



INSTITUTO DE GOBIERNO Y DE GESTIÓN PÚBLICA
UNIDAD DE POSGRADO

**PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y SU INFLUENCIA EN
LA GESTIÓN DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE
ANTONIO RAIMONDI, ANCASH 2020**

**PRESENTADO POR
ANDREA DIGNA BAILÓN GONZÁLEZ
JORGE MARVIN ENGRACIO ANTAHURCO**

**ASESOR
ARMANDO FIGUEROA SÁNCHEZ**

**TRABAJO DE DE INVESTIGACIÓN
PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DEL ESTADO**

LIMA – PERÚ

2020



CC BY-NC

Reconocimiento – No comercial

El autor permite transformar (traducir, adaptar o compilar) a partir de esta obra con fines no comerciales, y aunque en las nuevas creaciones deban reconocerse la autoría y no puedan ser utilizadas de manera comercial, no tienen que estar bajo una licencia con los mismos términos.

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



USMP
UNIVERSIDAD DE
SAN MARTÍN DE PORRES

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

**“PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y SU INFLUENCIA EN LA
GESTIÓN DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ANTONIO
RAIMONDI, ANCASH 2020”**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO DE
MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA**

PRESENTADO POR:

**BR. ANDREA DIGNA BAILÓN GONZÁLEZ
BR. JORGE MARVIN ENGRACIO ANTAHURCO**

ASESOR:

DR: ARMANDO FIGUEROA SÁNCHEZ

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DEL ESTADO

LIMA, PERÚ

2020

DEDICATORIA

Dedicado a Dios por su gran bendición y estar siempre presente en mi vida, a mi Familia por su apoyo incondicional y a todos aquellas que contribuyeron a lograr la cristalización del presente trabajo.

Jorge Engracio Antahurco

Dedico este trabajo a Dios, por haberme dado la vida y permitirme llegar hasta este momento de gran importancia en mi formación profesional a mis padres Andrea y Juan por ser mi apoyo incondicional, a mi esposo Jhon por su apoyo y a mis hijos Sebastián y Matthías que son la principal razón de mi vida.

Andrea Bailón González

AGRADECIMIENTO

Gracias a las personas más importantes en mi vida, mis Padres Jorge y Valeria por ser un ejemplo de perseverancia y coraje, a Mi Esposa María y Mis Hijos Paola, Jeremy y Yosenid, que siempre estuvieron listos para brindarme toda su ayuda.

Jorge Engracio Antahurco

A Dios por acompañarme todos los días, a mis padres Andrea y Juan porque desde mi infancia he tenido su confianza y apoyo incondicional en mi formación profesional, a mi esposo Jhon y a mis hijos Sebastián y Matthías quienes me han apoyado para lograr mis objetivos propuestos.

Andrea Bailón González

ÍNDICE DE CONTENIDO

PORTADA	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	6
1.1 Antecedentes de la Investigación.....	6
1.1.1 Antecedentes Internacionales.....	6
1.1.2 Antecedentes Nacional	7
1.2 Bases Teóricas	10
1.2.1 Planeamiento estratégico	10
1.2.2 Gestión Municipal	12
1.3 Definición de Términos Básicos.....	16
CAPÍTULO II: PREGUNTAS Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	18
2.1 . - Operacionalización de variables	20
2.1.1.- Variable Independiente.....	21
2.1.2 Variable Dependiente	21
2. 2 Matriz de operacionalización de variables.....	22
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	23
3.1.- Diseño Metodológico	23

3.2.- Diseño muestral.....	23
3.2.1.-Población.....	23
3.2.2.-Muestra	23
3.3.-Técnicas de Recolección de Datos	24
3.4.-Técnicas de Gestión y Estadísticas para el Procesamiento de la Información	25
3.5 Aspectos Éticos	25
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y PROPUESTA DE VALOR.....	26
4.1.-Planeamiento estratégico.	26
4.1.1.- Plan estratégico Institucional.	26
4.1.2.- Plan operativo Institucional.	30
4.1.3.- Resumen general del planeamiento estratégico.	33
4.2.-Gestión Municipal.	34
4.2.1.- Desarrollo organizacional.	35
4.2.2.- Finanzas municipales.	38
4.2.3.- Gobernabilidad democrática.	42
4.2.4.- Servicios y proyectos.....	45
4.2.5.- Resumen general de la gestión municipal.	48
4.3.- Análisis del planeamiento estratégico, y su influencia en la gestión de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi, Ancash 2020.	50
4.3.1.- Plan estratégico institucional y su asociación con el desarrollo organizacional.	52
4.3.2.- Planeamiento estratégico y su asociación con la información financiera oportuna y confiable.	54

4.3.3.- Planeamiento estratégico, y su asociación con la promoción de la municipalidad en la participación y concertación local.	56
4.3.4.- Plan operativo institucional, y su asociación con el desarrollo organizacional.	58
4.3.5.- Plan operativo institucional, y su asociación con la gestión municipal.	60
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN	62
CONCLUSIONES	67
RECOMENDACIONES	69
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS	72
ANEXO 1: CUESTIONARIO	77
ANEXO 2: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS.....	79
ANEXO 3: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS.....	80
ANEXO 4: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS.....	81
ANEXO 5: BASE DE DATOS.....	82
ANEXO 6: BASE DE DATOS.....	83

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Plan estratégico Institucional -----	27
Tabla 2 Plan estratégico Institucional (cont.) -----	28
Tabla 3 Resumen descriptivo del plan estratégico Institucional -----	29
Tabla 4 Plan operativo Institucional-----	30
Tabla 5 Plan operativo Institucional (Cont.)-----	31
Tabla 6 Resumen descriptivo del plan operativo institucional -----	32
Tabla 7 Resumen general del planeamiento estratégico-----	33
Tabla 8 Promedio del planeamiento estratégico -----	34
Tabla 9 Desarrollo organizacional-----	35
Tabla 10 Desarrollo organizacional (cont.)-----	36
Tabla 11 Resumen descriptivo del desarrollo organizacional-----	38
Tabla 12 Finanzas municipales -----	39
Tabla 13 Finanzas municipales -----	40
Tabla 14 Resumen descriptivo de las finanzas municipales -----	41
Tabla 15 Gobernabilidad democrática -----	42
Tabla 16 Gobernabilidad democrática -----	43
Tabla 17 Resumen descriptivo de la gobernabilidad democrática-----	44
Tabla 18 Servicios y proyectos -----	45
Tabla 19 Servicios y proyectos (Cont.) -----	46
Tabla 20 Resumen descriptivo de los servicios y proyectos -----	47
Tabla 21 Resumen general de la gestión municipal. -----	48
Tabla 22 Promedio general de la gestión municipal-----	49
Tabla 23 Análisis del planeamiento estratégico, y su influencia en la gestión de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi -----	51

Tabla 24 Análisis chi cuadrado del planeamiento estratégico, y la gestión de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi -----	52
Tabla 25 Plan estratégico institucional y su asociación con el desarrollo organizacional -----	52
Tabla 26 Análisis chi cuadrado del plan estratégico institucional y el desarrollo organizacional -----	53
Tabla 27 Planeamiento estratégico y su asociación con la información financiera oportuna y confiable -----	54
Tabla 28 Análisis chi cuadrado del planeamiento estratégico y la información financiera oportuna y confiable -----	55
Tabla 29 Planeamiento estratégico, y su asociación con la promoción de la municipalidad en la participación y concertación local -----	56
Tabla 30 Análisis chi cuadrado del planeamiento estratégico, y la promoción de la municipalidad en la participación y concertación local -----	57
Tabla 31 Plan operativo institucional, y su asociación con el desarrollo organizacional -----	58
Tabla 32 Análisis chi cuadrado del plan operativo institucional, y el desarrollo organizacional -----	59
Tabla 33 Plan operativo institucional, y su asociación con la gestión municipal. -	60
Tabla 34 Análisis chi cuadrado del plan operativo institucional, y la gestión municipal -----	61

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Plan estratégico Institucional.....	27
Figura 2 Plan estratégico Institucional (cont.).....	28
Figura 3 Resumen descriptivo del plan estratégico Institucional	29
Figura 4 Plan operativo Institucional.	30
Figura 5 Plan operativo Institucional (Cont.).....	31
Figura 6 Resumen descriptivo del plan operativo institucional	32
Figura 7 Resumen general del planeamiento estratégico.....	33
Figura 8 Promedio del planeamiento estratégico	34
Figura 9 Desarrollo organizacional.....	36
Figura 10 Desarrollo organizacional (cont.).....	37
Figura 11 Resumen descriptivo del desarrollo organizacional.....	38
Figura 12 Finanzas municipales.....	39
Figura 13 Finanzas municipales.....	41
Figura 14 Resumen descriptivo de las finanzas municipales.....	42
Figura 15 Gobernabilidad democrática	43
Figura 16 Gobernabilidad democrática	44
Figura 17 Resumen descriptivo de la gobernabilidad democrática.....	45
Figura 18 Servicios y proyectos	46
Figura 19 Servicios y proyectos (Cont.).....	47
Figura 20 Resumen descriptivo de los servicios y proyectos.....	48
Figura 21 Resumen general de la gestión municipal	49
Figura 22 Promedio general de la gestión municipal	50
Figura 23 Análisis del planeamiento estratégico, y su influencia en la gestión de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi	51

Figura 24 Plan estratégico institucional y su asociación con el desarrollo organizacional	53
Figura 25 Planeamiento estratégico y su asociación con la información financiera oportuna y confiable	55
Figura 26 Planeamiento estratégico, y su asociación con la promoción de la municipalidad en la participación y concertación local	57
Figura 27 Plan operativo institucional, y su asociación con el desarrollo organizacional	59
Figura 28 Plan operativo institucional, y su asociación con la gestión municipal ..	60

RESUMEN

El estudio presentó como objetivo, analizar de qué forma, el planeamiento estratégico se asocia con la gestión de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi, Ancash 2020. Fue una investigación de tipo no experimental, de diseño descriptivo, correlacional, de enfoque cuantitativo. La muestra fue de 56 servidores de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi. Resultando que, para el 60,7% de los entrevistados, los objetivos estratégicos no contribuyen adecuadamente, en las mejoras municipales. Para el 64,3%, en la elaboración del del Plan operativo institucional, los especialistas de todas las áreas de la municipalidad no participan de manera adecuada. Para el 67,9% de los entrevistados, la capacidad de la municipalidad para ordenar el territorio no es eficiente. Según el 88,4% de los servidores, la municipalidad no maneja la deuda de los contribuyentes, de manera eficiente. Según el 92,9%, la capacidad de orientar la inversión a sectores de población vulnerables no es eficiente. Para el 85,7%, la capacidad de la municipalidad para promover la organización de la sociedad civil no es eficiente. Para el 75%, la municipalidad no promueve de manera eficiente la participación y concertación local. El 67.9% manifestó que, la municipalidad no informa de manera eficiente, las normativas legales a la población. Por otro lado, para el 67,9% la Inversión municipal no es eficiente, como se observa a continuación. El 85,7% de los servidores entrevistados, el saneamiento no es eficiente. El planeamiento estratégico, se encuentra asociado a la gestión de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi.

Palabras claves: Planeamiento Estratégico , Gestión, Institucional.

ABSTRACT

The study presented as a goal, to analyze how strategic planning is associated with the management of the Provincial Municipality of Antonio Raimondi, Ancash 2020. It was a nonexperimental type of research, descriptive design, correlational, quantitative approach. The sample was of 56 servants of the Provincial Municipality of Antonio Raimondi. For 60.7% of those interviewed, the strategic objectives do not contribute adequately to municipal improvements. For 64.3 per cent, in the preparation of the Institutional Operational Plan, specialists from all areas of the municipality do not participate adequately. For 67.9 per cent of those interviewed, the capacity of the municipality to manage the territory is not efficient. According to 88.4% of the servers, the municipality does not handle the taxpayers' debt efficiently. According to 92.9 per cent, the capacity to target investment to vulnerable populations is not efficient. For 85.7 per cent, the capacity of the municipality to promote the organization of civil society is not efficient. For 75 per cent, the municipality does not efficiently promote local participation and consultation. 67.9% said that, the municipality does not inform the population in an efficient way, the legal regulations. On the other hand, for 67.9% the Municipal Investment is not efficient, as shown below. 85.7% of the servers interviewed, sanitation is not efficient. Strategic planning is associated with the management of the Provincial Municipality of Antonio Raimondi.

Keywords: Strategic Planning , Management, Institutional.

INTRODUCCIÓN

Descripción de la Situación Problemática

Los modelos de gestión pública con el paso de los años muestran una constante evolución, como resultado de los cambios que enfrenta la sociedad. En Perú, según (Cusma, 2019) comenzó el plan de modernización en el año 2007, pero no fue sino hasta el 2018 que logró moldear el nuevo sistema de modernización de la administración pública, la misma está definida como “la transformación constante de lo que hace el Estado para crear valor público. A nivel de instituciones, es la innovación de funciones que permite solucionar los problemas de los ciudadanos y satisfacer sus necesidades y expectativas de manera más eficiente”. Bajo este enfoque, la gestión y la forma en que se organizan las instituciones comienza a tomar más relevancia.

Para comprender la gestión municipal, según (Criales, 2019) primero se debe conocer un poco sobre la administración pública como centro del Estado, “donde la acción de dirección, administración y el dominio político implica eficiencia y eficacia para el logro de los objetivos institucionales” (pág.16). En cuanto a la gestión municipal (Criales, 2019) sostiene que “genera emprendimientos por el perfil económico del territorio, aprovecha las potencialidades de sus recursos naturales, crea mecanismos de promoción del desarrollo, genera empresas municipales y mantiene viva la participación de la ciudadanía en los asuntos locales” (pág7).

En tal sentido, la misión principal de un gobierno es ser líder y fijar las directrices que determinaran el bienestar de una localidad. Según (Arraiza, 2019) el gobierno municipal o local, debe guiar al municipio, a través de su accionar.

Sin embargo, no siempre la gestión conduce sus acciones de manera adecuada tal es el caso de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi en, donde se aprecia que, el gerente municipal y/o jefes de línea no realizan una planificación de actividades, ya sea semanales o mensuales según lo establecido en el plan operativo institucional (POI) de la Municipalidad, por ende es común la improvisación en el desarrollo de actividades diarias, por lo tanto no se conducen al cumplimiento de actividades, metas o proyectos.

Otro de los problemas latentes es que, la mayoría de las inversiones en obras que realiza la municipalidad no solucionan las principales necesidades de la población, como, por ejemplo: los temas asociados al agua y saneamiento, infraestructuras de riego y desarrollo económico. Aunado a lo antes expuesto, no cuentan con herramientas de evaluación para el cumplimiento de metas.

En atención de lo antes expuesto, se plantearon las siguientes interrogantes:

Formulación del Problema

Problema General

PG.- ¿De qué forma, el planeamiento estratégico se asocia con la gestión de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi, Ancash 2020?

Problemas Específicos

PE1.- ¿Cómo el plan estratégico institucional se asocia con en el desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi, Ancash 2020?

PE2.- ¿De qué forma, el planeamiento estratégico se asocia con la información financiera oportuna y confiable de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi, Ancash 2020?

PE3.- ¿De qué manera, el planeamiento estratégico, se asocia con la promoción de la municipalidad en la participación y concertación local de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi, Ancash 2020?

PE4.- ¿Cómo el plan operativo institucional, se asocia con el desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi, Ancash 2020?

PE5.- ¿De qué manera el plan operativo institucional, se asocia con la gestión de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi, Ancash 2020?

Objetivos de la investigación

Objetivo General

OG. – Analizar de qué forma, el planeamiento estratégico se asocia con la gestión de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi, Ancash 2020.

Objetivos Específicos

OE1.- Conocer cómo el plan estratégico institucional se asocia con en el desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi, Ancash 2020.

OE2.- Identificar de qué forma, el planeamiento estratégico se asocia con la información financiera oportuna y confiable de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi, Ancash 2020.

OE3.- Establecer de qué manera, de qué manera, el planeamiento estratégico, se asocia con la promoción de la municipalidad en la participación y concertación local de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi, Ancash 2020.

OE4.- Conocer, cómo el plan operativo institucional, se asocia con el desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi, Ancash 2020.

OE5.- Identificar, cómo el plan operativo institucional, se asocia con la gestión de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi, Ancash 2020.

La planificación estratégica es importante para definir el rumbo de las organizaciones, según (Gamboa, Mena, & Mora, 2012) la importancia de la planificación estratégica radica en la promoción de metas, a través de la identificación de necesidades. Asimismo, es preciso mencionar que la planificación por si sola, no garantiza el cumplimiento de objetivo, es el trabajo en equipo, la organización y la propia gestión lo que garantiza la eficiencia de las estrategias. (Escalante, 2019) recalcó en su estudio la importancia de planificación estratégica para la gestión municipal porque permite conducir las acciones y actividades hacia el logro de objetivos, dentro del marco de las competencias y funciones establecidas.

Por otro lado, la finalidad de la gestión municipal como lo señala (Cordero, 2018) es perseguir de forma organizada el bien común, es precisamente en el ámbito municipal donde se identifican las necesidades básicas, y se centran en la atención de los servicios elementales para ordenar los aspectos sociales, culturales y económicos.

Por dichas razones la presente investigación se consideró importante para la comunidad de Provincial de Antonio Raimondi, pues fueron los principales beneficiados con los resultados del estudio, porque al identificar las debilidades de la planificación estratégica y la gestión municipal se pudo realizar las recomendaciones pertinentes para lograr las mejoras necesarias. A nivel metodológico el presente estudio representa un aporte significativo a la comunidad científica, partiendo del diseño de un instrumento confiable para recoger la percepción de los servidores de la municipalidad respecto al tema abordado, posteriormente los resultados y conclusiones podrán ser citados en futuras investigaciones respecto al mismo tema dentro o fuera de la municipalidad.

La presente investigación es viable porque contó con los recursos materiales, técnicos y operativos. Así como con los conocimientos y experiencia de los autores respecto al tema, y gestión de la municipalidad.

Respecto a la metodología utilizada, se trató de un estudio de tipo no experimental, de diseño descriptivo, correlacional, y enfoque cuantitativo. La muestra estuvo conformada por 56 servidores de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi, la técnica de recolección de datos utilizada fue la encuesta a través de un cuestionario.

El presente estudio se encuentra estructurado de la siguiente manera:

En el Capítulo I – Marco Teórico, se presentan los antecedentes, bases teóricas, y definición de términos básicos relacionados con el tema de investigación, sus variables y dimensiones.

En el Capítulo II – Preguntas y Operacionalización de variables, se presenta la concepción bajo la cual se desarrolló la investigación, así como las preguntas formuladas, asimismo, se presenta la matriz de operacionalización en la que, se definen las variables, sus dimensiones e indicadores.

Seguidamente, se presenta el Capítulo III – Metodología de la investigación, presentando el diseño metodológico, diseño muestral, técnicas de recolección de datos, de gestión y estadística para el procesamiento de la información, y los aspectos éticos.

Luego, se presenta el Capítulo IV - Resultados y propuesta de valor, en el cual se pueden observar los resultados descriptivos e inferenciales a los que se llegó.

En el Capítulo V – Discusión, se presentan las comparaciones de los resultados obtenidos, con otras investigaciones.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes de la Investigación

1.1.1 Antecedentes Internacionales

En Ecuador, los autores (Orozco & Pacho, 2019) desarrollaron un estudio sobre el “Plan estratégico para fortalecer la gestión pública del gobierno autónomo descentralizado Municipal del Cantón Guano, Provincia de Chimborazo, Período 2018 – 2021”, el objetivo planteado por los autores en mención fue diseñar un plan estratégico para fortalecer la gestión pública. Utilizando el método descriptivo, explicativo presentaron resultados como los siguientes: El 14% de los habitantes del cantón Guano, indican que la administración de Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano, es excelente, el 38% muy buena, el 17% buena, para el 19% es regular, y para el 11% es mala, es decir, la administración se cataloga por ser muy buena, por el servicio que brindan (pág.47). Por otro lado, el 9% de los entrevistados indicó que la ejecución de obras es excelente, para el 25% es muy buena, para el 47% es buena, y el 20% indicó que es regular. La ejecución de obras en el cantón es lo más prioritario para el desarrollo y crecimiento del mismo por ende la mayoría lo cataloga como bueno considerando un nivel medio por el faltante de obras a ejecutarlas o inconclusas (pág.48). Entre las conclusiones de (Orozco & Pacho, 2019) se apreció que, el gobierno de Cantón no contaba con un plan estratégico, por lo tanto, los resultados en la gestión de la institución se mostraron débil.

1.1.2 Antecedentes Nacional

En la investigación de (Ganoza, 2015) denominada “Aplicación de un plan estratégico para la mejora de la gestión pública de la Municipalidad de Puerto Eten 2015-2020”, cuyo objetivo básicamente fue establecer que la implementación del plan estratégico contribuye en la mejora de la gestión pública de la municipalidad. El método utilizado por el autor fue descriptivo, no experimental, y le permitió presentar los siguientes resultados: El 29% de los encuestados considera que frecuentemente la visión y misión de la municipalidad se ve reflejada claramente en la política y la estrategia implementada; 24% de los encuestados considera que siempre, el 22% considera que algunas veces, el 20% dice que muchas veces y solo el 6% considera que nunca (pág. 71). Seguidamente, el 41% de los encuestados considera que siempre se reciben capacitaciones, el 29% considera que frecuentemente, mientras el 22% considera que muchas veces, y 4% considera que algunas veces y nunca respectivamente (pág. 79). (Ganoza, 2015) concluyó que, la aplicación del plan estratégico mejora la gestión pública de la Municipalidad de Puerto Eten.

En el estudio de (Carranza, 2017) titulado “Implementación del Plan Estratégico Institucional y su Influencia en la Gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017”, cuyo objetivo fue conocer si la aplicación del plan estratégico institucional influye en gestión con mejores resultados. Mediante un diseño correlacional de corte transeccional. En los resultados presentados por (Carranza, 2017) se observó que, el 78,2% de los entrevistados consideró que la implementación del plan estratégico es regular, el 12,7% adecuado y 9,1% inadecuado. Entre las conclusiones presentadas por (Carranza, 2017) se observó

que, la implementación del plan estratégico influye significativamente en la gestión por resultados de la municipalidad comprobado mediante la prueba Tau-b de Kendall es $t=0,72$.

En el estudio de (Albino, 2018) titulado “El plan estratégico y la mejora de la gestión pública en la municipalidad de Jesús María”, se desarrolló el objetivo para conocer la influencia del plan estratégico en la mejora de la gestión. Entre los resultados se apreció que, el 40% de los encuestados considera que, algunas veces el plan estratégico desplegado por la municipalidad cuenta con planes operativos que sean viables y para el logro de los objetivos de Jesús María, el 32% considera que muchas veces, mientras que, el 16% de los encuestados considera que frecuentemente, y el 6% considera que siempre y nunca respectivamente. (pág.68). Por otro lado, el 42% consideró que muchas veces la Municipalidad cuenta con un enfoque ordenado que garantiza el buen uso de los ingresos y egresos del gasto público, el 32% opina que algunas veces, el 14% frecuentemente, el 10% considera que siempre y solo el 2% opina que nunca (pág. 71). En base a los resultados (Albino, 2018) concluyó que, la aplicación del plan estratégico se relaciona con la gestión pública de la Municipalidad distrital de Jesús María.

El autor (Espinoza, 2019) en el estudio acerca del “Planeamiento Estratégico en la Gestión del Valor Público en la Municipalidad Provincial de Cusco 2018”, cuyo objetivo fue describir de qué forma el Planeamiento Estratégico contribuye en la gestión del valor público en la Municipalidad a través de un enfoque mixto. Entre los resultados de (Espinoza, 2019) se encontró que, respecto al Plan Estratégico Institucional, el 46.7% de los encuestados indican que se aplica en forma

medianamente adecuada o que no está concluido, para el 36.7% la aplican de forma adecuada, y para el 16.7% su aplicabilidad es poco adecuada (pág.53). Por otro lado, sobre el plan operativo institucional el 56,7% opinó que es medianamente adecuada, el 33,3% adecuada y solo el 10% lo considera poco adecuada (pág.54). Concluyendo así que, el planeamiento estratégico contribuye significativamente en la gestión del valor público con una correlación de 0,890.

Por su parte, (Tantavilca, 2019) presentó la investigación titulada “El plan de desarrollo concertado y la gestión municipal en el distrito de Villa María del Triunfo Año 2017”. La muestra fue de 350 personas. El objetivo principal fue establecer la asociación entre el plan de desarrollo concertado y la gestión municipal, por su naturaleza el estudio fue correlacional. Entre los resultados se encontró que, para el 3,7% de los entrevistados, la gestión municipal es alta, para el 50,9% es de valor medio, y para el 45,4% la gestión municipal es baja (pág. 83). Entre las conclusiones presentadas por el autor se apreció que, el plan de desarrollo concertado se asocia significativamente con la gestión municipal mostrando un Rho de Spearman de 0,924.

En la investigación de (Alva, 2019) sobre “La gestión municipal, propuesta de mejora para la Municipalidad Provincial de Bolívar, 2017”, el objetivo principal fue diagnosticar la gestión municipal mediante el método deductivo. Respecto a la Evaluación de la oportunidad y confiabilidad de la información financiera, la municipalidad provincial de Bolívar, cuenta con información financiera oportuna y confiable en el periodo de evaluación, obteniendo un calificativo de 3 puntos (Alto) en lo que respecta a la capacidad administrativa de la información financiera. Entre

las conclusiones de (Alva, 2019) se aprecia que, la municipalidad muestra debilidades en la capacidad de gestión, asimismo se reflejó que no cuentan con un plan de inversiones, por otro lado, se evidencio que la municipalidad no realiza un seguimiento a la ejecución presupuestal.

Por otro lado (Estrada, 2020) presento un estudio sobre la “Gestión municipal e inversión pública en la Municipalidad de Puente Piedra – 2019”, cuyo objetivo fue examinar el nivel de asociación entre la gestión y la inversión pública municipal mediante un enfoque cuantitativo. Entre los resultados presentados por (Estrada, 2020) se apreció que, el 38,33% consideró que la gestión municipal se ubica en un nivel bajo, el 33,33% en nivel medio y el 28,33% en nivel alto (pág.21). En cuanto a la dimensión finanzas el 60% de los entrevistados opinó que está en un nivel bajo, el 30% en nivel medio, y solo el 10% lo ubicó en un nivel alto. En base a los resultados obtenidos (Estrada, 2020) concluyó que, la gestión municipal se relaciona de manera significativa con la inversión pública en la municipalidad Distrital de Puente Piedra.

1.2 Bases Teóricas

1.2.1 Planeamiento estratégico

El planeamiento estratégico según lo establece el (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2020) se utiliza para analizar las posibles alternativas para el desarrollo y mejoras en las condiciones de vida de sus habitantes.

Por esa razón, se compone por una metodología que permite “construir y definir una estrategia de desarrollo a partir de las características y realidades propias del

territorio, a fin de alcanzar la imagen compartida y deseada de futuro” (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2020)

En otras palabras, el planeamiento estratégico “es el proceso sistemático construido sobre el análisis continuo de la situación actual y el pensamiento orientado al futuro, el cual genera información para la toma de decisiones con el fin de lograr los objetivos estratégicos establecidos” (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2015, pág. 57). Dentro del planeamiento estratégico las instituciones públicas deben contar con un plan estratégico institucional y el plan operativo institucional.

1.2.1.1 Plan Estratégico Institucional

El plan estratégico institucional (PEI) según la Guía para el planeamiento Institucional emitida por el (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2019) es un instrumento de gestión utilizado en la precisión de estrategias para lograr los objetivos, en un periodo de tres (3) años o más, mediante acciones trazadas para inducir al bienestar de la población. Como contenidos mínimos el PEI debe establecer la misión institucional, los objetivos y acciones estratégicas.

Por misión institucional se entiende que “es la razón de ser de la entidad, en el marco de las competencias y funciones establecidas en su ley de creación o la normativa que la reglamenta” (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2019). Basándose principalmente en la población a la cual sirve.

En cuanto a los objetivos estratégicos el (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2019) lo define como los pasos para la lograr los resultados esperados en las condiciones de vida de la población. Por su parte, las acciones estratégicas institucionales se definen como el conjunto de iniciativas que conducen a la aplicación de estrategias para la consecución de los objetivos planteados.

1.2.1.2 Plan Operativo Institucional

El plan operativo Institucional (POI) según (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2019) “comprende la programación multianual de las Actividades Operativas e Inversiones necesarias para ejecutar las acciones definidas en el PEI”, también determina los recursos financieros y las metas para cada año. Entre los componentes del POI se puede analizar las actividades operativas, el tratamiento de las inversiones, y la gestión del riesgo.

Sobre las Actividades Operativas el (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2019) sostiene que, son el medio para la entrega de bienes y servicios a los usuarios, respondiendo al cumplimiento de las acciones estratégicas. Dentro del POI se consideran las inversiones para mejorar la capacidad de producción en la gestión.

1.2.2 Gestión Municipal

El (Congreso de la República, 2003), en la Ley Orgánica de Municipalidades N°27972, respecto a la gestión municipal señala lo siguiente:

- **Modalidades para la prestación de servicios:** Los servicios públicos locales pueden ser de gestión directa y de gestión indirecta, siempre que sea permitido por ley y que se asegure el interés de los vecinos, la eficiencia y eficacia del servicio y el adecuado control municipal. En toda medida destinada a la prestación de servicios deberá asegurarse el equilibrio presupuestario de la municipalidad.
- **Otorgamiento de concesión:** Los gobiernos locales pueden otorgar concesiones a personas jurídicas, nacionales o extranjeras para la ejecución y explotación de obras de infraestructura o de servicios públicos locales, conforme a ley. La concesión puede autorizar el reembolso de la inversión

mediante los rendimientos de la obra o el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales generados, según sea el caso.

- **Contrataciones y adquisiciones locales:** Las contrataciones y adquisiciones que realizan los gobiernos locales se sujetan a la ley de la materia, debiendo hacerlo en acto público y preferentemente con las empresas calificadas constituidas en su jurisdicción, y a falta de ellas con empresas de otras jurisdicciones.
- **Actividad empresarial municipal:** Las empresas municipales son creadas por ley, a iniciativa de los gobiernos locales con acuerdo del concejo municipal con el voto favorable de más de la mitad del número legal de regidores. Dichas empresas adoptan cualquiera de las modalidades previstas por la legislación que regula la actividad empresarial y su objeto es la prestación de servicios públicos municipales.
- **Desarrollo económico local:** Los gobiernos locales promueven el desarrollo económico de su circunscripción territorial y la actividad empresarial local, con criterio de justicia social.

La gestión municipal forma parte del desarrollo local, que según (Cooperación técnica alemana (GTZ), 2008) tiene que ver con la capacidad de las autoridades de mejorar los aspectos político, económico, social y ambiental. Ahora bien, la gestión municipal se ubica entre la dimensión política del desarrollo local, y se subdivide en cuatro áreas fundamentales: el desarrollo organizacional, las finanzas municipales, la gobernabilidad, los servicios y proyectos (pág. 12). Una de las principales ventajas evaluar la gestión municipal es obtener información objetiva sobre la situación municipal, así como estimular la promoción de políticas nacionales para fortalecer las capacidades locales.

La municipalidad que cuenta con un buen desarrollo organizacional, una adecuada administración de las finanzas, una alta capacidad para ofrecer y desarrollar servicios y proyectos, y la capacidad de impulsar una gestión democrática, transparente y participativa, es una municipalidad capaz de implementar una gestión municipal buena. (Cooperación técnica alemana (GTZ), 2008, pág. 15)

1.2.2.1 Desarrollo Organizacional

En tal sentido, la (Cooperación técnica alemana (GTZ), 2008) sostuvo que el desarrollo organizacional consiste en la planificación para el cambio de comportamiento y estructura organizacional para adaptarse a los cambios a nivel de tecnología, y los desafíos que surgen en el entorno. Los indicadores planteados por (Cooperación técnica alemana (GTZ), 2008) para medir el desarrollo organizacional, corresponden a la capacidad de: operar de acuerdo a objetivos y metas, ordenar el territorio, contar con personal formado adecuadamente, e implementar sistemas mecanizados.

En apoyo a la teoría de la (Cooperación técnica alemana (GTZ), 2008), se aprecia que la Ley Orgánica N°27972 de Municipalidades aprobada por el (Congreso de la República, 2003), se observa que el desarrollo organizacional es parte de la normativa mediante el establecimiento de competencias municipales en el artículo 73 especialmente en la organización del espacio físico: “Zonificación, Catastro urbano y rural, Habilitación urbana, Saneamiento físico legal de asentamientos humanos, Acondicionamiento territorial, Renovación urbana, Infraestructura urbana o rural básica, Vialidad, Patrimonio histórico, cultural y paisajístico”

1.2.2.2 Finanzas Municipales

Las finanzas municipales según (Cooperación técnica alemana (GTZ), 2008) se basa en la información con la que cuenta la municipalidad para expresar la situación

monetaria y tomar decisiones importantes para nuevas inversiones, así como de operación de la municipalidad. En base a lo antes expuesto, la (Cooperación técnica alemana (GTZ), 2008) planteó los siguientes indicadores para determinar la capacidad de la municipalidad en las recaudaciones, el manejo de presupuesto, el manejo responsable de la deuda, la administrativa financiera, y la capacidad de orientar la inversión a sectores de población vulnerables (pág. 16)

Por otro lado, en concordancia con la (Cooperación técnica alemana (GTZ), 2008) en la Ley Orgánica N°27972 de Municipalidades aprobada por el (Congreso de la República, 2003), se insta en los artículos 36 que para garantizar el desarrollo económico de la localidad las autoridades deben promover actividades que mejoren la actividad territorial desde el ámbito empresarial y social.

1.2.2.3 Gobernabilidad democrática

En cuanto a la dimensión de Gobernabilidad democrática según lo dispuesto en el libro de la (Cooperación técnica alemana (GTZ), 2008) está se refiere a la capacidad de la municipalidad para involucrar a los ciudadanos en las decisiones del gobierno municipal que se asocien a las mejoras en las condiciones de vida de la comunidad. Para esta dimensión la (Cooperación técnica alemana (GTZ), 2008) estableció los siguientes indicadores: capacidad de promover la organización de la sociedad civil, transparencia municipal, promoción de la participación y concertación local, y la capacidad de informar las normativas legales a la población (pág.16)

1.2.2.4 Servicios y proyectos

En cuanto a la dimensión servicios y proyectos la (Cooperación técnica alemana (GTZ), 2008) sostiene que, abarca el análisis de la cobertura de los servicios municipales, es importante para medir si se cumplen con las contribuciones, a

través de proyectos, reservados para solucionar las demandas de la población, principalmente de los sectores con mayor desventaja. Para medir la gestión a nivel de servicios y proyectos la (Cooperación técnica alemana (GTZ), 2008) plantea los siguientes indicadores: Capacidad para ofrecer servicios municipales, la Inversión municipal, el Saneamiento y la Ejecución de proyectos en el municipio.

En la Ley Orgánica N°27972 de Municipalidades, el (Congreso de la República, 2003), establece los servicios y proyectos municipales, mediante la estipulación de competencias como el saneamiento, los programas sociales, la seguridad ciudadana, entre otros aspectos relevantes. Asimismo, entre sus competencias se establece la participación ciudadana para contribuir y promover el desarrollo social y económico de la localidad.

1.3 Definición de Términos Básicos

Acción Estratégica: “es la iniciativa que contribuye a implementar el objetivo estratégico. Dependiendo del nivel jerárquico del plan, se clasifican en acciones estratégicas institucionales, regionales y sectoriales”. (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2020)

Actividad operativa: “es el medio necesario y suficiente que contribuye en la entrega de los bienes y servicios a los usuarios, que garantiza el cumplimiento de una Acción Estratégica Institucional que forma parte de un Objetivo Estratégico Institucional”. (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2020)

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN): “es el organismo técnico especializado en ejercer la función de órgano rector, orientador y de coordinación del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico” (Decreto Legislativo N° 1088, 2018)

Meta: “Es el valor proyectado del indicador para hacer el seguimiento al logro de los objetivos estratégicos” (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2015).

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” (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2015).

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” (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2015).

Transparencia: Es la cualidad de un gobierno, empresa, organización o persona de ser abierta en la divulgación de información, normas, planes, procesos y acciones. Como regla general, los funcionarios públicos, empleados públicos, gerentes y directores de empresas u organizaciones, y las juntas directivas tienen la obligación de actuar de manera visible, predecible y comprensible en la promoción de la participación y la rendición de cuentas. (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2015)

Planes (este concepto es importante, precisando que hay diferentes tipos de planes que realizar una municipalidad)

CAPÍTULO II: PREGUNTAS Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

La Provincia de Antonio Raimondi, fue creada mediante Ley N° 15187 del 26/10/1964, políticamente está dividida en 06 distritos: Llamellin, Mirgas, Aczo, Chingas, Chaccho y San Juan de Rontoy y abarca una superficie territorial aproximadamente de 561.61 Km. El nivel de equipamiento alcanzado por los centros poblados, así como las características de su infraestructura como soporte de diferentes actividades, es un aspecto importante que influye en la estructuración del sistema de asentamientos, tiene una relación directa con el tamaño de su área de influencia, así como con los tipos de funciones centrales que brinda. (Presidencia del Consejo de Ministros, 2014).

La misión de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi, se basa en representar y gestionar los intereses de los vecinos en la jurisdicción, promueve una fuerte gobernabilidad democrática, asegurando la mayor participación ciudadana en la formulación de las políticas locales, desarrollando al máximo sus capacidades para brindar bienes y servicios públicos locales de alta calidad con la mayor eficacia y eficiencia, haciendo uso responsable, transparente y estratégico de los recursos públicos, de manera que provoque sinergias con las inversiones de otras instituciones del estado y del sector privado, para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos en la jurisdicción. (Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi, 2014)

La provincia de Antonio Raimondi cuenta con una amplia cantidad de recursos turísticos entre puntos arqueológicos, monumentos y escenarios óptimos para el turismo de aventura; sin embargo, muchos de estos sitios todavía no son explotados formalmente.

En la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi se aprecia que, el gerente municipal y/o jefes de línea no realizan una planificación de actividades, ya sea semanales o mensuales según lo establecido en el plan operativo institucional (POI), por ende, es común la improvisación en el desarrollo de actividades diarias, y la falta de cumplimiento en las actividades, metas o proyectos.

Otro de los problemas latentes es que, la mayoría de las inversiones en obras que realiza la municipalidad no solucionan las principales necesidades de la población, como, por ejemplo: los temas asociados al agua y saneamiento, infraestructuras de riego y desarrollo económico.

Bajo la concepción de lo antes expuesto, se formularon las siguientes preguntas de la investigación:

- ¿De qué forma, el planeamiento estratégico se asocia con la gestión de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi, Ancash 2020?
- ¿Cómo el plan estratégico institucional se asocia con en el desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi, Ancash 2020?
- ¿De qué forma, el planeamiento estratégico se asocia con la información financiera oportuna y confiable de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi, Ancash 2020?
- ¿De qué manera, el planeamiento estratégico, se asocia con la promoción de la municipalidad en la participación y concertación local de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi, Ancash 2020?
- ¿Cómo el plan operativo institucional, se asocia con el desarrollo organizacional de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi, Ancash 2020?

- ¿De qué manera el plan operativo institucional, se asocia con la gestión de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi, Ancash 2020?

Dicho estudio se consideró importante para la comunidad Provincial de Antonio Raimondi, pues fueron los principales beneficiados con los resultados del estudio. A nivel metodológico el presente estudio representó un aporte significativo a la comunidad científica, partiendo del diseño de un instrumento confiable para recoger la percepción de los servidores de la municipalidad respecto al tema abordado, posteriormente los resultados y conclusiones podrán ser citados en futuras investigaciones respecto al mismo tema dentro o fuera de la municipalidad.

En tal sentido, se puede afirmar que la presente investigación es viable porque contó con los recursos materiales, técnicos y operativos. Así como con los conocimientos y experiencia de los autores respecto al tema. En cuanto a las técnicas de recolección de datos fue la encuesta a través de un cuestionario dirigido a los servidores de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi, Ancash. El cuestionario constó de 26 interrogantes evaluados a través de la escala de Likert. Dicho cuestionario fue validado a través del juicio de expertos, en este caso tres expertos analizaron el instrumento para determinar si cumplen con los criterios necesarios para dar respuesta a los objetivos planteados.

Finalmente, los resultados obtenidos permitieron concluir en base a los objetivos planteados, para presentar las recomendaciones pertinentes al caso, con el propósito de mejorar la planificación estratégica y la gestión administrativa de la municipalidad.

2.1 . - Operacionalización de variables

Para el desarrollo de la presente investigación se analizaron dos variables, a través de sus respectivas dimensiones e indicadores, para dar respuesta a los objetivos planteados. A continuación, se presenta brevemente las variables de estudio:

2.1.1.- Variable Independiente

El Planeamiento estratégico se establece como la variable independiente, porque “es el proceso sistemático construido sobre el análisis continuo de la situación actual y el pensamiento orientado al futuro, el cual genera información para la toma de decisiones” (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2015, pág. 57). Para mayor detalle ver matriz de operacionalización.

2.1.2 Variable Dependiente

La gestión municipal se determinó como la variable dependiente, porque forma parte del desarrollo local, tiene que ver con la capacidad de las autoridades de mejorar los aspectos político, económico, social y ambiental. (Cooperación técnica alemana (GTZ), 2008). Para mayor detalle ver matriz de operacionalización.

2. 2 Matriz de operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES
Planeamiento estratégico	El planeamiento estratégico “es el proceso sistemático construido sobre el análisis continuo de la situación actual y el pensamiento orientado al futuro, el cual genera información para la toma de decisiones” (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2015)	El planeamiento estratégico está compuesto básicamente por el plan estratégico institucional y el plan operativo institucional.	Plan estratégico Institucional	Misión Institucional
				Objetivos estratégicos
				Acciones estratégicas
			Plan operativo Institucional	Actividades Operativas
				Tratamiento de las inversiones
				Gestión del riesgo en El POI
Gestión Municipal	La gestión municipal forma parte del desarrollo local, tiene que ver con la capacidad de las autoridades de mejorar los aspectos político, económico, social y ambiental (Cooperación técnica alemana (GTZ), 2008)	La gestión municipal se ubica entre la dimensión política del desarrollo local, y se subdivide en cuatro áreas fundamentales: el desarrollo organizacional, las finanzas municipales, la gobernabilidad, los servicios y proyectos. Cooperación técnica alemana (GTZ), 2008)	Desarrollo organizacional	Capacidad de operar de acuerdo a objetivos y metas
				Capacidad de ordenar el territorio
				Personal formado adecuadamente
				Capacidad de implementar sistemas mecanizados
			Finanzas municipales	Recaudación municipal
				Manejo de presupuesto
				Capacidad de manejo responsable de la deuda
				Capacidad administrativa financiera
			Gobernabilidad democrática	Capacidad de orientar la inversión
				Organización de la sociedad civil
				Transparencia municipal
				Promoción de la participación y concertación local
			Servicios y proyectos	Capacidad de informar las normativas legales a la población
				Servicios municipales
				Inversión municipal
				Saneamiento del municipio
	Ejecución de proyectos			

Elaboración: Propia

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.- Diseño Metodológico

El método no experimental, según (Arias, 2012) “es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar la variable”.

En base a lo antes expuesto, el presente estudio fue de tipo no experimental, de diseño descriptivo, correlacional, y enfoque cuantitativo.

3.2.- Diseño muestral

3.2.1.-Población

La población estuvo conformada por los servidores, entre funcionarios y personal administrativo, de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi.

3.2.2.-Muestra

En atención a lo antes expuesto, respecto al desconocimiento del número total de servidores, entre funcionarios y administrativos de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi, fue necesario aplicar la siguiente fórmula, para calcular el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 pq}{E^2}$$

Esta fórmula es utilizada para determinar la muestra, cuando se desconoce el tamaño de la población.

Dónde:

p = 0,038 Probabilidad de que, los servidores consideren que, la gestión es eficiente

q = 0,962 Probabilidad de que, los servidores consideren que, la gestión municipal no es eficiente

$\alpha=0,05$ Nivel de significación al 95% de confianza

$Z=1,96$ Valor de la Normal al 95% de confianza

$E=0,05$ Error

Sustituyendo los datos en la ecuación tenemos:

$$n = \frac{1,96^2(0,038)(0,962)}{(0,5^2)} = 56$$

La muestra estuvo conformada por 56 servidores, entre funcionarios y administrativos, de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi.

3.3.-Técnicas de Recolección de Datos

La técnica de recolección de datos fue la encuesta a través de un cuestionario dirigido a los servidores entre funcionarios y administrativos, de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi , Ancash. El cuestionario consta de 26 interrogantes evaluados a través de la escala de Likert.

Dicho cuestionario fue validado a través del juicio de expertos, en este caso tres expertos analizaron el instrumento para determinar si cumplen con los criterios necesarios para dar respuesta a los objetivos planteados.

Asimismo, el cuestionario cuenta con una confiabilidad de 0,788, determinada por el Alfa de Cronbach, indicando que, el cuestionario contó con buena confiabilidad, según lo señalado por (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2006).

Cuadro 1 - Resumen de procesamiento de casos

	N	%
Casos Válido	56	100,0
Excluido ^a	0	,0
Total	56	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Fuente: Cuestionario aplicado a los 56 servidores de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi .

Elaboración: Propia

Cuadro 2 - Estadísticas de fiabilidad

<u>Alfa de Cronbach</u>	<u>N de elementos</u>
<u>,788</u>	<u>26</u>

Fuente: Cuestionario aplicado a los 56 servidores de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi .

Elaboración: Propia

3.4.-Técnicas de Gestión y Estadísticas para el Procesamiento de la Información

Las técnicas para el procesamiento de datos implementadas en la presente investigación fueron las siguientes:

- a) Se determinó la población y muestra para la recolección de datos
- b) Se diseñó un cuestionario para evaluar ambas variables
- c) Una vez aplicado el cuestionario, se creó una base de datos en el software estadístico SPSS V26.
- d) Se utilizaron las técnicas estadísticas para analizar descriptivamente las variables y presentar los resultados de correlación entre sí.
- e) Se concluyó en base a los objetivos de la investigación.
- f) Se propuso recomendaciones para mejorar el planeamiento estratégico y la gestión municipal.

3.5 Aspectos Éticos

En la presente investigación se respetó la autoría de las fuentes consultadas, a través de las citas mediante las normas APA. También se respetó los aspectos éticos suscritos en el “Manual para la elaboración de las tesis y los trabajos de investigación para obtener los Grados Académicos de Maestro y Doctor” del Instituto de Gobierno y Gestión Pública.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y PROPUESTA DE VALOR

4.1.-Planeamiento estratégico.

A continuación, se presentan los resultados correspondientes al planeamiento estratégico, y sus dimensiones, según lo expresado por los servidores de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi. Las dimensiones estudiadas, pertenecientes al planeamiento estratégico son:



4.1.1.- Plan estratégico Institucional.

En la tabla 1 y figura 1 se presentan los resultados correspondientes al plan estratégico institucional, respecto al planeamiento estratégico que tienen los servidores de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi, en la que se puede observar que, para el 3,6% de los servidores, la misión institucional no define adecuadamente la razón de ser de la municipalidad, para el 53,5% se define de manera regular. De igual forma para el 3,6% de los entrevistados, los objetivos

estratégicos no reflejan adecuadamente, las acciones para fortalecer las operaciones municipales, para el 35,7% se reflejan de manera regular.

Tabla 1 Plan estratégico Institucional

	Inadecuado	Regular	Adecuado
La misión institucional define la razón de ser de la municipalidad de forma	3,6%	53,5%	42,9%
Los objetivos estratégicos reflejan acciones para fortalecer las operaciones municipales, de manera	3,6%	35,7%	60,7%

Fuente: Cuestionario aplicado a los 56 servidores de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi.

Elaboración: Propia

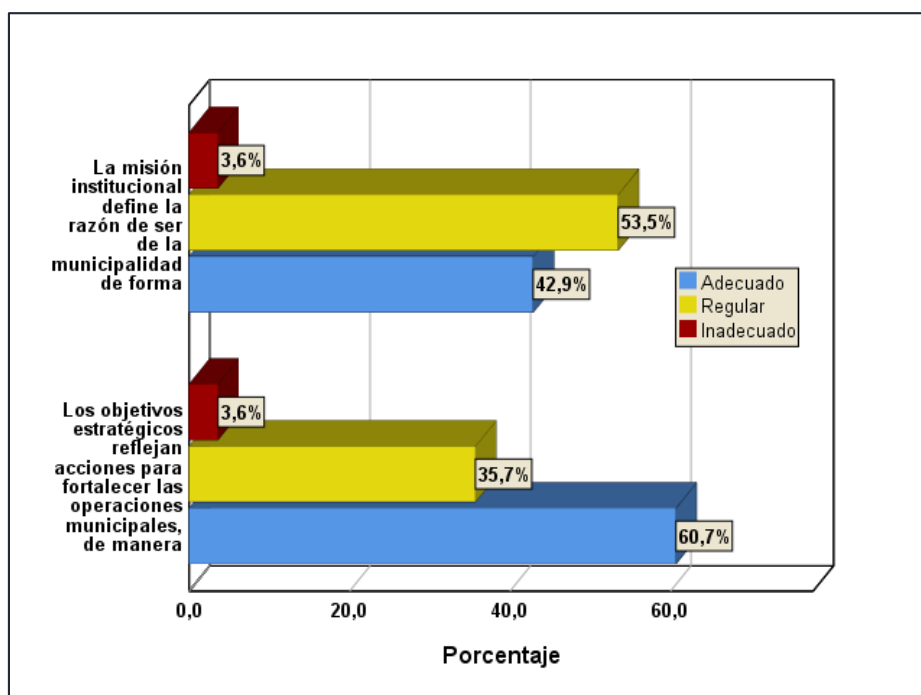


Figura 1 Plan estratégico Institucional

Fuente: Cuestionario aplicado a los 56 servidores de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi.

Elaboración: Propia

Integrando a estos resultados se presenta en la tabla 2 y figura 2 que, para el 3,6% de los servidores de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi, los objetivos estratégicos no contribuyen adecuadamente, en las mejoras municipales; según el

57,1% contribuyen de manera regular. También se observa que, para el 46,4% de los entrevistados, las acciones estratégicas permiten alcanzar de manera regular el desarrollo de los proyectos municipales.

Tabla 2 Plan estratégico Institucional (cont.)

	Inadecuado	Regular	Adecuado
Los objetivos estratégicos contribuyen en las mejoras municipales, de forma	3,6%	57,1%	39,3%
Las acciones estratégicas permiten alcanzar el desarrollo de los proyectos municipales, de forma	0,0%	46,4%	53,6%

Fuente: Cuestionario aplicado a los 56 servidores de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi.
Elaboración: Propia

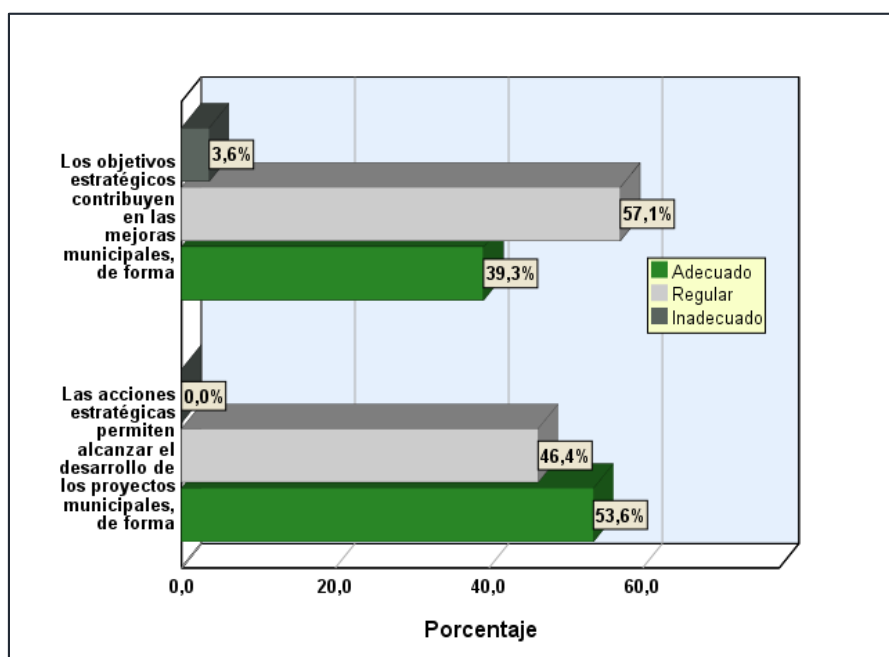


Figura 2 Plan estratégico Institucional (cont.)

Fuente: Cuestionario aplicado a los 56 servidores de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi.
Elaboración: Propia

4.1.1.1.- Resumen descriptivo del plan estratégico Institucional.

En el siguiente resumen descriptivo, se presenta que, para el 35,7% de los servidores entrevistados el plan estratégico institucional se cumple de manera regular, porque no se define la misión Institucional, ni se reflejan los objetivos estratégicos, así como tampoco se alcanzan las acciones estratégicas de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi. Por otro lado, el 64,3% expresó que el plan estratégico institucional se cumple de manera adecuada, Estos resultados mencionados se pueden apreciar a continuación en la tabla 3 y figura 3.

Tabla 3 Resumen descriptivo del plan estratégico Institucional

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regular	20	35,7	35,7
Adecuado	36	64,3	100,0
Total	56	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los 56 servidores de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi.

Elaboración: Propia

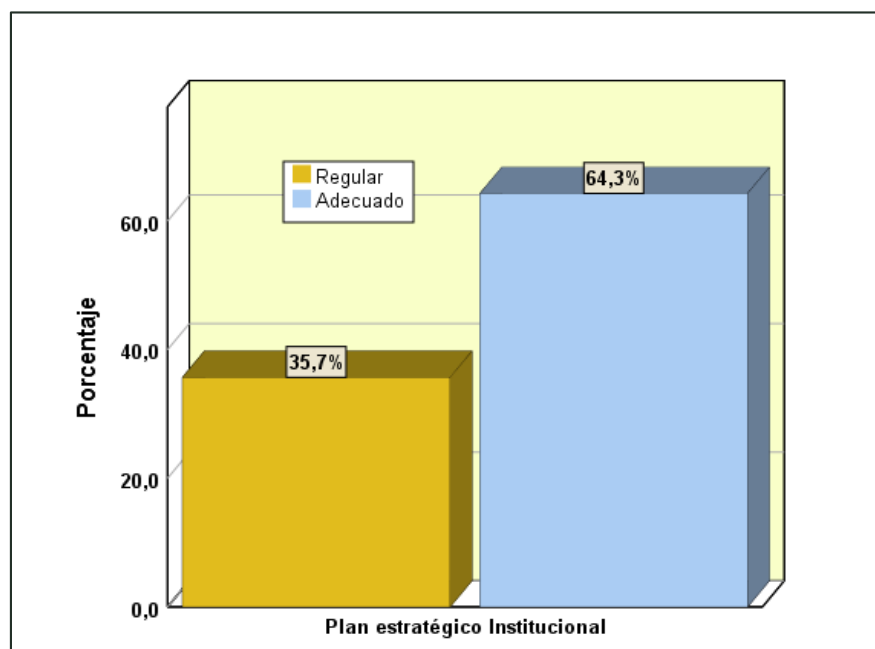


Figura 3 Resumen descriptivo del plan estratégico Institucional

Fuente: Cuestionario aplicado a los 56 servidores de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi.

Elaboración: Propia

4.1.2.- Plan operativo Institucional.

En la tabla 4 y figura 4 se encontró que, para el 10,7% de los servidores entrevistados, en la elaboración del POI, no participan de manera adecuada los especialistas de todas las áreas de la municipalidad, para el 53,6% participan de manera regular. De igual manera, para el 10,7% de los entrevistados, las actividades del POI no están alineadas adecuadamente con los objetivos estratégicos de la municipalidad, según el 35,7% están alineadas de manera regular.

Tabla 4 Plan operativo Institucional

	Inadecuado	Regular	Adecuado
En la elaboración del POI, participan especialistas de todas las áreas de la municipalidad, de manera	10,7%	53,6%	35,7%
Las actividades del POI están alineadas con los objetivos estratégicos de la municipalidad, de manera	10,7%	35,7%	53,6%

Fuente: Cuestionario aplicado a los 56 servidores de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi.

Elaboración: Propia

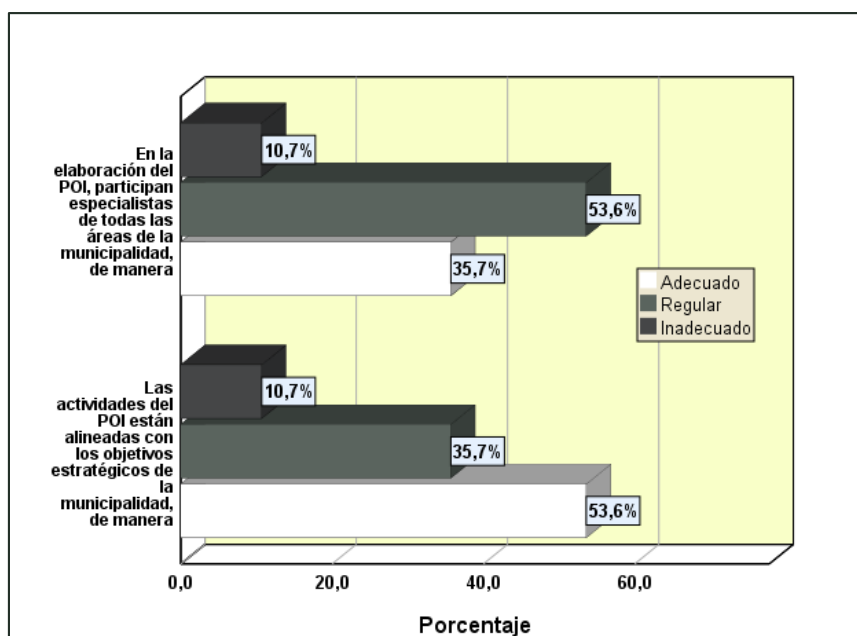


Figura 4 Plan operativo Institucional.

Fuente: Cuestionario aplicado a los 56 servidores de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi.

Elaboración: Propia

En adición a los resultados antes mencionados, se presenta en la tabla 5 y figura 5 que, para el 3,6% de los entrevistados, el tratamiento de inversiones municipales a través de acciones consideradas en el POI no es adecuado, para el 57,1% es regular. Integrando a estos resultados se observa también que, para el 7,1%, el análisis de riesgos dentro de la institución no es adecuado, según el 57,2% el análisis es regular.

Tabla 5 Plan operativo Institucional (Cont.)

	Inadecuado	Regular	Adecuado
El tratamiento de inversiones municipales a través de acciones consideradas en el POI es	3,6%	57,1%	39,3%
El análisis de riesgos dentro de la institución es	7,1%	57,2%	35,7%

Fuente: Cuestionario aplicado a los 56 servidores de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi.
Elaboración: Propia

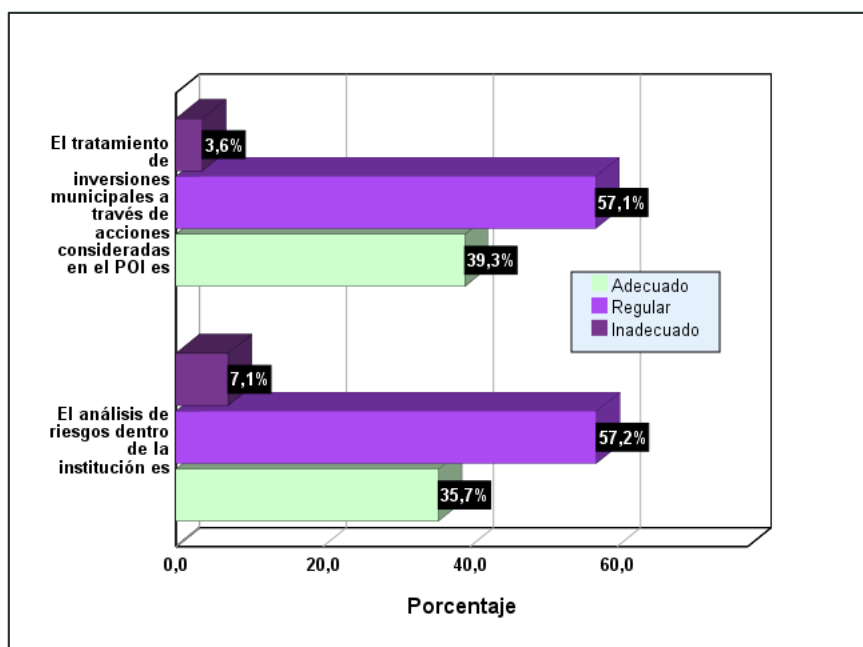


Figura 5 Plan operativo Institucional (Cont.)

Fuente: Cuestionario aplicado a los 56 servidores de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi.
Elaboración: Propia

4.1.2.1.- Resumen descriptivo del plan operativo institucional.

Se encontró en la tabla 6 y figura 6 que, para el 57,1% de los servidores de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi, el plan operativo institucional se cumple de manera regular, porque no se realizan las adecuadas actividades operativas. También se observa que no se realiza el adecuado tratamiento de las inversiones, ni el análisis de gestión del riesgo en el plan operativo institucional (POI). Sin embargo, el 42,9% de los servidores manifestaron que, el plan operativo institucional se cumple de manera adecuada.

Tabla 6 Resumen descriptivo del plan operativo institucional

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regular	32	57,1	57,1
Adecuado	24	42,9	100,0
Total	56	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los 56 servidores de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi.

Elaboración: Propia

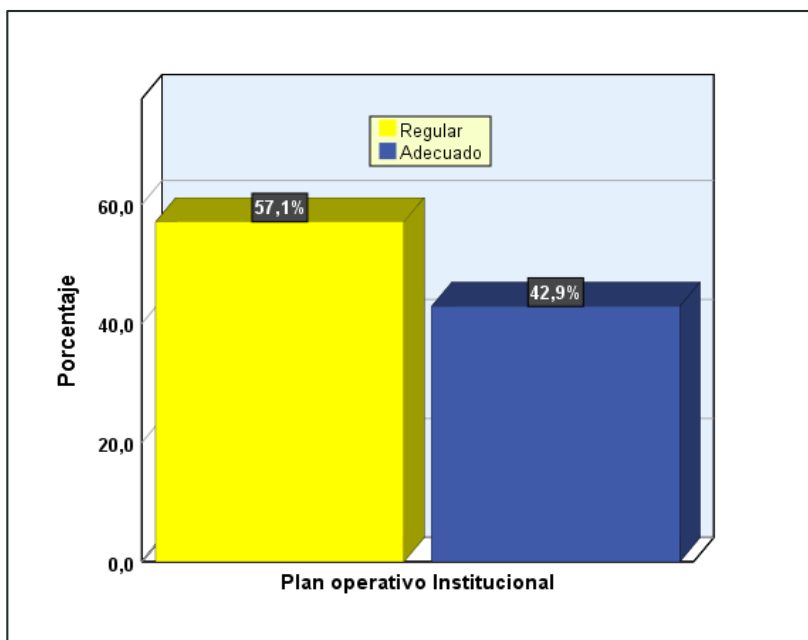


Figura 6 Resumen descriptivo del plan operativo institucional

Fuente: Cuestionario aplicado a los 56 servidores de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi.

Elaboración: Propia

4.1.3.- Resumen general del planeamiento estratégico.

De manera general se presenta en la tabla 7 y figura 7 que, el 60,7% de los servidores entrevistados manifestaron que, el planeamiento estratégico en la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi es regular. Solo el 39,3% de los entrevistados, indicaron que, el planeamiento estratégico es adecuado.

Tabla 7 Resumen general del planeamiento estratégico

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regular	34	60,7	60,7
Adecuado	22	39,3	100,0
Total	56	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los 56 servidores de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi.

Elaboración: Propia

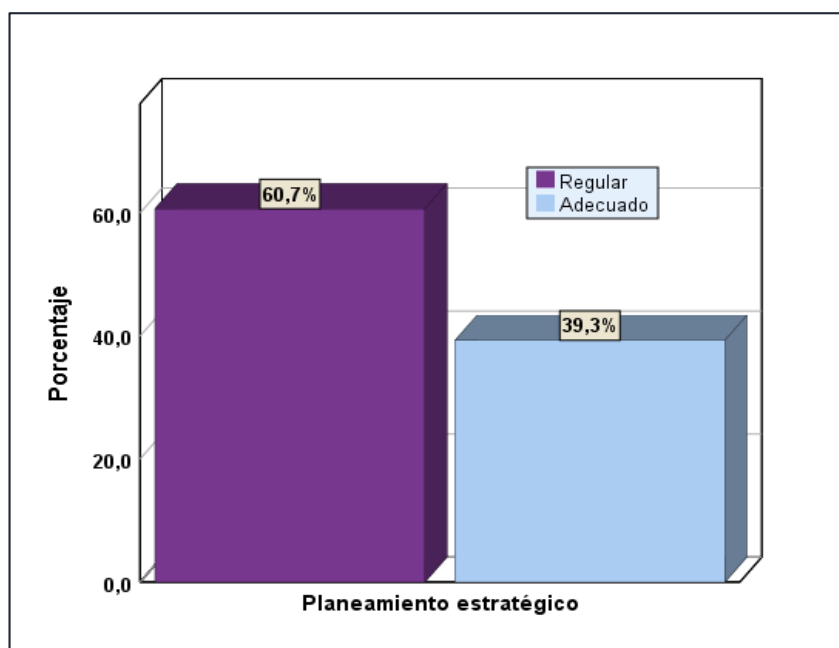


Figura 7 Resumen general del planeamiento estratégico

Fuente: Cuestionario aplicado a los 56 servidores de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi.

Elaboración: Propia

Se realizó una tabla de promedios del planeamiento estratégico y sus dimensiones encontrándose, un valor cualitativo general regular.

Tabla 8 Promedio del planeamiento estratégico

Plan estratégico Institucional	2,5	Adecuado
Plan operativo Institucional	2,3	Regular
Planeamiento estratégico	2,4	Regular

Fuente: Cuestionario aplicado a los 56 servidores de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi.

Elaboración: Propia

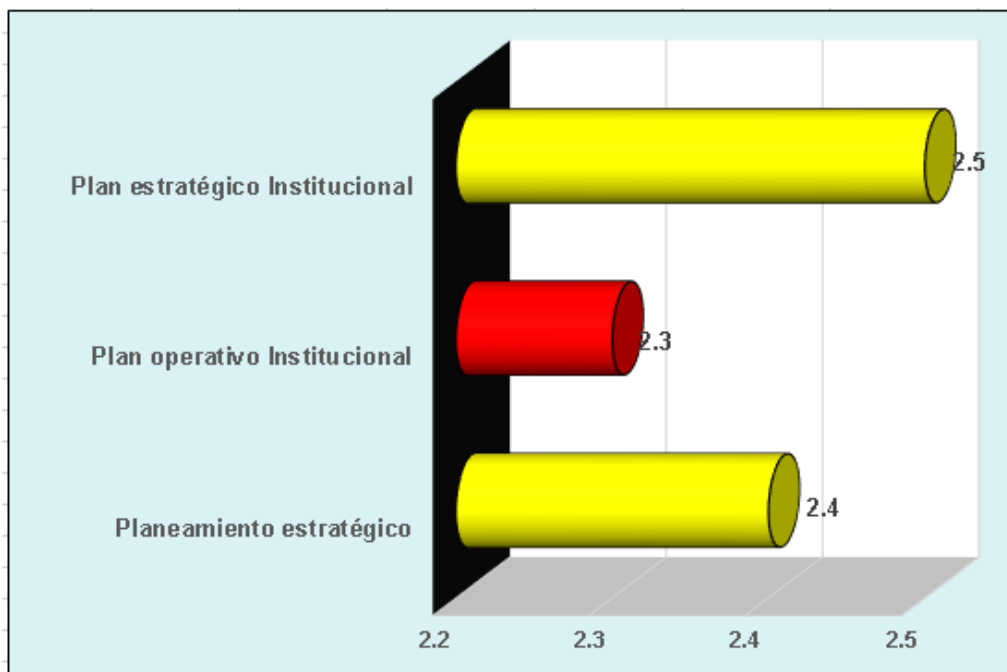


Figura 8 Promedio del planeamiento estratégico

Fuente: Cuestionario aplicado a los 56 servidores de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi.

Elaboración: Propia

4.2.-Gestión Municipal.

Seguidamente, se presentan los resultados concernientes a la gestión municipal, y sus dimensiones, según lo expresado por los servidores de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi. Las dimensiones estudiadas, pertenecientes a la gestión municipal son:



4.2.1.- Desarrollo organizacional.

Se presenta en la tabla 9 y figura 9 los resultados referentes al desarrollo organizacional, respecto a la gestión municipal, encontrándose que, para el 10,7% de los servidores entrevistados, la capacidad de la municipalidad para operar de acuerdo a sus objetivos y metas no es eficiente, según el 50% es regular. Por otro lado, se presenta que, para el 7,1% de los entrevistados la capacidad de la municipalidad para ordenar el territorio no eficiente, según el 60,8% es regular.

Tabla 9 Desarrollo organizacional

	Deficiente	Regular	Eficiente
La capacidad de la municipalidad para operar de acuerdo a sus objetivos y metas es	10,7%	50,0%	39,3%
La capacidad de la municipalidad para ordenar el territorio es	7,1%	60,8%	32,1%

Fuente: Cuestionario aplicado a los 56 servidores de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi.
Elaboración: Propia

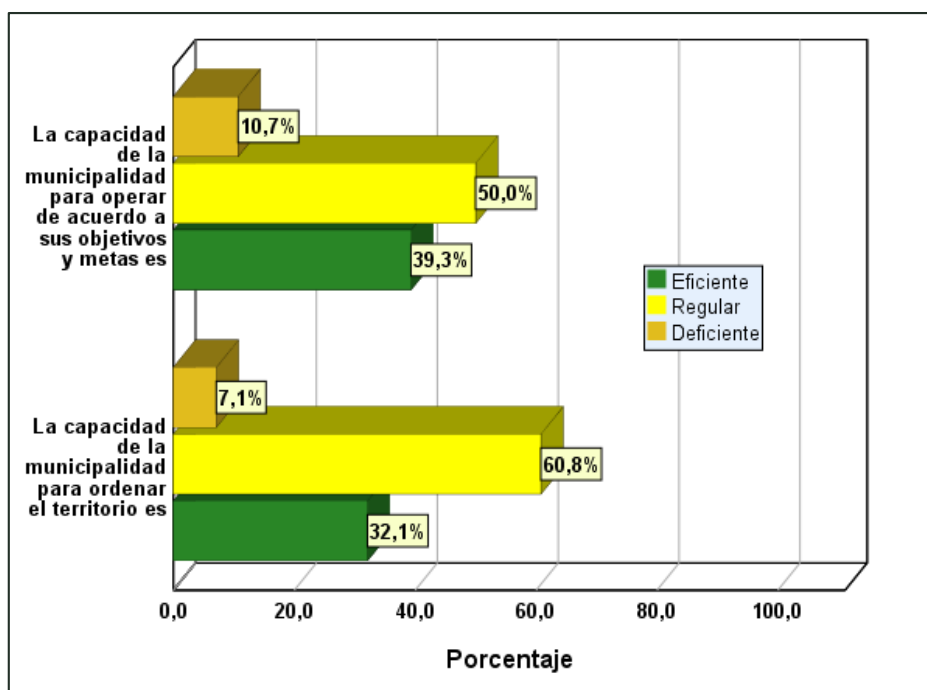


Figura 9 Desarrollo organizacional

Fuente: Cuestionario aplicado a los 56 servidores de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi.

Elaboración: Propia

En adición a los resultados antes mencionados, se presenta en la tabla 10 y figura 10 que, para el 7,1% de los servidores, la municipalidad no capacita al personal de manera eficiente, por su parte, el 71,5% considera que se capacita al personal de manera regular. También se presenta que, para el 35,7% de los mismos, la capacidad de la municipalidad para implementar sistemas automatizados no es eficiente, el 50% indica que es regular.

Tabla 10 Desarrollo organizacional (cont.,)

	Deficiente	Regular	Eficiente
La municipalidad capacita al personal de manera	7,1%	71,5%	21,4%
La capacidad de la municipalidad para implementar sistemas automatizados es	35,7%	50,0%	14,3%

Fuente: Cuestionario aplicado a los 56 servidores de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi.

Elaboración: Propia

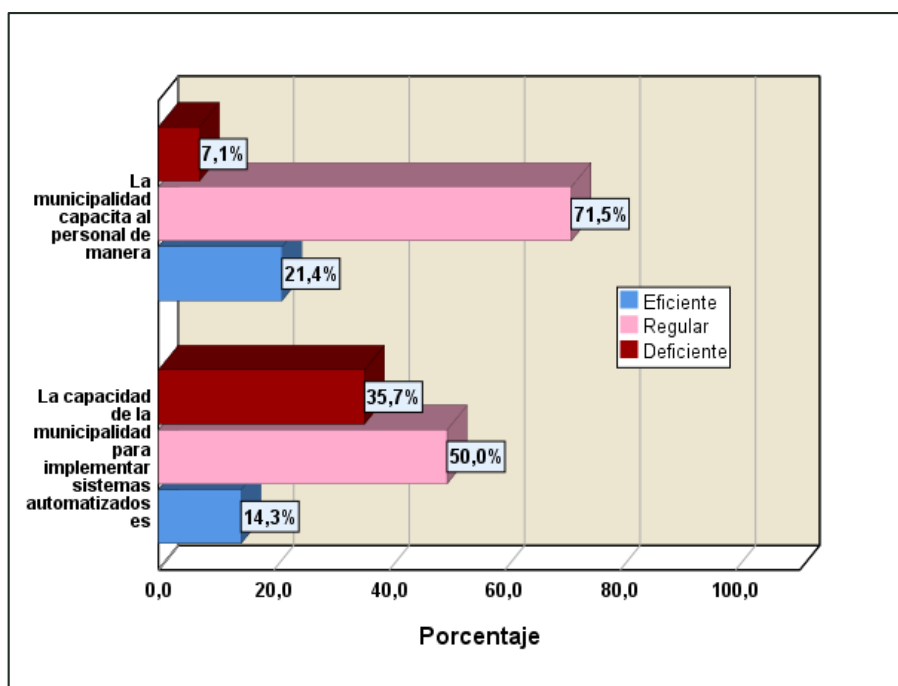


Figura 10 Desarrollo organizacional (cont.)

Fuente: Cuestionario aplicado a los 56 servidores de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi.

Elaboración: Propia

4.2.1.1.- Resumen descriptivo del desarrollo organizacional.

Se encontró en la tabla 11 y figura 11 que, para el 78,6% de los servidores entrevistados, el desarrollo organizacional en la municipalidad es regular, porque se observa deficiencias en la capacidad de operar de acuerdo a objetivos y metas, así como para la capacidad de ordenar el territorio. También se observa que, el personal no es formado adecuadamente, y que no se presenta capacidad de implementación por parte de la municipalidad en los sistemas mecanizados. Por otro lado, solo el 21,4% manifestó que, el desarrollo organizacional en la municipalidad es eficiente.

Tabla 11 Resumen descriptivo del desarrollo organizacional

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regular	44	78,6	78,6
Eficiente	12	21,4	100,0
Total	56	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los 56 servidores de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi.

Elaboración: Propia

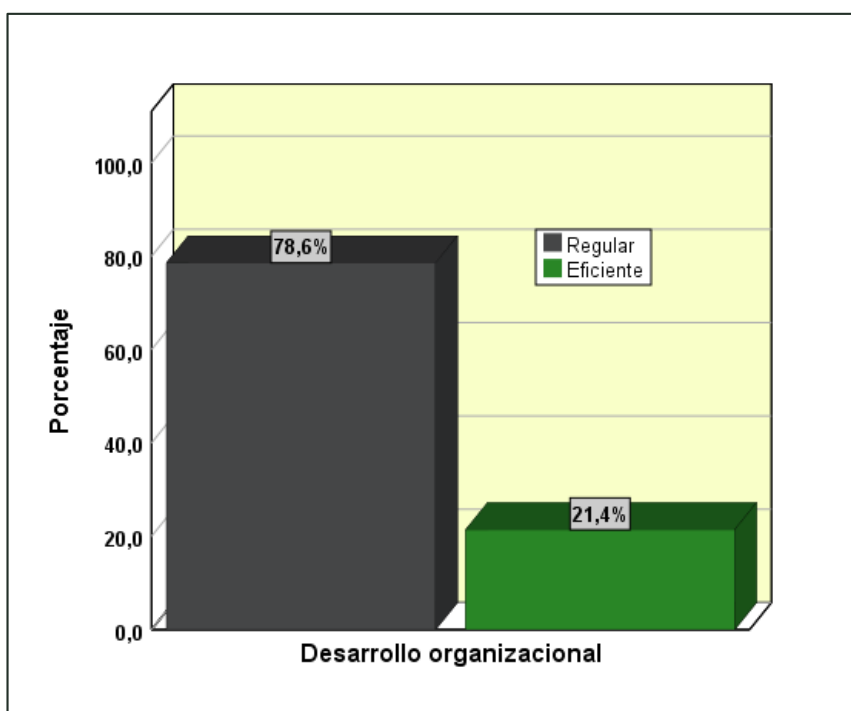


Figura 11 Resumen descriptivo del desarrollo organizacional

Fuente: Cuestionario aplicado a los 56 servidores de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi.

Elaboración: Propia

4.2.2.- Finanzas municipales.

Se observa a continuación, en la tabla 12 y figura 12 que, para el 21,4% de los entrevistados, la recaudación municipal no es eficiente, para el 60,7% es regular; el 7,1% considera que, el manejo del presupuesto municipal no es eficiente, según el 64,3% es regular.

Integrando a esto resultados, se presenta también en la tabla 12 y figura 12 que, para el 17,9% de los servidores, la municipalidad no maneja la deuda de los contribuyentes, de manera eficiente, según el 71,4% maneja la deuda de los contribuyentes de manera regular.

Tabla 12 Finanzas municipales

	Deficiente	Regular	Eficiente
La recaudación municipal es	21,4%	60,7%	17,9%
Considera que, el manejo del presupuesto municipal es	7,1%	64,3%	28,6%
En su opinión la municipalidad maneja la deuda de los contribuyentes, de manera	17,9%	71,4%	10,7%

Fuente: Cuestionario aplicado a los 56 servidores de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi.
Elaboración: Propia

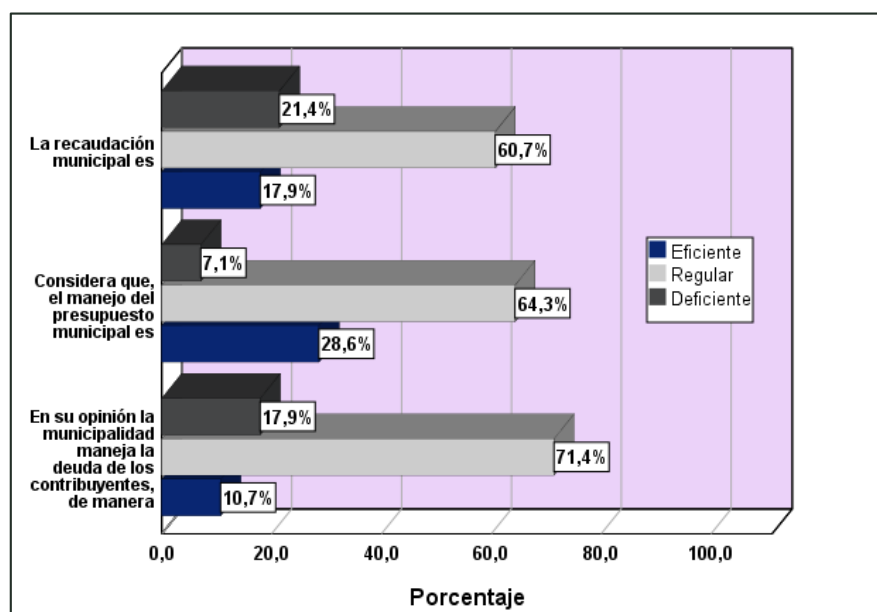


Figura 12 Finanzas municipales

Fuente: Cuestionario aplicado a los 56 servidores de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi.
Elaboración: Propia

En la tabla 13 y figura 13 se observa que, para el 10,7% de los entrevistados, la información financiera oportuna y confiable, no es eficiente; según el 71,4% es regular. De igual manera, para el 7,1%, los estudios de costos elaborados y/o actualizados para el cálculo de las tasas por los servicios municipales prestados, no son eficientes; según el 78,6% los estudios son regulares. En adición a estos resultados tenemos que, para el 14,3% de los servidores, la capacidad de orientar la inversión a sectores de población vulnerables no es eficiente; según el 78,6% la capacidad de orientas la inversión a sectores vulnerables es regular.

Tabla 13 Finanzas municipales

	Deficiente	Regular	Eficiente
La información financiera oportuna y confiable, es	10,7%	71,4%	17,9%
Los estudios de costos elaborados y/o actualizados para el cálculo de las tasas por los servicios municipales prestados, es	7,1%	78,6%	14,3%
La capacidad de orientar la inversión a sectores de población vulnerables es	14,3%	78,6%	7,1%

Fuente: Cuestionario aplicado a los 56 servidores de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi.

Elaboración: Propia

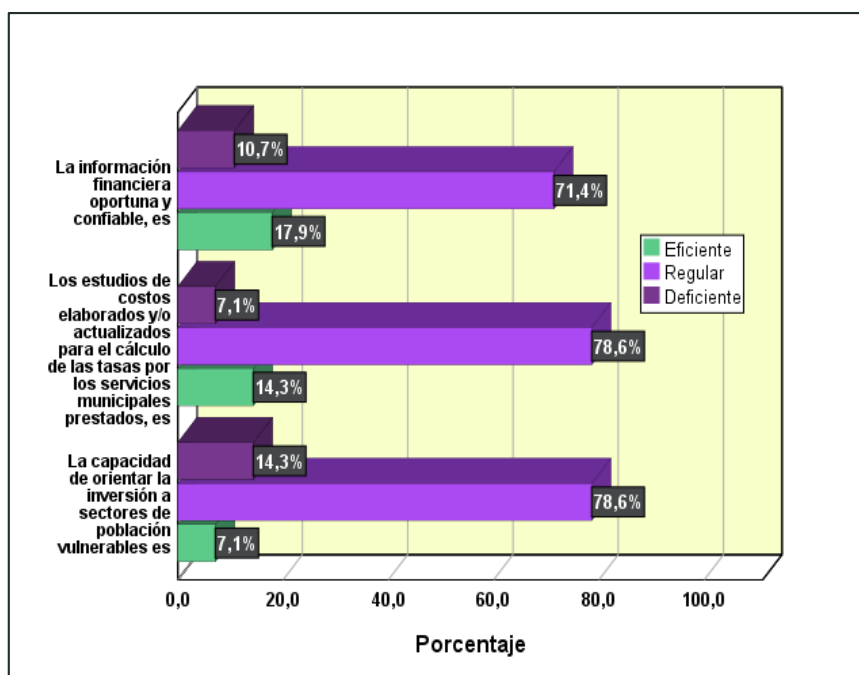


Figura 13 Finanzas municipales

Fuente: Cuestionario aplicado a los 56 servidores de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi.

Elaboración: Propia

4.2.2.1.- Resumen descriptivo de las finanzas municipales.

En la siguiente tabla 14 y figura 14 se presenta que, para el 3,6% de los entrevistados, las finanzas municipales no son manejadas de manera eficiente. Según el 89,3% es regular. En cambio, solo para el 7,1% de los entrevistados las finanzas municipales son manejadas por la municipalidad de manera eficiente.

Tabla 14 Resumen descriptivo de las finanzas municipales

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	2	3,6	3,6
Regular	50	89,3	92,9
Eficiente	4	7,1	100,0
Total	56	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los 56 servidores de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi.

Elaboración: Propia

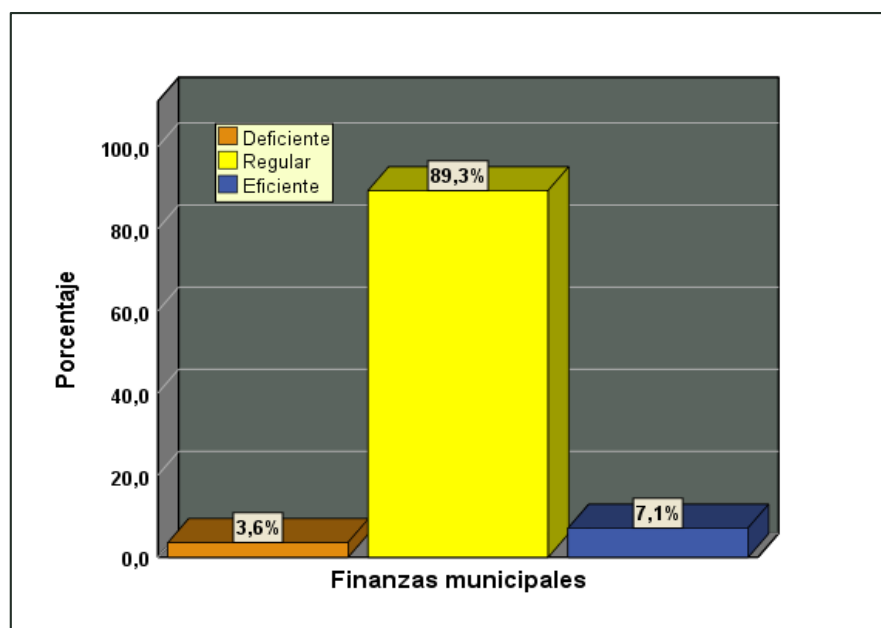


Figura 14 Resumen descriptivo de las finanzas municipales

Fuente: Cuestionario aplicado a los 56 servidores de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi.

Elaboración: Propia

4.2.3.- Gobernabilidad democrática.

Seguidamente se presentan los resultados encontrados en la dimensión gobernabilidad democrática, respecto a la gestión municipal, encontrándose que, para el 3,6% de los entrevistados, la capacidad de la municipalidad para promover la organización de la sociedad civil no es eficiente, sin embargo, el 82,1% considera que es regular. Por otro lado, para el 10,7%, la transparencia de la gestión municipal es deficiente, según el 50% es regular.

Tabla 15 Gobernabilidad democrática

	Deficiente	Regular	Eficiente
La capacidad de la municipalidad para promover la organización de la sociedad civil es	3,6%	82,1%	14,3%
La transparencia de la gestión municipal es	10,7%	50,0%	39,3%

Fuente: Cuestionario aplicado a los 56 servidores de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi.

Elaboración: Propia

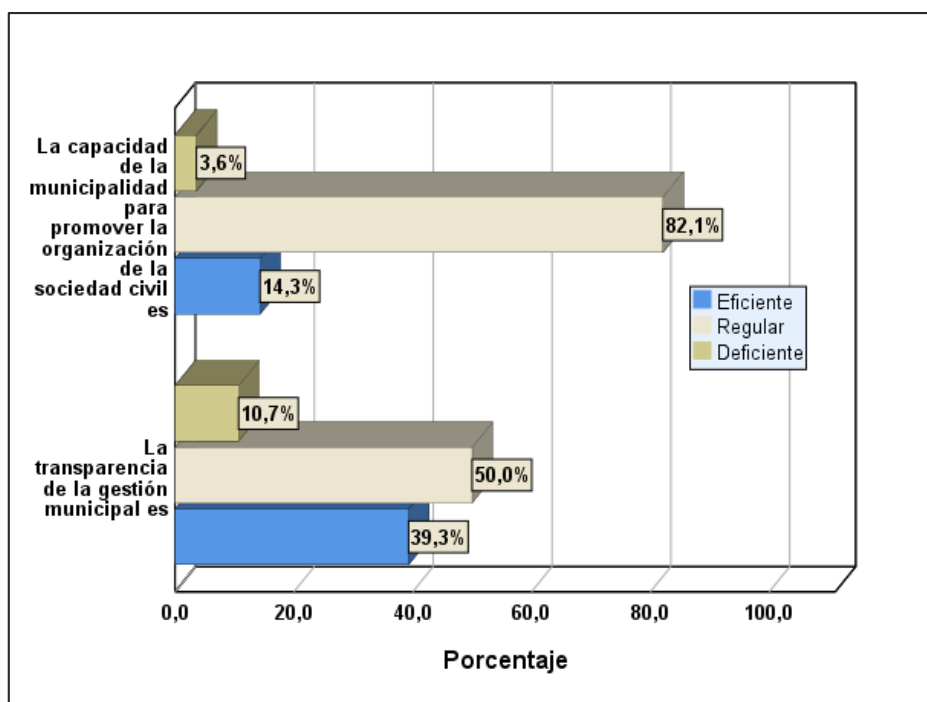


Figura 15 Gobernabilidad democrática

Fuente: Cuestionario aplicado a los 56 servidores de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi.

Elaboración: Propia

Añadiendo a estos resultados se presenta en la tabla 16 y figura 16 que, para el 3,6% de los entrevistados, la municipalidad no promueve de manera eficiente la participación y concertación local; según el 71,4% es regular. De igual manera, el 14,3% manifestó que, la municipalidad no informa de manera eficiente, las normativas legales a la población, el 53,6% indicó que la municipalidad informa de manera regular.

Tabla 16 Gobernabilidad democrática

	Deficiente	Regular	Eficiente
La municipalidad promueve la participación y concertación local, de forma	3,6%	71,4%	25,0%
La municipalidad informa las normativas legales a la población, de manera	14,3%	53,6%	32,1%

Fuente: Cuestionario aplicado a los 56 servidores de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi.

Elaboración: Propia

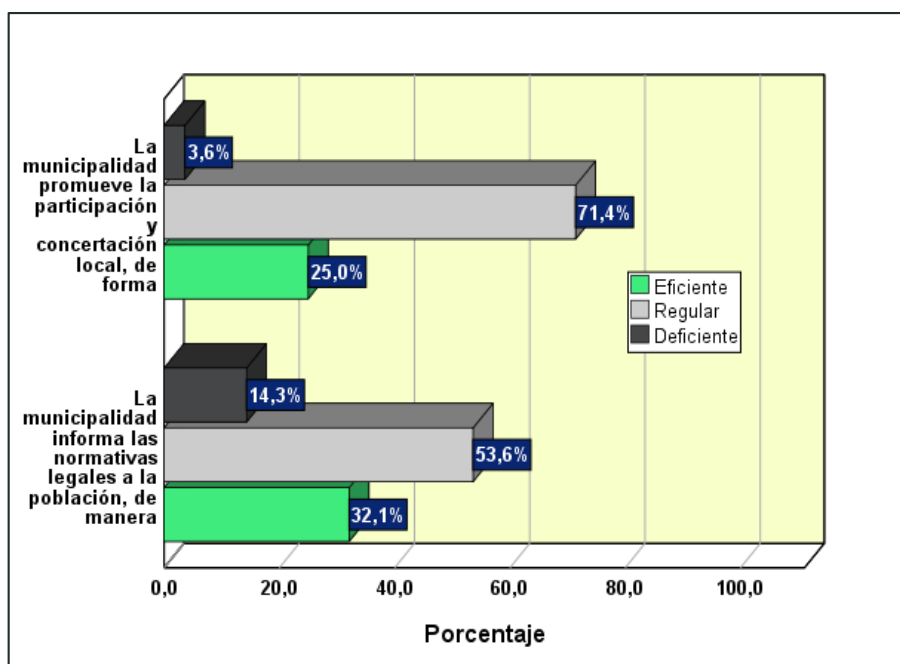


Figura 16 Gobernabilidad democrática

Fuente: Cuestionario aplicado a los 56 servidores de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi.

Elaboración: Propia

4.2.3.1.- Resumen descriptivo de la gobernabilidad democrática.

En la tabla 17 y figura 17 se presenta que, para el 3,6% de los servidores entrevistados, la gobernabilidad democrática es deficiente, para el 57,1% es regular. Sin embargo, el 39,3% indicó que, la gobernabilidad democrática es eficiente.

Tabla 17 Resumen descriptivo de la gobernabilidad democrática

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	2	3,6	3,6
Regular	32	57,1	60,7
Eficiente	22	39,3	100,0
Total	56	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los 56 servidores de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi.

Elaboración: Propia

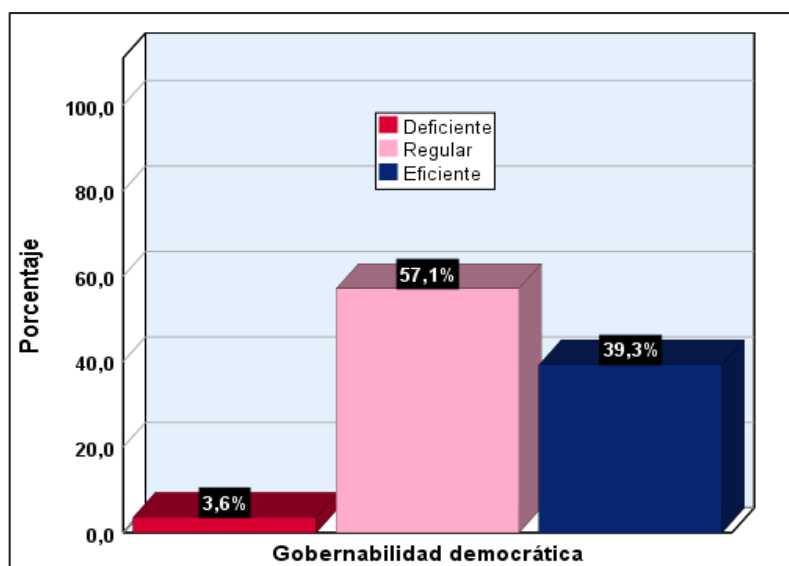


Figura 17 Resumen descriptivo de la gobernabilidad democrática

Fuente: Cuestionario aplicado a los 56 servidores de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi.

Elaboración: Propia

4.2.4.- Servicios y proyectos.

En la tabla 18 y figura 18 se presenta que, para el 67,9% de los servidores entrevistados, la capacidad municipal para ofrecer servicios municipales es regular.

Por su parte, el 10,7% de los entrevistados indicaron que la Inversión municipal no es eficiente, para el 57,2% es regular, como se observa a continuación.

Tabla 18 Servicios y proyectos

	Deficiente	Regular	Eficiente
La capacidad municipal para ofrecer servicios municipales es	0,0%	67,9%	32,1%
La Inversión municipal es	10,7%	57,2%	32,1%

Fuente: Cuestionario aplicado a los 56 servidores de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi.

Elaboración: Propia

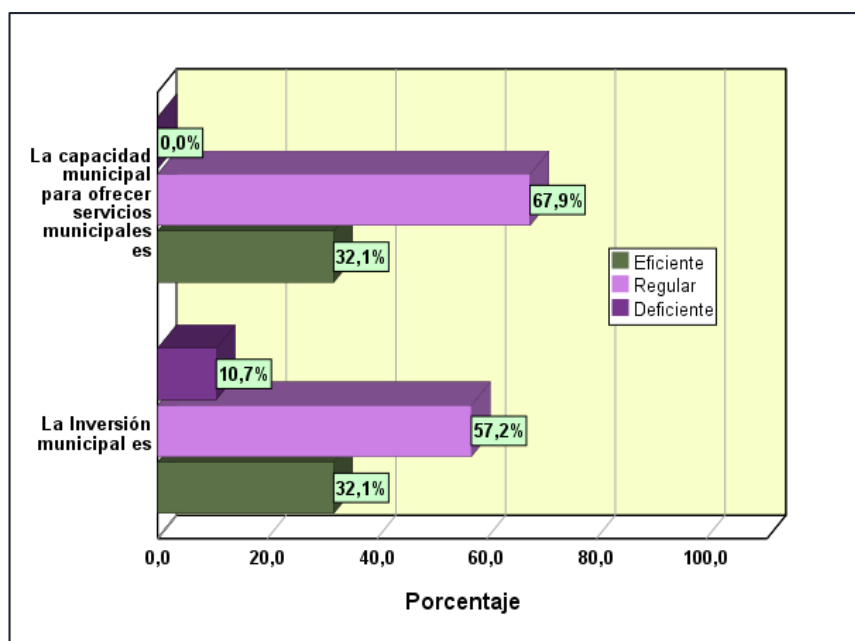


Figura 18 Servicios y proyectos

Fuente: Cuestionario aplicado a los 56 servidores de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi.

Elaboración: Propia

En otros resultados se encontró que, para el 7,1% de los servidores, el saneamiento no es eficiente, según el 78,6% es regular. Por otro lado, según el 60,7% la capacidad municipal de contratar, monitorear y evaluar la ejecución de los proyectos es regular. Estos resultados mencionados se presentan a continuación en la tabla 19 y figura 19:

Tabla 19 Servicios y proyectos (Cont.)

	Deficiente	Regular	Eficiente
El saneamiento municipal es	7,1%	78,6%	14,3%
La capacidad municipal de contratar, monitorear y evaluar la ejecución de los proyectos es	0,0%	60,7%	39,3%

Fuente: Cuestionario aplicado a los 56 servidores de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi.

Elaboración: Propia

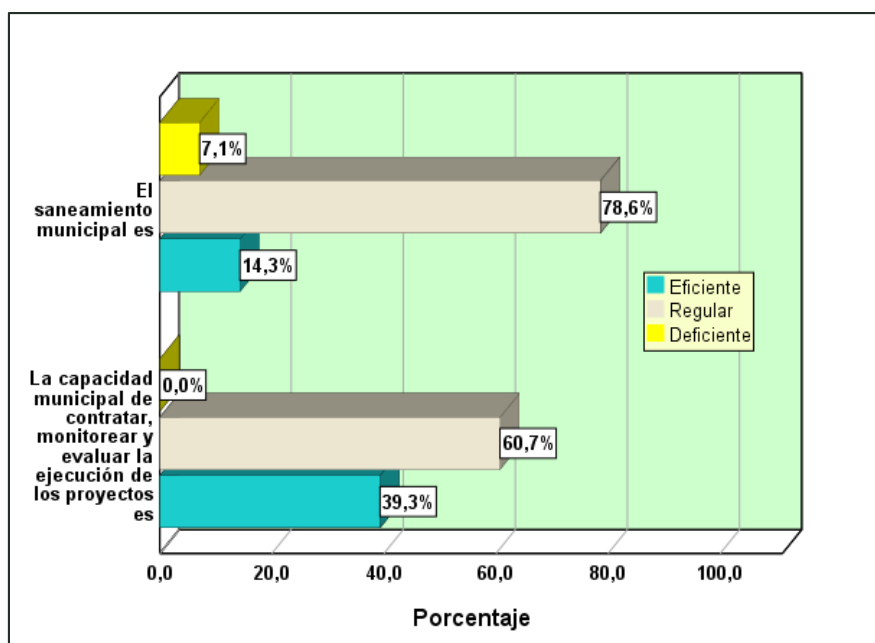


Figura 19 Servicios y proyectos (Cont.)

Fuente: Cuestionario aplicado a los 56 servidores de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi.

Elaboración: Propia

4.2.4.1.- Resumen descriptivo de los servicios y proyectos.

Se presenta en la tabla 20 y figura 20 de manera resumida, referente a los servicios y proyectos que, para el 60,7% de los servidores, los servicios y proyectos son regulares, porque, hay deficiencias en la capacidad municipal para ofrecer servicios municipales, y en la inversión municipal. En cambio, el 39,3% expresó que, los servicios y proyectos se desarrollan de manera eficiente.

Tabla 20 Resumen descriptivo de los servicios y proyectos

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regular	34	60,7	60,7
Eficiente	22	39,3	100,0
Total	56	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los 56 servidores de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi.

Elaboración: Propia

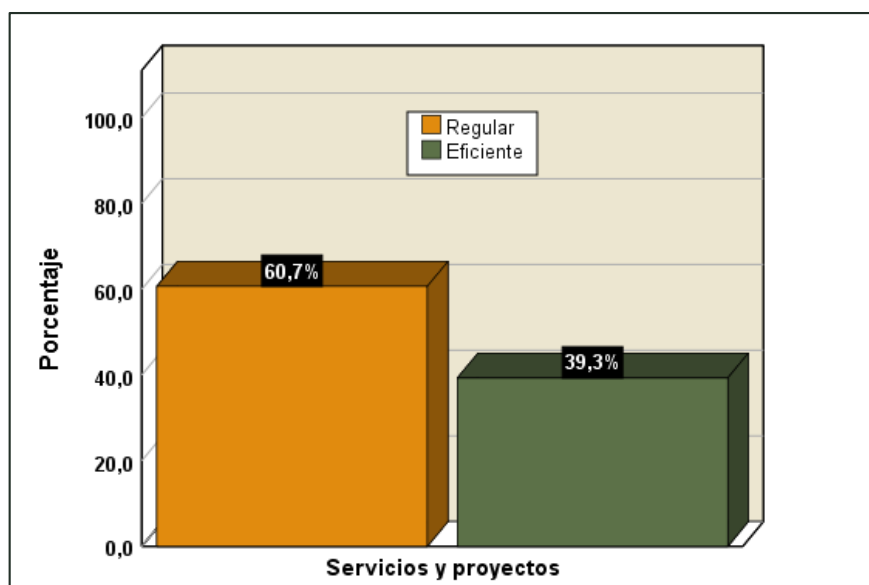


Figura 20 Resumen descriptivo de los servicios y proyectos

Fuente: Cuestionario aplicado a los 56 servidores de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi.

Elaboración: Propia

4.2.5.- Resumen general de la gestión municipal.

De manera general se presenta en la tabla 21 y figura 21 que, para el 3,6% de los servidores de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi, la gestión municipal no es eficiente. De igual manera se observa según 92,8% de los entrevistados que, la municipalidad, la gestión municipal es regular. Por el contrario, solo el 3,6% de los entrevistados expresaron que, la gestión municipal se realiza de manera eficiente, en la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi.

Tabla 21 Resumen general de la gestión municipal.

Valor cualitativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	2	3,6	3,6
Regular	52	92,8	96,4
Eficiente	2	3,6	100,0
Total	56	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los 56 servidores de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi.

Elaboración: Propia

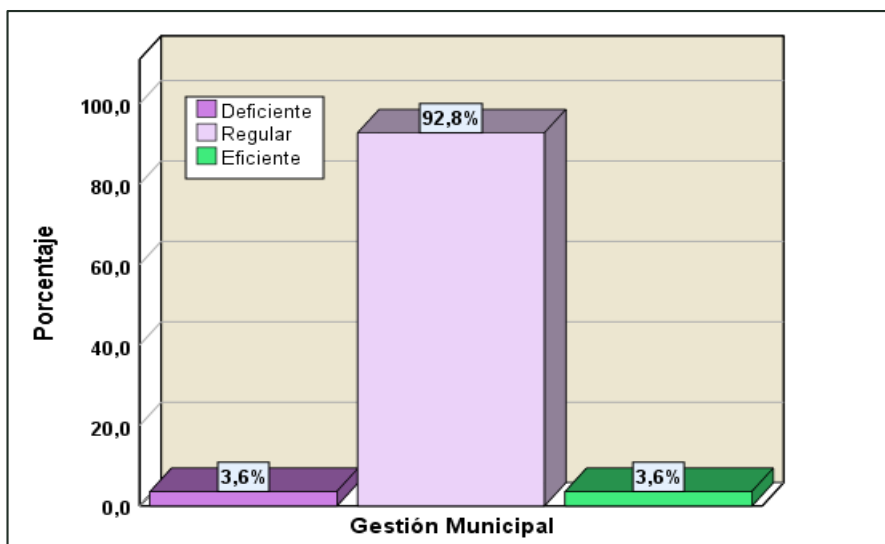


Figura 21 Resumen general de la gestión municipal

Fuente: Cuestionario aplicado a los 56 servidores de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi.

Elaboración: Propia

Se elaboró una tabla de promedios de la gestión municipal, y sus dimensiones encontrándose, un valor cualitativo **regular** en cada una de las dimensiones estudiadas.

Tabla 22 Promedio general de la gestión municipal

Desarrollo organizacional	2,1	Regular
Finanzas municipales	2,0	Regular
Gobernabilidad democrática	2,2	Regular
Servicios y proyectos	2,3	Regular
Gestión Municipal	2,1	Regular

Fuente: Cuestionario aplicado a los 56 servidores de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi.

Elaboración: Propia

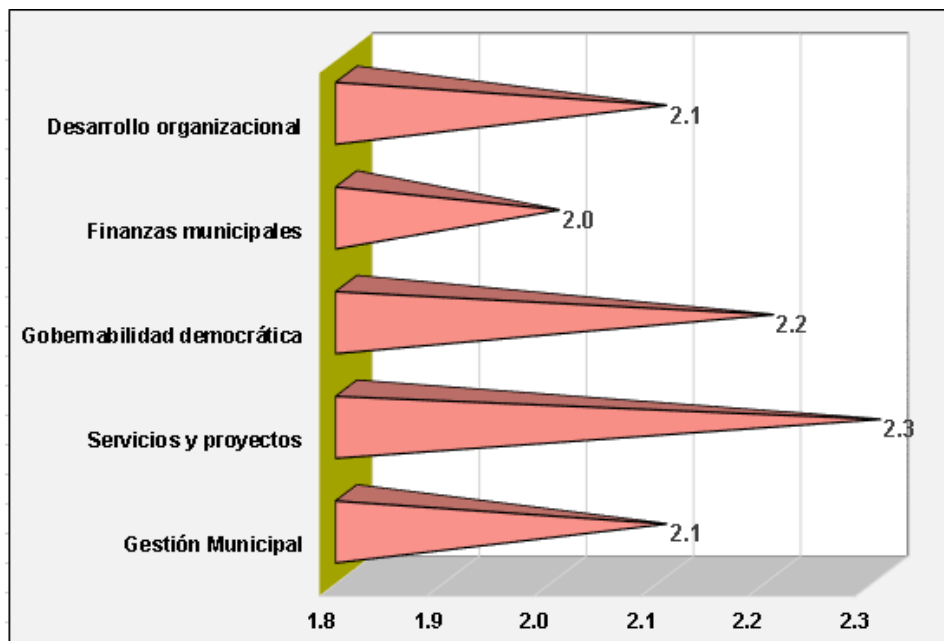


Figura 22 Promedio general de la gestión municipal

Fuente: Cuestionario aplicado a los 56 servidores de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi.

Elaboración: Propia

4.3.- Análisis del planeamiento estratégico, y su influencia en la gestión de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi, Ancash 2020.

A continuación, se presenta los análisis correspondientes al planeamiento estratégico, y su influencia en la gestión de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi, encontrándose en la tabla 23 y figura 23 que, para el 60,7% de los servidores entrevistados, el planeamiento estratégico es regular porque, no se realiza adecuadamente un plan estratégico y operativo institucional en la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi. De igual manera, el 92,8% de los entrevistados expresó que, la gestión municipal es regular, porque, hay deficiencias en el desarrollo organizacional, y se presenta un deficiente manejo en las finanzas municipales. También se observa que, la municipalidad, no promueve la gobernabilidad democrática, ni ofrece servicios, y monitoreo para la ejecución de proyectos.

Tabla 23 Análisis del planeamiento estratégico, y su influencia en la gestión de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi

		Gestión Municipal			Total
		Deficiente	Regular	Eficiente	
Planeamiento estratégico	Regular	0,0%	60,7%	0,0%	60,7%
	Adecuado	3,6%	32,1%	3,6%	39,3%
Total		3,6%	92,8%	3,6%	100,0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los 56 servidores de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi.

Elaboración: Propia

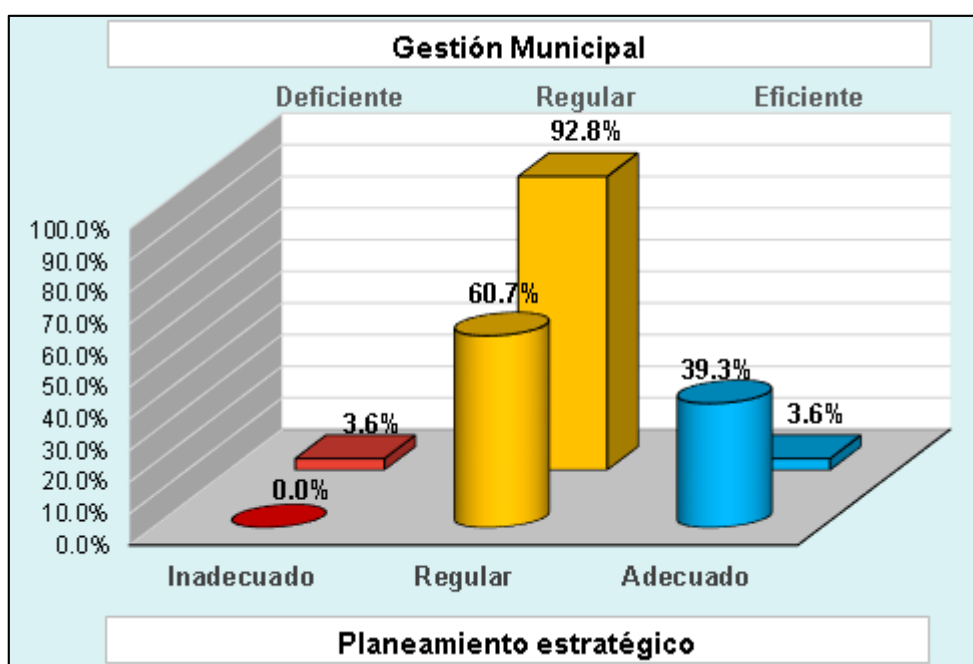


Figura 23 Análisis del planeamiento estratégico, y su influencia en la gestión de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi

Fuente: Cuestionario aplicado a los 56 servidores de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi.

Elaboración: Propia

En el siguiente análisis del chi cuadrado entre el planeamiento estratégico, y la gestión de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi, se encontró una asociación, con un $p\text{-valor} = 0.036 < \alpha 0,05$ indicando que, el planeamiento estratégico, está asociado a la gestión de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi. Lo que quiere decir que, si mejora adecuadamente el planeamiento

estratégico, se mejorará la eficiencia de la gestión de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi. Estos resultados mencionados se observan en la tabla 24.

Tabla 24 Análisis chi cuadrado del planeamiento estratégico, y la gestión de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6,657 ^a	2	,036
N de casos válidos	56		

a. 4 casillas (66,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,79.

Fuente: Cuestionario aplicado a los 56 servidores de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi.

Elaboración: Propia

4.3.1.- Plan estratégico institucional y su asociación con el desarrollo organizacional.

En la tabla 25 se observa que, para el 35,7% de los servidores entrevistados el plan estratégico institucional no se cumple de manera adecuada, porque no se define la misión Institucional, ni se reflejan los objetivos estratégicos, así como tampoco se alcanzan las acciones estratégicas de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi. También se observa que, para el 78,6% de los servidores entrevistados, el desarrollo organizacional en la municipalidad no es eficiente, porque se observa deficiencias en la capacidad de operar de acuerdo a objetivos y metas, así como para la capacidad de ordenar el territorio. También se observa que, el personal no es formado adecuadamente, y que no se presenta capacidad de implementación por parte de la municipalidad en los sistemas mecanizados.

Tabla 25 Plan estratégico institucional y su asociación con el desarrollo organizacional

	Desarrollo organizacional		Total
	Regular	Eficiente	
Regular	21,4%	14,3%	35,7%

Plan estratégico Institucional	Adecuado	57,1%	7,1%	64,3%
Total		78,6%	21,4%	100,0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los 56 servidores de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi.

Elaboración: Propia



Figura 24 Plan estratégico institucional y su asociación con el desarrollo organizacional

Fuente: Cuestionario aplicado a los 56 servidores de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi.

Elaboración: Propia

En la tabla 26 se presenta el análisis del chi cuadrado entre el plan estratégico institucional, y el desarrollo organizacional de la gestión de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi, encontrándose una asociación, con un p-valor = $0.012 < \alpha 0,05$ indicando que, el plan estratégico institucional, está asociado al desarrollo organizacional de la gestión de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi. Lo que quiere decir que, si mejora adecuadamente el plan estratégico institucional, se mejorará la eficiencia del desarrollo organizacional de la gestión de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi.

Tabla 26 Análisis chi cuadrado del plan estratégico institucional y el desarrollo organizacional

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6,373 ^a	1	,012
N de casos válidos	56		

Fuente: Cuestionario aplicado a los 56 servidores de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi.

Elaboración: Propia

4.3.2.- Planeamiento estratégico y su asociación con la información financiera oportuna y confiable.

En la tabla 27 y figura 25 se aprecia que, para el 60,7% de los servidores entrevistados manifestaron que, el planeamiento estratégico no se cumple adecuadamente, porque, no se realiza adecuadamente un plan estratégico y operativo institucional en la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi. De igual manera, para el 82,1% de los servidores la información financiera oportuna y confiable no es eficiente.

Tabla 27 Planeamiento estratégico y su asociación con la información financiera oportuna y confiable

		La información financiera oportuna y confiable, es			
		Deficiente	Regular	Eficiente	Total
Planeamiento estratégico	Regular	7,1%	50,0%	3,6%	60,7%
	Adecuado	3,6%	21,4%	14,3%	39,3%
Total		10,7%	71,4%	17,9%	100,0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los 56 servidores de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi.

Elaboración: Propia

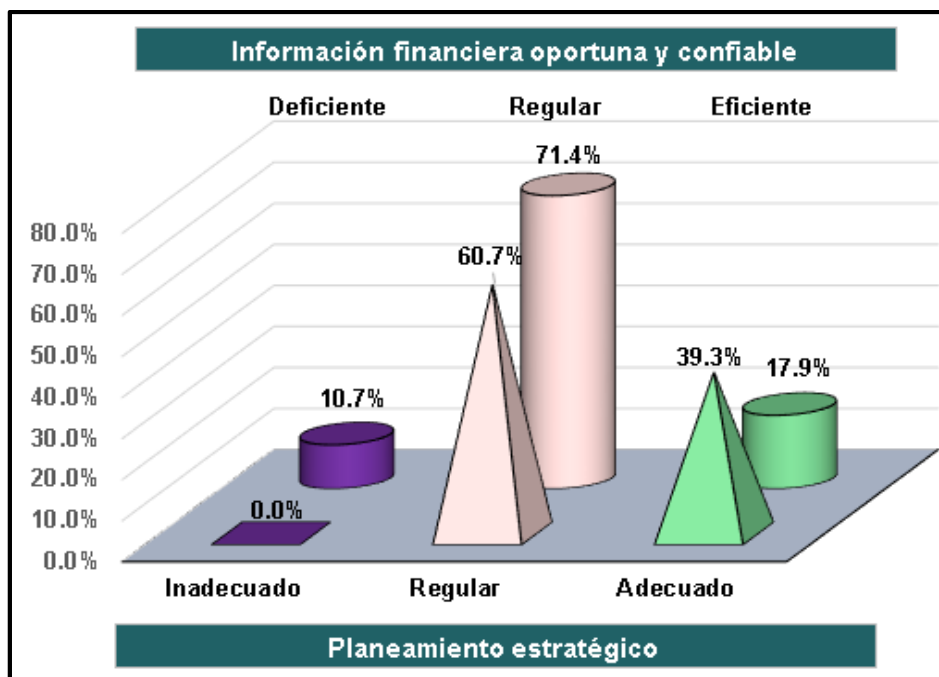


Figura 25 Planeamiento estratégico y su asociación con la información financiera oportuna y confiable

Fuente: Cuestionario aplicado a los 56 servidores de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi.

Elaboración: Propia

En el siguiente análisis del chi cuadrado entre el planeamiento estratégico, y la información financiera oportuna y confiable de las finanzas municipales, se encontró una asociación, con un $p\text{-valor} = 0.014 < \alpha 0,05$ indicando que, el planeamiento estratégico, está asociado a la información financiera oportuna y confiable de las finanzas municipales. Lo que quiere decir que, si mejora adecuadamente el planeamiento estratégico, mejorará la eficiencia en la información financiera oportuna y confiable de las finanzas municipales. Los resultados mencionados se presentan a continuación en la tabla 28.

Tabla 28 Análisis chi cuadrado del planeamiento estratégico y la información financiera oportuna y confiable

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8,485 ^a	2	,014
N de casos válidos	56		

a. 3 casillas (50,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2,36.

Fuente: Cuestionario aplicado a los 56 servidores de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi.

Elaboración: Propia

4.3.3.- Planeamiento estratégico, y su asociación con la promoción de la municipalidad en la participación y concertación local.

Se observa en la tabla 29 y figura 26 que, para el 60,7% de los servidores entrevistados manifestaron que, el planeamiento estratégico no se cumple adecuadamente, porque, no se realiza adecuadamente un plan estratégico y operativo institucional en la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi. Y para el 75% de los mismos, la municipalidad no promueve la participación y concertación local, de forma eficiente.

Tabla 29 Planeamiento estratégico, y su asociación con la promoción de la municipalidad en la participación y concertación local

		La municipalidad promueve la participación y concertación local, de forma			Total
		Deficiente	Regular	Eficiente	
Planeamiento estratégico	Regular	3,6%	50,0%	7,1%	60,7%
	Adecuado	0,0%	21,4%	17,9%	39,3%
Total		3,6%	71,4%	25,0%	100,0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los 56 servidores de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi.

Elaboración: Propia



Figura 26 Planeamiento estratégico, y su asociación con la promoción de la municipalidad en la participación y concertación local

Fuente: Cuestionario aplicado a los 56 servidores de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi.

Elaboración: Propia

En la tabla 30 se presenta el análisis del chi cuadrado entre el planeamiento estratégico, y la promoción de la municipalidad en la participación y concertación local, hallándose una asociación, con un $p\text{-valor} = 0.012 < \alpha 0,05$ mostrando que, el planeamiento estratégico, está asociado a la promoción de la municipalidad en la participación y concertación local. En otras palabras, si mejora adecuadamente el planeamiento estratégico, se mejorará la eficiencia en la promoción de la municipalidad en la participación y concertación local.

Tabla 30 Análisis chi cuadrado del planeamiento estratégico, y la promoción de la municipalidad en la participación y concertación local

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8,804 ^a	2	,012
N de casos válidos	56		

a. 2 casillas (33,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,79.

Fuente: Cuestionario aplicado a los 56 servidores de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi.

Elaboración: Propia

4.3.4.- Plan operativo institucional, y su asociación con el desarrollo organizacional.

Se aprecia en la tabla 31 y figura 27 que, para el 57,1% de los servidores entrevistados el plan operativo institucional no se cumple de manera adecuada, porque no se realizan las adecuadas actividades operativas. Para el 78,6% de los servidores encuestados, el desarrollo organizacional en la municipalidad no es eficiente, porque se observa deficiencias en la capacidad de operar de acuerdo a objetivos y metas, así como para la capacidad de ordenar el territorio. También se observa que, el personal no es formado adecuadamente, y que no se presenta capacidad de implementación por parte de la municipalidad en los sistemas mecanizados

Tabla 31 Plan operativo institucional, y su asociación con el desarrollo organizacional

		Desarrollo organizacional		Total
		Regular	Eficiente	
Plan operativo	Regular	50,0%	7,1%	57,1%
Institucional	Adecuado	28,6%	14,3%	42,9%
Total		78,6%	21,4%	100,0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los 56 servidores de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi.

Elaboración: Propia



Figura 27 Plan operativo institucional, y su asociación con el desarrollo organizacional

Fuente: Cuestionario aplicado a los 56 servidores de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi.

Elaboración: Propia

En el presente análisis del chi cuadrado entre el plan operativo institucional, y el desarrollo organizacional, se encontró una asociación, con un $p\text{-valor} = 0.06 < \alpha$ 0,07 indicando que, el plan operativo institucional, está asociado al desarrollo organizacional de la gestión municipal. Es decir que, si mejora adecuadamente el plan operativo institucional, mejorará la eficiencia en el desarrollo organizacional. Los resultados mencionados se muestran a continuación en la tabla 32.

Tabla 32 Análisis chi cuadrado del plan operativo institucional, y el desarrollo organizacional

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3,535 ^a	1	,060
N de casos válidos	56		

Fuente: Cuestionario aplicado a los 56 servidores de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi.

Elaboración: Propia

4.3.5.- Plan operativo institucional, y su asociación con la gestión municipal.

En el siguiente análisis chi cuadrado se encontró que, para el 57,1% de los servidores entrevistados el plan operativo institucional no se cumple de manera adecuada, porque no se realizan las adecuadas actividades operativas. De igual manera, el 96,4% de los entrevistados expresó que, la gestión municipal no es eficiente, porque, hay deficiencias en el desarrollo organizacional, y se presenta un deficiente manejo en las finanzas municipales. También se observa que, la municipalidad, no promueve la gobernabilidad democrática, ni ofrece servicios, y monitoreo para la ejecución de proyectos. Estos resultados mencionados se pueden apreciar a continuación en la tabla 33 y figura 28.

Tabla 33 Plan operativo institucional, y su asociación con la gestión municipal.

		Gestión Municipal			Total
		Deficiente	Regular	Eficiente	
Plan operativo Institucional	Regular	0,0%	57,1%	0,0%	57,1%
	Adecuado	3,6%	35,7%	3,6%	42,9%
Total		3,6%	92,9%	3,6%	100,0%

Fuente: Cuestionario aplicado a los 56 servidores de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi.

Elaboración: Propia

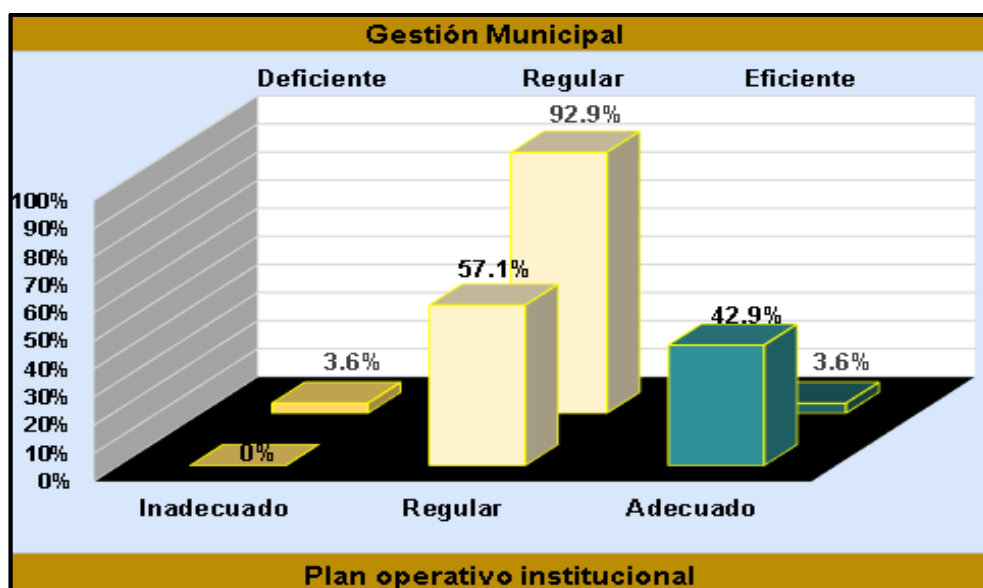


Figura 28 Plan operativo institucional, y su asociación con la gestión municipal

Fuente: Cuestionario aplicado a los 56 servidores de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi. Elaboración: Propia

En la tabla 34 se observa el análisis del chi cuadrado entre el plan operativo institucional, y gestión municipal, encontrándose una asociación, con un p-valor = $0.05 < \alpha < 0,05$ mostrándose que, el plan operativo institucional, está asociado a la gestión municipal. Es decir que, si mejora adecuadamente el plan operativo institucional, se optimará la gestión de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi.

Tabla 34 Análisis chi cuadrado del plan operativo institucional, y la gestión municipal

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5,744 ^a	2	,050
N de casos válidos	56		

a. 4 casillas (66,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,86.

Fuente: Cuestionario aplicado a los 56 servidores de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi.

Elaboración: Propia

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

En la investigación realizada por (Orozco & Pacho, 2019) sobre el “Plan estratégico para fortalecer la gestión pública del gobierno autónomo descentralizado Municipal del Cantón Guano, Provincia de Chimborazo, Período 2018 – 2021”, en Ecuador encontraron que:

“El 14% de los habitantes del cantón Guano, indican que la administración de Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Guano, es excelente, el 38% muy buena, el 17% buena, para el 19% es regular, y para el 11% es mala, es decir, la administración se cataloga por ser muy buena, por el servicio que brindan”.

Encontrándose diferencias con la presente investigación, donde el 92,9% de los entrevistados, indicaron que las finanzas municipales no son manejadas de manera eficiente, puesto que se aprecia ineficiencia en la capacidad administrativa, es decir, en la Municipal del Cantón Guano, existe mayor eficiencia en la administración.

En Ecuador, los autores (Orozco & Pacho, 2019) también hallaron lo siguiente:

“El 9% de los entrevistados indicó que la ejecución de obras es excelente, para el 25% es muy buena, para el 47% es buena, y el 20% indicó que es regular”.

Se puede apreciar que, en la presente investigación para el 60,7% de los servidores, la capacidad municipal de contratar, monitorear y evaluar la ejecución de los proyectos no es eficiente, a diferencia de lo encontrado por (Orozco & Pacho, 2019), donde el 80% de los entrevistados, se encuentra conforme con la ejecución de obras.

Por otro lado, en la investigación de (Ganoza, 2015) denominada “Aplicación de un plan estratégico para la mejora de la gestión pública de la Municipalidad de Puerto Eten 2015-2020”, se tiene que:

“El 41% de los encuestados considera que siempre se reciben capacitaciones, el 29% considera que frecuentemente, mientras el 22% considera que muchas veces, y 4% considera que algunas veces y nunca respectivamente”.

Se puede observar que, en el presente estudio, para el 78,6% de los servidores, la municipalidad no capacita al personal de forma eficiente, de manera contraria a lo hallado por (Ganoza, 2015), donde existe un mayor porcentaje de entrevistados conformes con las capacitaciones. Es decir, en la Municipalidad de Puerto Eten, existe mejor gestión respecto a las capacitaciones.

Asimismo, en el estudio de (Carranza, 2017) titulado “Implementación del Plan Estratégico Institucional y su Influencia en la Gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017”, se registró que:

“El 78,2% de los entrevistados consideró que la implementación del plan estratégico es regular, el 12,7% adecuado y 9,1% inadecuado”.

De manera contraria a lo encontrado en la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi, donde el 60,7% de los servidores entrevistados manifestaron que, el planeamiento estratégico no se cumple adecuadamente, es decir, en la Municipalidad Distrital de Chugay, existe mejor cumplimiento del plan estratégico.

Por su parte, en el estudio de (Albino, 2018) titulado “El plan estratégico y la mejora de la gestión pública en la municipalidad de Jesús María”, se halló que:

“El 40% de los encuestados considera que, algunas veces el plan estratégico desplegado por la municipalidad cuenta con planes operativos que sean viables y para el logro de los objetivos de Jesús María, el 32% considera que muchas veces, mientras que, el 16% de los encuestados considera que frecuentemente, y el 6% considera que siempre y nunca respectivamente”.

En la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi, se puede apreciar que según el 46,4% de los entrevistados, las actividades del POI no están alineadas adecuadamente con los objetivos estratégicos de la municipalidad, porcentaje mayor a lo encontrado en la municipalidad de Jesús María, donde solo el 6% considera que el POI nunca se encuentra alineado con los objetivos.

También en el estudio de (Albino, 2018) se encontró que:

“El 42% consideró que muchas veces la Municipalidad cuenta con un enfoque ordenado que garantiza el buen uso de los ingresos y egresos del gasto público, el 32% opina que algunas veces, el 14% frecuentemente, el 10% considera que siempre y solo el 2% opina que nunca”

En el presente estudio, el 71,4% de los entrevistados considera que, el manejo del presupuesto municipal no es eficiente, de manera opuesta a lo hallado por (Albino, 2018), donde existe solo el 2% se manifiesta inconforme con el uso del presupuesto.

En el estudio acerca del “Planeamiento Estratégico en la Gestión del Valor Público en la Municipalidad Provincial de Cusco 2018”, el autor (Espinoza, 2019), señala que:

“Respecto al Plan Estratégico Institucional, el 46.7% de los encuestados indican que se aplica en forma medianamente adecuada o que no está concluido, para el 36.7% la aplican de forma adecuada, y para el 16.7% su aplicabilidad es poco adecuada”.

En la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi, para el 35,7% de los servidores entrevistados el plan estratégico institucional no se cumple de manera adecuada, a diferencia de la Municipalidad Provincial de Cusco donde existe menor porcentaje de inconformidad con el plan estratégico institucional.

También, (Espinoza, 2019) en su estudio encontró que:

“Sobre el plan operativo institucional el 56,7% opinó que es medianamente adecuado, el 33,3% adecuado y solo el 10% lo considera poco adecuado”

Se puede apreciar que, en lo encontrado por (Espinoza, 2019) existe mayor porcentaje de entrevistados que consideran inadecuado el plan operativo institucional, a diferencia del 57,1% de los servidores de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi, quienes señalan que, el plan operativo institucional no se cumple de manera adecuada.

Por su parte, (Tantavilca, 2019) presentó la investigación titulada “El plan de desarrollo concertado y la gestión municipal en el distrito de Villa María del Triunfo Año 2017”, donde se halló que:

“Para el 3,7% de los entrevistados, la gestión municipal es alta, para el 50,9% es de valor medio, y para el 45,4% la gestión municipal es baja”.

Se puede observar que, en lo encontrado por (Tantavilca, 2019) existe un gran porcentaje de entrevistados que indican que la gestión municipal es baja, sin embargo, en la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi, para el 96,4% de los entrevistados, la gestión municipal no es eficiente, es decir, en el distrito de Villa María del Triunfo existe mejor gestión municipal.

Por otro lado (Estrada, 2020) presentó un estudio sobre la “Gestión municipal e inversión pública en la Municipalidad de Puente Piedra – 2019”, donde se encontró que:

“En cuanto a la dimensión finanzas el 60% de los entrevistados opinó que está en un nivel bajo, el 30% en nivel medio, y solo el 10% lo ubicó en un nivel alto”.

Presentando coincidencias con los resultados obtenidos en la presente investigación, donde el 92,9% de los entrevistados, indicaron que las finanzas municipales no son manejadas de manera eficiente, es decir, en ambas municipalidades, no existe un manejo adecuado de las finanzas.

CONCLUSIONES

PRIMERA: El planeamiento estratégico, se encuentra asociado a la gestión de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi. Esto indica que, de existir mejoras en el planeamiento estratégico, de la misma manera mejorará la eficiencia de la gestión de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi. Encontrándose que, para el 53,5% de los servidores, la misión institucional contenida en el plan estratégico, es definida de manera regular.

SEGUNDA: El plan estratégico institucional, se encuentra asociado con el desarrollo organizacional de la gestión de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi. Es decir, si el plan estratégico institucional mejora, de igual manera se mejorará la eficiencia del desarrollo organizacional de la gestión de la Municipalidad. También, se tiene que para el 35,7% de los servidores la capacidad de la municipalidad para implementar sistemas automatizados no es eficiente.

TERCERA: Existe asociación entre el planeamiento estratégico, y la información financiera oportuna y confiable de las finanzas municipales, como uno de los indicadores de las finanzas municipales. Lo que quiere decir que, si el planeamiento estratégico mejora de manera adecuada, la eficiencia en la información financiera oportuna y confiable de las finanzas municipales, también mejorará. Encontrándose que, para el 10,7% de los entrevistados, no existe eficiencia en la información financiera oportuna y confiable.

CUARTA: Existe asociación entre el planeamiento estratégico, y la promoción de la municipalidad en la participación y concertación local. Indicando que, si el planeamiento estratégico se mejora, se incrementaría la eficiencia de la promoción de la municipalidad en la participación y concertación local. A su vez, el 74,1% de los entrevistados indican que, la municipalidad promueve de manera eficiente la participación y concertación local, de manera regular.

QUINTA: El plan operativo institucional, se encuentra asociado al desarrollo organizacional de la gestión municipal. Encontrándose que, en la elaboración del POI, existe una regular participación de los especialistas de todas las áreas de la municipalidad, según el 53,6% de los servidores entrevistados. Asimismo, según el 57,1% de los entrevistados, existe un regular tratamiento de inversiones municipales a través de acciones consideradas en el Plan operativo institucional.

SEXTA: El plan operativo institucional, está asociado a la gestión municipal. Es decir, si el plan operativo institucional mejora, de igual manera, mejorará la gestión de la Municipalidad. Asimismo, se tiene que para el 71,4% de los entrevistados, la participación y concertación local, es promovida de manera regular por la municipalidad, asimismo, para el 78,6% de los servidores, el saneamiento es regular.

RECOMENDACIONES

A las autoridades de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi, se les recomienda:

PRIMERA: Mejorar el planeamiento estratégico, optimizando la misión institucional, definiendo en ella, la razón de ser de la municipalidad. También, se sugiere supervisar que los objetivos estratégicos reflejen las acciones para fortalecer las operaciones municipales; y que estos objetivos contribuyan de manera adecuada en las mejoras municipales. Permitiendo a su vez que las acciones estratégicas puedan alcanzar el desarrollo de los proyectos municipales.

SEGUNDA: Mejorar el desarrollo organizacional, incrementando la capacidad para operar de acuerdo a sus objetivos y metas, así como, la capacidad para ordenar el territorio, y la capacidad para implementar sistemas automatizados. Asimismo, se recomienda incrementar las capacitaciones al personal de la municipalidad, a fin de que pueda presentarse mejoras en el desarrollo organizacional de la municipalidad.

TERCERA: En respuesta al segundo objetivo del presente estudio se encontró que existe asociación entre el planeamiento estratégico, y la información financiera oportuna y confiable de las finanzas municipales. Por lo que, se sugiere mejorar las **finanzas municipales**, realizando campañas de concientización a fin de mejorar la recaudación municipal. Asimismo, se recomienda optimizar el manejo del presupuesto municipal, y mejorar el manejo de la deuda de los contribuyentes, a través de procesos de cobranza más efectivos. Por otro lado, se recomienda mejorar la información financiera

oportuna y confiable, los estudios de costos elaborados y/o actualizados para el cálculo de las tasas por los servicios municipales prestados, incrementando a su vez, la capacidad de orientar la inversión a sectores de población vulnerables.

CUARTA: Incrementar la promoción de la participación y concertación local, optimizando la capacidad para promover la organización de la sociedad civil, asimismo, se recomienda incrementar la transparencia de la gestión municipal, organizando campañas dirigidas a la población, donde se les informe sobre las normativas legales.

QUINTA: Mejorar la elaboración del Plan operativo institucional - POI, incrementando la participación de especialistas de todas las áreas de la municipalidad, supervisando que las actividades del POI se encuentren alineadas con los objetivos estratégicos de la municipalidad, asimismo, se sugiere optimizar el tratamiento de inversiones municipales a través de acciones consideradas en el POI, finalmente, también, se recomienda incrementar el análisis de riesgos dentro de la institución.

SEXTA: Mejorar la gestión Municipal, optimizando la dimensión servicios, y proyectos a través de las siguientes acciones:

- Incrementar la capacidad para ofrecer servicios municipales
- Optimizar la Inversión municipal
- Mejorar el saneamiento municipal

- Incrementar la capacidad municipal de contratar, monitorear y evaluar la ejecución de los proyectos

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS

- Albino, N. (2018). "El plan estratégico y la mejora de la gestión pública en la municipalidad de Jesús María". Universidad Nacional Federico Villarreal. Obtenido de <http://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/UNFV/2354/NIETO%20SERPA%20ALBINO%20CESAR.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Alva, C. (2019). La gestión municipal, propuesta de mejora para la Municipalidad Provincial de Bolívar, 2017. Universidad de Posgrado de la facultad de ciencias económicas contables y administrativas, Cajamarca-Perú. Obtenido de <http://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/UNC/3529/LA%20GESTI%c3%93N%20MUNICIPAL%2c%20PROPUESTA%20DE%20%20MEJORA%20PARA%20LA%20MUNICIPALIDAD%20PROVINCIAL%20DE%20BOL%c3%8dVAR%2c%202017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arias, F. (2012). El Proyecto de Investigación, Introducción a la metodología científica (Sexta ed.). Caracas: Editorial Episteme.
- Arraiza, E. (2019). Manual de Gestión Municipal. Buenos Aires. Obtenido de http://centromunicipal.org.ar/wp-content/uploads/2019/08/manual-de-la-gestion_2019_FINAL-1.pdf
- Carranza, T. (2017). Implementación del Plan Estratégico Institucional y su Influencia en la Gestión por Resultados de la Municipalidad Distrital de Chugay – 2017. Huamachuco. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/16872/Enr%c3%adquez_CT.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2015). Directiva General del Proceso de planeamiento estratégico, Sistema Nacional de planeamiento estratégico. Lima. Obtenido de [http://www.une.edu.pe/planeamiento/docs/documentos-normativos/DISPOSITIVOS%20LEGALES%20VIGENTES%20EN%20LA%20ADM%20PUBLICA/08%20SIST.%20%20ADM.%20DE%20PLANEAMIENTO%20ESTRATEGICO/02%20Directiva%20General%20de%20Plan.%20Estrat.%20de%20CEPLAN%20con%20cambios%](http://www.une.edu.pe/planeamiento/docs/documentos-normativos/DISPOSITIVOS%20LEGALES%20VIGENTES%20EN%20LA%20ADM%20PUBLICA/08%20SIST.%20%20ADM.%20DE%20PLANEAMIENTO%20ESTRATEGICO/02%20Directiva%20General%20de%20Plan.%20Estrat.%20de%20CEPLAN%20con%20cambios%20)

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2015). Glosario, Plan estratégico de desarrollo nacional al 2021. Lima. Obtenido de https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2015/12/2015_glosario_plan_estrategico_de_desarrollo_2021-1.pdf

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2019). Guía para el planeamiento Institucional. Perú. Obtenido de https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2018/11/Gu%C3%ADa-para-el-planeamiento-institucional-_26marzo2019w.pdf

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2020). Guía para el Plan de Desarrollo Regional Concertado - PDRC. Lima. Obtenido de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1088675/Proyecto-de-Guia-para-elaborar-PDRC-CEPLAN-16072020.pdf>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2020). Guía para la elaboración de indicadores de políticas nacionales y planes estratégicos. Lima: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. Obtenido de

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1088637/Proyecto-de-Guia-para-elaborar-Indicadores-CEPLAN-16072020.pdf>

Congreso de la República. (27 de 05 de 2003). Ley Orgánica de Municipalidades N°279972. Normas Legales. Lima, Perú: Diario Oficial El peruano. Obtenido de

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BCD316201CA9CDCA05258100005DBE7A/\\$FILE/1_2.Compendio-normativo-OT.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BCD316201CA9CDCA05258100005DBE7A/$FILE/1_2.Compendio-normativo-OT.pdf)

Cooperación técnica alemana (GTZ). (2008). Instrumento para la autoevaluación de la gestión municipal (ISDEM/GTZ/FUNDE ed.). San Salvador. Obtenido de <http://www.repo.funde.org/94/1/LIBROS-70.pdf>

Cordero, J. (2018). El gobierno municipal ¿Promotor del desarrollo local? El caso del municipio semiurbano de Cd. Ixtepec, Oaxaca. Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo regional. doi:<http://dx.doi.org/10.24836/es.v28i52.575>

Criales, F. (2019). La gestión municipal. La Paz - Bolivia: Cebem. Obtenido de <https://cebem.org/wp-content/uploads/2019/12/LIBRO-GESTION-MUNICIPAL-UMSA-mail.pdf>

Cusma, H. (2019). Implementación del Sistema de modernización de la Gestión Pública. En S. d. Ministros, IV Seminario Internacional de Modernización de la Gestión Pública. Obtenido de <https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2020/01/Memoria-IV-Seminario-Internacional-de-Modernizacion-de-la-Gestion-Publica.pdf>

Decreto Legislativo N° 1088. (2018). Ley del Sistema Nacional de planeamiento estratégico y del centro nacional de planeamiento estratégico. Perú.

Obtenido de <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2018/01/Decreto-Legislativo-1088-final.pdf>

Escalante, O. (2019). Proceso de elaboración de un planeamiento estratégico en la gestión municipal del Distrito de Santiago de Cao 2015. Pimentel – Perú.

Obtenido de <http://www.pead.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/6210/Escalante%20Hidalgo%20Orestes%20Guillermo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Espinoza, J. (2019). Planeamiento Estratégico en la Gestión del Valor Público en la Municipalidad Provincial de Cusco – 2018. Lima. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/38391/espinoza_sj.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Estrada, K. (2020). Gestión municipal e inversión pública en la Municipalidad de Puente Piedra - 2019. Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/41845>

Gamboa, R., Mena, P., & Mora, J. (2012). La importancia de los planes estratégicos participativos en las federaciones de municipalidades: caso federación metropolitana de municipalidades (FEMETROM). Revista Internacional de Ciencias Sociales Universidad Nacional (ABRA), 32(44). Obtenido de <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/abra/article/view/3878/3722>

Ganoza, L. (2015). Aplicación de un plan estratégico para la mejora de la gestión pública de la Municipalidad de Puerto Eten 2015-2020. UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS , Lima. Obtenido de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/575864/Tesis%20Lucila%20Ganoza-final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación. Mexico: McGraw Hill. Obtenido de <http://sistemas.unicesar.edu.co/documentossistemas/sampieri.pdf>
- Orozco, H., & Pacho, A. (2019). Plan estratégico para fortalecer la gestión pública del gobierno autónomo descentralizado Municipal del Cantón Guano, Provincia de Chimborazo, Período 2018 – 2021. Ecuador. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/13969/1/102T0316.pdf>
- Tantavilca, R. (2019). “El plan de desarrollo concertado y la gestión municipal en el distrito de Villa María del Triunfo – Año 2017”. Callao. Obtenido de <http://repositorio.unac.edu.pe/handle/UNAC/3550>

ANEXO 1: CUESTIONARIO

A continuación, se presentan una serie de preguntas que permitirá analizar de qué forma, el planeamiento estratégico influye en la gestión de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi, Ancash 2020. Con la finalidad de proponer mejoras.

Instrucciones: Marcar con una (x) la opción de su preferencia:

Planeamiento Estratégico	Inadecuada	Regular	Adecuada
1.- La misión institucional define la razón de ser de la municipalidad de forma			
2.- Los objetivos estratégicos reflejan acciones para fortalecer las operaciones municipales, de manera			
3.- Los objetivos estratégicos contribuyen en las mejoras municipales, de forma			
4.-Las acciones estratégicas permiten alcanzar el desarrollo de los proyectos municipales, de forma			
5.-En la elaboración del POI, participan especialistas de todas las áreas de la municipalidad, de manera			
6.-Las actividades del POI están alineadas con los objetivos estratégicos de la municipalidad, de manera			
7- El tratamiento de inversiones municipales a través de acciones consideradas en el POI es			
8.-El análisis de riesgos dentro de la institución es			

Gestión Municipal	Deficiente	Regular	Eficiente
9.- La capacidad de la municipalidad para operar de acuerdo a sus objetivos y metas es			
10.-La capacidad de la municipalidad para ordenar el territorio es			
11.-La municipalidad capacita al personal de manera			
12.- La capacidad de la municipalidad para implementar sistemas automatizados es			
13.- La recaudación municipal es			
14.- Considera que, el manejo del presupuesto municipal es			
15.- En su opinión la municipalidad maneja la deuda de los contribuyentes, de manera			
16.- La información financiera oportuna y confiable, es			
17.- Los estudios de costos elaborados y/o actualizados para el cálculo de las tasas por los servicios municipales prestados, es			
18.- La capacidad de orientar la inversión a sectores de población vulnerables es			
19.- La capacidad de la municipalidad para promover la organización de la sociedad civil es			
20.- La transparencia de la gestión municipal es			

21.- La municipalidad promueve la participación y concertación local, de forma			
22.- La municipalidad informa las normativas legales a la población, de manera			
23.- La capacidad municipal para ofrecer servicios municipales es			
24.- La Inversión municipal es			
25.- El saneamiento municipal es			
26.- La capacidad municipal de contratar, monitorear y evaluar la ejecución de los proyectos es			

ANEXO 2: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Informe de Juicio de Experto sobre Instrumento de Investigación

- Título de la Investigación: "PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ANTONIO RAIMONDI, ANCASH 2020"
- Apellidos y Nombres del experto: TINOCO PALACIOS LUCIANO FERMÍN
- Grado Académico: DOCTOR EN CONTABILIDAD
- Institución en la que trabaja el experto: UNIVERSIDAD NACIONAL SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO
- Cargo que desempeña: DOCENTE
- Instrumento motivo de evaluación: Cuestionario
- Autor de instrumento: ANDREA DIGNA BAILÓN GONZÁLEZ
JORGE MARVIN ENGRACIO ANTAHURCO
- ASPECTOS DE VALIDACIÓN

CRITERIOS	INDICADORES	MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)				
		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 operacional y conceptual relacionada con las variables en todas dimensiones e indicadores, de manera que permitan hacer abstracciones e inferencias 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
SUBTOTAL						8 40
TOTAL						48

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN: Es válido para su aplicación

III.PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 4.8 Excelente

Lima, 17 de noviembre del 2020


 FIRMA DEL EXPERTO
 DNI: 32641486

ANEXO 3: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Informe de Juicio de Experto sobre Instrumento de Investigación

I. Datos Generales

- Título de la investigación: "PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ANTONIO RAIMONDI, ANCASH 2020"
- Apellidos y Nombres del experto: LOSZA ROJAS LENY MIRIAN
- Grado Académico: MAGISTER
- Institución en la que trabaja el experto: UGEL YUNGAY
- Cargo que desempeña: ABASTECIMIENTO
- Instrumento motivo de evaluación: Cuestionario
- Autor de instrumento: ANDREA DIGNA BAILÓN GONZÁLEZ
JORGE MARVIN ENGRACIO ANTAHURCO
- 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 operacional y conceptual relacionada con las variables en todas dimensiones e indicadores, de manera que permitan hacer abstracciones e inferencias 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
SUBTOTAL						4 45
TOTAL						49

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN: Es válido para su aplicación

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 4.9 Excelente

Lima, 17 de noviembre del 2020


 FIRMA DEL EXPERTO
 DNI: 33348152

ANEXO 4: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Informe de Juicio de Experto sobre Instrumento de Investigación

II. Datos Generales


- Título de la Investigación: "PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ANTONIO RAIMONDI, ANCASH 2020"
- Apellidos y Nombres del experto: GUZMAN MUCHING ANA EDITH
- Grado Académico: MAGISTER EN GESTION PUBLICA
- Institución en la que trabaja el experto: MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE YUNGAY
- Cargo que desempeña: ASISTENTE EN LA UNIDAD DE EJECUCION COACTIVA
- Instrumento motivo de evaluación: Cuestionario
- Autor de Instrumento: ANDREA DIGNA BAILÓN GONZÁLEZ
JORGE MARVIN ENGRACIO ANTAHURICO
- 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 operacional y conceptual relacionada con las variables en todas dimensiones e indicadores, de manera que permitan hacer abstracciones e inferencias 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	
SUBTOTAL						12	35
TOTAL						47	

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN: Es válido para su aplicación

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 4.7 Excelente

Lima, 17 de noviembre del 2020



FIRMA DEL EXPERTO
DNI: 33340847

ANEXO 5: BASE DE DATOS

	P1_a	P1_os	P1_oi	P1_as	Plu_n_stra	Plu_n_stra	P1_as	P1_f	P1_i	Plu_n_per	Plu_n_per	Plu_n_mie	Plu_n_mie	P1_cap	P1_ca	P1_mu	P1_ca	De_sar_ollo	De_sar_ollo	P1_rec	P1_sid	P1_Er	P1_inf	P1_s_e	P1_ca	Fir_an_as	Fir_an_as	P1_ca	P2_tra	P2_mu	P2_mu	Gr_be_nab	Gc_be_nab	P2_ca	P2_inv	P2_san	P2_ca	Se_vic_os	Se_vic_os	Ge_stid_n	Ge_stid_n	
1	2	3	3	3	2,75	3,00	2	3	2	2	2,25	2,00	2,50	3,00	2	3	2	2	2,25	2,00	2	2	1	3	2	2	2,00	2,00	2	3	3	2	2,50	3,00	2	2	2	3	2,25	2,00	2,22	2,00
2	2	3	3	3	2,75	3,00	2	3	2	2	2,25	2,00	2,50	3,00	2	3	2	2	2,25	2,00	2	2	1	3	2	2	2,00	2,00	2	3	3	2	2,50	3,00	2	2	2	3	2,25	2,00	2,22	2,00
3	3	3	3	3	3,00	3,00	2	3	3	2	2,50	3,00	2,75	3,00	2	2	2	1	1,75	2,00	1	2	2	2	2	2	1,83	2,00	2	2	2	2	2,00	2,00	2	2	2	2	2,00	2,00	1,89	2,00
4	3	3	3	3	3,00	3,00	2	3	3	2	2,50	3,00	2,75	3,00	2	2	2	1	1,75	2,00	1	2	2	2	2	2	1,83	2,00	2	2	2	2	2,00	2,00	2	2	2	2	2,00	2,00	1,89	2,00
5	2	3	2	3	2,50	3,00	2	2	2	2	2,00	2,00	2,25	2,00	2	2	3	1	2,00	2,00	2	3	2	2	2	2	2,17	2,00	2	3	2	3	2,50	3,00	3	3	2	3	2,75	3,00	2,33	2,00
6	2	3	2	3	2,50	3,00	2	2	2	2	2,00	2,00	2,25	2,00	2	2	3	1	2,00	2,00	2	3	2	2	2	2	2,17	2,00	2	3	2	3	2,50	3,00	3	3	2	3	2,75	3,00	2,33	2,00
7	1	3	3	2	2,25	2,00	2	3	2	2	2,25	2,00	2,25	2,00	3	2	2	1	2,00	2,00	2	3	2	3	3	2	2,50	3,00	2	1	2	2	1,75	2,00	3	2	2	2	2,25	2,00	2,17	2,00
8	2	3	3	3	2,75	3,00	3	3	3	2	2,75	3,00	2,75	3,00	2	2	2	2	2,00	2,00	3	2	2	3	2	2	2,33	2,00	2	2	2	3	2,25	2,00	2	3	2	3	2,50	3,00	2,28	2,00
9	2	2	2	3	2,25	2,00	2	2	2	2	2,00	2,00	2,13	2,00	2	2	2	2	2,00	2,00	2	3	2	2	2	2	2,17	2,00	2	2	2	2	2,00	2,00	2	3	2	3	2,50	3,00	2,17	2,00
10	2	2	3	2	2,25	2,00	3	3	2	2	2,50	3,00	2,38	2,00	3	3	2	2	2,50	3,00	2	3	2	2	2	2	2,17	2,00	2	2	2	1	1,75	2,00	2	2	2	2	2,00	2,00	2,11	2,00
11	2	3	2	2	2,25	2,00	1	2	2	2	1,75	2,00	2,00	2,00	2	3	2	2	2,25	2,00	3	2	2	2	2	2	2,17	2,00	2	2	2	3	2,25	2,00	2	2	2	2	2,00	2,00	2,17	2,00
12	2	2	2	2	2,00	2,00	2	2	2	2	2,00	2,00	2,00	2,00	3	2	2	2	2,25	2,00	2	3	2	2	2	2	2,17	2,00	2	2	2	2	2,00	2,00	3	2	2	2	2,25	2,00	2,17	2,00
13	2	1	2	2	1,75	2,00	3	2	3	3	2,75	3,00	2,25	2,00	2	2	2	1	1,75	2,00	1	2	2	2	3	2,00	2,00	3	3	2	2	2,50	3,00	2	2	3	3	2,50	3,00	2,17	2,00	
14	3	2	2	2	2,25	2,00	1	2	3	3	2,25	2,00	2,25	2,00	3	3	2	3	2,75	3,00	1	2	1	2	2	2	1,67	2,00	3	3	3	3	3,00	3,00	2	3	3	2	2,50	3,00	2,39	2,00
15	3	2	2	3	2,50	3,00	2	3	2	2	2,25	2,00	2,38	2,00	3	2	2	2	2,25	2,00	2	2	2	2	2	2	2,00	2,00	3	3	2	3	2,75	3,00	2	2	2	2	2,00	2,00	2,22	2,00
16	3	3	3	3	3,00	3,00	2	3	3	3	2,75	3,00	2,88	3,00	3	3	2	2	2,50	3,00	3	3	2	2	3	1	2,33	2,00	2	2	2	2	2,00	2,00	2	2	2	2	2,00	2,00	2,22	2,00
17	2	2	3	2	2,25	2,00	2	2	3	2	2,25	2,00	2,25	2,00	3	2	3	3	2,75	3,00	2	2	2	3	2	2	2,17	2,00	2	3	2	2	2,25	2,00	2	2	2	2	2,00	2,00	2,28	2,00
18	2	2	2	2	2,00	2,00	1	1	2	2	1,50	2,00	1,75	2,00	2	1	1	2	1,50	2,00	2	2	3	2	2	2	2,17	2,00	2	2	2	2	2,00	2,00	2	2	2	2	2,00	2,00	1,94	2,00
19	3	3	2	2	2,50	3,00	3	1	2	3	2,25	2,00	2,38	2,00	1	2	3	3	2,25	2,00	2	1	1	1	3	1	1,50	2,00	2	1	1	2	1,50	2,00	2	1	1	2	1,50	2,00	1,67	2,00
20	3	2	2	3	2,50	3,00	2	2	1	2	1,75	2,00	2,13	2,00	3	2	3	1	2,25	2,00	1	2	2	1	2	2	1,67	2,00	2	3	2	2	2,25	2,00	3	2	2	3	2,50	3,00	2,11	2,00
21	3	3	3	2	2,75	3,00	3	3	2	3	2,75	3,00	2,75	3,00	3	3	3	3	3,00	3,00	3	3	3	3	2	3	2,83	3,00	3	3	3	3	3,00	3,00	3	3	3	3	3,00	3,00	2,94	3,00
22	2	2	2	3	2,25	2,00	3	1	3	3	2,50	3,00	2,38	2,00	3	3	2	2	2,50	3,00	2	2	3	2	2	1	2,00	2,00	2	3	3	2	2,50	3,00	3	3	3	2	2,75	3,00	2,39	2,00
23	2	2	3	3	2,50	3,00	2	3	3	1	2,25	2,00	2,38	2,00	3	1	2	2	2,00	2,00	3	2	2	2	2	2	2,17	2,00	2	2	2	2	2,00	2,00	2	2	2	2	2,00	2,00	2,06	2,00
24	3	3	1	3	2,50	3,00	2	2	2	1	1,75	2,00	2,13	2,00	1	2	2	1	1,50	2,00	2	2	2	2	1	2	1,83	2,00	2	2	2	1	1,75	2,00	2	1	2	2	1,75	2,00	1,72	2,00
25	3	3	2	2	2,50	3,00	3	3	3	2	2,75	3,00	2,63	3,00	2	2	2	1	1,75	2,00	2	2	2	2	2	2	2,00	2,00	2	2	2	1	1,75	2,00	2	2	2	2	2,00	2,00	1,89	2,00
26	2	3	2	3	2,50	3,00	3	3	2	3	2,75	3,00	2,63	3,00	1	3	1	1	1,50	2,00	1	1	1	1	1	1	1,00	1,00	1	1	2	1	1,25	1,00	2	1	1	2	1,50	2,00	1,28	1,00

ANEXO 6: BASE DE DATOS

	P_a	P_os	P_os	P_as	Pl_n_	Pl_n_	P_n_	P_n_	P_n_	Pl_n_	Pl_n_	Pl_n_	Pl_n_	P9	P10	P11	P12	De	De	P1	P1	P1	P1	P1	P1	Fir	Fir	P1	P2	P2	P2	Gc	Gc	P2	P2	P2	P2	Se	Se	Ge	Ge	
	a	os	os	as	stra	stra	n_	n_	n_	per	per	mie	mie	cap	ca	mu	ca	sar	sar	rec	cr	su	inf	se	ca	as	as	ca	tra	mu	mu	be	be	ca	inv	san	ca	os	os	n_	n_	
27	3	3	2	2	2,50	3,00	3	3	3	3,00	3,00	2,75	3,00	2	2	2	2	2,00	2,00	2	2	2	2	2	2,00	2,00	2	2	3	3	2,50	3,00	3	3	2	3	2,75	3,00	2,28	2,00		
28	3	3	2	2	2,50	3,00	3	3	3	3,00	3,00	2,75	3,00	2	2	2	2	2,00	2,00	2	2	2	2	2	2,00	2,00	2	2	3	3	2,50	3,00	3	3	2	3	2,75	3,00	2,28	2,00		
29	2	3	2	2	2,25	2,00	1	2	2	1,75	2,00	2,00	2,00	2	3	2	2	2,25	2,00	3	2	2	2	2	2,17	2,00	2	2	2	3	2,25	2,00	2	2	2	2	2,00	2,00	2,17	2,00		
30	2	2	3	2	2,25	2,00	3	3	2	2,50	3,00	2,38	2,00	3	3	2	2	2,50	3,00	2	3	2	2	2	2,17	2,00	2	2	2	1	1,75	2,00	2	2	2	2	2,00	2,00	2,11	2,00		
31	2	2	3	3	2,50	3,00	2	3	3	1	2,25	2,00	2,38	2,00	3	1	2	2	2,00	2,00	3	2	2	2	2	2,17	2,00	2	2	2	2	2,00	2,00	2	2	2	2	2,00	2,00	2,06	2,00	
32	3	3	1	3	2,50	3,00	2	2	2	1	1,75	2,00	2,13	2,00	1	2	2	1	1,50	2,00	2	2	2	2	1	1,83	2,00	2	2	2	1	1,75	2,00	2	1	2	2	1,75	2,00	1,72	2,00	
33	2	1	2	2	1,75	2,00	3	2	3	3	2,75	3,00	2,25	2,00	2	2	2	1	1,75	2,00	1	2	2	2	3	2,00	2,00	3	3	2	2	2,50	3,00	2	2	3	3	2,50	3,00	2,17	2,00	
34	3	2	2	3	2,50	3,00	2	2	1	2	1,75	2,00	2,13	2,00	3	2	3	1	2,25	2,00	1	2	2	1	2	1,67	2,00	2	3	2	2	2,25	2,00	3	2	2	3	2,50	3,00	2,11	2,00	
35	3	3	2	2	2,50	3,00	3	3	3	3	3,00	3,00	2,75	3,00	2	2	2	2	2,00	2,00	2	2	2	2	2	2,00	2,00	2	2	3	3	2,50	3,00	3	3	2	3	2,75	3,00	2,28	2,00	
36	3	3	2	2	2,50	3,00	3	3	3	3	3,00	3,00	2,75	3,00	2	2	2	2	2,00	2,00	2	2	2	2	2	2,00	2,00	2	2	3	3	2,50	3,00	3	3	2	3	2,75	3,00	2,28	2,00	
37	3	2	2	3	2,50	3,00	2	3	2	2	2,25	2,00	2,38	2,00	3	2	2	2	2,25	2,00	2	2	2	2	2	2,00	2,00	3	3	2	3	2,75	3,00	2	2	2	2	2,00	2,00	2,22	2,00	
38	2	3	3	3	2,75	3,00	2	3	2	2	2,25	2,00	2,50	3,00	2	3	2	2	2,25	2,00	2	2	1	3	2	2	2,00	2,00	2	3	3	2	2,50	3,00	2	2	2	3	2,25	2,00	2,22	2,00
39	3	3	2	2	2,50	3,00	3	1	2	3	2,25	2,00	2,38	2,00	1	2	3	3	2,25	2,00	2	1	1	1	3	1	1,50	2,00	2	1	1	2	1,50	2,00	2	1	1	2	1,50	2,00	1,67	2,00
40	3	3	2	2	2,50	3,00	3	3	3	2	2,75	3,00	2,63	3,00	2	2	2	1	1,75	2,00	2	2	2	2	2	2,00	2,00	2	2	2	1	1,75	2,00	2	2	2	2	2,00	2,00	1,89	2,00	
41	2	2	2	3	2,25	2,00	3	1	3	3	2,50	3,00	2,38	2,00	3	3	2	2	2,50	3,00	2	2	3	2	2	1	2,00	2,00	2	3	3	2	2,50	3,00	3	3	3	2	2,75	3,00	2,39	2,00
42	2	3	3	3	2,75	3,00	3	3	3	2	2,75	3,00	2,75	3,00	2	2	2	2	2,00	2,00	3	2	2	3	2	2	2,33	2,00	2	2	2	3	2,25	2,00	2	3	2	3	2,50	3,00	2,28	2,00
43	2	2	2	3	2,25	2,00	2	2	2	2	2,00	2,00	2,13	2,00	2	2	2	2	2,00	2,00	2	3	2	2	2	2	2,17	2,00	2	2	2	2	2,00	2,00	2	3	2	3	2,50	3,00	2,17	2,00
44	3	3	3	3	3,00	3,00	2	3	3	3	2,75	3,00	2,88	3,00	3	3	2	2	2,50	3,00	3	3	2	3	1	2,33	2,00	2	2	2	2	2,00	2,00	2	2	2	2	2,00	2,00	2,22	2,00	
45	2	3	2	3	2,50	3,00	2	2	2	2	2,00	2,00	2,25	2,00	2	2	3	1	2,00	2,00	2	3	2	2	2	2	2,17	2,00	2	3	2	3	2,50	3,00	3	3	2	3	2,75	3,00	2,33	2,00
46	3	3	3	3	3,00	3,00	2	3	3	2	2,50	3,00	2,75	3,00	2	2	2	1	1,75	2,00	1	2	2	2	2	1,83	2,00	2	2	2	2	2,00	2,00	2	2	2	2	2,00	2,00	1,89	2,00	
47	2	2	2	2	2,00	2,00	1	1	2	2	1,50	2,00	1,75	2,00	2	1	1	2	1,50	2,00	2	2	3	2	2	2	2,17	2,00	2	2	2	2	2,00	2,00	2	2	2	2	2,00	2,00	1,94	2,00
48	2	3	2	3	2,50	3,00	2	2	2	2	2,00	2,00	2,25	2,00	2	2	3	1	2,00	2,00	2	3	2	2	2	2	2,17	2,00	2	3	2	3	2,50	3,00	3	3	2	3	2,75	3,00	2,33	2,00
49	3	3	3	2	2,75	3,00	3	3	2	3	2,75	3,00	2,75	3,00	3	3	3	3	3,00	3,00	3	3	3	3	2	3	2,83	3,00	3	3	3	3	3,00	3,00	3	3	3	3	3,00	3,00	2,94	3,00
50	2	3	3	3	2,75	3,00	2	3	2	2	2,25	2,00	2,50	3,00	2	3	2	2	2,25	2,00	2	2	1	3	2	2	2,00	2,00	2	3	3	2	2,50	3,00	2	2	2	3	2,25	2,00	2,22	2,00
51	1	3	3	2	2,25	2,00	2	3	2	2	2,25	2,00	2,25	2,00	3	2	2	1	2,00	2,00	2	3	2	3	3	2	2,50	3,00	2	1	2	2	1,75	2,00	3	2	2	2	2,25	2,00	2,17	2,00
52	3	3	3	3	3,00	3,00	2	3	3	2	2,50	3,00	2,75	3,00	2	2	2	1	1,75	2,00	1	2	2	2	2	1,83	2,00	2	2	2	2	2,00	2,00	2	2	2	2	2,00	2,00	1,89	2,00	
53	2	2	3	2	2,25	2,00	2	2	3	2	2,25	2,00	2,25	2,00	3	2	3	3	2,75	3,00	2	2	2	3	2	2,17	2,00	2	3	2	2	2,25	2,00	2	2	2	2	2,00	2,00	2,28	2,00	
54	2	2	2	2	2,00	2,00	2	2	2	2	2,00	2,00	2,00	2,00	3	2	2	2	2,25	2,00	2	3	2	2	2	2	2,17	2,00	2	2	2	2	2,00	2,00	3	2	2	2	2,25	2,00	2,17	2,00
55	3	2	2	2	2,25	2,00	1	2	3	3	2,25	2,00	2,25	2,00	3	3	2	3	2,75	3,00	1	2	1	2	2	1,67	2,00	3	3	3	3	3,00	3,00	2	3	3	2	2,50	3,00	2,39	2,00	
56	2	3	2	3	2,50	3,00	3	3	2	3	2,75	3,00	2,63	3,00	1	3	1	1	1,50	2,00	1	1	1	1	1	1,00	1,00	1	1	2	1	1,25	1,00	2	1	1	2	1,50	2,00	1,28	1,00	