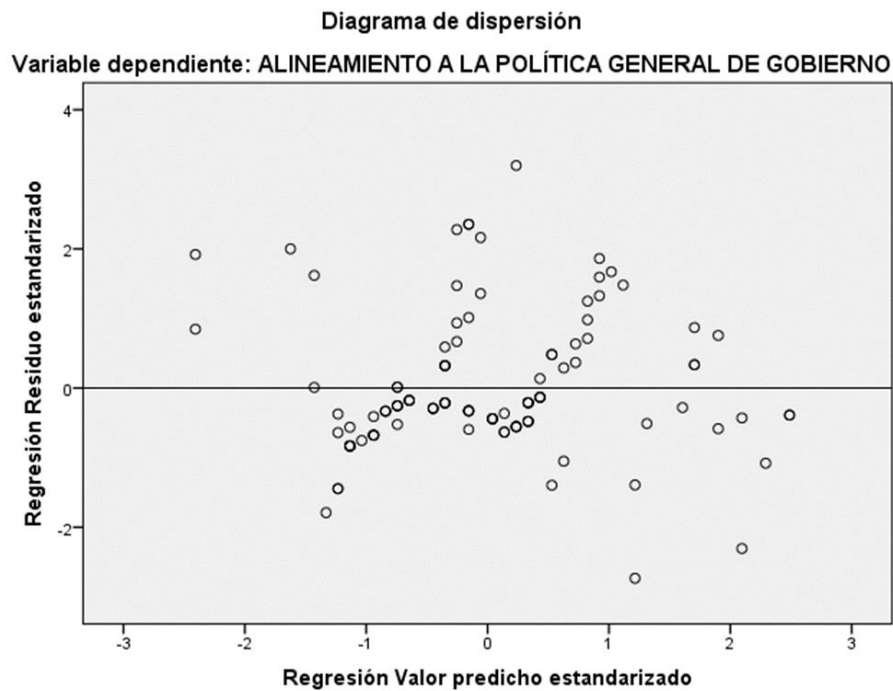


Figura 16. *Dispersión residuos tipificados*

Ho: Las varianzas de los residuos son iguales

H1. Las varianzas de los residuos son diferentes

De acuerdo a la figura previamente expuesta, se muestra que los residuos oscilan entre 0 y al observarse que la nube de puntos no presenta ningún patrón definido. En ese sentido, se puede concluir que el supuesto de homocedasticidad se cumple por lo tanto las varianzas de los residuos son iguales.

#### d. Normalidad

Tabla 21.

*Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra de los residuos estandarizados*

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra		
		Standardized Residual
N		110
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	,0000000
	Desviación estándar	,99540227
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,067
	Positivo	,067
	Negativo	-,057
Estadístico de prueba		,067
Sig. asintótica (bilateral)		,200 <sup>d</sup>

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

d. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

Ho: Los residuos siguen una distribución normal

H1: Los residuos son diferentes a una distribución normal

#### Estadístico de prueba:

Kolmogorov-Smirnov = 0,067  $p = 0,200 > 0,05$

#### Regla de decisión:

Si  $p < 0,05$  rechazar.

Si  $p > 0,05$  no rechazar

#### Conclusión:

Existe normalidad entre los residuos de la variable Planeamiento estratégico y Alineamiento a La Política General de Gobierno.

## Contrastación de hipótesis General

**Ho ( $\beta_1 = 0$ ).** Con el ciclo del Planeamiento Estratégico no se logra significativamente el alineamiento a la Política General de Gobierno, en el Gobierno Regional de Huánuco 2017-2018.

**Ha. ( $\beta_1 \neq 0$ )** Con el ciclo del Planeamiento Estratégico se logra significativamente el alineamiento a la Política General de Gobierno, en el Gobierno Regional de Huánuco 2017-2018.

**Nivel de Significancia** 5% (0,05)

### Estadístico de prueba: regresión Lineal Simple

La ecuación de regresión es:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X$$

Dónde:

$\beta_0$  es el valor de la ordenada donde la línea de regresión se intercepta con el eje Y. (llamada también constante)

$\beta_1$  pendiente de la línea recta.

Tabla 32.

*Correlación y coeficiente de determinación del modelo de Regresión Lineal*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,891 <sup>a</sup>	,713	,712	3,72868

a. Predictora: (Constante): Planeamiento Estratégico

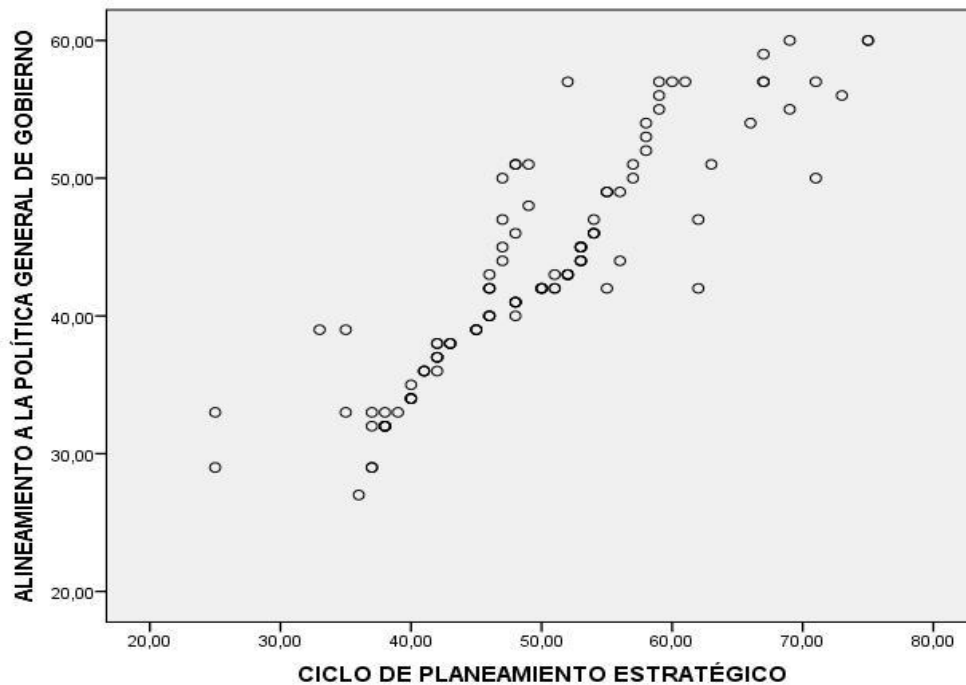


Figura 1817. *Dispersión del Ciclo de Planeamiento Estratégico y la Política General de Gobierno*

*Fuente:* Tabla 22.

Según la tabla y figura anterior, existe una correlación muy alta ( $R=0,891$ ) entre la variable independiente: Planeamiento Estratégico y la variable dependiente: Alineamiento a la Política General de Gobierno, siendo su coeficiente de determinación ( $R^2= 0,713$ ). Ello implica que, que el Planeamiento Estratégico es causa en un 79,3%, del alineamiento a la Política General de Gobierno.

Tabla 23.  
*Estadística de Prueba Análisis de Regresión Simple*

Modelo		Coeficientes <sup>a</sup>				
		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	8,039	1,770		4,542	,000
	Planeamiento Estratégico	,712	,035	,891	20,368	,000
	F(sig.)	0,000				

a. Variable dependiente: Alineamiento a la Política de Gobierno

b. Predictores: (Constante): Planeamiento Estratégico

### Determinación del modelo de regresión:

$$\text{APGG} = 8,039 + 0,712 * \text{CPE}$$

Dónde:

**APGG:** Variable dependiente: Alineamiento a la Política General de Gobierno

**CPE:** Variable independiente: Planeamiento Estratégico.

### Regla de Decisión

H<sub>0</sub>:  $\beta_1 = 0$

H<sub>1</sub>:  $\beta_1 \neq 0$

**Y:**

H<sub>0</sub> “Las variables explicativas (X) no están relacionadas linealmente con la variable dependiente (Y) (**F (Sig.) > 0,05**)

H<sub>1</sub> “Las variables explicativas (X) están relacionadas linealmente con la variable dependiente (Y) (**F (Sig.) < 0,05**)



## Decisión estadística

Dado que el valor del estadístico F (sig.) según la Tabla 22, tiene un p-valor = 0,000 que es  $<0,05$  (nivel de confianza del 95%), se rechaza la hipótesis nula aceptándose la alterna. Asimismo, se demuestra que el Planeamiento Estratégico influye significativamente en un 71,3% ( $R^2$ ) en el alineamiento a la Política General de Gobierno con un coeficiente de regresión lineal =  $(\beta_1 \neq 0) = 0,712$  y un valor de la correlación de Pearson de 0,891, la cual indica que existe una correlación positiva muy alta. Por tanto, se puede concluir que: *“El Planeamiento Estratégico influye significativamente en el alineamiento a la Política General de Gobierno, en el Gobierno Regional de Huánuco 2017-2018”*.

## Contrastación de Hipótesis Específica 1

**Ho** ( $r_{sxy} = 0$ ). *“Con la Fase de conocimiento integral de la realidad, del Planeamiento Estratégico, no influyese logra significativamente el alineamiento a la Política General de Gobierno, en el Gobierno Regional de Huánuco 2017-2018”*

**Ha.** ( $r_{sxy} \neq 0$ ) *“Con la Fase de conocimiento integral de la realidad, del Planeamiento Estratégico, se logra significativamente el Alineamiento a la Política General de Gobierno, en el Gobierno Regional de Huánuco 2017-2018”*.

Tabla 24.  
*Correlación y coeficiente de determinación del modelo de Regresión Lineal.*

Resumen del modelo <sup>b</sup>				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,738 <sup>a</sup>	,545	,541	5,53424

a. Predictores: (Constante), Fase de conocimiento integral de la realidad  
 b. Variable dependiente: Alineamiento a la Política General de Gobierno

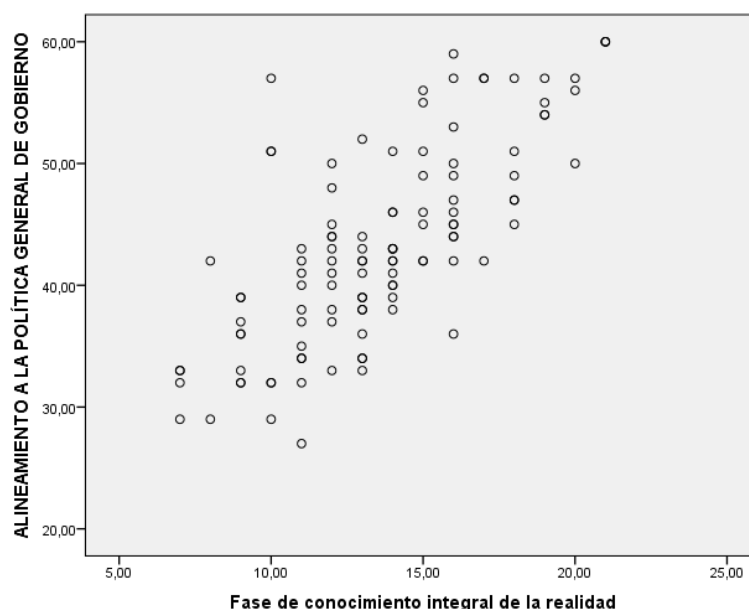


Figura 18. Dispersión de la Fase de conocimiento integral de la realidad y el Alineamiento a la Política General de Gobierno

Fuente: Tabla 24.

Según la tabla y figura previamente mostradas, existe una correlación muy alta ( $R=0,738$ ) entre la dimensión: Fase de conocimiento integral de la realidad del Planeamiento Estratégico y la variable dependiente: Alineamiento a la Política General de Gobierno, siendo su coeficiente de determinación ( $R^2= 0,545$ ). Ello indica que, la dimensión: Fase de conocimiento integral de la realidad del Planeamiento Estratégico es causa en un 54,5%, del alineamiento a la Política General de Gobierno.

Tabla 25.  
*Estadística de Prueba Análisis de Regresión Simple*

Modelo		Coeficientes <sup>a</sup>				
		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	19,139	2,194		8,725	,000
	Fase de conocimiento integral de la realidad	1,787	,157	,738	11,373	,000
	F(sig)	0,000				

a. Variable dependiente: Alineamiento a la Política General de Gobierno

### Determinación del modelo de regresión

$$APGG = 19,139 + 1,787 * CIR$$

Dónde:

**APGG:** Variable dependiente Alineamiento a la Política General de Gobierno

**CPE:** Variable independiente: Conocimiento integral de la realidad.

### Regla de Decisión

H<sub>0</sub>:  $\beta_1 = 0$

H<sub>1</sub>:  $\beta_1 \neq 0$

**Y:**

H<sub>0</sub> "Las variables explicativas (X) no están relacionadas linealmente con la variable dependiente (Y) (**F (Sig) > 0,05**)

H<sub>1</sub> "Las variables explicativas (X) están relacionadas linealmente con la variable dependiente (Y) (**F (Sig) < 0,05**)

### Decisión estadística

Dado que el valor del estadístico F (sig.) según la Tabla 24, tiene un p-valor = 0,000 que es < 0,05 (nivel de confianza del 95%), se rechaza la hipótesis nula

aceptándose la alterna. Asimismo, se demuestra que la dimensión: fase de conocimiento integral de la realidad del Ciclo de Planeamiento Estratégico influye significativamente en un 54,5% ( $R^2$ ) en el alineamiento a la Política General de Gobierno con un coeficiente de regresión lineal =  $(\beta_1 \neq 0) = 1,787$  y un valor de la correlación de Pearson de 0,738, lo que indica que existe una correlación positiva alta. Por tanto, se puede concluir que: *“La Fase de conocimiento integral de la realidad, del Ciclo de Planeamiento Estratégico Institucional influye significativamente en el alineamiento a la Política General de Gobierno, en el Gobierno Regional de Huánuco 2017-2018”*

## Contrastación de Hipótesis Específica 2

**Ho** ( $r_{sxy} = 0$ ). *“Con la fase del futuro deseado, del Ciclo de Planeamiento Estratégico, no se logra significativamente el alineamiento a la Política General de Gobierno, en el Gobierno Regional de Huánuco 2017-2018”*

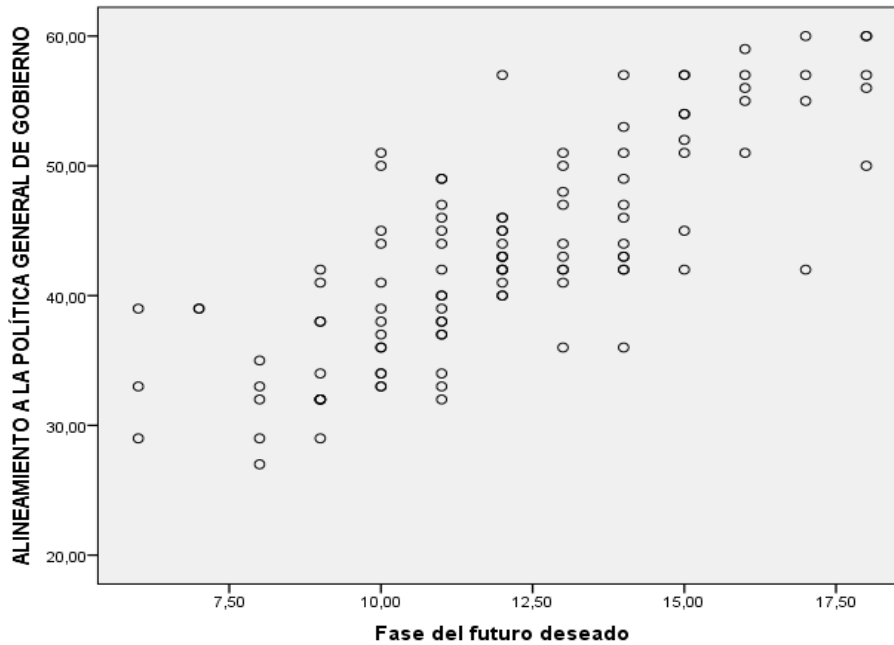
**Ha.** ( $r_{sxy} \neq 0$ ) *“Con la fase del futuro deseado, del Ciclo de Planeamiento Estratégico, se logra significativamente el alineamiento a la Política General de Gobierno, en el Gobierno Regional de Huánuco 2017-2018”*

Tabla 26.  
Correlación y coeficiente de determinación del modelo de Regresión Lineal

Resumen del modelo <sup>b</sup>				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,781 <sup>a</sup>	,610	,606	5,12425

a. Predictores: (Constante), Fase del futuro deseado

b. Variable dependiente: Alineamiento a la Política General de Gobierno



**Figura 19. Dispersión de la fase de Futuro deseado y el Alineamiento a la Política General de Gobierno**

Fuente: Tabla 26.

Según la tabla y figura previas, existe una correlación muy alta ( $R=0,891$ ) entre la dimensión: Fase del futuro deseado del Planeamiento Estratégico y la variable dependiente: Alineamiento a la Política General de Gobierno, siendo el coeficiente de determinación ( $R^2= 0,610$ ). Ello indica que la dimensión: fase del futuro deseado del Planeamiento Estratégico es causa en un 61,0% del alineamiento a la Política General de Gobierno.

Tabla 27.  
*Estadística de Prueba Análisis de Regresión Simple*

Coeficientes <sup>a</sup>					
Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
1 (Constante)	16,482	2,125		7,756	,000
Fase del futuro deseado	2,231	,172	,781	12,994	,000
F(sig)	0,000				

a. Variable dependiente: Alineamiento a la Política General de Gobierno

## Determinación del modelo de regresión

$$\text{APGG} = 16,482 + 2,231 * \text{FFD}$$

Donde:

**APGG:** Variable dependiente Alineamiento a la Política General de Gobierno

**FFD:** Variable independiente: Fase del futuro deseado

## Regla de Decisión

$H_0: \beta_1 = 0$

$H_1: \beta_1 \neq 0$

**Y:**

$H_0$  “Las variables explicativas (X) no están relacionadas linealmente con la variable dependiente (Y)” (**F (Sig) > 0,05**)

$H_1$  “Las variables explicativas (X) están relacionadas linealmente con la variable dependiente (Y)” (**F (Sig) < 0,05**)

## Decisión estadística

Dado que el valor del estadístico F (sig.) según la Tabla 26, tiene un p-valor = 0,000 que es <0,05 (nivel de confianza del 95%), se rechaza la hipótesis nula aceptándose la alterna. Asimismo, se demuestra que la dimensión: fase de conocimiento integral de la realidad del Ciclo de Planeamiento Estratégico influye significativamente en un 61% ( $R^2$ ) en el alineamiento a la Política General de Gobierno con un coeficiente de regresión lineal = ( $\beta_1 \neq 0$ ) = **2,231** y un valor de la correlación de Pearson de 0,781, la cual indica que existe una correlación positiva alta. Por tanto, se puede concluir que: “Fase del futuro deseado, del Ciclo de Planeamiento Estratégico influye significativamente en el alineamiento a la Política General de Gobierno, en el Gobierno Regional de Huánuco 2017-2018”.

### Contrastación de la Hipótesis Específica 3

**Ho** ( $r_{sxy} = 0$ ). “Con la Fase de políticas y planes coordinados, del Planeamiento Estratégico, no se logra significativamente el alineamiento a la Política General de Gobierno, en el Gobierno Regional de Huánuco 2017-2018”

**Ha.** ( $r_{sxy} \neq 0$ ) Con la Fase de políticas y planes coordinados, del Planeamiento Estratégico, se logra significativamente en el alineamiento a la Política General de Gobierno, en el Gobierno Regional de Huánuco 2017-2018”

Tabla 28.  
Correlación y coeficiente de determinación del modelo de Regresión Lineal

Resumen del modelo <sup>b</sup>				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,772 <sup>a</sup>	,597	,593	5,21126

a. Predictores: (Constante), Fase de políticas y planes coordinados

b. Variable dependiente: Alineamiento a la Política General de Gobierno

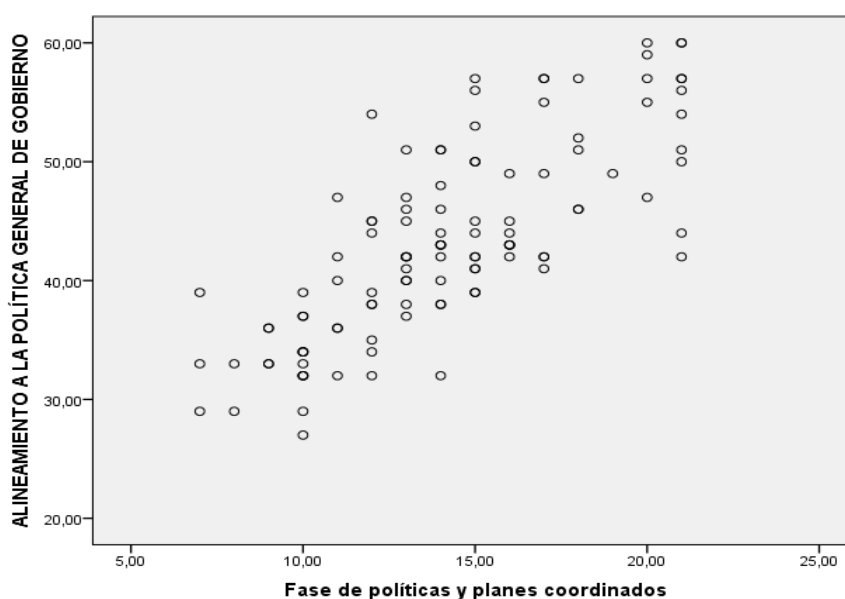


Figura 20. Dispersión de la fase de políticas y planes coordinados y el alineamiento a la Política General de Gobierno

Fuente: Tabla 28

Según la tabla y figura anterior, existe una correlación muy alta ( $R=0,772$ ) entre la dimensión: Fase de Políticas y planes coordinados del Planeamiento Estratégico y la variable dependiente: alineamiento a la Política General de Gobierno, siendo su coeficiente de determinación ( $R^2= 0,597$ ). Ello implica que, la dimensión: Fase de Políticas y planes coordinados del Ciclo de Planeamiento Estratégico es causa en un 59,7% del alineamiento a la Política General de Gobierno.

Tabla 29.  
*Estadística de Prueba Análisis de Regresión Simple*

Modelo	Coeficientes <sup>a</sup>			t	Sig.
	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
	B	Error estándar	Beta		
(Constante)	19,143	1,979		9,671	,000
1 Fase de políticas y planes coordinados	1,705	,135	,772	12,636	,000
F(sig)	0,000				

a. variable dependiente: Alineamiento a la política general de gobierno

### Determinación del modelo de regresión

$$APGG = 19,143 + 1,705 * FPPC$$

Dónde:

**APGG:** Variable dependiente Alineamiento La Política General De Gobierno

**FPPC:** Variable independiente Fase de políticas y planes coordinados.

### Regla de Decisión

$H_0: \beta_1 = 0$

$H_1: \beta_1 \neq 0$

**Y:**



H<sub>0</sub> “Las variables explicativas (X) no están relacionadas linealmente con la variable dependiente (Y) (**F (Sig)>0,05**)

H<sub>1</sub> “Las variables explicativas (X) están relacionadas linealmente con la variable dependiente (Y) (**F (Sig) <0,05**)

### **Decisión estadística**

Dado que el valor del estadístico F (sig) según la Tabla 28, tiene un p-valor = 0,000 que es <0,05 (nivel de confianza del 95%), se rechaza la hipótesis nula aceptándose la alterna. Asimismo, se demuestra que la dimensión: fase de políticas y planes coordinados del Planeamiento Estratégico influye significativamente en un 59,7% (R<sup>2</sup>) en el alineamiento a la Política General de Gobierno con un coeficiente de regresión lineal = ( $\beta_1 \neq 0$ ) = **1,705** y un valor de la correlación de Pearson de 0,772, la cual indica que existe una correlación positiva alta. Por tanto, se puede concluir que: “*La Fase de Políticas y planes coordinados del Ciclo de Planeamiento Estratégico influye significativamente en el alineamiento a la Política General de Gobierno, en el Gobierno Regional de Huánuco 2017-2018*”.

#### Hipótesis Específica 4

**Ho ( $r_{sxy} = 0$ ).** “Con la Fase de seguimiento y evaluación de Políticas y Planes de mejora continua, del Planeamiento Estratégico no se logra significativamente el alineamiento a la Política General de Gobierno, en el Gobierno Regional de Huánuco 2017-2018”

**Ha. ( $r_{sxy} \neq 0$ )** “Con la Fase de seguimiento y evaluación de Políticas y Planes de mejora continua, del Planeamiento Estratégico, se logra significativamente el alineamiento a la Política General de Gobierno, en el Gobierno Regional de Huánuco 2017-2018”

Tabla 30.  
Correlación y coeficiente de determinación del modelo de Regresión Lineal

Resumen del modelo <sup>b</sup>				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,646 <sup>a</sup>	,417	,412	6,26391

a. Predictores: (Constante), Fase de seguimiento y evaluación de Políticas y Planes de mejora continua

b. Variable dependiente: Alineamiento a la política general de gobierno

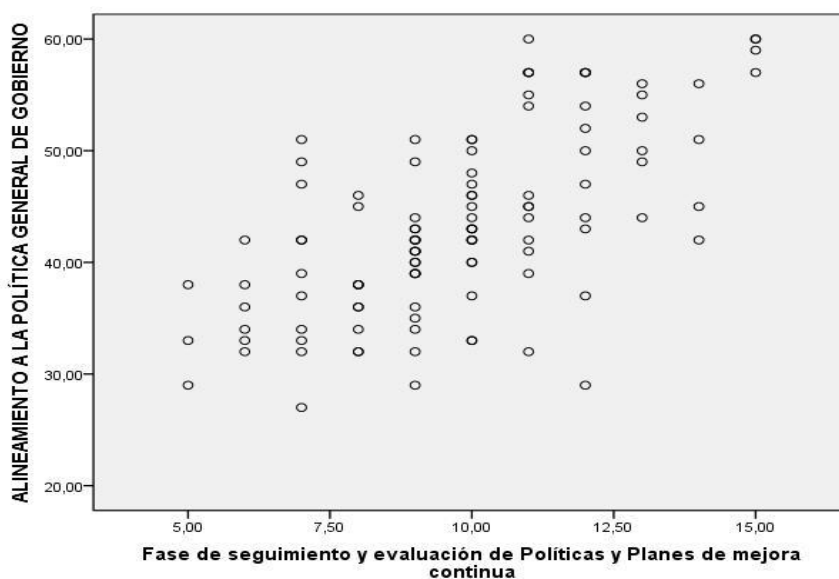


Figura 21. Dispersión de la fase de seguimiento y evaluación de Políticas y Planes de mejora continua y el alineamiento a la Política General de Gobierno  
Fuente: Tabla 30.

Según la tabla y figura previos, existe una correlación muy alta ( $R=0,646$ ) entre la dimensión: fase de seguimiento y evaluación de políticas y planes de mejora continua, del Planeamiento Estratégico y la variable dependiente: alineamiento a la Política General de Gobierno, siendo el coeficiente de determinación ( $R^2=0,417$ ). Ello indica que la dimensión: fase de seguimiento y evaluación de políticas y planes de mejora continua del Planeamiento Estratégico es causa en un 41,7%, del alineamiento a la Política General de Gobierno.

Tabla 31.  
*Estadística de Prueba Análisis de Regresión Simple*

Modelo	Coeficientes <sup>a</sup>			t	Sig.
	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
	B	Error estándar	Beta		
(Constante)	21,386	2,570		8,323	,000
1 Fase de seguimiento y evaluación de Políticas y Planes de mejora continua	2,244	,255	,646	8,790	,000
F(sig)	0,000				

a. variable dependiente: Alineamiento a la política general de gobierno

### Determinación del modelo de regresión

$$APGG = 21,386 + 2,244 * FSEPP$$

Dónde:

**APGG:** Variable dependiente Alineamiento La Política General De Gobierno

**FSEPP:** Variable independiente Fase de seguimiento y evaluación de Políticas y Planes de mejora continúa.

### Regla de Decisión

$H_0: \beta_1=0$

$H_1: \beta_1 \neq 0$

Y:

$H_0$  “Las variables explicativas (X) no están relacionadas linealmente con la variable dependiente (Y)” (**F (Sig)>0,05**)

$H_1$  “Las variables explicativas (X) están relacionadas linealmente con la variable dependiente (Y)” (**F (Sig)<0,05**)

### Decisión estadística

Dado que el valor del estadístico F (sig.) según la Tabla 30, tiene un p-valor = 0,000 que es <0,05 (nivel de confianza del 95%), se rechaza la hipótesis nula aceptándose la alterna. Además, se demuestra que la dimensión: fase de seguimiento y evaluación de políticas y planes de mejora continua del Planeamiento Estratégico, influye significativamente en un 41,7% ( $R^2$ ) en el alineamiento a la Política General de Gobierno con un coeficiente de regresión lineal = ( $\beta_1 \neq 0$ ) = **2,244** y un valor de la correlación de Pearson de 0,646, la cual indica que existe una correlación positiva alta. Por tanto, se puede concluir que: “La Fase de seguimiento y evaluación de políticas y planes de mejora continua, del Planeamiento Estratégico influye significativamente en el alineamiento a la Política General de Gobierno, en el Gobierno Regional de Huánuco 2017-2018”.

**CAPÍTULO V:  
DISCUSIÓN**

La primera conclusión obtenida es que el Planeamiento Estratégico Institucional influye significativamente en un 71,3%, en el alineamiento a la Política General de Gobierno con un coeficiente de regresión lineal ( $\beta_1 \neq 0$ ) = 0,712 y un nivel de significancia (Sig) = 0,000 < 0,05; lo que indica que las variables están relacionadas linealmente. Asimismo, se demuestra que la correlación de Pearson igual a 0,891; ello indica que existe una correlación positiva muy alta entre ambas variables.

Al respecto, el investigador internación Happy (2017) mencionó que el proceso de desarrollo de planes estratégicos en el sector público se considera un indicador de una reforma positiva en el planeamiento estratégico del sector público porque la planificación estratégica de las organizaciones debería brindar un mejor servicio. En tal sentido, determinó que el proceso de planificación estratégica como parte de las reformas políticas transforma el servicio público y se centra en analizar críticamente el proceso de planificación estratégica del sector público.

Por otro lado, Said, Rhys and Raili (2016) examinaron el rol la planificación estratégica formal para establecer el éxito de la implementación de dicha estrategia aplicada a más de 150 organizaciones de servicio público y en sus hallazgos sugieren que la planificación estratégica formal tiene una fuerte relación positiva con la implementación que, aunque participada por la intervención de la gerencia, se vuelve aún más notoria ante la indecisión de las partes interesadas.

Los resultados que están relacionados conforme a la Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, establece que los gobiernos regionales son autónomos y tiene por finalidad fomentar el desarrollo regional integral sostenible mediante un Planeamiento Estratégico Institucional. Adicionalmente, está

alineado y guarda coherencia con las políticas y planes nacionales establecidos por el Poder Ejecutivo para promover la inversión pública, privada y el empleo en su región para garantizar el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de sus habitantes, acorde con los planes y programas nacionales, regionales y locales de desarrollo. Sin embargo, durante los últimos quince años que se ha implementado el proceso de descentralización, se observa que el mandato del artículo 192 de la Constitución Política del Perú ha presentado grandes dificultades en ser cumplido, sin presentar un alineamiento entre las políticas y planes nacionales con las intervenciones de los niveles subnacionales de gobierno.

A nivel nacional, los investigadores Canales, De la Cruz y Nassi (2011) desarrollaron la *Tesis: “Plan Estratégico de la Región Cajamarca”* como una propuesta de elaboración del Plan Estratégico con la finalidad de buscar la visión deseada para la región debido a la ser necesario la intervención inmediata y agresiva del gobierno regional en el desarrollo de los diversos sectores enfocando mayores esfuerzos y recursos en las zonas potenciales de desarrollo y fomentar la eficacia, eficiencia, productividad de las operaciones en las diferentes industrias; por ello, es necesario impulsar la investigación y desarrollo de nuevos productos, logrando de esta manera ventajas competitivas, y finalmente el crecimiento sostenible de la economía de la región, concluyó.

A nivel internacional, Joyce (2015) analizó el concepto de “*Estado estratégico*” y de “*gestión estratégica*”, definiéndola como la absorción del planeamiento estratégico y estrategia en la formulación de maneras más efectivas

del Estado necesarias para el éxito de la economía, el bienestar de la sociedad y la calidad del medioambiente. El autor destacó que son varios los países cuyas Administraciones Públicas han adoptado el planeamiento estratégico como una herramienta apropiada para la planificación del desarrollo nacional, incluyendo el seguimiento durante la implementación de la misma, como un todo integral. Asimismo, asocia la gestión estratégica del Estado con el concepto de Estado Estratégico, que ha sido recogido en los procesos de reforma de la gestión pública en países como Estados Unidos, Reino Unido y Nueva Zelanda, así como en publicaciones y estudios de gobernanza pública de la OCDE.

La segunda conclusión determina que la Fase de conocimiento integral de la realidad del Ciclo de Planeamiento Estratégico, influye significativamente en un 54,5% en el alineamiento a la Política General de Gobierno con una regresión lineal ( $\beta_1 \neq 0$ ) = 1,787 y un nivel de significancia F (Sig)=0,000 < 0,05; indicando que las variables se encuentran relacionadas linealmente. Adicionalmente, se demuestra que la correlación de Pearson igual a 0,738, indica que existe una correlación positiva alta entre ambas variables.

Al respecto, Ganoza (2015) de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas en su investigación sobre la *“Aplicación de un Plan Estratégico para la mejora de la gestión pública de una Municipalidad”*, determina de qué manera la aplicación de un plan estratégico mejora la gestión pública. Fue una investigación aplicada con una muestra de 51 colaboradores, con diseño no experimental y con un cuestionario. El documento estableció los referentes institucionales sobre los cuales la Municipalidad define su quehacer para un período determinado.



Dentro de sus resultados concluye que, la municipalidad estableció un marco de compromisos, pero también una plataforma de posibilidades para el desarrollo de proyectos a corto y mediano plazo, un escenario que fomente la creatividad y en el que se mantenga el principio de mejora permanente. En tal sentido, aspira a que el documento que presenta el plan estratégico, genere respuesta.

Sobre la fase de conocimiento integral de la realidad, del Planeamiento Estratégico, en el artículo 6° de la Directiva N° 001-2017-CEPLAN/PCD se indica que esta fase *“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”*. Para ello se debe elaborar una descripción del territorio, considerando sus recursos disponibles: físicos, ambientales, económicos, sociales y culturales; sus interrelaciones y las condiciones de vida de su población.

La tercera conclusión obtenida determina que la fase del futuro deseado, del Ciclo de Planeamiento Estratégico, influye significativamente en un 61,0% en el alineamiento a la Política General de Gobierno, con regresión lineal ( $\beta_1 \neq 0$ ) = 2,231 y un nivel de significancia F (Sig)=0,000 < 0,05; ello implica que las variables están relacionadas linealmente. Asimismo, se demuestra que la correlación de Pearson igual a 0,781, lo que indica que existe una correlación positiva alta entre ambas variables.

En ese sentido, en el artículo 6° de la Directiva N° 001-2017-CEPLAN/PCD se establece que en esta fase se identifican las aspiraciones de las personas, se

realiza el análisis de futuro y se define la imagen del territorio deseado que representa una situación más favorable que la actual; la cual debe ser factible de ser alcanzada en un periodo dado mediante la acción coordinada del Estado, y se construye de forma concertada. A nivel del planeamiento institucional, esta fase conlleva a que la entidad considere, en primer término, la visión de futuro en el PEDN vigente y la pre imagen del país al 2030. Además, se debe identificar las aspiraciones y expectativas de la población a la cual sirve, determinando los bienes y/o servicios que le corresponde producir o entregar.

En la cuarta conclusión se determina que la fase de políticas y planes coordinados, del Ciclo de Planeamiento Estratégico, influye significativamente en un 59,7% en el alineamiento a la Política General de Gobierno, con una regresión lineal ( $\beta_1 \neq 0$ ) = 1,705 y un nivel de significancia F (Sig.)=0,000 < 0,05; indicando que las variables están relacionadas linealmente. Asimismo, se demuestra que la correlación de Pearson igual a 0,772, lo que indica que existe una correlación positiva alta entre ambas variables.

En tal sentido, Martínez (2017) escribió el artículo "*Algunas reflexiones sobre la rectoría de las políticas nacionales y sectoriales y la autonomía de los gobiernos subnacionales*". El autor realiza un breve análisis del ejercicio de la rectoría sobre las políticas públicas por parte del Poder Ejecutivo en el marco de la descentralización, afirmando que el objeto de la rectoría sobre las políticas nacionales y sectoriales es que el Poder Ejecutivo guíe, ordene, unifique y conduzca el desarrollo de las políticas públicas que se ejecutan e implementan a nivel nacional. Concluye que existen cuestionamientos al alcance de la rectoría y

deficiencias en su ejercicio, lo que dificulta la relación entre el gobierno nacional y los gobiernos sub nacionales; afectando el desarrollo de una adecuada gestión descentralizada del Estado (Martínez 2017, pág. 30). El autor confirma que no hay una implementación homogénea de las políticas nacionales en el territorio, lo que repercute no solamente en su eficacia, sino también en las posibilidades de realizar seguimiento y evaluación, dado que cada sector implementa y supervisa sus políticas con sus propios estándares y criterios.

Al respecto, la Directiva N° 001-2017-CEPLAN/PCD señaló en su artículo 6° que en esta fase 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 (artículo 46°). A nivel institucional, en esta fase la entidad define su política institucional e identifica los objetivos que orientan el diseño de su PEI y POI. De igual forma, verifica la articulación de sus objetivos con aquellos de los planes estratégicos de los demás niveles de gobierno, según corresponda, y en base a ello elabora sus planes institucionales.

La quinta conclusión obtenida, determina que la fase de seguimiento y evaluación de Políticas y Planes de mejora continua del Planeamiento Estratégico influye significativamente en un 41,7% en el alineamiento a la Política General de Gobierno, con regresión lineal ( $\beta_1 \neq 0$ ) = 2,244 y un nivel de significancia F (Sig)=0,000 < 0,05; ello indica que las variables están relacionadas linealmente.

También, se demuestra que la correlación de Pearson igual a 0,646, lo que implica que existe una correlación positiva alta entre ambas variables.

Al respecto, Del Espino (2017) mencionó que es importante la exigencia de un monitoreo continuo y reiterativo en las puestas en práctica del planeamiento estratégico mediante una herramienta bosquejada de manera específica para evaluar la visión integrada de planes, proyectos y acciones ideadas y/o desarrolladas en pequeñas, medianas o grandes ciudades de toda Europa puesta a disposición de los planificadores y concluye que dicha herramienta contribuye a la consecución de los indicados establecidos en el planeamiento estratégico y que depende exclusivamente de los técnicos que apliquen tal herramienta.

Asimismo, Barletti (2018) desarrolló el informe profesional: "*Aportes de los Sistemas Administrativos Transversales en la Gestión Pública*". El autor analizó algunos aspectos de los sistemas administrativos del Estado, y se formulan sus fortalezas y debilidades a fin de formular recomendaciones que mejoren la gestión de las entidades públicas. Entre sus recomendaciones es que la articulación entre los sistemas administrativos se realice bajo un enfoque de "*macroproceso*"; es decir, un esquema en el que los instrumentos de gestión son elaborados siguiendo una secuencia lógica, en el que el primer producto brinde insumos para la elaboración del siguiente producto. Este esquema de macroproceso, es aplicable en los tres niveles de gobierno, y obedece a las políticas y planes nacionales.

En tal sentido, en el artículo 6° de la Directiva N° 001-2017-CEPLAN/PCD describe esta fase como aquella en la que “*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*”. Esta fase implica, además, analizar los cambios ocurridos en la vida de las personas (esperados o no esperados), y elaborar reportes periódicos que permitan mejorar las políticas y planes.

## CONCLUSIONES

**Primera.** El Planeamiento Estratégico influye significativamente en un 71,3%, en el alineamiento a la Política General de Gobierno con una regresión lineal ( $\beta_1 \neq 0$ ) = 0,712, y un nivel de significancia F (Sig.) = 0,000 < 0,05; indicando que las variables están relacionadas linealmente. Adicionalmente, se demuestra que la correlación de Pearson igual a 0,891, lo que implica que existe una correlación positiva muy alta entre ambas variables.

**Segunda.** La Fase de conocimiento integral de la realidad del Planeamiento Estratégico, influye significativamente en un 54,5% en el alineamiento a la Política General de Gobierno con una regresión lineal ( $\beta_1 \neq 0$ ) = 1,787 y un nivel de significancia F (Sig.)=0,000 < 0,05, indicando que las variables están relacionadas linealmente. Asimismo, se demuestra que la correlación de Pearson igual a 0,738, lo que indica que existe una correlación positiva alta entre ambas variables.

**Tercera.** La Fase del futuro deseado del Planeamiento Estratégico, influye significativamente en un 61% en el alineamiento a la Política General de Gobierno, con regresión lineal ( $\beta_1 \neq 0$ ) = 2,231 y un nivel de significancia F (Sig.)=0,000 < 0,05, indicando que las variables están relacionadas linealmente. Además, se demuestra que la correlación de Pearson igual a 0,781, lo que implica que existe una correlación positiva alta entre ambas variables.

**Cuarta.** La Fase de políticas y planes coordinados del Planeamiento Estratégico, influye significativamente en un 59,7% en el alineamiento a la Política General de Gobierno, con una regresión lineal ( $\beta_1 \neq 0$ ) = 1,705 y un nivel de significancia F (Sig.)=0,000 < 0,05, indicando que las variables están relacionadas linealmente. También, se demuestra que la correlación de Pearson igual a 0,772, lo que indica que existe una correlación positiva alta entre ambas variables.

**Quinta.** La Fase de seguimiento y evaluación de Políticas y Planes de mejora continua del Planeamiento Estratégico, influye significativamente en un 41,7% en el alineamiento a la Política General de Gobierno, con regresión lineal ( $\beta_1 \neq 0$ ) = 2,244 y un nivel de significancia F (Sig.)=0,000 < 0,05, indicando que las variables están relacionadas linealmente. Adicionalmente, se demuestra que la correlación de Pearson igual a 0,646, lo que implica que existe una correlación positiva alta entre ambas variables.

## **RECOMENDACIONES**



## **PRIMERA:**

Establecer mecanismos de acción que ayuden a comprender mejor la fase del conocimiento integral de la realidad por parte del operador de planeamiento estratégico en la región. Son dos mecanismos que se proponen:

- La implementación de brigadas del Gobierno Regional de Huánuco que realice reconocimiento in situ de las condiciones de vida del poblador Huanuqueño, para así poder satisfacer sus necesidades más urgentes.
- La implementación de módulos de consulta web por parte del Gobierno Nacional con información a nivel departamental y provincial respecto de diversos temas. En la actualidad ya se encuentran disponibles algunos módulos de consulta, como la Consulta Amigable del Ministerio de Economía y Finanzas y la Consulta PEI-POI del CEPLAN. Sin embargo, se puede implementar a futuro mecanismos como SINERGIA de Colombia, lo cual constituye también una recomendación de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE).

## **SEGUNDA:**

Tomar en cuenta al poblador en su territorio para poder establecer el análisis del futuro deseado, realizando encuestas asociadas al tema.

Es importante contextualizar el poblador en su territorio, pues no todas las provincias dentro del departamento de Huánuco, ni tampoco todos los distritos dentro de una provincia huanuqueña, cuentan con las mismas características, potencialidades y necesidades. En ese sentido, el análisis del futuro deseado

debe partir de las necesidades más urgentes que se identifiquen respecto de los pobladores en cada uno de sus territorios. En este punto, entran a tallar factores ecosistémicos como la pertenencia a una cuenca hidrográfica; la inserción dentro de redes comerciales; la cercanía a infraestructura que permite una mejor o peor movilidad; la exposición a los efectos del cambio climático (sequías, deslizamientos, heladas, etc.); la densidad poblacional y la presencia o ausencia de servicios estatales, entre otros.

### **TERCERA:**

Establecer talleres de organización y control a los funcionarios del Gobierno Regional de Huánuco.

Considerando que los rectores de los sistemas administrativos, entre ellos el de Planeamiento Estratégico, se encuentran en el nivel nacional de Gobierno, corresponde que el responsable de implementar esta recomendación sea el Poder Ejecutivo. En particular, es recomendable que el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, como uno de los responsables de hacer seguimiento a la Política General de Gobierno y a la Gestión Estratégica del Estado, vele que las fases del Ciclo de Planeamiento Estratégico para la Mejora Continua se implementan de manera adecuada en los tres niveles de Gobierno.

### **CUARTA:**

Establecer mejores controles de retroalimentación de indicadores de evaluación con la finalidad de evaluar los logros obtenidos.

Siguiendo experiencias exitosas como la ya mencionada SINERGIA de Colombia, el Poder Ejecutivo debe potenciar y centralizar la información de indicadores. De

esta manera, no solo el Gobierno Nacional, sino también los Gobiernos Regionales, Gobiernos Locales y la ciudadanía en general, dispongan de información que facilita no solamente la toma de decisiones, sino además la transparencia y la rendición de cuentas de las autoridades.

**QUINTA:**

Explotar el potencial de los Planes de Desarrollo Regional Concertado (PDRC) como instrumento de planeamiento territorial que permite concretar las políticas y planes del nivel nacional, en especial la Política General de Gobierno.

Si bien el Plan Estratégico Institucional (PEI) es el instrumento que permite que los Gobiernos Regionales alineen su gestión a los lineamientos de la Política General de Gobierno, el PDRC es otro instrumento de planeamiento que puede mejorar dicho alineamiento. Además, el PDRC tiene como finalidad facilitar el alineamiento de los planes estratégicos de las provincias y distritos con la política regional y, a su vez, con las políticas nacionales y la Política General de Gobierno.

## REFERENCIAS

- Abugattás, J. (2010). *Integración de políticas nacionales en el Perú. Aprendiendo de experiencias como funcionario público 2005-2006*. Tesis para optar el Grado de Magíster en Ciencia Política y Gobierno. PUCP: Lima.
- American Psychological Association (2010). *Manual de publicaciones de la American Psychological Association* (3ª ed.). México, D. F.: El Manual Moderno.
- Anderson, C. A. (2015). *Modelo International Futures – Fundamentos, adaptación y uso para el Planeamiento Estratégico del Perú*. Recuperado de [https://www.ceplan.gob.pe/documentos\\_/modelo-international-futures-fundamentos-adaptacion-y-uso-para-el-planeamiento-estrategico-del-peru1/](https://www.ceplan.gob.pe/documentos_/modelo-international-futures-fundamentos-adaptacion-y-uso-para-el-planeamiento-estrategico-del-peru1/)
- Anderson, C. A. (2013). *El CEPLAN y la planificación estratégica*. Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/>
- Barletti, B. (2018). *Aportes de los Sistemas Administrativos Transversales en la Gestión Pública*. Informe profesional para optar el título de Licenciado en Economía. PUCP: Lima.
- Bernales, E. (2016). *El Régimen Presidencial en la Constitución de 1993*. En: *Ius et Veritas* N° 53, Diciembre 2016. *Ius et Veritas*: Lima.
- Bisquerra, R. (1987). *Introducción a la estadística aplicada a la investigación educativa*. Barcelona, PPU
- Campos, M. (2015). *Relaciones ejecutivo-parlamento: Grupos parlamentarios y mecanismo control político al Poder Ejecutivo*. PUCP: Lima.
- Canales, W., De la Cruz, M. y Nassi, E. (2011). *Plan Estratégico de la Región Cajamarca*. Pontificia Universidad Católica del Perú.

- CEPLAN. (2017). *Informe Nacional Voluntario sobre la implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. CEPLAN: Lima.
- Chirinos, E. y Eguiguren F. (1993). *Relaciones entre el Poder Ejecutivo y el Poder Legislativo en el Proyecto de Constitución de 1993*. Ius et Veritas: Lima.
- Constitución Política del Perú de 1993.
- Contraloría General de la República. (2016). *Análisis de la función rectora y sancionadora del Poder Ejecutivo*. Contraloría General de la República: Lima.
- Decreto Legislativo 1252 (2018). *Crea el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones y deroga la Ley N° 27793, Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública*.
- Decreto Legislativo N° 1088 (2008). *Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN*. Presidencia del Consejo de Ministros. Perú.
- Decreto Supremo N° 004-2013-PCM. *Aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública*. Presidencia del Consejo de Ministros. Perú.
- Decreto Supremo N° 006-2017-JUS. *Texto Único Ordenado de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General*. Presidencia del Consejo de Ministros. Perú.
- Decreto Supremo N° 029-2018-PCM. *Aprueba el Reglamento que regula las Políticas Nacionales*. Presidencia del Consejo de Ministros. Perú.
- Decreto Supremo N° 043-2003-PCM. *Aprueba el Texto Único Ordenado de la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y acceso a la Información Pública*. Presidencia del Consejo de Ministros. Perú.

- Decreto Supremo N° 038-2018-PCM. *Modifica Reglamento que regula las Políticas Nacionales aprobado por Decreto Supremo N°029-2019-PCM*
- Decreto Supremo N° 056-2018-PCM. *Aprueba la Política General de Gobierno al 2021*. Presidencia del Consejo de Ministros. Perú.
- Del Espino, B. (2017). Local Strategic Planning and Integrated Sustainable Urban Development Assessment in Medium-sized Cities. Artículo recuperado de Directiva N° 001-2017-CEPLAN/PCD. *Directiva para la actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional*. Centro Nacional de Planeamiento Estratégico Perú.
- Espinosa-Saldaña, E. (2008). “*Sobre los conflictos a resolver en el contexto de una descentralización territorial (Reflexiones a propósito de algunas ordenanzas regionales sobre la producción y venta de hoja de coca)*”. En: *Themis. Revista de Derecho*. PUCP: Lima.
- Fernández, L. (2003). *Mecanismos de control político*. Universidad del Estado de Nueva York – USAID Perú. Disponible en: [[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2\\_uibd.nsf/A57F4E5846308A36052575DF0082BA47/\\$FILE/Mecanismos\\_de\\_Control\\_Politico-Informe\\_de\\_Base.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2_uibd.nsf/A57F4E5846308A36052575DF0082BA47/$FILE/Mecanismos_de_Control_Politico-Informe_de_Base.pdf).]
- Fundamento 37 (2005). Tribunal Constitucional. Perú
- Ganoza, L., (2015). Tesis: *Aplicación de un plan estratégico para la mejora de la gestión pública de la Municipalidad de Puerto Etén 2015 – 2020*. Perú
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. 11.0 update (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon

- Happy, K. (2017). *Strategic Planning in the Malawi Public Sector: Potential Tool for Progress or Regression?* Public Organiz Rev. DOI 10.1007/s11115-016-0345-3
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6th. Ed.). Editorial McGraw Hill. Recuperado de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/>
- James y Ben-Gera. (2004). *A comparative analysis of government office in OECD countries*. OECD Publishing: Paris.
- Joyce, P. (2015). *Strategic Management in the Public Sector*. Londres y Nueva York: Routledge.
- Lara, L. (2006). *Revaloración de la Planificación del Desarrollo*. CEPAL
- Ley N° 27658 (2002). *Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado*. Congreso de la República. Perú
- Ley N° 27680 (2002). *Ley de reforma a Constitución Política del Perú de 1993*. Congreso de la República. Perú.
- Ley N° 27783 (2002). *Ley de Bases de la Descentralización*. Congreso de la República. Perú
- Ley N° 27867 (2003). *Ley Orgánica de Gobiernos Regionales*. Congreso de la República. Perú.
- Ley N° 29158 (2007). *Ley Orgánica del Poder Ejecutivo*. Congreso de la República. Perú
- Ley N° 29664 (2011). *Ley que crea el Sistema Nacional de Gestión de Riesgo de Desastres - SINAGERD y sus modificatorias*. Congreso de la República. Perú.
- Ley N° 27972 (2003). *Ley Orgánica de Municipalidades*. Presidencia del Consejo de Ministros. Perú

Martínez, J. J. (2017). *Reflexiones sobre la rectoría de las políticas nacionales y sectoriales y la autonomía de los gobiernos subnacionales*. En: Saber Servir. Revista de Escuela Nacional de Administración Pública del Perú. SERVIR: Lima.

Ministerio de Economía y Finanzas. Consulta amigable de fecha 03/07/2017

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos – OCDE. (2014). *Center Stage: Driving better policies from the Centre of Government*. OECD: Paris.

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos – OCDE. (2016a). *Estudios de la OCDE sobre gobernanza pública. Perú: gobernanza integrada para un crecimiento inclusivo*. OCDE: París.

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos – OCDE. (2016b). *OECD Territorial Reviews: Perú 2016*. OCDE: París.

Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (2012). Presidencia del Consejo de Ministros. Perú.

Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 016-2019/CEPLAN/PCD. *Modifica la Sección 6 de la Guía para el Planeamiento Institucional, modificada por la Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N°053-2018/CEPLAN/PCD*

Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 026-2017/CEPLAN/PCD. *Aprueba la Directiva N°001-2017-CEPLAN/PCD, Directiva para la Actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, y sus modificatorias*.

Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 033-2017/CEPLAN/PCD. *Aprueba la Guía para el Planeamiento Institucional, y sus modificatorias*.



Centro Nacional de Planeamiento Estratégico Perú.

Resolución de Presidencia del Consejo Directivo N° 26-2014-CEPLAN/PCD.

*Aprueba la Directiva N°001-2014-CEPLAN/PCD, Directiva General del proceso de planeamiento estratégico - Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico.* Centro Nacional de Planeamiento Estratégico Perú.

Said, E., Rhys, A. and Raili, P. (2016). *Strategic Planning and Implementation Success in Public Service Organizations.* Public Management Review. Vol.18, N°7. Recuperado de <http://dx.do.org/10.1080/14719037.2015.1051576>

Sánchez, H. & Reyes, C. (2004). *Metodología y diseños en la investigación científica.* Lima: Universitaria. Código: 001.43/C13.

Tamayo, M. (2003). *El proceso de la Investigación Científica.* (4ª. Ed). México, Editorial Limusa. Recuperado de:

Texto Único Ordenado de la Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, aprobado mediante Decreto Supremo N° 304-2012-EF.

Villarán, F. (2004). "10 tesis sobre el sistema de planeamiento estratégico y el CEPLAN", Mimeo. Lima.

# ANEXOS

- Cuestionarios
- Validación de instrumentos
- Matriz de consistencia
- Instrumentos para la toma de datos:
  - Prueba de normalidad
  - Resultados inferenciales



## ANEXO 1: CUESTIONARIOS

### CUESTIONARIO SOBRE EL CICLO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

El presente cuestionario presenta enunciados, sobre el Ciclo del Planeamiento Estratégico. Agradeceremos responda y marque con un aspa (x) una sola alternativa como respuesta.

ITEMS	Siempre	A veces	Nunca
<b>FASE 1: CONOCIMIENTO INTEGRAL DE LA REALIDAD</b>			
¿Considera que en esta fase se busca comprender cómo viven las personas en su territorio?			
1. ¿Su Gobierno Regional se interesa por verificar los medios de vida y nivel de bienestar de las personas de su región?			
2. ¿El gobierno regional ha considerado un diagnóstico de la situación actual de las personas de su región en el planeamiento estratégico?			
3. ¿El gobierno regional ha descrito sobre los recursos disponibles (físicos, ambientales, económicos, sociales, culturales) de la región?			
4. ¿El diagnóstico regional revela sobre los problemas, necesidades y prioridades de la población?			
5. ¿Se ha considerado las brechas de infraestructura y de acceso a los servicios públicos de calidad en la región?			
6. ¿El gobierno regional ha considerado el mejoramiento la calidad de vida de las personas de su región?			
7. ¿Se ha considerado la intervención de otros actores que operan en el territorio (sector público, privado y de sociedad civil) en beneficio de la región?			
<b>FASE 2: EL FUTURO DESEADO</b>			
8. ¿En esta fase se han identificado las aspiraciones de los pobladores de su región respecto para mejorar su calidad de vida?			
9. ¿Se ha realizado un análisis de futuro para identificar tendencias, oportunidades y riesgos?			
10. ¿Se ha considerado escenarios contextuales y disruptivos y alertas tempranas que podrían afectar el bienestar de las personas?			
11. ¿Considera que la imagen territorio deseada a futuro en favor de la región, representa una situación más favorable que la actual?			
12. ¿Considera que la imagen territorio deseada a futuro es factible de ser alcanzada en un período coordinado?			
13. ¿Considera que la imagen territorio deseada a futuro se construye de forma concertada a partir del conocimiento de la realidad?			
<b>FASE 3: POLÍTICAS Y PLANES COORDINADOS</b>			
14. ¿El gobierno regional ha definido las políticas públicas de forma articulada entre sectores y niveles de gobierno?			
15. ¿El gobierno regional ha orientado las políticas públicas a alcanzar la imagen del territorio deseado en beneficio de su región?			
16. ¿Se han establecido objetivos prioritarios y lineamientos para alcanzar la imagen del territorio deseado?			
17. ¿Las políticas se reflejan en planes con objetivos, indicadores y metas claras, alcanzables y acordes con las políticas del Estado?			
18. ¿Considera que las políticas de su Región están acordes con las políticas del Estado, políticas nacionales, sectoriales y multisectoriales?			
19. ¿Considera que las políticas de su Región están priorizadas en acciones de orden estratégico?			
20. ¿El gobierno regional ha planificado acciones de prevención de riesgos de desastres y evaluaciones de simulacros?			
<b>FASE 4: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE POLÍTICAS Y PLANES PARA LA MEJORA CONTINUA</b>			
21. ¿Se ha recogido y analizado información de los indicadores definidos en los planes para verificar el avance hacia el logro de la imagen del territorio deseado?			
22. ¿Se ha considerado el uso de los recursos asignados para verificar el avance hacia el logro de la imagen del territorio deseado?			
23. ¿Se han analizado los cambios ocurridos en la vida de las personas (esperados o no esperados) para aplicar mejoras?			
24. ¿Se han generado informes periódicos que permiten identificar alternativas para mejorar políticas y planes, con respecto a su diseño o implementación?			
25. ¿Considera que los informes de seguimiento y evaluación retroalimentan el ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua?			

**Marcar con X si es Funcionario, Jefe de área, coordinador: SI - NO**  
**Marcar con X si es Trabajador, especialista, analista, técnico: SI - NO**

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

## CUESTIONARIO SOBRE ALINEAMIENTO A LA POLÍTICA GENERAL DE GOBIERNO EN EL GOBIERNOS REGIONAL DE HUÁNUCO

El presente cuestionario presenta enunciados, sobre el Alineamiento a la Política General de Gobierno que tiene el Plan Estratégico Institucional del Gobierno Regional de Huánuco. Agradeceremos responda con un aspa (x) lo que usted considere conveniente.

ITEMS	Siempre	A veces	Nunca
<b>MISIÓN INSTITUCIONAL</b>			
1. ¿Considera que se debe elaborar la Misión institucional por ser la razón de ser de toda entidad?			
2. ¿Considera que en el PEI del Gobierno Regional ha establecido la Misión?			
3. ¿Considera que la Misión está enmarcada en las competencias y funciones de la Región?			
4. ¿Considera que la Misión debe considerar la población a la cual sirve y cómo lo hace?			
5. ¿Considera que la Misión de la Región refleja su objetivo general en el marco de las políticas y planes nacionales y territoriales?			
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES (OEI)</b>			
6. ¿Los OEI definen lo que la Región desea lograr en beneficio de su población?			
7. ¿Los OEI están orientados al cumplimiento de sus funciones sustantivas o funciones de administración interna?			
8. ¿La formulación de los OEI reflejan la política institucional de la Región?			
9. ¿Considera que los OEI de la Región están definidos dentro del marco de las políticas nacionales y sectoriales?			
10. ¿Considera que los OEI han considerado las necesidades y prioridades de la población de su región?			
11. ¿En los OEI de su Región se evidencian indicadores para medir el nivel de logro?			
<b>ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES (AEI)</b>			
12. ¿Las AEI establecidas contribuyen a implementar la estrategia planteada en los OEI?			
13. ¿Considera que las AEI se concretan en bienes o servicio que la Región entrega a sus pobladores según sus funciones y competencia?			
14. ¿Las AEI se han elaborado considerando de acuerdo a los objetivos estratégicos de la Región?			
15. ¿Su Gobierno Regional ha definido indicadores para cada acción estratégica institucional?			
<b>RUTA ESTRATÉGICA</b>			
16. ¿Considera que su Gobierno Regional ha establecido su Ruta Estratégica mediante un orden de prioridad para los OEI y las AEI?			
17. ¿El gobierno regional ha facilitado la asignación de recursos y que están reflejados en el POI?			
18. ¿El Gobierno Regional ha priorizado los OEI más relevantes y que tienen mayor brecha para cumplimiento de su Misión?			
19. ¿El Gobierno Regional ha priorizado por cada OEI acciones estratégicas que puede ejecutar con mayor eficacia?			
20. ¿El Gobierno Regional ha presentado su Plan Estratégico a su población?			

**Marcar con X si es Funcionario, Jefe de área, coordinador: SI -NO**  
**Marcar con X si es Trabajador, especialista, analista, técnico: SI - NO**  
**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

## ANEXO 2: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

### INFORME DE JUICIO DE EXPERTO SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

#### I. DATOS GENERALES

- Título de la Investigación: "EL CICLO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y SU INFLUENCIA EN EL ALINEAMIENTO A LA POLÍTICA GENERAL DE GOBIERNO, EN EL GOBIERNO REGIONAL DE HUÁNUCO – 2017-2018.
- Apellidos y Nombres del experto : Erwin Solís Ochoa.
- Grado Académico : Doctor en Gobierno y Política Pública.
- Institución en la que trabaja el experto : Hospital Militar Central.
- Cargo que desempeña : Director General del Hospital Militar Central.
- Instrumento motivo de evaluación : Guía de Observación.
- Autor de instrumento : ALINA GIULIANA GUTARRA TRUJILLO.

#### • ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE(5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado, es decir libre de ambigüedades				X	
OBJETIVIDAD	Los ítems del instrumento permitirán mensurar la variable en todas sus dimensiones e indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales					X
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento traducen organicidad lógica en concordancia con la definición organizacional y conceptual relacionada con las variables en todas dimensiones e indicadores, de manera que permitan hacer abstracciones e interferencia en función a los problemas y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento expresan suficiencia en cantidad y calidad.				X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento evidencian ser adecuados para el examen de contenido y mensuración de las evidencias inherentes.					X
CONSISTENCIA	La información que se obtendrá mediante los ítems permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan coherencia entre la variable, dimensiones e indicadores.					X
METODOLOGÍA	Los procedimientos insertados en el instrumento responden al propósito de la investigación.					X
PERTINENCIA	El instrumento responde al momento oportuno o más adecuado.					X

		SUB TOTAL			8	40
		TOTAL	48			

- II. OPINIÓN DE APLICACIÓN: Es válido para su aplicación.
- III. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 4.8 Excelente.

Lima, noviembre de 2018



-----  
 FIRMA DEL EXPERTO  
 DNI N°47297561

## INFORME DE JUICIO DE EXPERTO SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### I. DATOS GENERALES

- Título de la Investigación: "EL CICLO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y SU INFLUENCIA EN EL ALINEAMIENTO A LA POLÍTICA GENERAL DE GOBIERNO, EN EL GOBIERNO REGIONAL DE HUÁNUCO – 2017-2018.
- Apellidos y Nombres del experto : Juan Victor Rodríguez Chirinos.
- Grado Académico : Doctor en Gobierno y Política Pública.
- Institución en la que trabaja el experto : Oficial en retiro de la Fuerza Área del Perú.
- Cargo que desempeña : General ( r ) .
- Instrumento motivo de evaluación : Guía de Observación.
- Autor de instrumento : ALINA GIULIANA GUTARRA TRUJILLO.

#### • ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1)    DEFICIENTE (2)    ACEPTABLE (3)    BUENA (4)    EXCELENTE(5)

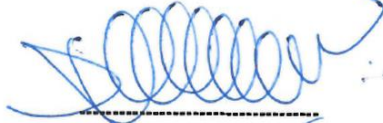
CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado, es decir libre de ambigüedades					X
OBJETIVIDAD	Los ítems del instrumento permitirán mensurar la variable en todas sus dimensiones e indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales					X
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento traducen organicidad lógica en concordancia con la definición organizacional y conceptual relacionada con las variables en todas dimensiones e indicadores, de manera que permitan hacer abstracciones e interferencia en función a los problemas y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento expresan suficiencia en cantidad y calidad.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento evidencian ser adecuados para el examen de contenido y mensuración de las evidencias inherentes.					X
CONSISTENCIA	La información que se obtendrá mediante los ítems permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan coherencia entre la variable, dimensiones e indicadores.					X
METODOLOGÍA	Los procedimientos insertados en el instrumento responden al propósito de la investigación.					X
PERTINENCIA	El instrumento responde al momento oportuno o más adecuado					X



		SUB TOTAL				50
		TOTAL			50	

- II. OPINIÓN DE APLICACIÓN: Es válido para su aplicación.
- III. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 4.8 Excelente.

Lima, noviembre de 2018



FIRMA DEL EXPERTO  
DNI N° N° 02826564

### ANEXO 3: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO DE LA TESIS:		“EL CICLO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y SU INFLUENCIA EN EL ALINEAMIENTO A LA POLÍTICA GENERAL DE GOBIERNO, EN EL GOBIERNO REGIONAL DE HUÁNUCO – 2017-2018”.			
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN		<b>SISTEMA ADMINISTRATIVO DEL ESTADO</b>			
AUTOR(ES):		<b>Mg. ALINA GIULIANA GUTARRA TRUJILLO</b>			
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general			
¿De qué manera influye el Ciclo de Planeamiento Estratégico en el alineamiento, a la Política General de Gobierno, en el Gobierno Regional de Huánuco 2017-2018?	Determinar la influencia del Ciclo de Planeamiento Estratégico en el alineamiento a la Política General de Gobierno, en el Gobierno Regional de Huánuco 2017-2018.	Con el Ciclo de Planeamiento Estratégico se logra significativamente el alineamiento a la Política General de Gobierno, en el Gobierno Regional de Huánuco 2017-2018.	Planeamiento Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fase de conocimiento integral de la realidad</li> <li>- Fase El futuro deseado</li> <li>- Fase de políticas y planes coordinados</li> <li>- Fase El Seguimiento y evaluación de políticas y planes de mejora continua</li> </ul>	<p>Enfoque: Cuantitativo</p> <p>Nivel: Aplicado</p> <p>Diseño: Descriptivo-correlacional causal transversal</p> <p>Unidad de análisis: Trabajadores del Gobierno Regional de Huánuco</p>
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Alineamiento a la Política General de Gobierno	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Misión Institucional</li> <li>- Objetivos Estratégicos Institucionales</li> <li>- Acciones Estratégicas Institucionales</li> <li>- Ruta Estratégica</li> </ul>	Medios de Certificación (Fuente / Técnica)
¿De qué manera influye la Fase de conocimiento integral de la realidad, del Ciclo de Planeamiento Estratégico, en el alineamiento a la Política General de Gobierno, en el Gobierno Regional de Huánuco 2017-2018?	Determinar la influencia de la Fase de conocimiento integral de la realidad, del Ciclo de Planeamiento Estratégico, en el alineamiento a la Política General de Gobierno, en el Gobierno Regional de Huánuco 2017-2018.	. Con la Fase de conocimiento integral de la realidad, del Planeamiento Estratégico, se logra significativamente el alineamiento a la Política General de Gobierno, en el Gobierno Regional de Huánuco 2017-2018.			Técnica: Encuesta
					Instrumento: Cuestionario

<p>¿De qué manera influye la Fase El futuro deseado, del Ciclo de Planeamiento Estratégico, en el alineamiento a la Política General de Gobierno, en el Gobierno Regional de Huánuco 2017-2018?</p>	<p>Determinar la influencia de la Fase del futuro deseado, del Ciclo de Planeamiento Estratégico, en el alineamiento a la Política General de Gobierno, en el Gobierno Regional de Huánuco 2017-2018.</p>	<p>Con la Fase del futuro deseado, del Planeamiento Estratégico, se logra significativamente el alineamiento a la Política General de Gobierno, en el Gobierno Regional de Huánuco 2017-2018.</p>			
<p>¿De qué manera influye la Fase de políticas y planes coordinados, del Ciclo de Planeamiento Estratégico, en el alineamiento a la Política General de Gobierno, en el Gobierno Regional de Huánuco 2017-2018?</p>	<p>Determinar la influencia de la Fase de políticas y planes coordinados, del Ciclo de Planeamiento Estratégico, en el alineamiento a la Política General de Gobierno, en el Gobierno Regional de Huánuco 2017-2018.</p>	<p>Con la Fase de políticas y planes coordinados, del Planeamiento Estratégico, se logra significativamente el alineamiento a la Política General de Gobierno, en el Gobierno Regional de Huánuco 2017-2018.</p>			
<p>¿De qué manera influye la Fase El seguimiento y evaluación de Políticas y Planes de mejora continua, del Ciclo de Planeamiento Estratégico, en el alineamiento a la Política General de Gobierno, en el Gobierno Regional de Huánuco 2017-2018?</p>	<p>. Determinar la influencia de la Fase de seguimiento y evaluación de Políticas y Planes de mejora continua, del Ciclo de Planeamiento Estratégico, en el alineamiento a la Política General de Gobierno, en el Gobierno Regional de Huánuco 2017-2018.</p>	<p>Con la Fase de seguimiento y evaluación de Políticas y Planes de mejora continua, del Planeamiento Estratégico, se logra significativamente el alineamiento a la Política General de Gobierno, en el Gobierno Regional de Huánuco 2017-2018.</p>			

Fuente: Directiva N°001-2017-CEPLAN/PCD

## ANEXO 4: INSTRUMENTOS PARA LA TOMA DE DATOS

### Prueba de Normalidad de datos

**Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra**

	CICLO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	Fase de conocimiento integral de la realidad	Fase del futuro	Fase de políticas y planes coordinados	Fase de seguimiento y evaluación de Políticas y Planes de mejora continua	ALINEAMIENTO A LA POLÍTICA GENERAL DE GOBIERNO	Misión Institucional	Objetivos Estratégicos Institucionales	Acciones Estratégicas Institucionales	Ruta Estratégica
N	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110
Parámetros	49,5909	11,2031	12,4681	13,0223	9,3625	43,3545	11,4349	11,8350	8,9950	8,3601
Desviación estándar	10,21448	2,01997	1,87914	1,81833	2,28773	8,16637	2,35329	2,14987	2,14803	1,95816
Máximas	,071	,074	,075	,082	,081	,081	,078	,083	,074	,082
diferencias extremas	,071	,074	,061	,082	,065	,081	,048	,067	,074	,067
Estadístico de prueba	-,054	-,047	-,075	-,055	-,081	-,059	-,078	-,083	-,039	-,082
Sig. asintótica (bilateral)	,071	,074	,075	,082	,081	,081	,078	,083	,074	,082
	,200 <sup>c,d</sup>	,183 <sup>c</sup>	,167 <sup>c</sup>	,067 <sup>c</sup>	,076 <sup>c</sup>	,073 <sup>c</sup>	,102 <sup>c</sup>	,061 <sup>c</sup>	,183 <sup>c</sup>	,067 <sup>c</sup>

- a. La distribución de prueba es normal.
- b. Se calcula a partir de datos.
- c. Corrección de significación de Lilliefors.
- d. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

## Resultados Análisis de Regresión:

### Hipótesis General

### Regresión

**Variables entradas/eliminadas<sup>a</sup>**

Modelo	Variables entradas	Variables eliminadas	Método
1	CICLO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO <sup>b</sup>	.	Entrar

a. Variable dependiente: ALINEAMIENTO A LA POLÍTICA GENERAL DE GOBIERNO

b. Todas las variables solicitadas introducidas.

**Resumen del modelo<sup>b</sup>**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
1	,891 <sup>a</sup>	,793	,792	3,72868	1,928

a. Predictores: (Constante), CICLO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

b. Variable dependiente: ALINEAMIENTO A LA POLÍTICA GENERAL DE GOBIERNO

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	5767,645	1	5767,645	414,848	,000 <sup>b</sup>
	Residuo	1501,528	108	13,903		
	Total	7269,173	109			

a. Variable dependiente: ALINEAMIENTO A LA POLÍTICA GENERAL DE GOBIERNO

b. Predictores: (Constante), CICLO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	8,039	1,770		4,542	,000
	CICLO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	,712	,035	,891	20,368	,000

a. Variable dependiente: ALINEAMIENTO A LA POLÍTICA GENERAL DE GOBIERNO

**Estadísticas de residuos<sup>a</sup>**

	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	N
Valor pronosticado	25,8422	61,4496	43,3545	7,27421	110
Residuo	-10,19164	11,92983	,00000	3,71153	110
Valor pronosticado estándar	-2,407	2,488	,000	1,000	110
Residuo estándar	-2,733	3,199	,000	,995	110

a. Variable dependiente: ALINEAMIENTO A LA POLÍTICA GENERAL DE GOBIERNO

## Hipótesis específica 1

### Regresión

**Variables entradas/eliminadas<sup>a</sup>**

Modelo	Variables entradas	Variables eliminadas	Método
1	Fase de conocimiento integral de la realidad <sup>b</sup>		Entrar

a. Variable dependiente: ALINEAMIENTO A LA POLÍTICA GENERAL DE GOBIERNO

b. Todas las variables solicitadas introducidas.

**Resumen del modelo<sup>b</sup>**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
1	,738 <sup>a</sup>	,545	,541	5,53424	1,761

a. Predictores: (Constante), Fase de conocimiento integral de la realidad

b. Variable dependiente: ALINEAMIENTO A LA POLÍTICA GENERAL DE GOBIERNO

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	3961,368	1	3961,368	129,339	,000 <sup>b</sup>
	Residuo	3307,805	108	30,628		
	Total	7269,173	109			

a. Variable dependiente: ALINEAMIENTO A LA POLÍTICA GENERAL DE GOBIERNO

b. Predictores: (Constante), Fase de conocimiento integral de la realidad

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo	Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
1 (Constante)	19,139	2,194		8,725	,000
Fase de conocimiento integral de la realidad	1,787	,157	,738	11,373	,000

a. Variable dependiente: ALINEAMIENTO A LA POLÍTICA GENERAL DE GOBIERNO

**Estadísticas de residuos<sup>a</sup>**

	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	N
Valor pronosticado	31,6448	56,6560	43,3545	6,02850	110
Residuo	-11,79081	19,99570	,00000	5,50880	110
Valor pronosticado estándar	-1,942	2,206	,000	1,000	110
Residuo estándar	-2,131	3,613	,000	,995	110

a. Variable dependiente: ALINEAMIENTO A LA POLÍTICA GENERAL DE GOBIERNO

## Hipótesis específica 2

### Regresión

**Variables entradas/eliminadas<sup>a</sup>**

Modelo	Variables entradas	Variables eliminadas	Método
1	Fase del futuro deseado <sup>b</sup>	.	Entrar

a. Variable dependiente: ALINEAMIENTO A LA POLÍTICA GENERAL DE GOBIERNO

b. Todas las variables solicitadas introducidas.

**Resumen del modelo<sup>b</sup>**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
1	,781 <sup>a</sup>	,610	,606	5,12425	1,987

a. Predictores: (Constante), Fase del futuro deseado

b. Variable dependiente: ALINEAMIENTO A LA POLÍTICA GENERAL DE GOBIERNO

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	4433,311	1	4433,311	168,837	,000 <sup>b</sup>
Residuo	2835,862	108	26,258		
Total	7269,173	109			

a. Variable dependiente: ALINEAMIENTO A LA POLÍTICA GENERAL DE GOBIERNO

b. Predictores: (Constante), Fase del futuro deseado

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	16,482	2,125		7,756	,000
	Fase del futuro deseado	2,231	,172	,781	12,994	,000

a. Variable dependiente: ALINEAMIENTO A LA POLÍTICA GENERAL DE GOBIERNO

**Estadísticas de residuos<sup>a</sup>**

	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	N
Valor pronosticado	29,8677	56,6386	43,3545	6,37751	110
Residuo	-12,40765	13,74686	,00000	5,10069	110
Valor pronosticado estándar	-2,115	2,083	,000	1,000	110
Residuo estándar	-2,421	2,683	,000	,995	110

a. Variable dependiente: ALINEAMIENTO A LA POLÍTICA GENERAL DE GOBIERNO

### Hipótesis específica 3

#### Regresión

**Variables entradas/eliminadas<sup>a</sup>**

Modelo	Variables entradas	Variables eliminadas	Método
1	Fase de políticas y planes coordinados <sup>b</sup>		Entrar

a. Variable dependiente: ALINEAMIENTO A LA POLÍTICA GENERAL DE GOBIERNO



b. Todas las variables solicitadas introducidas.

#### Resumen del modelo<sup>b</sup>

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
1	,772 <sup>a</sup>	,597	,593	5,21126	2,103

a. Predictores: (Constante), Fase de políticas y planes coordinados

b. Variable dependiente: ALINEAMIENTO A LA POLÍTICA GENERAL DE GOBIERNO

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	4336,194	1	4336,194	159,670	,000 <sup>b</sup>
	Residuo	2932,979	108	27,157		
	Total	7269,173	109			

a. Variable dependiente: ALINEAMIENTO A LA POLÍTICA GENERAL DE GOBIERNO

b. Predictores: (Constante), Fase de políticas y planes coordinados

#### Coefficientes<sup>a</sup>

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	19,143	1,979		9,671	,000
	Fase de políticas y planes coordinados	1,705	,135	,772	12,636	,000

a. Variable dependiente: ALINEAMIENTO A LA POLÍTICA GENERAL DE GOBIERNO

#### Estadísticas de residuos<sup>a</sup>

	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	N
Valor pronosticado	31,0784	54,9486	43,3545	6,30727	110
Residuo	-12,94865	14,39649	,00000	5,18730	110
Valor pronosticado estándar	-1,946	1,838	,000	1,000	110
Residuo estándar	-2,485	2,763	,000	,995	110

a. Variable dependiente: ALINEAMIENTO A LA POLÍTICA GENERAL DE GOBIERNO

## Hipótesis Especifica 4

### Regresión

**Variables entradas/eliminadas<sup>a</sup>**

Modelo	Variables entradas	Variables eliminadas	Método
1	Fase de seguimiento y evaluación de Políticas y Planes de mejora continua <sup>b</sup>		Entrar

a. Variable dependiente: ALINEAMIENTO A LA POLÍTICA GENERAL DE GOBIERNO

b. Todas las variables solicitadas introducidas.

**Resumen del modelo<sup>b</sup>**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
1	,646 <sup>a</sup>	,417	,412	6,26391	1,602

a. Predictores: (Constante), Fase de seguimiento y evaluación de Políticas y Planes de mejora continua

b. Variable dependiente: ALINEAMIENTO A LA POLÍTICA GENERAL DE GOBIERNO

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	3031,628	1	3031,628	77,265	,000 <sup>b</sup>
	Residuo	4237,545	108	39,237		
	Total	7269,173	109			

a. Variable dependiente: ALINEAMIENTO A LA POLÍTICA GENERAL DE GOBIERNO

b. Predictores: (Constante), Fase de seguimiento y evaluación de Políticas y Planes de mejora continua

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo	Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
1 (Constante)	21,386	2,570		8,323	,000
Fase de seguimiento y evaluación de Políticas y Planes de mejora continua	2,244	,255	,646	8,790	,000

a. Variable dependiente: ALINEAMIENTO A LA POLÍTICA GENERAL DE GOBIERNO

**Estadísticas de residuos<sup>a</sup>**

	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	N
Valor pronosticado	32,6050	55,0423	43,3545	5,27381	110
Residuo	-19,31115	13,93258	,00000	6,23511	110
Valor pronosticado estándar	-2,038	2,216	,000	1,000	110
Residuo estándar	-3,083	2,224	,000	,995	110

a. Variable dependiente: ALINEAMIENTO A LA POLÍTICA GENERAL DE GOBIERNO

## BASE DE DATOS

### Variable Independiente

n	TIP_EMP	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25
1	1	2	2	3	3	1	2	1	2	1	2	3	3	3	2	2	2	3	3	1	1	1	2	1	2	3
2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	1	2	3
3	1	1	1	2	3	2	2	2	2	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	1	1	3
4	1	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	1	2	1	1	1	1	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2
6	1	2	2	2	1	3	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	1	3
7	1	2	2	2	2	2	2	2	3	1	1	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	1	2	3
8	1	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2
9	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2
10	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	3	3	3	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
12	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	3	1	2	2	2	1	2	2	1	3	1	2	3	3	2	2
13	1	2	2	2	2	2	1	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	1	3	3
14	1	2	2	2	2	2	2	2	3	1	1	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	1	2	3
15	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3
16	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	3	1	1	2	1	1	1	1	2	3	2
17	1	1	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	1	1	2	3	2	3	3	2
18	1	1	3	3	2	2	2	2	3	2	3	1	1	2	2	2	1	2	2	2	1	3	3	3	2	3
19	1	1	2	3	2	1	1	3	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	3	1	2	1
20	1	2	2	1	2	1	1	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	1	1	2	3	2	2	3	1	1
21	1	2	3	3	1	3	2	1	1	1	2	3	2	3	2	1	1	3	1	2	3	3	1	1	2	3
22	1	1	1	2	1	1	1	1	3	2	3	1	1	2	2	3	1	3	3	3	1	3	3	3	3	2
23	1	1	2	3	1	2	3	1	1	1	3	1	2	3	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1
24	1	3	1	1	3	2	3	1	1	1	3	1	3	1	2	3	1	2	1	3	3	1	2	2	2	2

25	1	2	3	1	2	1	3	2	3	3	1	1	3	1	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2
26	1	3	3	2	1	3	1	3	2	3	3	3	1	2	3	1	2	3	2	3	1	2	3	2	3	3
27	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	3	1	1	3	1	3	1	1	1	3	1	3	1	3
28	1	3	1	1	1	3	1	1	2	2	2	3	3	1	1	1	3	3	1	2	2	3	2	1	2	1
29	1	1	3	3	1	1	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	1	2	1	3	2	1	3	1	1	1
30	1	3	2	1	2	2	3	2	2	3	3	2	1	3	2	2	1	1	3	3	2	3	2	3	1	2
31	1	1	3	2	2	1	3	1	3	2	2	2	1	1	2	1	3	3	3	3	2	2	3	1	1	1
32	1	3	3	1	2	2	2	2	2	1	2	3	1	1	2	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	3
33	1	1	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	1	1	2	2	3	3	2	3	3	1
34	1	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	1	3	1	1	2	2	2	1	1	2	3	3	1	3	2
35	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	3	1	1	2	3	3	1	3	1	3	3	2	1	3	3	2
36	1	3	1	3	2	3	3	3	3	2	1	3	2	1	1	2	3	1	3	2	3	2	1	3	1	1
37	1	2	1	2	3	3	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	3	1	2	2	2	2	1	3	1
38	1	1	2	1	2	1	1	1	3	3	1	2	2	3	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2
39	1	1	1	2	2	2	2	3	2	1	1	3	3	3	1	1	2	3	3	1	3	3	3	1	3	2
40	1	1	2	2	2	3	2	1	2	1	3	1	1	3	1	1	1	1	3	3	2	1	1	2	2	3
41	1	3	2	1	2	1	1	1	3	1	2	1	2	3	1	1	3	3	3	1	2	1	3	1	3	1
42	1	1	3	3	2	1	3	3	3	3	2	2	3	2	1	3	2	1	1	2	2	1	2	1	3	3
43	1	1	3	1	3	3	1	1	3	1	3	1	2	3	1	2	1	3	2	1	3	2	1	2	1	3
44	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	3	3	2
45	1	2	3	1	1	2	1	3	3	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	3	1	1
46	1	1	2	2	2	3	3	3	1	1	2	2	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	2	1	1
47	1	1	2	1	2	3	1	1	1	1	2	1	1	3	1	3	1	2	1	1	1	1	1	3	1	2
48	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2
49	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	1
50	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	1	3
51	2	2	2	3	3	2	2	2	2	1	1	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2
52	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	3

53	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2
54	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3
55	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
56	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2
57	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2
58	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3
59	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
60	2	1	1	2	3	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	3	2	2	3
61	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3
62	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3
63	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2
64	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2
65	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
66	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	2	1
67	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
68	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2
69	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3
70	2	2	2	2	2	3	2	3	1	1	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	1	2	2	2	3
71	2	2	3	3	2	3	3	2	1	3	2	3	3	2	1	2	3	2	3	3	3	1	1	1	3
72	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3
73	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2
74	2	1	1	2	3	2	1	2	3	1	2	2	3	3	2	2	1	2	3	2	2	3	2	3	3
75	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2
76	2	1	2	3	2	3	2	3	1	2	3	2	3	2	2	3	2	1	3	2	2	3	2	3	3
77	2	1	2	3	2	3	2	3	3	1	2	1	3	2	2	1	2	3	3	2	2	1	2	3	2
78	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2
79	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	3	2	2	1	1	2	3	1	1	1	2
80	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3

81	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
82	2	2	1	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	3
83	2	1	2	3	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	1	2	1	2	2	3	2	2
84	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	3	2	1	3	2	2	2	1	1	2	1	1	2
85	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2
86	2	2	2	3	3	1	2	1	1	2	2	1	3	3	1	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	3
87	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1
88	2	1	1	2	1	1	1	1	3	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	3	3	3
89	2	3	2	1	1	1	1	1	3	3	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2	3	1	1	1	1
90	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1
91	2	3	2	3	3	2	1	2	1	2	1	2	1	2	3	1	3	2	1	3	1	1	2	2	1	1
92	2	1	2	1	2	1	1	1	2	3	1	3	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	3	3	3
93	2	2	3	1	3	1	1	3	3	3	1	2	3	3	1	1	1	3	2	2	1	1	1	1	2	1
94	2	3	1	1	3	1	3	1	1	2	1	3	1	1	3	1	2	1	3	1	3	1	2	1	1	1
95	2	3	1	3	1	1	2	1	1	3	2	2	1	3	3	3	3	3	1	1	1	2	1	1	3	2
96	2	1	1	2	3	1	2	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	2	3	1	2	1	2	3	1
97	2	1	3	1	2	3	2	3	3	1	2	1	2	2	3	1	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3
98	2	1	1	2	1	2	1	3	1	2	2	1	1	1	2	2	1	2	1	3	1	3	1	2	1	2
99	2	3	2	3	2	3	2	1	1	3	3	1	2	1	3	2	2	3	3	3	3	2	1	2	2	2
100	2	3	1	2	1	2	1	1	1	1	3	1	3	2	2	3	1	2	2	1	1	1	1	3	1	2
101	2	3	3	1	3	2	3	1	1	3	2	3	1	1	3	2	2	1	1	3	1	1	3	1	1	1
102	2	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	2	2	1	2	2	1	2	3	2	2	2	3
103	2	2	3	3	1	3	2	2	3	1	1	1	1	3	1	2	2	2	3	3	3	3	1	1	3	3
104	2	1	2	1	3	2	2	2	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1	2	3	3	1	2	3	2	3
105	2	1	1	1	2	3	1	2	3	1	1	1	3	1	3	1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	2
106	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	3	3	1	3	1	1	2	1	2	3	2	1	1	1
107	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2
108	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	1	2	2

109	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	3
110	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1

TE=tipo de empleado 1 = funcionario 2= servidor público

### BASE DE DATOS VARIABLE DEPENDIENTE

n	TIP_EMP	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20
1	1	3	3	3	3	2	3	1	3	3	2	1	3	1	3	1	1	2	2	1	2
2	1	3	3	3	3	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	1	2	2	2	1
3	1	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2
4	1	3	1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	1	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	1
6	1	2	2	1	1	2	1	2	2	2	3	2	2	3	1	1	2	2	2	2	1
7	1	3	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	1	2	3	2	3	3	3
8	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	1
9	1	2	2	3	1	2	2	3	2	2	2	2	1	3	2	3	2	2	1	1	2
10	1	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	1	3	1	1	1	1	1	2	1	3
11	1	3	1	1	1	2	2	1	3	2	1	1	2	2	3	3	1	1	1	1	1
12	1	2	2	1	1	3	2	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	3
13	1	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2
14	1	3	2	3	3	3	1	3	2	2	2	3	3	2	3	1	1	3	1	2	3
15	1	3	3	2	2	1	1	1	1	1	3	1	1	2	2	1	1	2	3	1	1
16	1	1	3	2	3	1	1	1	3	2	2	3	1	2	1	2	2	2	3	1	3
17	1	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2
18	1	1	3	1	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	1	1	2	1	3
19	1	1	3	2	1	3	1	1	2	2	1	3	2	1	3	1	1	3	2	1	1



20	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
21	1	3	2	3	3	1	3	2	1	2	2	2	1	2	1	2	3	3	3	1	2
22	1	3	3	3	1	3	3	1	2	3	1	1	2	3	2	1	2	1	3	3	1
23	1	3	2	1	2	3	3	1	3	2	3	1	3	1	3	3	2	2	1	2	1
24	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
25	1	1	3	3	2	1	3	2	3	2	1	1	3	1	3	2	3	2	2	2	3
26	1	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2
27	1	2	2	1	3	1	2	1	2	3	1	1	1	2	3	3	1	3	2	2	3
28	1	3	1	3	3	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2
29	1	2	3	2	1	2	2	3	3	3	3	3	1	2	1	1	3	1	1	2	3
30	1	3	1	2	3	1	2	2	2	3	1	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3
31	1	2	2	3	2	3	2	1	1	1	2	1	2	3	3	1	3	3	3	2	2
32	1	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2
33	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2
34	1	2	1	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	1
35	1	3	3	3	3	1	3	2	1	1	1	1	3	2	1	3	2	3	1	3	1
36	1	3	2	1	3	2	3	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2
37	1	2	3	3	3	1	1	2	1	1	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	1
38	1	2	1	2	3	1	3	3	3	3	2	1	3	2	1	3	2	2	3	1	1
39	1	1	3	1	1	3	3	1	3	2	3	3	3	3	1	2	1	2	2	3	2
40	1	3	1	3	3	2	3	1	1	2	2	3	1	1	1	1	2	1	2	2	1
41	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	1	3	3	3	1	3	1	1
42	1	1	3	3	2	2	3	3	2	2	2	1	2	2	1	1	3	3	3	3	3
43	1	3	1	3	3	1	3	1	3	3	2	1	2	3	1	2	1	3	1	3	1
44	1	1	3	2	3	2	1	2	3	1	1	1	1	3	1	1	3	1	1	1	1
45	1	1	2	2	2	3	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	2	2	1
46	1	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1
47	1	1	3	1	3	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	3	1	3	1	1	2

48	1	3	3	1	1	1	2	2	1	3	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
49	1	1	1	1	1	1	3	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	3	1	1	1
50	1	1	2	1	1	1	3	3	2	1	2	1	3	1	1	2	1	3	1	1	1
51	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	1	2	2	2	2	3	2	2	2	
52	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	
53	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	
54	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	
55	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	
56	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	1	1	1	1	3	2	2	2	
57	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	
58	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	
59	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
60	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	
61	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2	
62	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	
63	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	
64	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	1	3	2	
65	2	2	1	2	1	1	2	1	3	3	1	2	1	2	1	1	3	2	3	2	
66	2	2	2	1	1	2	1	3	2	2	1	1	1	3	2	1	3	2	1	2	
67	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
68	2	2	3	2	3	2	3	1	1	1	1	3	1	1	2	1	3	2	2	2	
69	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	
70	2	3	1	3	1	1	3	3	3	2	2	3	1	1	2	2	2	3	2	3	
71	2	3	3	2	3	2	2	1	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	
72	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	1	3	3	
73	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
74	2	2	2	3	2	2	3	3	1	1	2	2	1	3	3	3	1	3	1	3	
75	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	3	

76	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	1	1	2	3	3	3	2	3	3	3	2
77	2	3	1	3	3	1	2	3	2	2	3	3	3	1	3	3	2	2	1	2	1
78	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	1	1	2	2
79	2	2	1	1	2	1	3	1	3	2	2	2	1	2	3	1	2	1	1	1	2
80	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
81	2	2	1	3	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	2	3	1	1	1	1	1
82	2	2	1	1	2	2	1	3	3	2	3	3	2	3	1	3	1	2	1	1	3
83	2	2	3	3	1	1	3	3	1	3	2	1	2	1	1	1	3	1	3	2	1
84	2	2	2	1	2	3	2	3	3	1	1	1	3	1	2	1	1	1	2	1	1
85	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	1
86	2	1	3	3	1	1	1	1	3	3	3	1	1	1	3	2	1	1	3	2	2
87	2	1	2	3	1	1	1	1	1	1	3	3	3	2	1	2	1	2	1	3	1
88	2	3	2	3	2	3	2	2	1	1	3	1	1	1	2	3	2	1	2	3	2
89	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
90	2	2	1	3	3	3	3	2	3	2	1	2	2	2	1	1	2	1	3	1	1
91	2	3	3	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	3	2	2	3	2	1	1
92	2	3	1	1	1	2	3	1	1	2	2	3	1	3	1	1	1	1	3	3	2
93	2	1	1	1	3	1	1	1	3	3	1	3	2	2	1	3	1	3	3	2	2
94	2	3	3	3	3	3	2	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	2	3
95	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	3
96	2	2	1	3	2	1	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	1	3	3	1	3
97	2	3	3	2	3	2	2	1	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2
98	2	2	1	3	3	1	3	1	3	3	3	2	3	1	2	3	3	2	1	3	1
99	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3
100	2	3	3	3	2	1	3	2	2	3	2	2	3	3	2	1	3	2	3	3	1
101	2	1	2	3	1	1	3	1	1	2	2	3	2	2	3	1	1	3	3	1	3
102	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2
103	2	2	2	3	1	1	3	1	3	3	3	3	2	3	2	3	2	1	3	2	2

104	2	2	1	1	3	3	2	2	1	1	1	1	2	3	1	1	1	1	3	3	3
105	2	2	1	2	1	3	1	1	2	1	2	1	1	2	3	2	2	1	2	2	1
106	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	1	1	2	2	1	2	3	3	2	1	1
107	2	1	3	2	1	2	2	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	2	3
108	2	2	1	1	3	1	2	2	1	3	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1
109	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	3	1	3	3	2	1
110	2	1	1	3	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2

TE=tipo de empleado 1 = funcionario 2= servidor público

### Variable dependiente

Te= 1 Funcionario 2 = Servidor público