

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA

Tesis

**Planeamiento estratégico y su efectividad
en la gestión del Gobierno Regional del
Cusco, 2018-2023**

Lisbeth Huaman Ramos

Para optar el Grado Académico de
Maestro en Gerencia Pública

Lima, 2026

Repositorio Institucional Continental
Tesis digital



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

ANEXO 6

INFORME DE CONFORMIDAD DE ORIGINALIDAD DEL
TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

A : Mg. Jaime Sobrados Tapia
Director Académico de la Escuela de Posgrado
DE : **Dr. Pedro Javier Navarrete Mejía**
Asesor del Trabajo de Investigación
ASUNTO : Remito resultado de evaluación de originalidad de Trabajo de
Investigación
FECHA : 9 mayo 2025

Con sumo agrado me dirijo a vuestro despacho para saludarlo y en vista de haber sido designado Asesor del Trabajo de Investigación/Tesis/Artículo Científico titulado **"PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y SU EFECTIVIDAD EN LA GESTIÓN DEL GOBIERNO REGIONAL DEL CUSCO, 2018-2023"**, perteneciente a **Bach. LISBETH HUAMAN RAMOS**, de la **MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA**; se procedió con el análisis del documento mediante la herramienta "Turnitin" y se realizó la verificación completa de las coincidencias resaltadas por el software, cuyo resultado es **12 %** de similitud (informe adjunto) sin encontrarse hallazgos relacionados con plagio. Se utilizaron los siguientes filtros:

- Filtro de exclusión de bibliografía Sí NO
- Filtro de exclusión de grupos de palabras menores (Máximo nº de palabras excluidas: **20**) Sí NO
- Exclusión de fuente por trabajo anterior del mismo estudiante sí NO

En consecuencia, se determina que el trabajo de investigación constituye un documento original al presentar similitud de otros autores (citas) por debajo del porcentaje establecido por la Universidad.

Recae toda responsabilidad del contenido de la tesis sobre el autor y asesor, en concordancia a los principios de legalidad, presunción de veracidad y simplicidad, expresados en el Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales – RENATI y en la Directiva 003-2016-R/UC.

Esperando la atención a la presente, me despido sin otro particular y sea propicia la ocasión para renovar las muestras de mi especial consideración.
Atentamente,



Dr. Pedro Javier Navarrete Mejía

DNI 06796414

DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD

Yo, HUAMAN RAMOS LISBETH, identificada con Documento Nacional de Identidad N° 47319404, egresada de la MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA, de la Escuela de Posgrado de la Universidad Continental, declaro bajo juramento lo siguiente:

1. La Tesis titulada "PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y SU EFECTIVIDAD EN LA GESTIÓN DEL GOBIERNO REGIONAL DEL CUSCO, 2018-2023" es de mi autoría, el mismo que presento para optar el Grado Académico de MAESTRO EN GERENCIA PÚBLICA.
2. La Tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente, para lo cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas, por lo que no atenta contra derechos de terceros.
3. La Tesis titulada es original e inédita, y no ha sido realizada, desarrollada o publicada, parcial ni totalmente, por terceras personas naturales o jurídicas. No incurre en autoplagio; es decir, no fue publicado ni presentado de manera previa para conseguir algún grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, pues no son falsos, duplicados, ni copiados, por consiguiente, constituyen un aporte significativo para la realidad estudiada.

De identificarse fraude, falsificación de datos, plagio, información sin cita de autores, uso ilegal de información ajena, asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a las acciones legales pertinentes.

Lima, 14 de Mayo de 2025.



HUAMAN RAMOS LISBETH
DNI. N° 47319404



Huella

Arequipa

Av. Los Incas S/N,
José Luis Bustamante y Rivero
(054) 412 030

Calle Alfonso Ugarte 607, Yanahuara
(054) 412 030

Huancayo

Av. San Carlos 1980
(064) 481 430

Cusco

Urb. Manuel Prado - Lote B, N° 7 Av. Collasuyo
(084) 480 070

Sector Angostura KM. 10,
carretera San Jerónimo - Saylla
(084) 480 070

Lima

Av. Alfredo Mendiola 5210, Los Olivos
(01) 213 2760

Jr. Junín 355, Miraflores
(01) 213 2760

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y SU EFECTIVIDAD EN LA GESTIÓN DEL GOBIERNO REGIONAL DEL CUSCO, 2018-2023

INFORME DE ORIGINALIDAD

12%

INDICE DE SIMILITUD

12%

FUENTES DE INTERNET

3%

PUBLICACIONES

6%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	cdn.www.gob.pe Fuente de Internet	2%
2	repositorio.continental.edu.pe Fuente de Internet	2%
3	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
4	repositorio.usmp.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	idoc.pub Fuente de Internet	<1%
6	postgrado.unsaac.edu.pe Fuente de Internet	<1%
7	repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet	<1%
8	repositorio.lamolina.edu.pe Fuente de Internet	<1%

9	Fuente de Internet	<1 %
10	repositorio.unheval.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
11	Submitted to Universidad Cientifica del Sur Trabajo del estudiante	<1 %
12	www.lapatria.pe Fuente de Internet	<1 %
13	repositorio.upci.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
14	educacionabiertos.icontec.org Fuente de Internet	<1 %
15	purl.org Fuente de Internet	<1 %
16	repositorio.uladech.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
17	repositorio.cepal.org Fuente de Internet	<1 %
18	Submitted to Universidad Da Vinci de Guatemala Trabajo del estudiante	<1 %
19	core.ac.uk Fuente de Internet	<1 %
20	repositorio.uandina.edu.pe Fuente de Internet	<1 %

<1 %

21

Editorial Mar Caribe, Ruben Dario Mendoza Arenas, Jenny Maria Ruiz Salazar, Lucía Beatriz Bardales Aguirre et al. "Prospectiva Económica América Latina: Enfoque Perú 2050", Open Science Framework, 2023

Publicación

<1 %

22

repositorio.unfv.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

23

doku.pub

Fuente de Internet

<1 %

24

www.aulacontable.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

25

www.munisansebastian.gob.pe

Fuente de Internet

<1 %

26

repositorio.usm.cl

Fuente de Internet

<1 %

27

Sisko Fernando Rendón Cusi. "Evolución de la planificación territorial en Perú 1920-2021: una aproximación histórica", Perspectiva Geográfica, 2022

Publicación

<1 %

28

Submitted to Universidad Cesar Vallejo

Trabajo del estudiante

<1 %

29	Submitted to Universidad Nacional Mayor de San Marcos Trabajo del estudiante	<1 %
30	observatorioviolencia.pe Fuente de Internet	<1 %
31	José Ignacio González Buitrago. "Flexibilizar la gestión administrativa del Estado colombiano en tiempos de globalización", Estudios de Derecho, 2019 Publicación	<1 %
32	dspace.ucuenca.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
33	Submitted to uncedu Trabajo del estudiante	<1 %
34	Submitted to unsaac Trabajo del estudiante	<1 %
35	Submitted to Universidad Andina del Cusco Trabajo del estudiante	<1 %
36	alicia.concytec.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
37	sedici.unlp.edu.ar Fuente de Internet	<1 %
38	Submitted to Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga Trabajo del estudiante	<1 %

39	repositorio.unc.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
40	transparencia.regioncusco.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
41	www.confiep.org.pe Fuente de Internet	<1 %
42	Submitted to Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO Trabajo del estudiante	<1 %
43	renati.sunedu.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
44	replica121019.ceplan.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
45	documents1.worldbank.org Fuente de Internet	<1 %
46	repositorio.upla.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
47	Elmer Marcos Galloso Porras, Juan José Ospino Edery. "Desarticulación del planeamiento estratégico y la programación presupuestaria y su efecto en la gestión del CEPLAN", Pensamiento Crítico, 2021 Publicación	<1 %
48	cdam.minam.gob.pe Fuente de Internet	<1 %

49 **es.scribd.com** <1 %
Fuente de Internet

50 **pt.scribd.com** <1 %
Fuente de Internet

51 **rc-consulting.org** <1 %
Fuente de Internet

52 **red.uao.edu.co** <1 %
Fuente de Internet

53 **vdocuments.es** <1 %
Fuente de Internet

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 20 words

Excluir bibliografía

Activo

Asesor

Dr. Pedro Javier Navarrete Mejía

Agradecimiento

A Dios Padre Todopoderoso, por el don de la vida, la fortaleza, la salud, el trabajo, la familia y por todas las bendiciones recibidas a lo largo de este camino.

A mis adorables hijas, Sami Killari e Illari Luana por ser unas niñas fuertes y comprender los momentos en donde mamá tenía que cumplir con las responsabilidades académicas y laborales; mis padres y familia por su apoyo incondicional y aliento constante en todo momento.

A todas las personas que me brindaron las oportunidades en mi desarrollo profesional y laboral.

A los docentes de la Escuela de Posgrado de la Universidad Continental y en especial al Dr. Pedro Javier Navarrete Mejía por su apoyo en el proceso de investigación.

Índice

Asesor	ii
Agradecimiento	iii
Índice de Tablas	vii
Índice de Figuras	viii
Resumen	ix
Abstract	xi
Introducción	xiii
Capítulo I Planteamiento del Estudio	16
1.1. Planteamiento y formulación del problema	16
1.1.1. Planteamiento del problema	16
1.1.2. Formulación del problema	18
A. Problema general	18
B. Problemas específicos	19
1.2. Determinación de objetivos	19
1.2.1. Objetivo general	19
1.2.2. Objetivos específicos	19
1.3. Justificación e importancia del estudio	20
1.4. Limitaciones de la presente investigación	21
Capítulo II Marco Teórico	23
2.1. Antecedentes de la investigación	23
2.1.1. Internacionales	23
2.1.2. Nacionales	30
2.2. Bases teóricas	38
2.3. Definición de términos básicos	55
Capítulo III Supuestos de investigación y categorías	57
3.1. Supuestos de investigación	57
3.1.1. Supuesto general	57
3.1.2. Supuestos específicos	57
3.2. Categorización	58
3.2.1. Categoría 1: Implementación de instrumentos de planificación	58
3.2.2. Categoría 2: Articulación entre planeamiento y presupuesto ..	58

3.2.3.	Categoría 3: Cumplimiento de metas institucionales	58
3.2.4.	Categoría 4: Uso de información para la toma de decisiones	58
3.3.	Matriz de categorización.....	59
Capítulo IV	Metodología del Estudio	61
4.1.	Enfoque, tipo y alcance de investigación.....	61
4.1.1.	Enfoque	61
4.1.2.	Tipo y alcance.....	61
4.2.	Diseño de la investigación	62
4.3.	Población y muestra	62
4.3.1.	Población	63
4.3.2.	Muestra.....	64
4.4.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	66
4.4.1.	Técnicas e instrumentos	66
4.4.2.	Validez y confiabilidad	69
4.4.3.	Procedimiento de recolección de datos	70
4.5.	Técnicas de análisis de datos	71
Capítulo V	Resultados.....	73
5.1.	Resultados y análisis.....	73
5.1.1.	Formulación y aplicación de los instrumentos de planificación.....	74
5.1.2.	Articulación entre planeamiento estratégico y la asignación de recursos presupuestales.....	84
5.1.3.	Cumplimiento de metas institucionales.....	93
5.1.4.	Uso de información de seguimiento y evaluación para la toma de decisiones.....	99
5.1.5.	Implementación del planeamiento estratégico en la gestión del Gobierno Regional del Cusco, en el período 2018-2023	101
5.2.	Discusión de resultados	104
Conclusiones.....		107
Recomendaciones.....		110
Referencias Bibliográficas		113
Anexos		121
Anexo 1:	Matriz de Categorización	121
Anexo 2:	Carta de Comité Institucional de Ética	123

Anexo 3: Carta de Autorización de la Institución.....	124
Anexo 4: Instrumentos de Investigación	125

Índice de Tablas

Tabla 1 Muestra de documentos seleccionados	65
Tabla 2 Muestra de funcionarios y servidores entrevistados	66
Tabla 3 Plan de Desarrollo Regional Concertado	75
Tabla 4 Plan Estratégico Institucional	77
Tabla 5 Plan Operativo Institucional	80
Tabla 6 Planificación y presupuesto asignado durante el periodo 2018 – 2023 ..	86
Tabla 7 Grado de consistencia entre los recursos asignados y las actividades...	89
Tabla 8 Correspondencia entre los objetivos priorizados del PDRC y la asignación de recursos presupuestales	90
Tabla 9 Indicadores establecidos en las políticas y planes del Gobierno Regional	94
Tabla 10 Cumplimiento de objetivos estratégicos.....	97
Tabla 11 Informes de seguimiento y evaluación para la toma de decisiones	99

Índice de Figuras

Figura 1 Niveles funcionales y territoriales de planificación	40
Figura 2 La prospectiva y sus interrelaciones.....	41
Figura 3 Resultados de los instrumentos de planificación según el CEPLAN 2018 a 2023	82
Figura 4 Planificación y presupuesto PIA	87
Figura 5 Planificación y presupuesto PIM	88
Figura 6 Indicadores establecidos en las políticas y planes del Gobierno Regional	96

Resumen

El presente estudio analiza los factores que explican las dificultades en la implementación del planeamiento estratégico en la gestión del Gobierno Regional del Cusco durante el periodo 2018–2023. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, de tipo básico y nivel explicativo, con un diseño no experimental. La unidad de análisis estuvo conformada principalmente por documentos institucionales oficiales vinculados a los instrumentos de planificación, el presupuesto público y los informes de seguimiento y evaluación, complementándose con entrevistas semiestructuradas a especialistas en planeamiento estratégico, con el propósito de profundizar en los factores institucionales, técnicos y operativos que condicionaron su aplicación.

La técnica principal utilizada fue el análisis documental, aplicado mediante fichas de análisis diseñadas para examinar la formulación y aplicación del Plan de Desarrollo Regional Concertado (PDRC), el Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Plan Operativo Institucional (POI), así como su articulación con el proceso presupuestal, el cumplimiento de metas institucionales y el uso de la información de seguimiento y evaluación. De manera complementaria, las entrevistas semiestructuradas permitieron recoger información cualitativa sobre prácticas institucionales con el propósito de interpretar y contextualizar los hallazgos obtenidos del análisis documental

Los resultados evidencian que, si bien los instrumentos de planificación fueron formulados conforme a la metodología del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), su implementación fue parcial y heterogénea. Las principales dificultades estuvieron asociadas a la inestabilidad en la aplicación del PEI, la débil articulación entre planificación y presupuesto, el cumplimiento desigual de las metas estratégicas y el uso limitado de los informes de seguimiento y evaluación en la toma de decisiones directivas. Asimismo, se identificó que la priorización de intervenciones estuvo influenciada en diversos momentos por decisiones de carácter político, lo que afectó la consistencia técnica del planeamiento.

En conclusión, la investigación confirma que las dificultades en la implementación del planeamiento estratégico en la gestión del Gobierno Regional del Cusco durante el periodo 2018–2023 se explican por factores institucionales, técnicos y operativos que limitaron su aplicación sostenida y su capacidad de orientar efectivamente la gestión pública. No obstante, el planeamiento estratégico constituye una base institucional relevante que, de fortalecerse en su articulación con el presupuesto, el seguimiento y la evaluación, puede contribuir de manera más efectiva al logro de resultados de desarrollo regional en beneficio de la ciudadanía.

Palabras claves: Efectividad, consistencia, instrumentos de planificación, articulación, mejora continua.

Abstract

This study analyzes the factors that explain the difficulties in implementing strategic planning in the management of the Cusco Regional Government during the period 2018–2023. The research was conducted using a qualitative approach, of a basic and explanatory nature, with a non-experimental design. The unit of analysis consisted primarily of official institutional documents related to planning instruments, the public budget, and monitoring and evaluation reports, supplemented by semi-structured interviews with strategic planning specialists, with the aim of gaining a deeper understanding of the institutional, technical, and operational factors that influenced its application.

The main technique used was document analysis, applied through analysis sheets designed to examine the formulation and implementation of the Regional Concerted Development Plan (PDRC), the Institutional Strategic Plan (PEI), and the Institutional Operational Plan (POI), as well as their alignment with the budgeting process, the achievement of institutional goals, and the use of monitoring and evaluation information. In addition, semi-structured interviews allowed for the collection of qualitative information on institutional practices in order to interpret and contextualize the findings obtained from the document analysis.

The results show that, although the planning instruments were formulated according to the methodology of the National Center for Strategic Planning (CEPLAN), their implementation was partial and inconsistent. The main difficulties were associated with instability in the application of the Institutional Strategic Plan (PEI), weak coordination between planning and budgeting, uneven achievement of strategic goals, and limited use of monitoring and evaluation reports in management decision-making. Furthermore, it was identified that the prioritization of interventions was influenced at various times by political decisions, which affected the technical consistency of the planning.

In conclusion, the research confirms that the difficulties in implementing strategic planning in the management of the Regional Government of Cusco during the

period 2018–2023 are explained by institutional, technical, and operational factors that limited its sustained application and its capacity to effectively guide public management. However, strategic planning constitutes a relevant institutional basis that, if strengthened in its articulation with the budget, monitoring and evaluation, can contribute more effectively to the achievement of regional development results for the benefit of citizens.

Keywords: Effectiveness, consistency, planning instruments, articulation, continuous improvement.

Introducción

El planeamiento estratégico constituye una herramienta fundamental para orientar la acción colectiva, organizar recursos y definir prioridades en contextos caracterizados por la escasez y la complejidad. En el ámbito de la gestión pública, su relevancia es aún mayor, pues permite articular las decisiones gubernamentales con objetivos de desarrollo de mediano y largo plazo, promoviendo la eficiencia en el uso de los recursos públicos y la orientación de la gestión hacia resultados que beneficien a la ciudadanía.

En el contexto internacional, los Estados enfrentan crecientes exigencias vinculadas a la eficiencia, la transparencia y la rendición de cuentas. Frente a estos desafíos, organismos como la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) han promovido enfoques de planificación estratégica orientados al desarrollo sostenible, la gestión por resultados y la mejora de la capacidad institucional. Estas orientaciones han influido en los sistemas nacionales de planificación de diversos países de la región, incluido el Perú.

En el ámbito nacional, el planeamiento estratégico se institucionaliza a través del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN), conducido por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), que establece lineamientos metodológicos para la formulación, articulación y evaluación de los instrumentos de planificación en los tres niveles de gobierno. En este marco, los gobiernos regionales cuentan con instrumentos clave como el Plan de Desarrollo Regional Concertado (PDRC), el Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Plan Operativo Institucional (POI), los cuales buscan articular el desarrollo territorial de largo plazo con la gestión institucional y la programación operativa anual.

Sin embargo, la sola formulación de estos instrumentos no garantiza una gestión pública efectiva. La literatura especializada y la experiencia institucional muestran que las principales dificultades del planeamiento estratégico suelen manifestarse

en su implementación, particularmente en la articulación entre los distintos instrumentos, su vinculación con el proceso presupuestal, el cumplimiento de las metas estratégicas y el uso de la información de seguimiento y evaluación en la toma de decisiones. En este sentido, la efectividad del planeamiento estratégico depende no solo de su validez técnica y normativa, sino también de factores institucionales, técnicos y operativos que condicionan su aplicación sostenida en el tiempo.

En el ámbito regional, el Gobierno Regional del Cusco ha formulado sus instrumentos de planificación conforme a los lineamientos del CEPLAN durante el periodo 2018–2023. No obstante, se ha observado la persistencia de brechas entre lo planificado y lo ejecutado, así como avances desiguales en el logro de los objetivos estratégicos regionales. Esta situación plantea la necesidad de analizar de manera integral los factores que explican las dificultades en la implementación del planeamiento estratégico, más allá del cumplimiento formal de la normativa vigente.

En este contexto, la presente investigación tiene como objetivo identificar los factores que explican las dificultades en la implementación del planeamiento estratégico en la gestión del Gobierno Regional del Cusco durante el periodo 2018–2023. El estudio se desarrolla bajo un enfoque cualitativo y un nivel explicativo, combinando el análisis documental de los principales instrumentos de planificación, documentos presupuestales e informes de seguimiento y evaluación, con entrevistas semiestructuradas a especialistas en planeamiento, con el propósito de comprender los factores institucionales, técnicos y operativos que condicionaron su aplicación.

El estudio busca identificar y analizar los factores que dificultan la implementación del planeamiento estratégico y que afectaron su efectividad como instrumento de gestión pública. En ese sentido, la investigación aporta evidencia empírica relevante para comprender las brechas existentes entre la planificación formal y la práctica institucional, así como para proponer recomendaciones orientadas a

fortalecer la articulación entre planificación, presupuesto y evaluación en el ámbito regional.

El trabajo se estructura de la siguiente manera: el primer capítulo desarrolla el planteamiento del problema, los objetivos y la justificación de la investigación; el segundo capítulo presenta el marco teórico, los antecedentes y las bases conceptuales y normativas que sustentan el estudio; el tercer capítulo expone los supuestos de investigación y la categorización analítica; el cuarto capítulo describe la metodología empleada, detallando el enfoque, el diseño, las técnicas y los instrumentos de recolección de información; y finalmente, el quinto capítulo presenta los resultados, el análisis y la discusión, seguidos de las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos correspondientes.

Capítulo I

Planteamiento del Estudio

1.1. Planteamiento y formulación del problema

1.1.1. Planteamiento del problema

El planeamiento estratégico ha sido una práctica fundamental desde tiempos ancestrales, cuando las civilizaciones implementaban estrategias para garantizar su supervivencia, gestionar recursos y organizar comunidades. En la actualidad, mantiene su relevancia tanto en el ámbito individual como en la gestión pública, donde constituye una herramienta clave para orientar el desarrollo territorial de manera integral, sostenible y articulada.

En el contexto global, los gobiernos enfrentan crecientes desafíos vinculados a la eficiencia, la transparencia y la rendición de cuentas. Organismos internacionales como la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) han resaltado la importancia de fortalecer los procesos de planificación para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Sin embargo, los avances han sido desiguales: el Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2023 señala que aproximadamente el 50 % de las metas globales presenta retrasos y más del 30 % ha retrocedido a niveles previos al año 2015 (ONU, 2023). Esta situación evidencia que la existencia de planes estratégicos, aunque necesaria, no garantiza por sí sola resultados efectivos sin una adecuada implementación y una sólida articulación institucional.

En América Latina, la CEPAL (2017, 2022) sostiene que una planificación efectiva requiere no solo marcos metodológicos claros,

sino también capacidades institucionales, alineación entre niveles de gobierno y un uso sistemático de la información para la toma de decisiones. De manera complementaria, el ILPES advierte que los gobiernos subnacionales enfrentan mayores restricciones en términos de capacidades técnicas, articulación entre planificación y presupuesto, y mecanismos de seguimiento y evaluación, lo que limita el impacto real de los instrumentos de planificación en la gestión pública.

En el Perú, el planeamiento estratégico se encuentra institucionalizado a través del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN), liderado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). Este sistema establece directrices para la formulación de instrumentos como el Plan de Desarrollo Regional Concertado (PDRC), el Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Plan Operativo Institucional (POI), promoviendo su articulación con las políticas nacionales y con los sistemas administrativos de presupuesto, inversión y abastecimiento (CEPLAN, 2021, 2023). Asimismo, la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (Ley N°27867) dispone que la gestión regional debe sustentarse en la planificación estratégica como herramienta central para la toma de decisiones (Congreso de la República, 2022).

No obstante, en el Gobierno Regional del Cusco, durante el periodo 2018–2023, pese a contar con instrumentos de planificación formulados conforme a la metodología establecida por CEPLAN, se evidenciaron dificultades persistentes en su implementación. Estas dificultades se manifestaron en la limitada articulación entre los instrumentos de planificación, inconsistencia entre la planificación y la asignación de recursos financieros, en el cumplimiento heterogéneo de las metas institucionales, en la discontinuidad de prioridades estratégicas y en el uso restringido de los informes de seguimiento y

evaluación en los procesos de toma de decisiones por parte de la alta dirección.

Esta situación sugiere que el problema central no se ubica en la formulación técnica del planeamiento estratégico, sino en la presencia de factores institucionales, técnicos y operativos que han condicionado su aplicación efectiva en la gestión regional. Entre ellos destacan la discontinuidad en la gestión de los instrumentos, la limitada articulación entre planificación y presupuesto, el uso no sistemático de la información de seguimiento y evaluación, y brechas en el desarrollo de capacidades técnicas y compromiso funcional del personal responsable.

En la presente investigación, la efectividad del planeamiento estratégico se analiza a partir de las dificultades identificadas en su implementación, entendiendo que estas condicionan su capacidad para orientar la gestión institucional, articular recursos, apoyar la toma de decisiones y generar resultados consistentes en el ámbito regional. En este contexto, resulta necesario identificar y analizar los factores que explican las dificultades en la implementación del planeamiento estratégico en la gestión del Gobierno Regional del Cusco durante el periodo 2018–2023, a fin de comprender la brecha entre planificación y ejecución y generar evidencia que contribuya al fortalecimiento de la gestión pública regional.

1.1.2. Formulación del problema

A. Problema general

¿Qué factores explican las dificultades en la implementación del planeamiento estratégico en la gestión del Gobierno Regional del Cusco durante el periodo 2018–2023?

B. Problemas específicos

1. ¿Qué factores vinculados a la formulación y aplicación de los instrumentos de planificación influyen en las dificultades para implementar el planeamiento estratégico en el Gobierno Regional del Cusco durante el periodo 2018–2023?
2. ¿Qué factores explican las dificultades en la articulación entre el planeamiento estratégico y la asignación de recursos presupuestales en el Gobierno Regional del Cusco durante el periodo 2018–2023?
3. ¿Qué factores explican las dificultades en el cumplimiento de las metas institucionales asociadas al planeamiento estratégico en el Gobierno Regional del Cusco durante el periodo 2018–2023?
4. ¿Qué factores explican las dificultades en el uso de la información de seguimiento y evaluación para la toma de decisiones en la gestión del Gobierno Regional del Cusco durante el periodo 2018–2023?

1.2. Determinación de objetivos

1.2.1. Objetivo general

Identificar los factores que explican las dificultades en la implementación del planeamiento estratégico en la gestión del Gobierno Regional del Cusco durante el periodo 2018–2023.

1.2.2. Objetivos específicos

1. Analizar los factores relacionados con la formulación y aplicación de los instrumentos de planificación que explican las dificultades en la implementación del planeamiento estratégico en el Gobierno Regional del Cusco durante el periodo 2018–2023.
2. Analizar los factores que explican las dificultades en la articulación entre el planeamiento estratégico y la asignación de

recursos presupuestales en el Gobierno Regional del Cusco durante el periodo 2018–2023.

3. Analizar los factores que explican las dificultades en el cumplimiento de las metas institucionales vinculadas al planeamiento estratégico en el Gobierno Regional del Cusco durante el periodo 2018–2023.
4. Analizar los factores que explican las dificultades en el uso de la información de seguimiento y evaluación para la toma de decisiones en la gestión del Gobierno Regional del Cusco durante el periodo 2018–2023.

1.3. Justificación e importancia del estudio

El planeamiento estratégico constituye un componente estructural de la gestión pública moderna, en tanto orienta la definición de prioridades, la asignación de recursos y la toma de decisiones bajo un enfoque de resultados. En el Perú, este proceso se encuentra institucionalizado mediante el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN), liderado por el CEPLAN, el cual establece la obligatoriedad de formular, implementar y evaluar instrumentos de planificación en todos los niveles de gobierno, incluidos los gobiernos regionales.

Sin embargo, la evidencia de la práctica administrativa demuestra que la sola formulación de instrumentos alineados a la normativa vigente no garantiza su implementación efectiva. Persisten brechas vinculadas a factores institucionales, técnicos y operativos, tales como limitaciones en las capacidades del personal responsable, debilidades en la articulación entre planificación y presupuesto, discontinuidad en las prioridades estratégicas y uso no sistemático de la información de seguimiento y evaluación en la toma de decisiones.

En el caso del Gobierno Regional del Cusco, esta problemática adquiere especial relevancia debido a su rol en la conducción del desarrollo regional. Durante el periodo 2018–2023, la entidad contó con instrumentos de

planificación formalmente alineados al SINAPLAN; no obstante, se evidenciaron dificultades en su implementación, expresadas en desajustes entre lo planificado y lo ejecutado, lo planificado y lo presupuestado, cumplimiento heterogéneo de metas estratégicas, interrupciones en la vigencia de instrumentos y limitada institucionalización del seguimiento como herramienta de gestión.

En este contexto, la presente investigación se justifica en la necesidad de analizar, desde un enfoque explicativo, los factores que condicionaron la implementación del planeamiento estratégico, más allá de su formulación técnica. A través del análisis sistemático de documentación oficial y la incorporación de entrevistas a especialistas, el estudio aporta evidencia empírica que permite comprender las causas de la brecha entre planificación formal y práctica institucional.

Desde el punto de vista práctico, los resultados constituyen un insumo técnico para fortalecer los procesos de gestión estratégica del Gobierno Regional del Cusco, al identificar áreas críticas relacionadas con la articulación interáreas, el ciclo presupuestario, el seguimiento de metas y el fortalecimiento de capacidades del personal.

Desde el ámbito académico, la investigación contribuye al estudio del planeamiento estratégico en el nivel subnacional peruano, aportando elementos para el análisis de las condiciones institucionales que influyen en su implementación, y ampliando la discusión sobre la efectividad de los sistemas administrativos del Estado en contextos regionales.

1.4. Limitaciones de la presente investigación

Durante el desarrollo de la investigación se identificaron algunas limitaciones vinculadas al acceso a determinados documentos internos de carácter institucional, lo que limitó el análisis detallado de algunos procesos específicos asociados a la implementación del planeamiento estratégico. Asimismo, se evidenciaron diferencias entre la información contenida en los

instrumentos normativos y la información reportada por las áreas responsables, lo que limitó la posibilidad de contrastar exhaustivamente todos los niveles de gestión.

Adicionalmente, el estudio se circunscribió al periodo 2018–2023 y se sustentó principalmente en información documental y entrevistas; en consecuencia, los resultados se interpretan dentro de este marco temporal y metodológico. Las conclusiones no buscan ser generalizadas a otros contextos institucionales, sino explicar la situación específica del Gobierno Regional del Cusco.

No obstante, estas limitaciones no afectan el cumplimiento del objetivo general ni de los objetivos específicos de la investigación, dado que se contó con información suficiente, pertinente y consistente para identificar los factores que explican las dificultades en la implementación del planeamiento estratégico en la gestión regional.

Capítulo II

Marco Teórico

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Internacionales

Solorzano y Rodríguez (2014) en su tesis de maestría sobre la “Planificación Estratégica de la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo – SENPLADES”, plantearon un modelo de gestión institucional que vincula el presupuesto con los objetivos y políticas del Plan Nacional de Desarrollo. El estudio identificó como fortalezas de la entidad la generación de información estadística y geográfica, una visión programática clara, la existencia de un consejo político activo y procesos definidos. Entre las debilidades se hallaron la alta rotación de personal técnico, la escasa coordinación interna, limitaciones en el seguimiento y evaluación de procesos, así como la ausencia de un plan estratégico y de marketing. También se destacó que el contexto ofrecía oportunidades como la estabilidad jurídica, política y económica, mientras que las amenazas incluían el crecimiento poblacional desordenado, conflictos políticos, falta de capacidades técnicas en el territorio y arbitrajes internacionales.

La investigación evidenció que la estrategia adoptada permitió articular los objetivos y acciones con los lineamientos superiores, logrando coherencia entre planificación y presupuesto. Asimismo, la elaboración de un mapa estratégico con indicadores facilitó el monitoreo del cumplimiento de metas y la evaluación de avances. Finalmente, el sistema de seguimiento de la institución posibilitó supervisar la ejecución del plan operativo y del presupuesto, identificar alertas y apoyar la toma de decisiones correctivas, además de evaluar hitos y resultados de los proyectos de inversión.

Venegas (2016), en su tesis de maestría titulada “Propuesta de un Plan Estratégico para la Empresa Tecnosagot S.A.”, concluye que la planificación estratégica resulta fundamental dentro de una organización, ya que permite definir prioridades, orientar los esfuerzos y recursos, optimizar las operaciones y asegurar que el equipo de trabajo se enfoque en alcanzar los objetivos establecidos. Un plan estratégico correctamente estructurado no solo ayuda a visualizar la dirección de la empresa, sino también a evaluar la efectividad de las acciones emprendidas. Asimismo, resalta que el Cuadro de Mando Integral constituye una herramienta práctica y eficaz para gestionar la estrategia organizacional, al incorporar indicadores y metas específicas que facilitan que todos los colaboradores comprendan los objetivos y trabajen alineados para cumplirlos.

Santana (2016), en su tesis de maestría titulada “La planificación estratégica y la gestión administrativa de los gobiernos autónomos descentralizados municipales (GADM) de Tungurahua”, tuvo como propósito examinar la relación entre la planificación estratégica y la gestión administrativa en dichos gobiernos locales. Los resultados evidenciaron que gran parte de GADM presentan con planes estratégicos, siendo una oportunidad para una adecuada administración de los recursos institucionales. No obstante, el grado de implementación es moderado, ya que los planes no se ejecutan en su totalidad, lo que hace necesario establecer mayores exigencias y revisar periódicamente dichos planes para mejorar su efectividad. Del mismo modo, se evidenció que la gestión administrativa presenta limitaciones debido a la escasa capacidad técnica en el ámbito de la planificación estratégica. Por ello, se sugiere establecer un modelo de evaluación que potencie las habilidades técnicas y promueva una administración más eficiente de los recursos.

De igual manera, la mayoría de GADM cuenta con indicadores de gestión, los cuales hacen posible evaluar la eficiencia de sus acciones y obtener información valiosa para la toma de decisiones y generación de valor institucional. Sin embargo, una proporción considerable de estas entidades carece de sistemas de control en tiempo real, lo que constituye una debilidad importante frente a otras instituciones y repercute en su gestión. Finalmente, se destaca que la mayoría de los municipios emplea herramientas como el Sistema GPR y el Balanced Scorecard, lo que contribuye a la mejora de sus procesos de gestión.

Rocha (2018), en su tesis "La Planeación Estratégica y su Incidencia en la Capacidad Operativa del Estado Colombiano: Un Análisis Descriptivo", concluye que la formulación de los planes y las estrategias se determinan y fundamentan desde la visión organizacional sobre sí misma y su entorno, lo que permite seleccionar estilos de planeación y estrategias adecuadas según el contexto y sector. En el ámbito estatal, los Planes Estratégicos, reflejados en los planes de desarrollo, han fortalecido la gestión pública, no solo en términos técnicos, sino también en su capacidad para recaudar impuestos, proveer servicios públicos e impulsar mecanismos de intervención social y económica más consultivos. Además, estos planes han contribuido a mejorar la concertación política entre el ejecutivo y el legislativo en torno al recaudo fiscal y la entrega de bienes y servicios públicos. Asimismo, la planificación estratégica ha permitido identificar deficiencias en la administración pública, generando el reto de diseñar soluciones para optimizar la gestión del gasto público y su financiamiento, aspectos clave para mejorar la operatividad del Estado.

Bahamondes (2022), en su estudio de investigación "Gestión de la Planificación Estratégica en el Gobierno Local: Estudio de caso comparativo de municipalidades de la Región Metropolitana de Chile",

para obtener el grado de Magister en Gobierno y Gerencia Pública, evidenció que los procesos de planificación estratégica se asocian principalmente al Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO), mientras que otros instrumentos estratégicos no han alcanzado el mismo nivel de uso o reconocimiento. Si bien se cumplen los requisitos mínimos legales, la gestión estratégica suele reducirse a la actualización del plan, sin garantizar necesariamente su implementación efectiva ni una evaluación basada en indicadores. Asimismo, la investigación identificó brechas relevantes en el monitoreo, seguimiento y retroalimentación de la planificación, así como en la comunicación interna y el involucramiento del personal municipal. Factores como el liderazgo, la voluntad política, la cultura de evaluación y la articulación entre instrumentos estratégicos y de gestión resultan determinantes. Asimismo, se resaltó la importancia de procesos de soporte como la gestión presupuestaria y las contrataciones públicas, los cuales inciden en la ejecución de iniciativas estratégicas.

Carrasco (2023), en su investigación sobre “La Comuna de Santiago: desafíos para la planificación territorial”, investigación para alcanzar el grado de Magíster en Desarrollo Regional y Local, como conclusiones del estudio realizado, llega a las siguientes:

- La planificación de la comuna de Santiago enfrenta varias limitaciones; entre ellas, existe baja certeza diagnóstica por la falta de datos actualizados y estudios profundos, además de la diversidad de perspectivas y la complejidad del territorio. Los instrumentos de planificación usan información desfasada y no siempre alineada, lo que dificulta una visión integral y coordinada.
- Existe escasa factibilidad política y de liderazgo: la comuna carece de una autoridad con visión territorial y respaldo político suficiente. La inestabilidad, los conflictos de interés y la falta de consensos han obstaculizado la implementación de planes, afectando su legitimidad.

- Se evidencia la ausencia de carteras de proyectos concretos, lo que impide materializar los planes, priorizar acciones y asignar eficientemente recursos. Esto genera desconfianza y limita la evaluación de avances.
- Otro problema es la falta de financiamiento sostenido, ya que los proyectos de largo plazo requieren inversiones más allá del presupuesto anual y del ciclo electoral, afectando ámbitos estratégicos como transporte, infraestructura y desarrollo sostenible.
- Por último, se detecta la ausencia de un rol articulador entre planes locales, regionales y nacionales. Esto genera descoordinación, desaprovecha sinergias y reduce la coherencia de las políticas públicas.
- Para superar estos retos, se recomienda establecer una línea base actualizada, una planificación con horizonte de largo plazo y flexible, fortalecer el liderazgo y la articulación intergubernamental, y desarrollar proyectos y financiamiento estables que permitan ejecutar efectivamente los instrumentos de planificación.

Ore et al. (2020) en su artículo “Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica”, concluyen que la planificación estratégica es el proceso metódico y estructurado que funciona como un instrumento de gestión en las organizaciones, facilitando una mejor decisión estratégica. Este enfoque se basa en cuatro ejes: Planeación, organización, dirección y control. Además, la planificación estratégica contribuye a optimizar la eficiencia organizacional y genera impactos positivos en indicadores económicos como la rentabilidad. Esta última se precisa como la relación entre los beneficios netos y la inversión o patrimonio, siendo factor clave su mejora a través del incremento en la calidad, reducción de costos y diferenciación del producto o servicio, lo que impulsa mayores niveles de venta (Ore, Olortegui y Ponce, 2020).

Basantes et al. (2021), en su artículo publicado sobre “Planificación Estratégica: antecedentes de aplicación y su vigencia en un mundo contemporáneo”, analizaron el vínculo de la teoría de la planificación estratégica y su impacto en las empresas del estado ecuatoriano reconocidas por su éxito. El estudio evidenció que la planificación ha sido una práctica utilizada históricamente, inicialmente con fines militares, y posteriormente adoptada por los administradores para definir objetivos y gestionar operaciones empresariales. Su mayor difusión en el ámbito empresarial ocurrió a mediados del siglo XX, consolidándose como una disciplina clave en la gestión. A pesar de su evolución, sigue siendo un pilar fundamental en las organizaciones exitosas, que basan sus logros en estrategias formuladas mediante este proceso. Para alcanzar sus metas, las empresas deben planificar adecuadamente, comunicando y asegurando la comprensión de sus estrategias entre sus colaboradores (Basantes, Centeno, Bonilla y Basantes Avalos, 2021).

Valencia (2022) en su artículo publicado sobre “Efectividad de la gestión pública a través de la planificación estratégica” publicado en Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar concluye que la planificación estratégica es un instrumento clave en la nueva gestión pública, principalmente para alcanzar los resultados esperados de los objetivos y acciones estratégicas a mediano y largo plazo. La efectividad en la gestión pública cobra mayor relevancia cuando se mide a través de indicadores que forman parte del plan estratégico de las instituciones. Asimismo, concluye que, ante los nuevos desafíos, las instituciones deben modernizar sus servicios e incorporar la innovación tecnológica para garantizar una mayor calidad en su prestación. Esto requiere no solo una reestructuración de procesos, sino también un compromiso continuo por parte de los gerentes y funcionarios para el cambio y mejora continua (Valencia, 2022).

Camacho y Gómez (2025) en el artículo sobre Planeación Estratégica en el Ámbito Gubernamental y su Desarrollo en México concluyen que la planeación estratégica es un proceso indispensable para orientar la gestión pública mexicana hacia un desarrollo sostenible y eficiente, al permitir establecer objetivos claros, anticipar escenarios y optimizar el uso de los recursos. Los autores destacan que, aunque existen diversos enfoques metodológicos, prevalecen aquellos basados en el análisis situacional, la evaluación continua y la coordinación interinstitucional, incorporando progresivamente innovaciones como la inteligencia artificial. Asimismo, identifican avances en modernización administrativa y participación social, pero advierten persistentes limitaciones relacionadas con la resistencia al cambio, las brechas digitales y marcos normativos insuficientes. Finalmente, subrayan que la participación ciudadana y la rendición de cuentas deben integrarse transversalmente en la planificación, y recomiendan fortalecer la profesionalización del personal público, estandarizar procesos de evaluación y consolidar alianzas para lograr una gestión más legítima, adaptable y orientada a resultados.

Tobar et al. (2025) en el artículo publicado sobre la Evolución de la Planificación Estratégica en América Latina: Un Análisis Crítico de Modelos y Tendencias Contemporáneas. El trabajo de los autores tiene como objetivo analizar cómo ha evolucionado la planificación estratégica en América Latina entre 2019 y 2024. De acuerdo con su revisión, la región atraviesa un proceso de cambio profundo, en el cual la planificación deja de reproducir marcos conceptuales externos para avanzar hacia enfoques propios, sustentados en capacidades analíticas y creativas desarrolladas localmente. Este proceso no ocurre de manera continua ni exenta de tensiones; por el contrario, se encuentra condicionado por obstáculos y dinámicas contradictorias. Aun así, los resultados observados muestran que las organizaciones latinoamericanas están adquiriendo competencias particulares para responder a escenarios de creciente complejidad, lo que representa un activo estratégico frente a un contexto global afectado por crisis

múltiples e interrelacionadas. El reto principal consiste en consolidar estas prácticas emergentes, articular los aprendizajes generados y posicionar las contribuciones de la región en la reconstrucción conceptual y metodológica de la planificación estratégica a escala internacional.

2.1.2. Nacionales

Pezo (2018), en su tesis de maestría “Planeamiento estratégico y su relación con el desarrollo del turismo en la Municipalidad Provincial de Moyobamba – 2018” (p.1) con el propósito de lograr el grado de Maestra en Gestión Pública por la Universidad Cesar Vallejo, Tarapoto – Perú, concluye que la planificación estratégica guarda una correlación positiva y moderada con el desarrollo del sector turístico, lo que indica que una adecuada planificación contribuye significativamente a su impulso. Del mismo modo, se recomendó fortalecer la articulación intersectorial para fomentar el desarrollo sostenible del turismo en la zona del Alto Mayo, mediante la implementación de mecanismos de colaboración y sostenibilidad de las empresas que promuevan alianzas estratégicas. Además, se propuso la formulación de políticas públicas orientadas al turismo receptivo, sustentadas en una planificación estratégica institucional que defina ejes de acción concretos, capaces de generar beneficios tangibles para la ciudadanía en el corto plazo.

Romero (2018), en su investigación doctoral titulada “Planeamiento estratégico y mejoramiento continuo de la calidad educativa en la Escuela del Servicio Jurídico del Ejército – 2017”, tuvo como propósito analizar cómo el planeamiento estratégico se vincula con el perfeccionamiento constante de la calidad educativa en dicha institución. Los resultados evidencian una conexión clara y significativa entre la planificación estratégica y el progreso sostenido de la calidad educativa, una situación que podría replicarse en otras entidades. Asimismo, se determinó que la evaluación, la organización

y el control del plan anual de trabajo mantienen una relación directa y relevante con el mejoramiento continuo de la calidad educativa.

Espinoza (2019), en su tesis titulada “Planeamiento estratégico en la gestión del valor público en la Municipalidad Provincial de Cusco - 2018” (p.1) con el propósito de lograr el grado de académico de Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad por la Universidad Cesar Vallejo, el objetivo planteado fue analizar de qué manera el planeamiento estratégico contribuye a la gestión del valor público en la Municipalidad Provincial del Cusco durante el año 2018, aplicando la investigación básica, no experimental. Los hallazgos permitieron concluir que el planeamiento estratégico tiene un impacto positivo en la gestión del valor público. En esa línea, se evidenció que los principales documentos de planificación, en este caso el Plan de Desarrollo Concertado, el Plan Estratégico Institucional y el Plan Operativo Institucional, aportan significativamente a la generación y fortalecimiento del valor público en dicha entidad municipal.

Reimundo (2020), en su tesis de maestría titulada “Planeamiento estratégico y supervisión de obras públicas en la Municipalidad Distrital de Huando, 2019” (p.1) con el propósito de lograr el grado de Maestro en Gestión Estratégica Empresarial por la Universidad Peruana de Ciencias e Informática, tuvo el propósito analizar la relación entre la planificación estratégica y la supervisión de obras públicas, utilizando un enfoque cuantitativo. Entre los principales hallazgos, se identifica que las dos variables presentan una relación significativa. Específicamente, se concluye que, a mayor desarrollo y aplicación de la planificación estratégica, se optimiza el proceso de supervisión de las obras públicas, mejorando su control y ejecución.

Bailón y Engracio (2020), en su investigación de maestría titulada “Planeamiento estratégico y su influencia en la gestión de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi, Ancash 2020” (p.1)

con el propósito de lograr el grado de Maestro en Gestión Pública por la Universidad de San Martín de Porres, aplicaron la investigación de enfoque cuantitativo, utilizaron un diseño no experimental, de tipo descriptivo-correlacional. Como resultado del estudio, concluyeron que el planeamiento estratégico guarda una relación significativa con la gestión institucional de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi. En ese sentido, se evidenció que una mejora en el planeamiento estratégico influye positivamente en la eficiencia de la gestión municipal. Asimismo, se identificó que el 53,5% de los servidores públicos perciben que la misión institucional, contenida en el plan estratégico, se encuentra formulada de manera regular. Además, se halló una asociación entre el planeamiento estratégico y la disponibilidad de información financiera oportuna y confiable, lo cual implica que el fortalecimiento del planeamiento estratégico contribuiría a mejorar la eficacia de la gestión financiera municipal. Finalmente, se estableció una relación entre el planeamiento estratégico y la capacidad de la municipalidad para promover la participación y concertación local, concluyéndose que un planeamiento más sólido favorecería una mayor eficiencia en estos procesos participativos.

García (2021), en su tesis doctoral en Gobernabilidad y Gestión Pública titulada “Evaluación de la implementación del proceso de planeamiento estratégico en el Ministerio de Salud 2020”, concluye que el planeamiento estratégico en el MINSA es un suceso político enmarcado en las políticas públicas y requiere la colaboración coordinada de todos los miembros de la institución para lograr los objetivos sectoriales. Señala que el análisis prospectivo debe fortalecerse incorporando un enfoque por procesos que permita a los actores identificar roles, construir escenarios y definir tendencias. Además, destaca que los factores clave para la implementación son el uso de instrumentos flexibles adaptados a la realidad sanitaria, herramientas propias del MINSA, la experiencia y conocimientos de

los actores, así como la correspondencia con la misión institucional. Finalmente, resalta la necesidad de evaluar continuamente fortalezas y debilidades para mejorar el uso de los mecanismos del planeamiento, integrando la estrategia de gobierno digital.

Ramos (2021), en su tesis doctoral en Gestión Pública y Gobernabilidad titulada “Planeamiento Estratégico Prospectivo para la Inversión Pública en la Municipalidad Provincia de Rioja – San Martín” tuvo el objetivo de determinar la relación existente entre el planeamiento estratégico y la inversión pública en la Municipalidad Provincial de Rioja – San Martín, analizó la relación entre el planeamiento estratégico y la inversión pública en dicha municipalidad. Concluyó que el proceso de planificación requiere fortalecerse en su diseño, implementación, seguimiento y evaluación para alcanzar una verdadera gestión estratégica. Además, es necesario mejorar la capacidad de administración de recursos y optimizar el uso del presupuesto, priorizando proyectos de inversión que atiendan de manera oportuna las necesidades de la población y contribuyan al desarrollo económico y socioambiental. La investigación califica el nivel de planificación estratégica de la municipalidad como no satisfactorio, recomendando reorientar su enfoque institucional e incorporar mejoras que permitan una planificación más eficiente a corto y mediano plazo.

Maldonado (2022), en su tesis de maestría “La Planificación Estratégica Municipal y su relación con el Ordenamiento Territorial de la Provincia de Chiclayo, 2021” (p.1) con el propósito de lograr el grado de Maestra en Ciencias con mención en Proyectos de Inversión por la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, tuvo como objetivo estudiar la planificación estratégica municipal y su relación con el ordenamiento territorial en la provincia de Chiclayo durante el año 2021, empleando un enfoque correlacional-causal y un método de investigación deductivo. Como resultado, se evidenció que las

variables presentan una relación positiva y estadísticamente significativa, lo que permitió aceptar la hipótesis alternativa. No obstante, se identificó una preocupación relevante: el 78% de los encuestados (equivalente a 39 personas) consideró inadecuado el ordenamiento territorial, mientras que el 48% (24 encuestados) opinó lo mismo respecto a la planificación estratégica. Esta situación sugiere que no se está valorando adecuadamente el planeamiento estratégico municipal como un instrumento fundamental para lograr un ordenamiento territorial eficiente, lo que compromete la adecuada asignación de recursos y la atención de las dimensiones clave para el bienestar ciudadano.

En consecuencia, se recomienda actualizar y reforzar la planificación estratégica tanto en el ámbito territorial como institucional, asegurando que dichos documentos incorporen una visión prospectiva que permita estructurar planes, programas, proyectos y actividades viables. Es fundamental la participación de los actores involucrados de manera activa, a fin de promover un ordenamiento territorial sostenible y coherente con las demandas de la población.

Gutiérrez (2022), en su tesis “Planeamiento estratégico y presupuesto en una entidad pública, Lima 2022” (p.1) para optar el grado académico de Maestro en Gestión Pública por la Universidad Cesar Vallejo, tuvo el objetivo de describir cómo se desarrolla el presupuesto en función de las fases del planeamiento estratégico en una entidad pública de Lima durante el año 2022, utilizando un enfoque de investigación básica. Los resultados permiten concluir que una adecuada formulación presupuestal contribuye significativamente al cumplimiento de las fases del planeamiento estratégico, dado que el presupuesto traduce dichas fases en datos cuantificables y medibles, representados en recursos económicos e insumos que respetan el principio de especialidad cuantitativa. La investigación evidenció que el presupuesto permite dimensionar las necesidades institucionales,

especialmente en las etapas de formulación y programación, lo cual fortalece la implementación del planeamiento estratégico.

Como recomendación, se sugiere actualizar las políticas y planes del Ministerio, incorporando las necesidades actuales de las Instituciones Públicas de Educación Superior. Ello con el propósito de mejorar la articulación interinstitucional con las entidades vinculadas, ya que el marco vigente no garantiza una atención integral de sus requerimientos ni permite cerrar las brechas que estas instituciones enfrentan.

Apaza (2022), en su tesis de maestría titulada “Planeamiento estratégico para mejorar la gestión pública de la Municipalidad Distrital de Maras-Urubamba, 2019-2020” (p.1) con el propósito de alcanzar grado académico de Maestro en Gestión Pública y Desarrollo Empresarial por la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco, el objetivo del estudio fue diseñar un planeamiento estratégico orientado a mejorar la gestión pública. Empleando un enfoque de investigación aplicada, se concluyó que la implementación del planeamiento estratégico favorece significativamente al fortalecimiento de la gestión pública en dicho distrito. En efecto, se evidencia que esta herramienta permite optimar la eficiencia y efectividad en los procesos de gestión institucional.

Muñoz (2022), en su tesis doctoral en Gestión Pública y Gobernabilidad titulada “Planeamiento Estratégico, Presupuesto y su influencia en la Gestión Pública en la Municipalidad Provincial de Áncash, 2020” de la Universidad Cesar Vallejo, tuvo como finalidad analizar el impacto del planeamiento estratégico y el presupuesto en la gestión pública de dicha municipalidad. Los hallazgos demostraron una incidencia significativa de estas variables tanto en la gestión general como en el ámbito institucional y en la transparencia de la entidad. Asimismo, se recomienda reforzar los sistemas

administrativos para garantizar el cumplimiento de las normas, directivas y lineamientos emitidos por los organismos competentes.

Vidaurre (2024), en su tesis “Influencia del Planeamiento estratégico en el proceso de homologación en una entidad pública, Surquillo, año 2023” (p.1) con el fin de alcanzar el grado académico de Maestro en Administración por la Universidad Nacional Federico Villarreal, tuvo como propósito examinar en una entidad pública el planeamiento estratégico y su influencia en el proceso de homologación. Bajo un enfoque explicativo, el estudio concluye que la planificación estratégica incide de manera positiva en dicho proceso. Sin embargo, se evidencia una limitación en la etapa de formulación presupuestaria, debido a que esta no refleja de manera adecuada las prioridades definidas en los objetivos estratégicos institucionales, los cuales se encuentran establecidos en el Plan Operativo Institucional de la entidad.

Paz (2024), en su tesis doctoral titulada “Planeamiento estratégico y su relación con la calidad de gestión en el gobierno local de la provincia de Tarma, año 2023”, tuvo como propósito analizar cómo el planeamiento estratégico se vincula con la calidad de la gestión en el gobierno local. La investigación concluyó que existe una relación significativa entre el planeamiento estratégico y diversos aspectos de la gestión pública, como la eficiencia y la eficacia, la transparencia, la gestión orientada a resultados y, en general, la mejora de la calidad de la gestión municipal.

Gavino (2024), en su tesis de maestría “Planeamiento estratégico y proyectos de inversión pública en la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2023”, estudió cómo se relacionan el planeamiento estratégico y los proyectos de inversión pública. Concluyó que existe una relación positiva y fuerte entre ambos. Es decir, los proyectos de inversión pública deben ser diseñados, ejecutados y evaluados

teniendo en cuenta los planes estratégicos, para verificar si realmente cumplen con lo que estos establecen.

Castillo (2024), en su artículo “Planeamiento estratégico e indicadores” publicado en la revista Sciendo, sostiene que la planificación estratégica no está restringida a un sector específico ni al tamaño de las organizaciones, sino que tiene un carácter transversal y es aplicable a entidades de distintas naturalezas y dimensiones. Este enfoque resulta esencial para una gestión organizacional efectiva en cualquier contexto. Las investigaciones analizadas refuerzan la necesidad de aplicar el planeamiento estratégico en momentos clave de la gestión institucional, resaltando que cada etapa es determinante para alcanzar una administración eficiente. Asimismo, se destaca el papel fundamental de los indicadores como herramientas de medición para monitorear el avance y la eficacia de las estrategias adoptadas. Finalmente, el autor destaca la importancia del uso adecuado de palabras clave en los estudios revisados, ya que estas facilitan la recuperación precisa de información en bases de datos académicas y científicas.

Huamán (2024), en su artículo publicado sobre “Planeamiento estratégico con BSC en un modelo de excelencia en la empresa Textil Hakeni y mejora continua”, sostiene que la implementación del plan estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral (BSC) impulsa una nueva forma de gestionar el desarrollo organizacional, enfocándose en la articulación y seguimiento de indicadores clave relacionados con las dimensiones financiera, de procesos internos, atención al cliente y aprendizaje organizacional. Esta metodología contribuye significativamente a la mejora continua en dichas áreas. Asimismo, se destaca que los activos intangibles han adquirido un rol primordial en la generación sostenida de valor. En este sentido, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del BSC permite alinear estos activos con la estrategia institucional, integrando objetivos e

indicadores relacionados con tres componentes clave del capital intangible, indispensables para la implementación efectiva de cualquier estrategia.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Planificación estratégica

Según Drucker (2002), la planificación estratégica es un proceso permanente que se fundamenta en una comprensión lo más amplia y fundamentada posible del futuro. Su propósito es facilitar la toma de decisiones en el presente, reconociendo que dichas decisiones implican asumir riesgos respecto a los resultados que se anticipan. Este enfoque requiere organizar de manera estructurada las acciones necesarias para ejecutar dichas decisiones y, a su vez, establecer mecanismos que permitan evaluar sistemáticamente los resultados alcanzados en contraste con las metas y perspectivas inicialmente trazadas.

Según Medina y Ortegón (2006), en su Manual de prospectiva y decisión estratégica, las actividades vinculadas a la formulación, implementación y evaluación de políticas públicas suelen llevarse a cabo sin el respaldo de un marco de planeamiento estratégico que oriente coherentemente las acciones hacia el desarrollo integral de un territorio o institución, ya sea a nivel nacional, regional, local o sectorial. Esta ausencia de objetivos estratégicos claramente definidos o explícitamente formulados genera una asignación de recursos dispersa y arbitraria, que frecuentemente no responde a las prioridades ni a las necesidades fundamentales. Ante esta problemática, el ILPES, tomando como referencia las experiencias de diversos gobiernos, ha propuesto la institucionalización de cuatro funciones esenciales para fortalecer la planificación: la prospectiva o visión de largo plazo, la articulación interinstitucional, la evaluación sistemática y la concertación estratégica entre actores clave.

Los mismos autores señalan que, en el contexto del planeamiento estratégico, es esencial una articulación técnico-funcional entre tres niveles de gestión para asegurar que las políticas y programas logren los objetivos para los que fueron concebidos.

- El nivel estratégico, vinculado a la alta dirección, establece la visión de largo plazo, define prioridades nacionales, fija metas generales y asigna los recursos para su cumplimiento. Este nivel guía el rumbo y marca el ritmo del desarrollo, actuando tanto como instrumento de gobierno como de transformación.
- El nivel programático, de carácter intermedio, cumple una función articuladora entre el ámbito estratégico y el operativo. Aquí, las instituciones traducen las directrices generales en programas y presupuestos de mediano plazo, garantizando coherencia con las políticas nacionales y facilitando su implementación en los gobiernos subnacionales. Este nivel también permite canalizar las demandas ciudadanas hacia los niveles de decisión superiores.
- El nivel operativo, de alcance local, es donde se ejecutan los proyectos concretos en el corto plazo. Es el espacio más cercano a la ciudadanía y donde se deben evidenciar la eficiencia y la equidad de los recursos mediante una administración participativa.

Una articulación efectiva entre estos niveles exige alineamiento con las políticas nacionales, financiamiento oportuno, capacidades técnicas descentralizadas y una interacción ordenada entre normas, recursos e instituciones. Así, se consolida una coordinación vertical y horizontal que vincula estratégicamente los objetivos de largo plazo con las acciones inmediatas.

Figura 1

Niveles funcionales y territoriales de planificación



Fuente: Medina y Ortegón (2006)

Según Medina y Ortegón (2006), en su Manual de prospectiva y decisión estratégica, definen que la prospectiva constituye una disciplina orientada al análisis de los sistemas sociales, cuyo propósito es comprender de manera más profunda la realidad actual, definir tendencias emergentes y evaluar el impacto del avance científico y tecnológico sobre la sociedad. Esta herramienta favorece la articulación entre la oferta científica-tecnológica y las demandas actuales y futuras de los mercados y de la ciudadanía. Asimismo, los procesos de prospectiva permiten la activa participación de varios actores sociales en la construcción de visiones compartidas del futuro, lo cual contribuye a la formulación de políticas de largo plazo y la adopción de decisiones importantes en el presente, considerando las condiciones y potencialidades a nivel local, nacional y global.

Gavigan et al. (2002), señala que la prospectiva se transforma en un área en constante cambio, en el cruce entre las investigaciones futuras, el examen de políticas públicas y la planificación estratégica. En esencia, tiene como objetivo esclarecer las prioridades del gobierno y de la región, sector o cadena productiva que se analiza. Sin embargo, su objetivo principal es fomentar un cambio cultural significativo, una comunicación más efectiva, una interacción más intensa y un entendimiento recíproco más profundo entre los

participantes sociales para proyectar su futuro y tomar decisiones desde el presente (Gavigan et al., 2002).

Figura 2

La prospectiva y sus interrelaciones



Fuente: Gavigan, 2002

En términos generales, el "Pensamiento estratégico" se puede interpretar como la habilidad para solucionar exitosamente los problemas de manera individual y grupal, esto implica afrontar retos de alta complejidad y adoptar decisiones clave de manera autónoma.

Así, en la situación actual es crucial fusionar el ejercicio de la planificación estratégica con el desarrollo del pensamiento estratégico propio. El razonamiento estratégico se centra en analizar la esencia, entorno, procedimiento y elementos determinantes de las decisiones estratégicas, las cuales se diferencian de las decisiones cotidianas u operativas Medina y Ortegón (2006).

David (2003), indican que el proceso de planificación estratégica atraviesa tres etapas fundamentales: propuesta, ejecución y

evaluación. En la elaboración, la entidad define la visión a largo plazo y las metas estratégicas, teniendo en cuenta el ambiente interno y externo. La implementación conlleva la ejecución del plan inicial, modificándolo según se requiera y promoviendo la implicación de los empleados y directivos. La evaluación implica analizar los fundamentos de la estrategia, cotejar los resultados previstos con los obtenidos y aplicar acciones correctivas según se requiera. Esto se torna cíclico, lo que conlleva una mejora continua de los planes que orientan a la entidad.

Ossorio (2003) en su documento de trabajo Planeamiento Estratégico desarrolla los conceptos de Plan y Estrategia y su origen, menciona que varios autores comparten la teoría que un plan identifica un escenario futuro y deseado, y considera las actividades y todos los medios necesarios para alcanzar el anhelado futuro deseado y disminuir los riesgos que se puedan presentar. El plan debe reflejar de manera clara el futuro deseado a alcanzar y las actividades a desarrollar, siempre tomando en cuenta aquellos factores positivos o negativos, internos o externos que pueden influir en el futuro deseado que se quiere alcanzar. El diseño de un plan debe incluir diversos procesos como la anticipación, la estructuración, la articulación de esfuerzos y la supervisión de acciones y resultados (Ossorio, 2003, p. 16-17).

En el libro Administración, una perspectiva Global y Empresarial, establece que la planificación consiste en identificar misiones y metas, así como en determinar las acciones necesarias para alcanzarlas; este proceso implica la toma de decisiones, es decir, optar por una alternativa entre varias disponibles. Para alcanzar los objetivos es importante priorizar de un conjunto de actividades aquellas actividades que nos conducirán a lograr el objetivo y alcanzar la misión, por consiguiente, la planeación es la base fundamental de cualquier entidad. Asimismo, la innovación gerencial no es ajena a la

planeación puesto que contribuye a cerrar las brechas entre el escenario actual y el escenario futuro que anhelamos alcanzar. Finalmente, la planeación debe ir acompañado de un seguimiento permanente debido a que de esa manera se determinará si se avanza en el camino correcto que nos permitirá lograr los objetivos (Koontz et al., 2012, p. 108).

Según Garrido (2006), la estrategia constituye un componente esencial dentro de una estructura compuesta por cuatro elementos interrelacionados. En primer lugar, se encuentran los fines u objetivos que se pretenden alcanzar. En segundo término, se consideran los caminos o rutas mediante los cuales se emplearán los recursos disponibles. El tercer elemento lo constituyen las tácticas, es decir, las formas concretas en que los recursos han sido efectivamente utilizados en el proceso. Finalmente, el cuarto componente son los recursos, entendidos como los medios materiales, humanos o financieros con los que se cuenta para implementar la estrategia. El autor sostiene que el éxito de una estrategia está sujeta de varios factores, entre los cuales se destacan: la precisión en el análisis de los medios accesibles, junto con las competencias institucionales, puntos fuertes, limitaciones, oportunidades externas y factores de riesgo; la calidad de la evaluación realizada sobre los competidores; la coherencia entre la evolución del entorno y las proyecciones estratégicas formuladas; y, por supuesto, las acciones emprendidas por los actores competidores, que pueden modificar o condicionar los resultados esperados.

La estrategia es una metodología de pensamiento sobre la acción, que podemos describirlo de la forma siguiente: a) Organiza la reflexión y análisis de situaciones desde la perspectiva de la correlación de fuerzas de los actores, b) Considera a las relaciones entre actores sociales en sus vínculos de colaboración, neutralidad, enfrentamiento u oposición de fuerzas y c) Reconoce a la realidad

como un conjunto complejo de intenciones, voluntades y actos diversos que producen una pluralidad de interpretaciones y comprensiones (Ossorio, 2003, p. 21).

Los militares durante muchos años emplearon el término estrategias para referirse a los planes de acción anticipados ante las posibles acciones de un enemigo. Aunque el término tiene connotaciones competitivas, lo utilizan con mayor frecuencia por parte de los gerentes para afrontar amplias áreas del funcionamiento empresarial. La estrategia consiste en establecer las metas de largo plazo de una organización, ejecutar las acciones necesarias y distribuir los insumos y recursos indispensables para su cumplimiento. (Koontz et al., 2012, p. 111).

La planeación estratégica es un proceso sistemático que responde a un conjunto de pasos desde el conocimiento de la realidad actual, factores positivos o negativos que pueden influir, hasta el futuro anhelado y en función de ello determinar el horizonte de la organización e implementar acciones que permitan alcanzar al futuro y lograr la misión; por tal razón en un principio pareciera que es algo simple la planeación estratégica sin embargo es un proceso complejo (Koontz et al., 2012, p. 130).

El Cuadro de Mando Integral (o Balanced Scorecard) es una herramienta administrativa complementaria al planeamiento estratégico, mediante el cual también articula y alinea las actividades de una organización hacia sus objetivos priorizados. En síntesis, el Cuadro de Mando Integral apoya a tener una visión íntegra de una empresa u organización que les ayude a alcanzar el éxito deseado mediante la ejecución de sus metas físicas y financieras (Koontz et al., 2012, p. 527). Asimismo, permite articular el planeamiento con el presupuesto (Kaplan y Norton, 2000, p. 28).

De acuerdo con la Real Academia Española de la Lengua o RAE, la efectividad se describe como “la habilidad para alcanzar el resultado esperado o deseado”. En cambio, la eficacia se define como “la habilidad de conseguir el resultado que se espera o se desea”. Además, la eficiencia se caracteriza como la habilidad de utilizar a alguien o a algo para obtener un efecto específico.

Según Münch (2013), la planificación implica anticipar posibles escenarios futuros y determinar los resultados que se pretenden alcanzar, mediante el análisis del contexto y entorno con el fin de reducir los riesgos, optimizar el uso de los recursos y definir las estrategias necesarias para lograr los objetivos organizacionales con una mayor posibilidad de éxito. Asimismo, el autor señala que los planes representan el esquema o diseño detallado de las acciones que se ejecutarán en el futuro, constituyendo el resultado final del proceso de planificación.

Según Vásquez (2015), el presupuesto constituye un instrumento esencial del planeamiento, orientado a evitar desequilibrios significativos entre los ingresos proyectados y los gastos previstos. Dado que los recursos financieros son escasos frente a las múltiples demandas existentes, resulta indispensable establecer un mecanismo de ordenamiento que permita asignarlos de manera eficiente, garantizando que las erogaciones programadas no superen los ingresos estimados para el periodo fiscal correspondiente. Esta función de carácter planificador se articula con el proceso de programación presupuestal, que comprende: la formulación de objetivos, la ejecución de acciones dirigidas a su cumplimiento, la determinación de los medios requeridos, la identificación de los costos asociados y la previsión de los recursos financieros necesarios para efectuar los gastos considerados en el presupuesto institucional.

Decreto Legislativo N°1088, Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN) y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), describe al Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico como una estructura organizada e interrelacionada de entidades, componentes y vínculos funcionales, cuyo propósito es articular y facilitar el proceso de planificación estratégica a nivel nacional, con el fin de impulsar y guiar un desarrollo equilibrado y sostenible del país (Diario Oficial El Peruano, 2008).

Directiva N°001-2017, actualizada en el 2021. Directiva para la Formulación y Actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, prioriza la salvaguarda de la vida humana como eje fundamental en el ciclo del planeamiento estratégico orientado a la mejora continua. Este ciclo, conformado por cuatro etapas, se implementa en la elaboración y revisión de políticas y planes en los diversos niveles de gobierno (Diario Oficial El Peruano, 2021).

Respecto a la integración de políticas y planes estratégicos en el SINAPLAN desarrollado en la Directiva para la Formulación y Actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, establece que los integrantes que conforman el SINAPLAN deben de garantizar la articulación y alineamiento de sus políticas y planes con las políticas de estado y con los objetivos priorizados en el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional sin dejar de lado los niveles de coordinación. Asimismo, los planes sectoriales, los planes de desarrollo concertado de nivel regional y local y los planes institucionales deben guardar articulación con los objetivos del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional y orientados al logro de la Visión de nuestro país (Diario Oficial El Peruano, 2021).

En la Guía para el Seguimiento y Evaluación emitida por CEPLAN, enfatiza como prioridad principal la salvaguarda de la vida de las personas en el ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua, por tanto, las entidades deben de formular las políticas y

planes que les compete tomando en cuenta dicho ciclo. Estas políticas y planes deben contemplar las acciones estratégicas que permitirán lograr el anhelado futuro deseado, el mismo que fue determinado a partir del diagnóstico real de la población, medios de vida y territorio, razón por el cual las políticas y planes son los medios para lograr el bienestar de la población. Para conocer y determinar el nivel de avance en los objetivos es importante realizar de manera permanente el seguimiento acompañado de la evaluación, esta acción responde a la cuarta fase del ciclo del planeamiento estratégico para la mejora continua. Mediante esta fase de seguimiento y evaluación se verifica y valora el logro de las políticas y planes y de esta forma se determina el desempeño, asimismo, permite conocer las alertas de avance, las limitaciones, las buenas prácticas y finalmente proponer medidas correctivas (Diario Oficial El Peruano, 2023).

El propósito de la evaluación de políticas y planes es optimizar el proceso de ejecución de las acciones que contemplan las políticas y planes con el propósito de atender las demandas reales de la población y sean articuladas con las intervenciones de otros sectores del Estado (OCDE, 2020). Finalmente, la evaluación es una herramienta fundamental para la adopción de las decisiones realizadas por las autoridades y funcionarios y de esa manera fortalecer la gestión pública para la mejora continua (Diario Oficial El Peruano, 2023).

Según Vera et al. (2024), la planificación estratégica es un proceso clave en los sectores público y privado, ya que permite definir el camino y las prioridades de una organización en un contexto marcado por la competencia y el dinamismo. Este proceso metódico y deliberado incluye la creación de objetivos a largo plazo, la identificación de los recursos necesarios y la elaboración de estrategias enfocadas en alcanzar esos objetivos. Una planificación

estratégica bien definida y efectivamente implementada es esencial para mejorar la eficiencia operativa, gestionar los recursos de manera apropiada y lograr los objetivos institucionales a largo plazo en organizaciones tanto públicas como privadas.

De igual manera, los autores afirman que las organizaciones que implementaron efectivamente la planificación estratégica lograron un rendimiento superior en relación con las que no lo hicieron. El estudio también evidenció que la planificación estratégica promovió una administración más eficaz de los recursos. Las organizaciones que poseían documentos estratégicos como planes lograron ajustarse con mayor efectividad a los cambios del contexto exterior, como crisis económicas o escenarios de pandemia.

2.2.2. Presupuesto

Urbano (2005) explica que el presupuesto es básicamente una estimación organizada y anticipada de cómo funcionará una entidad y qué resultados se espera lograr en un periodo específico. Es una parte clave de la planificación porque convierte los objetivos en cifras concretas de tiempo y dinero. Su importancia radica en que, si las proyecciones son acertadas y se ejecutan bien, el plan tendrá éxito; de lo contrario, puede fracasar.

Por ello, se necesita un buen sistema de información que muestre de manera oportuna cómo se está usando el presupuesto, qué recursos se emplean, qué resultados se obtienen y cómo esto impacta en la situación financiera. Esta información es esencial para el control, ya que permite evaluar resultados, interpretar datos, asignar responsabilidades, tomar decisiones correctivas y asegurar el cumplimiento de metas.

Según Urbano, si se utiliza el presupuesto como herramienta de planificación y control, este debe elaborarse en cinco etapas principales:

- Pre - iniciación: revisión de resultados anteriores y análisis de indicadores de gestión.
- Elaboración: los planes aprobados por la gerencia se traducen en cifras presupuestales.
- Ejecución: puesta en marcha de los planes, con el comité de presupuestos como principal responsable.
- Control: comparación constante entre lo planificado y lo que realmente ocurre, ajustando según sea necesario.
- Evaluación: al final del periodo, se hace un informe crítico de los resultados, identificando fallas y aciertos para mejorar en el futuro.

En síntesis, el presupuesto no es solo un cálculo de gastos e ingresos, sino una herramienta estratégica que permite planificar con anticipación, guiar la ejecución de las actividades, controlar el uso de los recursos y evaluar los resultados alcanzados, asegurando así que la organización tome mejores decisiones y logre sus objetivos de manera más eficiente.

Flores y Flores (2008) explican que el presupuesto público solo es útil si se definen prioridades claras, alineadas con las necesidades de la población y los acuerdos políticos, para luego asignar los recursos de forma ordenada y con rendición de cuentas. El presupuesto debe ser más que un registro de gastos: tiene que convertirse en una herramienta de gobierno que impulse la acción, coordine a los diferentes niveles del Estado y genere resultados concretos, integrando siempre lo económico, lo social y lo ambiental para asegurar un desarrollo sostenible.

Además, resalta que una buena planificación exige coordinación estratégica, es decir, usar los recursos según las prioridades

nacionales, buscando eficiencia y beneficios sociales. Esto puede implicar nuevas formas de gestión, donde no solo participe el gobierno, sino también actores privados o descentralizados. En conclusión, la coordinación estratégica en la gestión pública busca equilibrar eficiencia económica, equidad social y democracia política. De este modo, la planificación y el presupuesto dejan de ser simples trámites y se convierten en instrumentos esenciales para hacer bien la política y lograr resultados reales para la ciudadanía.

Paredes (2006) explica que el presupuesto público es una de las principales herramientas del gobierno, porque permite organizar los ingresos y gastos del Estado y, con ello, gran parte de la vida económica del país. A través del presupuesto, el gobierno asigna dinero para cumplir con los objetivos y metas establecidos, garantizando la producción de bienes y servicios que necesita la población. Un presupuesto moderno no solo debe ser una lista de gastos, sino que debe relacionar claramente los objetivos del gobierno con los recursos que se destinan para lograrlos.

Existen diferentes métodos para organizar el presupuesto. Uno de ellos es el llamado Sistema de Planeación – Programación – Presupuestación, que permite planificar a varios años, agrupando las acciones del Estado en programas vinculados a objetivos. Este método ayuda a tener una visión más completa y ordenada de lo que se quiere lograr, aunque requiere de buena planificación, personal capacitado y sistemas de medición eficientes.

Según Vásquez (2015), el presupuesto público no es solo una lista de ingresos y gastos, sino un instrumento con varios usos importantes:

- Herramienta de programación económica y social: El presupuesto muestra qué metas quiere alcanzar el Estado y qué medios usará

para hacerlo. En él se detallan las actividades que cada sector público debe ejecutar, de acuerdo con las políticas nacionales.

- Herramienta de gobierno: Gobernar implica tomar decisiones políticas y administrativas. El presupuesto organiza esas decisiones en planes y programas claros, que buscan un mismo objetivo.
- Herramienta de administración y planeamiento: El presupuesto sirve como guía de acción para que los responsables cumplan con las metas sin improvisaciones. Ayuda a organizar mejor el trabajo, evitar problemas futuros y, sobre todo, mantener el equilibrio entre lo que ingresa y lo que se gasta.
- Herramienta legal: El presupuesto se convierte en ley. El Ejecutivo lo elabora como proyecto y el Legislativo lo aprueba, lo que le da validez legal.
- Herramienta de política económica: A través del presupuesto se define cómo se administran los ingresos, los gastos y la deuda pública, siendo parte clave de la política fiscal del país. Con ello se busca financiar la mayor cantidad de acciones para atender a la población.
- Documento público: El presupuesto debe ser claro y completo, de manera que quienes lo aprueban, lo gestionan o lo revisan puedan entender qué hará el Estado y cómo usará el dinero de todos.

Según el Ministerio de Economía y Finanzas, el presupuesto público es la herramienta con la que el Estado organiza y controla el uso del dinero de todos los peruanos, para brindar servicios y cumplir metas en beneficio de la población. Este presupuesto fija cuánto puede gastar cada institución del sector público durante el año y de dónde saldrá el dinero, asegurando que no se gaste más de lo que se tiene.

Por otro lado, un programa presupuestal es la forma en que el Estado organiza sus acciones para lograr resultados concretos en favor de

una población específica. Estos programas responden a las prioridades de la política nacional establecida por el CEPLAN y pueden involucrar a varias entidades de distintos sectores y niveles de gobierno que trabajan juntas para atender una necesidad común.

2.2.3. Inversión pública

Chang (2007) explica que la inversión pública es clave en cualquier estrategia de desarrollo de un país, sobre todo para reducir la pobreza y alcanzar metas importantes como los Objetivos del Milenio. Para lograr un desarrollo sostenible en el tiempo, el Estado debe invertir tanto en recursos físicos (infraestructura, transporte, telecomunicaciones) como en recursos humanos (salud, educación, capacitación e investigación).

Cuando el dinero público se invierte bien, por ejemplo, en la educación de los hijos de familias pobres o en la construcción de infraestructura que permita a una región vender sus productos, se generan beneficios que ayudan a reducir la pobreza y fortalecer la economía y el bienestar social a largo plazo.

Andía (2011) explica que un proyecto de inversión es básicamente una acción que se realiza para resolver un problema y lograr un cambio positivo. En este proceso siempre participan personas y se busca atender necesidades concretas. Para desarrollarlo, primero se identifica el problema, luego se mide o calcula su magnitud y, a partir de ello, se define lo que se necesita para solucionarlo. El valor de esos recursos es lo que finalmente se conoce como la inversión del proyecto.

Espinoza y Fort (2017) señalan que el sistema de inversión pública en el Perú enfrenta importantes limitaciones. Una de las principales es la falta de articulación entre la planificación territorial y el presupuesto, lo que ocasiona que muchas obras se ejecuten de

manera aislada, sin complementariedad, generando infraestructura de baja calidad.

En el caso de los gobiernos locales, deberían emplearse diversos planes como el de desarrollo urbano, vial, gestión de riesgos, acción ambiental y ordenamiento territorial para orientar la formulación de proyectos de inversión. Sin embargo, en la práctica, la mayoría de municipios no cuenta con dichos planes o, cuando existen, no son vinculantes, lo que permite que se desarrollen proyectos sin considerar las prioridades territoriales. Esto conduce a un crecimiento desordenado y poco coherente con las necesidades de la población.

Como evidencia, en 2014, de 251 distritos urbanos analizados, únicamente 9 disponían de los cinco planes básicos, mientras que cerca de una cuarta parte no tenía ninguno, lo que refleja un serio vacío en la planificación municipal; situación que también se observa en los gobiernos regionales.

Finalmente, los autores advierten que el antiguo sistema SNIP evaluaba los proyectos de manera limitada, sin una visión integral del territorio. Si bien el nuevo modelo Invierte.pe fue diseñado para superar estas deficiencias, aún resulta prematuro determinar si alcanzará dicho propósito en la práctica.

Alcázar y Jaramillo (2022) explican que el sistema Invierte.pe, creado en 2016 para reemplazar al antiguo SNIP, organiza la inversión pública en el Perú a través de cuatro etapas: primero se planifican las inversiones (programación multianual), luego se formulan y evalúan los proyectos, después se ejecutan las obras y, finalmente, se ponen en funcionamiento para que beneficien a la población.

La diferencia principal entre ambos sistemas está en el enfoque. El SNIP daba más importancia a comprobar si un proyecto era “rentable

socialmente”, es decir, si generaba suficientes beneficios frente a sus costos. En cambio, Invierte.pe ya no mide esa rentabilidad, sino que se concentra en reducir las brechas sociales. Es decir, busca priorizar proyectos que atiendan carencias importantes en la población, como la falta de agua, salud, educación o infraestructura básica.

Según el Ministerio de Economía y Finanzas (2019), un proyecto de inversión pública es una acción temporal financiada con dinero del Estado, que busca crear o mejorar infraestructura, servicios o capacidades en beneficio de la población. Estos proyectos pueden ser en capital físico (como carreteras, hospitales, colegios), en capital humano (salud, educación), en capital natural (cuidado del ambiente) o en capital institucional e intelectual (mejor gestión pública e investigación). El objetivo es aumentar o recuperar la capacidad de producir bienes y servicios que necesita la ciudadanía.

Algunos puntos clave:

- Su ejecución puede tomar más de un año, según lo que se planifique.
- No se consideran proyectos de inversión los gastos de operación, mantenimiento o las llamadas IOARR (intervenciones rápidas y de menor alcance).
- La programación multianual de inversiones busca que la inversión pública esté conectada con el planeamiento estratégico del país, asegurando que se dirija a cerrar las brechas más importantes (como falta de agua, educación, salud o caminos) y que esté alineada con los objetivos nacionales, sectoriales o territoriales.
- Para decidir qué proyectos son más urgentes, cada sector define criterios de priorización que deben estar en línea con los planes nacionales. Estos criterios son aplicados por los tres niveles de gobierno: nacional, regional y local.

2.3. Definición de términos básicos

Efectividad: Viene del latín *efficere*, que significa ejecutar, realizar o producir un resultado. La efectividad se entiende como la capacidad de lograr los objetivos planteados, siempre que estos sean importantes y realmente se cumplan (Rojas et al., 2017).

Enfoque tradicional del Planeamiento Estratégico: Este enfoque se basa en un proceso lineal y secuencial, donde la alta dirección es responsable de formular la estrategia y luego comunicarla a la organización. Se enfoca en un análisis exhaustivo y la planificación a largo plazo (Vera et al., 2024).

Enfoque participativo del Planeamiento Estratégico: Este enfoque incluye a los integrantes de la organización en todas las fases del planeamiento estratégico. Se busca aprovechar la experiencia y conocimientos de todos los niveles jerárquicos para lograr una mayor aceptación y compromiso con el plan estratégico (Vera et al., 2024).

Enfoque basado en escenarios del Planeamiento Estratégico: Este enfoque se ajusta en la generación de diferentes escenarios futuros posibles y en la identificación de estrategias flexibles que permitan a la organización adaptarse (Vera et al., 2024).

Ciclo del planeamiento estratégico: Este ciclo se divide en cuatro fases, con la prioridad inicial de proteger la vida, especialmente en situaciones de vulnerabilidad extrema. La persona y su dignidad son el objetivo principal de la sociedad y del Estado, quienes deben centrarse en salvaguardar la vida. Esto requiere brindar atención a la vida cotidiana de la población en sus territorios, considerando los contextos de alta complejidad en los que viven (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2023).

Seguimiento: Es la recopilación de avance de meta físicas y financieras el cual permite determinar el nivel de implementación de las actividades,

acciones estratégicas y objetivos estratégicos y contrastar lo obtenido con lo esperado (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2023).

Evaluación: Es complementario al seguimiento, en la evaluación se realiza un análisis profundo, detallado minucioso de los avances, limitaciones, buenas prácticas y todos los factores que influenciaron de manera positiva o negativa en el avance de metas y estrategias CEPLAN (2023).

Objetivo estratégico territorial: Definen las mejoras que se aspiran alcanzar en las condiciones de vida de la población y su contexto, y deben ser formuladas en términos generales que promuevan el desarrollo territorial. Estos objetivos se describen a nivel de resultados intermedios o finales en la cadena de resultados. Se redactan teniendo en cuenta la situación futura anhelada de las variables seleccionadas, las cuales aportan a la construcción de la visión del territorio deseado y a la implementación del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2023).

Indicador: Un indicador es un parámetro de medición de metas la cual procede de variables cuantitativas o cualitativas y es un instrumento para determinar el nivel de avance de las actividades, acciones u objetivo de los planes o políticas (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2023).

Capítulo III

Supuestos de investigación y categorías

3.1. Supuestos de investigación

3.1.1. Supuesto general

Se supone que las dificultades en la implementación del planeamiento estratégico en la gestión del Gobierno Regional del Cusco, durante el periodo 2018–2023, se explican por la concurrencia de factores institucionales, técnicos y operativos relacionados con la aplicación de los instrumentos de planificación, la articulación entre planeamiento y presupuesto, el cumplimiento de metas institucionales y el uso de la información de seguimiento y evaluación en la toma de decisiones.

3.1.2. Supuestos específicos

1. Supuesto 1. Se supone que las dificultades en la implementación del planeamiento estratégico se explican por factores institucionales y técnicos vinculados a la aplicación de los instrumentos de planificación del Gobierno Regional del Cusco durante el periodo 2018–2023.
2. Supuesto 2. Se supone que las dificultades en la implementación del planeamiento estratégico se explican por factores institucionales y operativos relacionados con la articulación entre los instrumentos de planificación y la asignación de recursos financieros durante el periodo 2018–2023.
3. Supuesto 3. Se supone que las dificultades en la implementación del planeamiento estratégico se explican por factores técnicos y operativos que condicionan el cumplimiento de las metas institucionales previstas durante el periodo 2018–2023.

4. Supuesto 4. Se supone que las dificultades en la implementación del planeamiento estratégico se explican por factores institucionales relacionados con la disponibilidad y el uso de los informes de seguimiento y evaluación en los procesos de toma de decisiones directivas durante el periodo 2018–2023.

3.2. Categorización

3.2.1. Categoría 1: Implementación de instrumentos de planificación

Proceso mediante el cual los instrumentos de planificación institucional y territorial orientan efectivamente la gestión pública, desde su formulación hasta su aplicación en la gestión regional.

3.2.2. Categoría 2: Articulación entre planeamiento y presupuesto

Relación entre los recursos financieros asignados y las actividades priorizadas en los instrumentos de planificación.

3.2.3. Categoría 3: Cumplimiento de metas institucionales

Grado de avance en los objetivos y resultados previstos en los planes y políticas del Gobierno Regional.

3.2.4. Categoría 4: Uso de información para la toma de decisiones

Incorporación de los informes de seguimiento y evaluación en la gestión institucional para mejorar resultados.

3.3. Matriz de categorización

Matriz de categorización

Pregunta general	Objetivo general	Categorías (con definición conceptual)	Subcategorías (con definición conceptual)	Indicadores	Instrumento
¿Qué factores explican las dificultades en la implementación del planeamiento estratégico en la gestión del Gobierno Regional del Cusco durante el periodo 2018–2023?	Identificar los factores que explican las dificultades en la implementación del planeamiento estratégico en la gestión del Gobierno Regional del Cusco durante el periodo 2018–2023.	Categoría 1: Implementación de instrumentos de planificación Proceso mediante el cual los instrumentos de planificación institucional y territorial orientan efectivamente la gestión pública, desde su formulación hasta su aplicación en la gestión regional.	Formulación de instrumentos de planificación Existencia y vigencia de instrumentos de planificación acorde a la metodología y lineamientos establecidos por CEPLAN.	Existencia de instrumentos vigentes con la conformidad de CEPLAN	Ficha de análisis de datos y guía de entrevista semiestructurada
			Aplicación de instrumentos de planificación Nivel de uso de los instrumentos en la gestión institucional y continuidad de prioridades estratégicas en el periodo analizado.	Instrumentos de gestión implementados oportunamente	Ficha de análisis de datos y guía de entrevista semiestructurada
			Consistencia entre el planeamiento y presupuesto Evalúa la correspondencia entre las actividades del POI y su vinculación con la programación.	Consistencia del Plan Operativo Institucional con el Presupuesto Institucional	Ficha de análisis de datos y guía de entrevista semiestructurada
		Categoría 2: Articulación entre planeamiento y presupuesto Relación entre los recursos financieros asignados y las actividades priorizadas en los instrumentos de planificación.	Asignación presupuestal Asignación de recursos de acuerdo a prioridades estratégicas.	Asignación de recursos asociados a prioridades estratégicas	Ficha de análisis de datos y guía de entrevista semiestructurada

Pregunta general	Objetivo general	Categorías (con definición conceptual)	Subcategorías (con definición conceptual)	Indicadores	Instrumento
		<p>Categoría 3: Cumplimiento de metas institucionales</p> <p>Grado de avance en los objetivos y resultados previstos en los planes y políticas del Gobierno Regional.</p>	<p>Avance de metas</p> <p>Logros alcanzados respecto a las metas previstas.</p>	<p>Nivel de cumplimiento de objetivos estratégicos</p>	<p>Ficha de análisis de datos y guía de entrevista semiestructurada</p>
			<p>Limitaciones</p> <p>Factores que dificultaron el logro de metas.</p>	<p>Disponibilidad de recursos, capacidades técnicas y operativas y coordinación de interáreas</p>	<p>Ficha de análisis de datos y guía de entrevista semiestructurada</p>
		<p>Categoría 4: Uso de información para la toma de decisiones</p> <p>Incorporación de los informes de seguimiento y evaluación en la gestión institucional para mejorar resultados.</p>	<p>Disponibilidad de información</p> <p>Acceso y existencia de informes de seguimiento y evaluación</p>	<p>Existencia y periodicidad de informes de seguimiento y evaluación</p>	<p>Ficha de análisis de datos y guía de entrevista semiestructurada</p>
			<p>Uso de informes en la toma de decisiones</p> <p>Medida en que la alta dirección utiliza los informes de evaluación para mejorar la gestión.</p>	<p>Evidencia de uso de los informes en la toma de decisiones</p>	<p>Ficha de análisis de datos y guía de entrevista semiestructurada</p>

Capítulo IV

Metodología del Estudio

4.1. Enfoque, tipo y alcance de investigación

4.1.1. Enfoque

El enfoque de la investigación adoptado es cualitativo, porque se busca analizar, comprender e interpretar la efectividad del planeamiento estratégico en la gestión del Gobierno Regional del Cusco durante el periodo 2018-2023 mediante la revisión documentaria y entrevistas. Hernández y Mendoza (2018) mencionan que el enfoque cualitativo permite estudiar hechos tal como se presentan en el entorno real, sin intervenir ni modificar la realidad. En lugar de trabajar con variables, este enfoque busca construir conocimientos y categorías de análisis. Para ello, utiliza como fuentes de información documentos, materiales y guía de entrevistas semiestructuradas que ayudan a comprender el fenómeno estudiado.

4.1.2. Tipo y alcance

El tipo de investigación empleado es de tipo básica dado que busca generar conocimientos y teorías (Hernández, Collado y Baptista, 2014). La investigación de tipo básica está destinada a generar un conocimiento más amplio y profundo sobre una realidad específica, sin centrarse específicamente en su aplicación directa para transformar, modificar o mejorar dicha realidad (Ballestín y Fábregues, 2018).

El alcance del estudio es de carácter descriptivo, interpretativo y explicativo, Hernández (2018), descriptivo porque tiene el fin de describir detalladamente el contexto, sus características, su comportamiento y todos los factores que se presentan; interpretativo porque se busca comprender significados, percepciones y relaciones

en el fenómeno y explicativo porque se orienta a identificar y analizar los factores institucionales, técnicos y operativos que explican las dificultades en la implementación del planeamiento estratégico durante el periodo 2018–2023, entendiendo que dichas dificultades condicionan su efectividad para orientar la gestión institucional y generar resultados consistentes.

4.2. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación se entiende como la forma o estructura que adopta el investigador con el propósito de llevar el estudio y asegurar un manejo adecuado sobre los elementos o factores que intervienen en el fenómeno analizado (Sánchez, Reyes y Mejía, 2018).

En la presente investigación se aplica un diseño no experimental, con un alcance descriptivo, interpretativo y explicativo, dado que no se manipulan ni alteran las categorías de análisis, sino que estas son observadas y analizadas en su contexto institucional real. El estudio se orienta a describir los procesos vinculados a la implementación del planeamiento estratégico, interpretar las prácticas y percepciones institucionales asociadas a dichos procesos, y explicar los factores que condicionan su aplicación efectiva en la gestión del Gobierno Regional del Cusco durante el periodo 2018–2023. La investigación no experimental son estudios que no implica ninguna modificación de datos; sino, se presta atención al comportamiento de cualquier variable o categoría en su contexto respectivo y luego pasar a ser analizado (Hernández, 2018, p. 109).

4.3. Población y muestra

La investigación considera como población tanto a los documentos institucionales representativas del Gobierno Regional del Cusco correspondiente al período 2018-2023, como a los especialistas en planeamiento estratégico del Gobierno Regional Cusco, donde su experiencia y conocimiento aportan al análisis cualitativo.

La selección intencional de ambas fuentes (documental y entrevistas) permite realizar una interpretación estructurada y objetiva en función de los objetivos de la investigación.

4.3.1. Población

Se define como el grupo de elementos que tienen particularidades específicas en común y son relevantes para el estudio. Puede estar conformada por personas, objetos o eventos identificables en un ámbito de interés (Sánchez, Reyes y Mejía, 2018).

El estudio considera como población a los documentos y registros oficiales generados por el Gobierno Regional del Cusco vinculados al planeamiento estratégico durante el período 2018-2023, así como a los especialistas del Área de Planeamiento del Gobierno Regional del Cusco, quienes han participado directamente en los procesos de formulación, implementación, seguimiento y evaluación de los instrumentos de planificación. Ambas fuentes representan insumos clave para el análisis de las dificultades en la implementación del planeamiento estratégico en la gestión regional.

Criterios de inclusión

- Relevancia Temporal: Documentos producidos o vigentes en el periodo 2018-2023.
- Relación Directa con Planeamiento Estratégico: Solo documentos que aborden planeamiento estratégico, políticas de desarrollo y su implementación a nivel regional.
- Validez Oficial: Documentos reconocidos oficialmente, tales como:
 - Planes estratégicos aprobados por CEPLAN.
 - Informes de seguimiento y evaluación utilizados en la toma de decisiones.
 - Sitios oficiales de consulta de recursos financieros.

- Plataformas digitales de organismos rectores para la consulta de indicadores oficiales.
- Profesionales que trabajen o hayan trabajado en el Área de Planeamiento del Gobierno Regional del Cusco en el periodo 2018-2023.
- Experiencia directa en la formulación, implementación, seguimiento y evaluación de los instrumentos de planificación.

Criterios de exclusión

- Fuentes no oficiales: Documentos no validados por organismos oficiales o sin valor administrativo para el Gobierno Regional o CEPLAN.
- Irrelevancia temática: Documentos que no tengan relación directa con la implementación de planes estratégicos ni con el desarrollo regional.
- Documentos parciales o incompletos: Archivos o reportes que no contengan información suficiente o que carezcan de datos necesarios para un análisis exhaustivo (borradores, documentos preliminares).
- Funcionarios o profesionales sin vínculo con la planificación estratégica.
- Especialistas sin experiencia en el periodo de estudio.

La delimitación de la población seleccionada garantiza la selección de documentos significativos y especialistas directamente involucrados en la planificación estratégica del Gobierno Regional del Cusco relevantes para el cumplimiento de los objetivos de la investigación.

4.3.2. Muestra

La muestra es el subconjunto de elementos o participantes seleccionados de una población o universo, utilizando procedimientos de muestreo, ya sean de tipo probabilístico o no probabilístico

(Sánchez, Reyes y Mejía, 2018). El muestreo no probabilístico se aplica cuando la selección de los participantes es intencional y se basa en características específicas o en el criterio del investigador y no sigue un método estadístico (Arias y Covinos, 2021).

La muestra de esta investigación está conformada por una selección intencional representativa de documentos, plataformas y sitios oficiales del Gobierno Regional del Cusco emitidos entre los años 2018 y 2023, así como un grupo de 05 entrevistados claves seleccionados de manera intencional por su función relacionada a los instrumentos de planificación del Área de Planeamiento del Gobierno Regional del Cusco; los cuales cumplen con criterios previamente establecidos. La muestra seleccionada de manera intencional permitió analizar los procesos vinculados a la implementación del planeamiento estratégico en el Gobierno Regional del Cusco, asegurando la pertinencia de la información recopilada para identificar los factores que explican las dificultades observadas durante el periodo de estudio.

- Planes: Documentos elaborados y aprobados en coordinación con CEPLAN, donde se presentan los objetivos y metas a lograr para alcanzar el desarrollo regional.
- Informes de Evaluación y Seguimiento: Informes oficiales de seguimiento de indicadores y evaluación de avances que muestren el nivel de implementación de los planes o instrumentos de gestión estratégicos.
- Plataformas oficiales con información de reportes de recursos financieros e indicadores de gestión.
- Grupo de entrevistados claves del Área de Planeamiento del Gobierno Regional del Cusco.

Tabla 1

Muestra de documentos seleccionados

Instrumentos de planificación	- Plan de Desarrollo Regional Concertado
	- Plan Estratégico Institucional
	- Plan Operativo Institucional
Informes de evaluación	- Plan de Desarrollo Regional Concertado
	- Plan Estratégico Institucional
	- Plan Operativo Institucional
Plataformas del Estado	- Consulta Amigable del Ministerio de Economía y Finanzas
	- Aplicativo informático de CEPLAN

Elaboración propia

Tabla 2

Muestra de funcionarios y servidores entrevistados

Funcionario del Área de Planeamiento	1. Sub Gerente de Planeamiento
	2. Especialista en Planes de Desarrollo Regional y Local Concertado
Servidores del Área de Planeamiento	3. Especialista en Planes Estratégicos Institucionales
	4. Especialista en Planes Operativos Institucionales
	5. Especialista en Planes Operativos Institucionales

Elaboración propia

4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

4.4.1. Técnicas e instrumentos

En la presente investigación se emplearon como técnicas de recolección de información el análisis documental y la guía de entrevista semiestructurada, seleccionadas en función del enfoque

cualitativo y del propósito explicativo del estudio, orientado a identificar los factores que explican las dificultades en la implementación del planeamiento estratégico en la gestión del Gobierno Regional del Cusco durante el periodo 2018–2023.

El análisis documental constituyó la técnica principal de la investigación, al permitir examinar información objetiva, verificable y formalmente registrada contenida en los instrumentos de planificación estratégica (PDRC, PEI y POI), documentos normativos, reportes presupuestales, así como informes de seguimiento y evaluación. A través de esta técnica se identificaron patrones, consistencias, brechas y desviaciones en los procesos de formulación, articulación e implementación del planeamiento estratégico, garantizando un análisis basado en evidencia documentada.

Para sistematizar dicha información se utilizó una ficha de análisis de datos documentales, diseñada de acuerdo con las categorías y subcategorías de análisis definidas en la investigación, lo que permitió organizar y comparar la información de manera estructurada y coherente con los objetivos del estudio.

De manera complementaria, se aplicó la guía de entrevista semiestructurada a especialistas vinculados al planeamiento estratégico, con el propósito de recoger información cualitativa orientada a interpretar y contextualizar los hallazgos obtenidos del análisis documental. Esta técnica permitió profundizar en prácticas institucionales, procesos internos y criterios de toma de decisiones que no siempre se encuentran explicitados en la documentación oficial, particularmente en relación con el cumplimiento de metas, las limitaciones operativas y el uso de la información de seguimiento y evaluación.

Cabe precisar que la información obtenida mediante las entrevistas no fue utilizada como base para la formulación de resultados cuantitativos, sino como un insumo interpretativo que contribuyó a explicar los factores institucionales, técnicos y operativos que influyeron en la implementación del planeamiento estratégico, manteniendo la coherencia metodológica del estudio y evitando inferencias no sustentadas documentalmente.

Instrumentos

- Ficha de análisis de datos documentales: Instrumento utilizado para organizar, sistematizar y analizar información en aquellas subcategorías donde los datos son objetivos, verificables y formalmente registrados. Este instrumento se aplicó al análisis de las siguientes subcategorías:
 - Formulación de los instrumentos de planificación
 - Aplicación de los instrumentos de planificación
 - Vinculación entre planeamiento y presupuesto
 - Distribución presupuestal
 - Disponibilidad de información de seguimiento y evaluación
 - Avance de metas
 - Limitaciones
 - Uso de informes en la toma de decisiones

- Guía de entrevista semiestructurada a especialistas en planeamiento: Instrumento diseñado para complementar el análisis documental mediante la recopilación de percepciones, experiencias y valoraciones técnicas de actores directamente involucrados en la gestión estratégica del Gobierno Regional del Cusco. La guía se estructuró en torno a los siguientes temas:
 - Implementación de instrumentos de planificación
 - Articulación entre planeamiento y presupuesto
 - Cumplimiento de metas institucionales
 - Uso de información para la toma de decisiones

4.4.2. Validez y confiabilidad

En el marco de la presente investigación, desarrollada bajo un enfoque cualitativo de carácter explicativo, la validez y confiabilidad se abordaron desde criterios de rigor metodológico propios de este tipo de estudios.

La validez se orientó a garantizar que los instrumentos utilizados la ficha de análisis documental y la guía de entrevista semiestructurada estuvieran adecuadamente alineados con el problema de investigación, los objetivos y las categorías de análisis definidas.

En este sentido, se aseguró la validez de contenido, entendida como el grado en que los instrumentos cubren de manera suficiente y pertinente los aspectos vinculados a las categorías de estudio: aplicación de los instrumentos de planificación, articulación entre planeamiento y presupuesto, cumplimiento de metas institucionales y uso de la información de seguimiento y evaluación.

Respecto a la confiabilidad, en estudios cualitativos basados en análisis documental, la confiabilidad se vincula con la consistencia y trazabilidad del proceso de análisis. Siguiendo a Hernández Sampieri et al. (2014), la confiabilidad se garantiza mediante:

- La utilización de fuentes oficiales, verificables y formalmente aprobadas.
- La aplicación sistemática de una ficha estructurada de análisis documental.
- La identificación precisa de cada fuente (año, sección, página), permitiendo la verificación de la información.
- La coherencia entre la evidencia registrada y las conclusiones formuladas.

Asimismo, la guía de entrevista semiestructurada fue registrada y analizada en función de las categorías previamente definidas, evitando interpretaciones subjetivas no sustentadas en los testimonios recogidos.

De esta manera, la investigación asegura que los hallazgos se sustentan en evidencia documentada y verificable, reduciendo el sesgo del investigador y fortaleciendo la consistencia del análisis.

4.4.3. Procedimiento de recolección de datos

En el estudio, los datos fueron recolectados de la siguiente manera:

- Selección y Definición de Documentos Analizados: Se seleccionaron los documentos y plataformas oficiales del Gobierno Regional del Cusco, los cuales incluyeron planes estratégicos, informes de seguimiento y evaluación, recursos financieros. Asimismo, se establecieron criterios de selección para garantizar que los documentos fueran pertinentes al periodo de estudio. Se excluyeron aquellos documentos preliminares, borradores o no aprobados oficialmente.
- Aplicación del Instrumento y Recolección de Datos: El llenado de las fichas de análisis de datos se realizó de acuerdo a las categorías y subcategorías establecidas en la investigación.
- Registro y Organización de Datos: Los datos recolectados en cada ficha fueron digitalizados y organizados en una base de datos para estructurar la información en categorías según indicador. Se realizó una revisión final para asegurar la integridad y coherencia de los datos, corrigiendo cualquier inconsistencia identificada.
- Aplicación de la Guía de Entrevista Semiestructurada: Las entrevistas fueron realizadas siguiendo el guion previamente definido, con la flexibilidad necesaria para las aclaraciones a partir de las respuestas de los informantes.

- El análisis de los datos se realizó en concordancia con los objetivos de la investigación y las categorías de análisis definidas, con la finalidad de identificar y explicar los factores que condicionaron la implementación del planeamiento estratégico en la gestión del Gobierno Regional del Cusco durante el periodo 2018–2023.

Finalmente, la información recolectada fue utilizada únicamente para los fines del presente estudio.

4.5. Técnicas de análisis de datos

En la investigación se aplicaron técnicas de análisis de datos de carácter descriptivo e interpretativo, orientadas a examinar y explicar los factores que condicionaron la implementación del planeamiento estratégico en la gestión del Gobierno Regional del Cusco durante el periodo 2018–2023. Estas técnicas permitieron sistematizar y analizar la información obtenida mediante la ficha de análisis documental y las guías de entrevistas semiestructuradas.

- **Estadística Descriptiva:** Se realizó la sistematización y cuantificación de los indicadores definidos en las categorías de análisis, con el fin de identificar patrones, recurrencias y tendencias relacionadas con la aplicación de los instrumentos de planificación, la articulación con el presupuesto, el cumplimiento de metas y el uso de la información para la toma de decisiones. Para ello, se emplearon herramientas como Excel, mediante la elaboración de tablas y gráficos descriptivos que facilitaron la organización y comprensión de la información.
- **Interpretación y Síntesis de Resultados:** A partir de los resultados del análisis descriptivo y de la información cualitativa proveniente de las entrevistas, se desarrolló una interpretación analítica orientada a explicar las dificultades identificadas en la implementación del planeamiento estratégico. Este análisis permitió comprender cómo los factores institucionales, técnicos y operativos influyeron en los procesos de gestión durante el periodo de estudio.

Finalmente, los hallazgos obtenidos fueron contrastados con los supuestos de la investigación, lo que permitió sustentar las conclusiones y formular recomendaciones orientadas al fortalecimiento de la implementación del planeamiento estratégico en la gestión regional.

Capítulo V

Resultados

5.1. Resultados y análisis

La recolección de datos se desarrolló en fases secuenciales que comprendieron la revisión y análisis sistemático de documentos oficiales; la aplicación de entrevistas semiestructuradas a especialistas en planeamiento que laboraron durante el periodo 2018–2023.

El análisis documental constituyó la fuente principal de evidencia empírica e incluyó la revisión de los instrumentos de planificación (PDRC, PEI y POI), informes de seguimiento y evaluación, reportes presupuestales e indicadores de gestión obtenidos de fuentes oficiales. Para este proceso se utilizó una ficha de análisis documental estructurada según las categorías de investigación.

Las entrevistas semiestructuradas se emplearon como técnica complementaria, con el propósito de profundizar en la comprensión de los factores institucionales, técnicos y operativos que condicionaron la implementación del planeamiento estratégico, permitiendo contextualizar y contrastar los hallazgos documentales.

La información recopilada fue sistematizada en matrices de análisis y procesada en Microsoft Word y Excel. Posteriormente, se aplicó un análisis descriptivo, interpretativo y explicativo. En una primera fase, se describieron los hallazgos documentales; en una segunda fase, se interpretaron las relaciones entre los procesos de planificación, presupuesto, cumplimiento de metas y uso de la información; finalmente, se desarrolló un análisis explicativo orientado a identificar los factores que incidieron en las dificultades de implementación, estableciendo vínculos entre la evidencia documental, las disposiciones normativas y las percepciones recogidas en las entrevistas.

Este proceso permitió sustentar empíricamente los supuestos de la investigación.

5.1.1. Formulación y aplicación de los instrumentos de planificación

El análisis de la formulación y aplicación de los instrumentos de planificación del Gobierno Regional del Cusco durante el periodo 2018–2023 permite identificar factores que explican las dificultades en la implementación del planeamiento estratégico, más allá del cumplimiento formal de la normativa vigente. En particular, el estudio del Plan de Desarrollo Regional Concertado (PDRC), el Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Plan Operativo Institucional (POI) evidencia que los problemas no se concentran en la ausencia de instrumentos, sino en la forma en que estos fueron formulados, actualizados y aplicados en la gestión institucional.

Tabla 3*Plan de Desarrollo Regional Concertado*

Nombre de Documento	Acto previo	Conformación Equipo Técnico	Año de formulación	Validación CEPLAN	Año de aprobación	Documento de aprobación	Vigencia	Implementación
Plan de Desarrollo Regional Concertado, Cusco al 2021 con prospectiva al 2030	Acuerdo de Consejo Regional N°047-2015-CR/GRC Cusco, recomienda actualización del PDRC	Resolución Ejecutiva Regional N°1002-2015-GR CUSCO/GR	2015-2016	Asistencia técnica	2016	Ordenanza Regional N°114-2016-CR/GRC.CUSCO	2017-2030	Si
PDRC								
Plan de Desarrollo Regional Concertado, Cusco al 2033	Acuerdo de Consejo Regional N°172-2020-CR/GRC Cusco, autoriza el proceso de formulación del PDRC	Resolución Ejecutiva Regional N°176-2021-GR CUSCO/GR.	2021-2023	Oficio N°D00051 7-2023-CEPLAN-DNCP	2023	Ordenanza Regional N°239-2023-CR/GR CUSCO	2024-2033	Si

Fuente: Portal Institucional del GRC

Durante el periodo de análisis, el Gobierno Regional del Cusco contó con dos PDRC: el correspondiente al periodo 2017–2033 y el aprobado en el año 2023, con vigencia a partir del año 2024. Ambos planes fueron formulados conforme a las directivas del CEPLAN y contaron con asistencia técnica y validación metodológica por parte de CEPLAN, lo que confirma su adecuación técnica desde el punto de vista normativo.

No obstante, la decisión de iniciar un nuevo proceso de formulación del PDRC en el 2021 y aprobar este nuevo plan en el 2023 implicó la interrupción anticipada del PDRC 2017–2033, reduciendo significativamente su horizonte efectivo de aplicación. Esta situación evidencia un factor institucional asociado a la discontinuidad en la gestión del planeamiento estratégico, el cual explica las dificultades en su implementación, en tanto afectó la continuidad de los objetivos de largo plazo y debilitó el rol del PDRC como marco orientador estable para los instrumentos de menor jerarquía.

Asimismo, el periodo de transición entre ambos planes generó un vacío práctico de implementación, dado que el nuevo PDRC no tuvo incidencia directa en la gestión del periodo analizado. Este escenario revela que, si bien la formulación fue técnicamente adecuada, la gestión institucional de la vigencia y continuidad del instrumento limitó su capacidad real de orientar la acción institucional, afectando la coherencia del planeamiento estratégico regional.

De acuerdo con la percepción de los especialistas entrevistados, la decisión de formular un nuevo PDRC respondió más a cambios de gestión y prioridades políticas que a una evaluación técnica del cumplimiento del plan vigente. Esta percepción confirma la presencia de un factor institucional vinculado a la inestabilidad de las prioridades estratégicas, lo que reforzó la discontinuidad del planeamiento y redujo el compromiso institucional con los objetivos de largo plazo, afectando la implementación efectiva del planeamiento estratégico.

Tabla 4*Plan Estratégico Institucional*

Nombre de Documento	Conformación Equipo Técnico	Año de formulación	Validación CEPLAN	Año de aprobación	Documento de aprobación	Vigencia	Implementación
Plan Estratégico Institucional 2018-2020	Resolución Gerencial General Regional N°133-2017-GR CUSCO/GGR	2017-2018	Oficio N°112-2018-CEPLAN-DNCP	2018	Resolución Ejecutiva Regional N°411-2018-GR CUSCO/GR	2018-2020	Si
Plan Estratégico Institucional 2020-2023	Resolución Gerencial General Regional N°081-2019-GR CUSCO/GGR	2019	No cuenta por ampliación de periodo	2019	Resolución Ejecutiva Regional N°416-2019-GR CUSCO/GR	2020-2023	Si
PEI Plan Estratégico Institucional 2021-2024	Resolución Ejecutiva Regional N° 445-2020-GR CUSCO/GR	2020	No cuenta por ampliación de periodo	2020	Resolución Ejecutiva Regional N°690-2020-GR CUSCO/GR	2021-2024	No
Plan Estratégico Institucional 2022-2026	No cuenta	2022-2023	Oficio N°00140-2023-CEPLAN-DNCP	2023	Resolución Ejecutiva Regional N°216-2023-GR CUSCO/GR	2022-2026	Si

Fuente: Portal Institucional del GRC

Durante el periodo 2018–2023, el Gobierno Regional del Cusco formuló y aprobó cuatro Planes Estratégicos Institucionales (PEI), los cuales fueron elaborados conforme a la Guía para el Planeamiento Institucional emitida por el CEPLAN. Desde el punto de vista normativo y metodológico, los PEI analizados siguieron las fases establecidas para la definición de objetivos estratégicos, acciones estratégicas e indicadores, lo que evidencia un cumplimiento formal del marco técnico del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico.

No obstante, se identificó que la reformulación recurrente y casi anual de los PEI constituyó un factor institucional relevante que explica las dificultades en la implementación del planeamiento estratégico. Esta práctica generó discontinuidad en los objetivos y acciones estratégicas, afectando la estabilidad del marco orientador de la gestión institucional y limitando la posibilidad de ejecutar plenamente los planes dentro de sus periodos de vigencia.

Asimismo, en algunos casos los PEI fueron aprobados en el mismo año en que debían entrar en vigencia, lo que redujo los márgenes temporales necesarios para su adecuada articulación con el Plan Operativo Institucional (POI). Esta situación evidencia debilidades institucionales en la gestión del ciclo de planificación, las cuales incidieron directamente en la limitada implementación de los objetivos estratégicos previstos.

Desde el punto de vista metodológico, si bien la formulación de los PEI se sustentó en la normativa vigente, se identificaron deficiencias en determinados documentos, tales como la ausencia de conformación formal del equipo técnico y la falta de opinión de CEPLAN en los casos de ampliación de vigencia. Aunque estas ampliaciones no exigían obligatoriamente dicha opinión, su omisión redujo la rigurosidad técnica del proceso y debilitó la legitimidad institucional del planeamiento estratégico, constituyéndose en un factor técnico e institucional que condicionó su aplicación efectiva.

En cuanto a la implementación, ninguno de los PEI logró ejecutarse de manera integral durante su periodo de vigencia, debido a que cada nuevo plan aprobado reemplazó al anterior antes de culminar su horizonte temporal. El caso del PEI 2021–2024 resulta particularmente representativo, dado que prácticamente no llegó a implementarse, al no existir POI plenamente alineados a sus objetivos estratégicos. Esta situación evidencia que la inestabilidad institucional del instrumento estratégico de mediano plazo afectó directamente la coherencia entre planificación estratégica y planificación operativa.

De acuerdo con la percepción de los especialistas entrevistados, la reformulación frecuente de los PEI respondió principalmente a cambios de gestión, falta de criterio y análisis técnico por parte de los especialistas, ajustes administrativos y a la necesidad de mantener coherencia formal con el POI multianual, más que a evaluaciones técnicas sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos vigentes. Esta percepción confirma la existencia de un factor institucional asociado a la falta de continuidad estratégica, el cual debilitó el rol del PEI como instrumento rector de la gestión institucional.

En síntesis, el análisis del PEI evidencia que, si bien el Gobierno Regional del Cusco mantuvo una práctica activa de formulación de instrumentos estratégicos alineados a la normativa del CEPLAN, la discontinuidad institucional en la gestión del PEI, expresada en su reformulación recurrente y limitada implementación, constituye un factor clave que explica las dificultades en la implementación del planeamiento estratégico durante el periodo 2018–2023.

Tabla 5*Plan Operativo Institucional*

Nombre de Documento		Año de formulación	Validación CEPLAN	Año de aprobación	Documento de aprobación	Implementación
POI 2018	Plan Operativo Institucional 2018	2017-2018	No aplica	2018	Resolución Ejecutiva Regional N°0557.2018	Si
POI 2019	Plan Operativo Institucional 2019	2018	No aplica	2018	Resolución Ejecutiva Regional N°0492.2018	Si
POI 2020	Plan Operativo Institucional Multianual 2020-2022	2019	No aplica	2019	Resolución Ejecutiva Regional N°0446.2019	Si
POI 2021	Plan Operativo Institucional Multianual 2021-2023	2020	No aplica	2020	Resolución Ejecutiva Regional N°0423.2020	Si
POI 2022	Plan Operativo Institucional Multianual 2022-2024	2021	No aplica	2021	Resolución Ejecutiva Regional N°0317.2021	Si
	Plan Operativo Institucional consensado con PIA 2022	2021-2022	No aplica	2022	Resolución Ejecutiva Regional N°0137.2022	Si
POI 2023	Plan Operativo Institucional Multianual 2023-2025	2022	No aplica	2022	Resolución Ejecutiva Regional N°0684.2022	
	Plan Operativo Institucional consensado con PIA 2023	2022-2023	No aplica	2023	Resolución Ejecutiva Regional N°0103.2023	

Fuente: Portal Institucional del GRC

A diferencia del Plan de Desarrollo Regional Concertado (PDRC) y del Plan Estratégico Institucional (PEI), el Plan Operativo Institucional (POI) evidenció mayores niveles de continuidad y aplicación durante el periodo de estudio. El Gobierno Regional del Cusco formuló el POI de manera regular, incorporando desde el año 2020 el enfoque multianual, lo que permitió una programación operativa con mayor previsión temporal y continuidad en la gestión.

Desde la percepción de los especialistas entrevistados, el POI es el instrumento de planificación que recibe mayor atención y seguimiento por parte de las unidades orgánicas, debido a su carácter obligatorio y a la exigencia constante de la Subgerencia de Planeamiento para su formulación, actualización y cumplimiento dentro de los plazos normativos. Esta dinámica ha consolidado al POI como un instrumento de uso recurrente en la gestión cotidiana, favoreciendo su ejecución y sostenimiento a lo largo del periodo analizado.

No obstante, los especialistas señalan que esta priorización del POI responde principalmente a su cumplimiento formal como instrumento de gestión operativa, más que a su utilización como un mecanismo de implementación estratégica de mediano y corto plazo. Asimismo, la aprobación de algunos POI en el mismo año de su ejecución limitó los tiempos de programación y ajuste interno, evidenciando debilidades operativas en la gestión del ciclo de planeamiento.

De manera complementaria, las entrevistas revelan un factor institucional relevante vinculado a la gestión del recurso humano. Se identificó una rotación frecuente del personal responsable de formular las actividades en los centros de costos y/o unidades orgánicas, lo cual afectó la continuidad técnica en la programación y redujo la acumulación de experiencia en la elaboración del POI. En algunos casos, los especialistas señalaron que, ante la presión por cumplir con los plazos establecidos, ciertas áreas priorizaron la carga formal de

actividades sin una adecuada vinculación con objetivos estratégicos o con criterios técnicos de pertinencia y coherencia presupuestal. Esta situación evidencia que las limitaciones no solo responden a aspectos procedimentales, sino también a capacidades técnicas heterogéneas y a incentivos organizacionales centrados en el cumplimiento formal antes que en la calidad estratégica de la programación.

En este contexto, si bien el POI permitió sostener la operatividad institucional del Gobierno Regional del Cusco, su efectividad como instrumento de implementación del planeamiento estratégico se vio condicionada tanto por las debilidades del Plan Estratégico Institucional (PEI), del cual depende su orientación estratégica, como por factores institucionales vinculados a la estabilidad y capacidades del personal responsable de su formulación. En consecuencia, el POI logró ejecutarse de manera continua, pero no siempre contribuyó a consolidar objetivos estratégicos estables de mediano plazo, lo que constituye un factor institucional, técnico y operativo que explica las limitaciones en la implementación integral del planeamiento estratégico durante el periodo 2018–2023.

Figura 3

*Resultados de los instrumentos de planificación según el CEPLAN
2018 a 2023*



Fuente: Elaboración propia

El análisis de la formulación y aplicación del Plan de Desarrollo Regional Concertado (PDRC), del Plan Estratégico Institucional (PEI) y del Plan Operativo Institucional (POI) durante el periodo 2018–2023 evidencia que el Gobierno Regional del Cusco contó con los principales instrumentos del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico vigentes y formulados conforme al marco normativo del CEPLAN. En ese sentido, la problemática identificada no se relaciona con la inexistencia o inadecuada formulación metodológica de los instrumentos, sino con factores institucionales, técnicos y operativos que condicionaron su implementación efectiva.

En el caso del PDRC, la interrupción anticipada de su vigencia efectiva, asociada a cambios de gestión y a la redefinición de prioridades políticas, debilitó la continuidad de los objetivos de largo plazo y afectó su rol como marco orientador estable del desarrollo regional. Respecto al PEI, la reformulación frecuente y la limitada implementación de sus periodos de vigencia generaron inestabilidad en la orientación estratégica institucional, dificultando la consolidación progresiva de objetivos y acciones de mediano plazo.

En contraste, el POI mostró mayores niveles de continuidad y aplicación operativa, impulsado por su carácter obligatorio y por la exigencia institucional para su formulación. Sin embargo, su contribución al planeamiento estratégico se vio condicionada tanto por las debilidades del PEI, del cual depende su alineación estratégica, como por factores vinculados a la gestión interna de las unidades orgánicas. Las entrevistas evidenciaron la existencia de rotación frecuente del personal responsable de la programación de actividades, así como diferencias en capacidades técnicas para formular intervenciones articuladas con objetivos estratégicos y criterios presupuestales. En algunos casos, la presión por cumplir plazos normativos favoreció un enfoque centrado en el cumplimiento formal del instrumento antes que en la calidad estratégica de su contenido.

En conjunto, el análisis evidencia que las limitaciones en la implementación del planeamiento estratégico durante el periodo 2018–2023 estuvieron asociadas a una discontinuidad institucional en la gestión de los instrumentos de mayor jerarquía, a una predominancia del cumplimiento operativo sobre la estabilidad estratégica y a debilidades en la gestión del recurso humano responsable de su formulación y seguimiento. Estos elementos afectaron la coherencia, continuidad y efectividad del sistema de planeamiento regional.

5.1.2. Articulación entre planeamiento estratégico y la asignación de recursos presupuestales

En el marco de la gestión pública, los instrumentos de planificación se estructuran en niveles de largo, mediano y corto plazo, los cuales deben guardar coherencia y continuidad. En este esquema, el Plan Operativo Institucional (POI) constituye el instrumento de corto plazo encargado de operacionalizar las estrategias y objetivos definidos en

los instrumentos de nivel superior, como el Plan de Desarrollo Regional Concertado (PDRC) y el Plan Estratégico Institucional (PEI). En la práctica, el POI se convierte en el principal mecanismo de articulación con el presupuesto institucional, dado que a través de este instrumento se programan las actividades operativas y proyectos de inversión, se identifican los bienes y servicios necesarios, se realiza su costeo y se elabora el cuadro de necesidades, insumo clave para la formulación presupuestal. De este modo, el POI materializa la vinculación entre planificación y presupuesto, principio fundamental reconocido por el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN) y el Sistema Nacional de Presupuesto.

En concordancia con este enfoque, la Guía para el Planeamiento Institucional establece la necesidad de articular el planeamiento estratégico con los demás sistemas administrativos del Estado, a fin de orientar su contribución hacia el logro de resultados en beneficio de la población. Ello supone que los objetivos institucionales definidos en el PDRC y el PEI se traduzcan efectivamente en un POI financiado y en un presupuesto ejecutado que garantice la provisión oportuna y adecuada de bienes, servicios y regulaciones, en función de las prioridades estratégicas establecidas.

Bajo este marco normativo y conceptual, se configura un circuito de articulación entre los sistemas de Planeamiento Estratégico, Programación Multianual y Gestión de Inversiones, Presupuesto Público y Abastecimiento. La eficiencia de este circuito resulta determinante para asegurar la coherencia entre la planificación estratégica y la asignación de recursos, influyendo directamente en la cobertura, oportunidad y calidad de los bienes y servicios que el Estado brinda a la ciudadanía. En este contexto, la tabla analizada presenta la relación entre la planificación financiera del Plan Operativo Institucional (POI) y los presupuestos asignados por el

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) al Gobierno Regional del Cusco durante el periodo 2018–2023.

Tabla 6

Planificación y presupuesto asignado durante el periodo 2018 – 2023

Subcategoría	Instrumento	2018	2019	2020	2021
Planificación	POI consistente con PIA	S/ 1,741,647,063	S/ 1,830,037,482	S/ 2,169,706,475	S/ 2,169,706,475
Presupuesto asignado	PIA	S/ 1,741,647,063	S/ 1,997,898,822	S/ 2,199,269,788	S/ 2,199,269,788
Planificación	POI modificado	S/ 2,455,612,096	S/ 2,518,795,363	S/ 2,861,770,043	S/ 2,861,770,043
Presupuesto asignado	PIM	S/ 2,455,612,096	S/ 2,452,145,043	S/ 2,902,261,638	S/ 2,902,261,638

Fuente: Consulta MEF, CEPLAN
Elaboración propia

En términos de asignación presupuestal hacia el Gobierno Regional del Cusco por parte del MEF, se observa una tendencia general creciente entre los años 2018 y 2023, aunque con variaciones irregulares en determinados periodos. Respecto al POI consistente con el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA), que representa la planificación inicial, se evidencia un crecimiento sostenido hasta el año 2021, alcanzando un monto de S/ 2,169,706,475, seguido de una reducción en 2022 a S/ 2,048,885,199. No obstante, en el año 2023 se registra un incremento significativo hasta S/ 2,593,411,298, lo que refleja una ampliación en la programación de recursos.

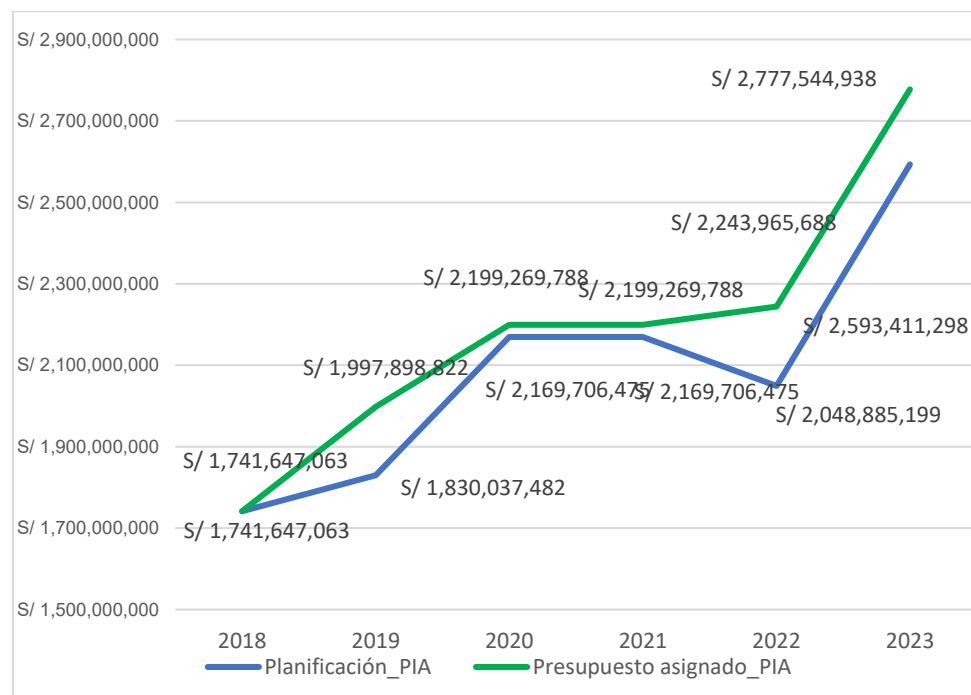
Por su parte, el PIA que representa el presupuesto aprobado al inicio del ejercicio fiscal presenta montos superiores al POI en la mayoría de los años analizados. Un caso representativo es el año 2022, en el cual el presupuesto aprobado ascendió a S/ 2,243,965,688, mientras que el POI solo había programado S/ 2,048,885,199, evidenciándose una inconsistencia entre la planificación operativa y la asignación presupuestal efectiva. Esta situación revela una debilidad en la

consistencia inicial entre ambos instrumentos. En cuanto al POI modificado, se observa un crecimiento continuo, con un ajuste significativo en el año 2023, alcanzando S/ 3,267,728,639, lo que refleja una ampliación sustancial de la programación financiera durante la ejecución. Esta tendencia es coherente con el Presupuesto Institucional Modificado (PIM), que en el mismo año alcanzó S/ 3,427,016,085.

El análisis conjunto de la evolución de los recursos presupuestales, tanto desde la planificación como desde la asignación efectiva, muestra una tendencia creciente del presupuesto regional; sin embargo, también pone en evidencia inconsistencias recurrentes entre la programación financiera del POI y los montos aprobados en el PIA y el PIM. Estas diferencias sugieren limitaciones en los procesos de programación, ajuste y actualización del POI frente a las modificaciones presupuestales que se producen durante el ejercicio fiscal.

Figura 4

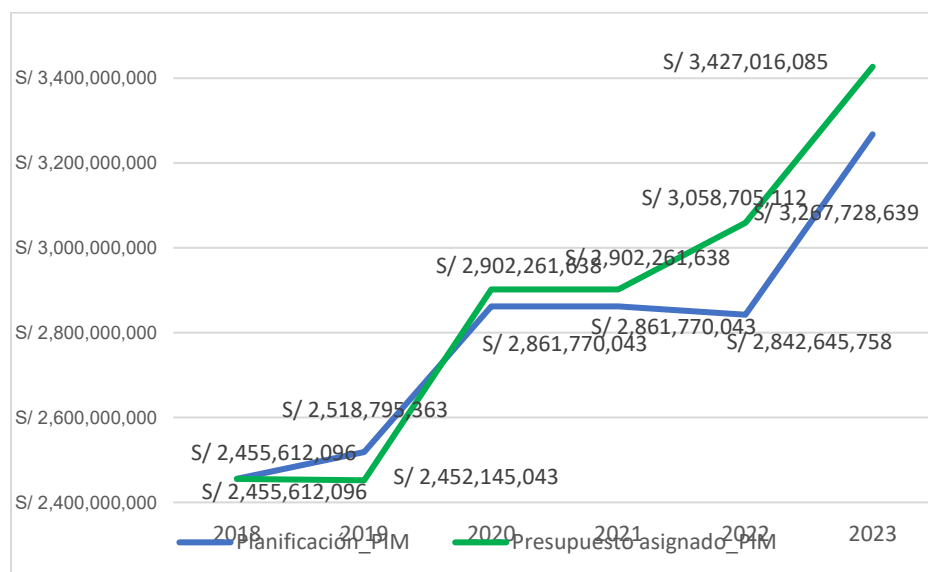
Planificación y presupuesto PIA



Fuente: Consulta MEF, CEPLAN
 Elaboración propia

La Figura 4 muestra la evolución del POI consistente con el PIA en el periodo 2018–2023. En el año 2018, ambas variables presentan niveles equivalentes, lo que indica una adecuada consistencia entre la planificación y la asignación presupuestaria inicial. No obstante, a partir del año 2019 se observa una divergencia progresiva entre ambas líneas, donde el PIA supera de manera sostenida a la planificación contenida en el POI. Esta brecha se intensifica particularmente en los años 2020 y 2021, periodos en los que el presupuesto continúa incrementándose mientras la planificación se mantiene relativamente estable. En el año 2022, la planificación registra una reducción, en contraste con un presupuesto que mantiene una tendencia creciente. Para el año 2023, ambas variables aumentan de forma significativa, aunque la diferencia entre ellas persiste. Este comportamiento evidencia una falta de consistencia estructural entre la planificación operativa y la asignación presupuestaria inicial.

Figura 5
Planificación y presupuesto PIM



Fuente: Consulta MEF, CEPLAN

Elaboración propia

De manera complementaria, la Figura 5 presenta la evolución del POI modificado y del Presupuesto Institucional Modificado (PIM) entre los años 2018 y 2023. En el año 2018 se observa una correspondencia entre ambos instrumentos; sin embargo, a partir del 2019 surgen diferencias relevantes. En algunos años, la planificación supera al presupuesto asignado, lo que podría interpretarse como una sobreestimación de los recursos requeridos; mientras que, en otros periodos, el PIM excede lo programado en el POI, reflejando una subestimación de la planificación inicial. Esta variabilidad revela la ausencia de una metodología consistente para asegurar la alineación entre el POI y el PIM, así como deficiencias en los mecanismos de ajuste oportuno de la planificación operativa.

Tabla 7

Grado de consistencia entre los recursos asignados y las actividades

Categoría	Subcategoría	Instrumento	2018	2019	2020	2021	2022	2023
PIA	Planificación	POI consistente con PIA	Consistente	No consistente	No consistente	No consistente	No consistente	No consistente
	Presupuesto asignado	PIA						
PIM	Planificación	POI modificado	Consistente	No consistente	No consistente	No consistente	No consistente	No consistente
	Presupuesto asignado	PIM						

Fuente: Elaboración propia

El análisis longitudinal evidencia que solo en el año 2018 existió una plena consistencia entre el POI, el PIA y el PIM, permitiendo una ejecución alineada con los objetivos estratégicos y la disponibilidad financiera. Desde el año 2019 hasta el 2023, esta consistencia se pierde de manera sostenida, generándose desviaciones entre lo planificado y lo efectivamente asignado. La persistencia de esta

inconsistencia durante cinco años consecutivos pone en evidencia un problema estructural en la programación y gestión financiera del Plan Operativo Institucional del Gobierno Regional del Cusco, afectando la implementación del planeamiento estratégico y la evaluación de resultados.

Tabla 8

Correspondencia entre los objetivos priorizados del PDRC y la asignación de recursos presupuestales

Prioridad	Objetivos	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1	Reducir la vulnerabilidad de la población con inclusión social e igualdad de género	S/ 4,041,107.00	S/ 3,482,615.00	S/ 7,356,866.00	S/ 7,120,893.00	S/ 14,343,880.00	S/ 9,865,239.00
2	Mejorar la calidad educativa de la población	S/ 992,896,590.00	S/ 1,090,000,402.00	S/ 1,047,535,159.00	S/ 1,164,676,381.00	S/ 1,196,346,566.00	S/ 1,478,093,729.00
3	Garantizar la calidad de la salud y condiciones de habitabilidad de la población	S/ 620,085,412.00	S/ 688,354,115.00	S/ 690,934,436.00	S/ 824,201,353.00	S/ 839,196,246.00	S/ 830,516,343.00
4	Garantizar el estado de derecho y la gobernabilidad	S/ 250,029,915.00	S/ 276,708,622.00	S/ 331,940,117.00	S/ 411,803,658.00	S/ 380,025,646.00	S/ 344,475,601.00
5	Mejorar el nivel de competitividad regional	S/ 172,426,765.00	S/ 169,566,711.00	S/ 139,458,306.00	S/ 174,676,885.00	S/ 198,172,651.00	S/ 233,551,216.00
6	Promover la cohesión territorial de manera sostenible	S/ 309,664,244.00	S/ 142,323,158.00	S/ 185,943,178.00	S/ 245,206,995.00	S/ 329,785,792.00	S/ 390,341,840.00
7	Asegurar un ambiente saludable y sostenible que reduzca la vulnerabilidad de la población y sus medios de vida	S/ 100,464,073.00	S/ 81,149,420.00	S/ 64,598,305.00	S/ 84,675,673.00	S/ 104,834,352.00	S/ 140,202,117.00

Fuente: Consulta Amigable MEF

Elaboración propia

Asimismo, el análisis de la asignación presupuestal según los objetivos estratégicos priorizados en el PDRC del Gobierno Regional del Cusco revela que no siempre existe una correspondencia directa entre el orden de prioridad estratégica y los recursos asignados. Objetivos con alta prioridad, como la reducción de la vulnerabilidad de la población con inclusión social e igualdad de género, reciben montos reducidos o incluso nulos en determinados años, mientras que objetivos vinculados a los sectores educación y salud concentran montos significativamente mayores y sostenidos en el tiempo.

Si bien esta situación puede explicarse parcialmente por la naturaleza de los sectores educación y salud que demandan mayores recursos debido a la magnitud y complejidad de sus intervenciones, también pone en evidencia limitaciones en la aplicación efectiva de los criterios de priorización estratégica en el proceso presupuestal. Esto sugiere que las decisiones de asignación de recursos no siempre reflejan de manera explícita las prioridades establecidas en los instrumentos de planificación estratégica.

Finalmente, la información recogida a partir de la entrevista al responsable del POI refuerza este análisis, al señalar que, durante el periodo 2018–2023, si bien se utilizaba el aplicativo informático de CEPLAN para la formulación y registro del POI, la secuencia técnica ideal que debería iniciar con el planeamiento institucional, continuar con la elaboración del cuadro de necesidades y culminar con la programación y asignación presupuestal no se cumplía de manera sistemática en la práctica.

En dicho periodo, la entidad operaba con los sistemas establecidos por la normativa vigente, tales como el aplicativo de CEPLAN para el POI, el Sistema Integrado de Gestión Administrativa (SIGA) para la formulación del cuadro de necesidades y el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF) para la programación y ejecución presupuestal. No obstante, estos sistemas no se encontraban adecuadamente interconectados ni articulados en términos funcionales y operativos, lo que limitaba la trazabilidad integral entre lo planificado, lo requerido y lo finalmente financiado.

Cabe precisar que, si bien en la actualidad se vienen desarrollando esfuerzos orientados a fortalecer la interoperabilidad entre sistemas administrativos, durante el periodo objeto de estudio dicha articulación presentaba limitaciones estructurales. Incluso con los avances recientes, la integración funcional aún enfrenta desafíos

operativos que restringen una articulación plena entre planeamiento y presupuesto.

Adicionalmente, las entrevistas evidenciaron que, más allá de las limitaciones tecnológicas, existía una débil coordinación entre las áreas responsables de planeamiento, presupuesto y administración, lo que dificultaba la construcción de una programación integrada. La ausencia de espacios sistemáticos de articulación técnica y de mecanismos formales de retroalimentación interáreas contribuyó a que cada unidad operara bajo su propia lógica procedimental, reduciendo la coherencia del ciclo completo de gestión.

En consecuencia, la limitada interoperabilidad entre sistemas y la insuficiente coordinación institucional durante el periodo 2018–2023 generaron desajustes entre la programación de actividades, la identificación de necesidades y la asignación de recursos financieros. Esta situación constituye un factor institucional y operativo relevante para explicar las dificultades en la articulación entre el planeamiento estratégico y el presupuesto en el Gobierno Regional del Cusco.

En conjunto, los resultados permiten afirmar que las dificultades en la articulación entre el planeamiento estratégico y la asignación de recursos presupuestales en el Gobierno Regional del Cusco durante el periodo 2018–2023 no respondieron únicamente a desajustes operativos, sino a una debilidad estructural en la integración funcional de los sistemas administrativos involucrados. Si bien existían instrumentos, aplicativos y procedimientos formales para vincular el POI, el cuadro de necesidades y la programación presupuestal, en la práctica no se garantizó el cumplimiento efectivo de la secuencia técnica que debe iniciar en la definición de prioridades estratégicas y culminar en la asignación financiera coherente con dichas prioridades.

Esta situación evidenció una brecha entre el diseño normativo del sistema de planeamiento y su implementación real, manifestada en la incorporación parcial o tardía de las prioridades estratégicas en el presupuesto institucional, así como en la limitada coordinación interorgánica. En consecuencia, la articulación entre planeamiento y presupuesto se vio condicionada por factores institucionales y operativos que restringieron la capacidad del planeamiento estratégico para orientar de manera efectiva la asignación de recursos, confirmándose el supuesto específico de la investigación.

5.1.3. Cumplimiento de metas institucionales

Las políticas y planes de desarrollo cuentan con indicadores que permiten evaluar su nivel de avance a lo largo del tiempo, los cuales se diferencian según el tipo de plan y su horizonte temporal. Así, los indicadores de insumo se asocian a los planes operativos, al reflejar los recursos destinados para la ejecución de actividades; los indicadores de producto corresponden a los planes estratégicos institucionales, pues miden los bienes y servicios generados; y los indicadores de resultado se vinculan con los planes de largo plazo, como el Plan de Desarrollo Regional Concertado (PDRC), dado que muestran los cambios en las condiciones de vida de la población.

Para su formulación, el CEPLAN ha establecido lineamientos técnicos en la Guía para la Elaboración de Indicadores de Políticas y Planes Estratégicos, que orienta la construcción de indicadores pertinentes, medibles y comparables en el tiempo. De igual manera, los avances y resultados deben ser evaluados bajo el marco normativo del SINAPLAN, específicamente mediante la Guía para el Seguimiento y Evaluación de Políticas Nacionales y Planes, que establece los criterios para monitorear la implementación, identificar medidas correctivas y extraer lecciones que fortalezcan la gestión pública.

En este contexto, el presente estudio centra su análisis en los indicadores de resultado definidos en el PDRC del Gobierno Regional del Cusco, por constituir la principal referencia para valorar el cumplimiento de las metas estratégicas de desarrollo regional en el periodo 2018–2023. Dichos indicadores permiten no solo constatar la coherencia entre lo planificado y lo ejecutado, sino también determinar si las políticas implementadas han generado impactos sostenibles en la población.

Tabla 9

Indicadores establecidos en las políticas y planes del Gobierno Regional

Indicador PDRC	META	2021	2022	2023
Porcentaje de población en pobreza	Desviación	118.7%	116.0%	128.4%
Porcentaje de estudiantes de 2° grado de primaria que se encuentran en el nivel satisfactorio en matemática	Desviación	-	-	-
Porcentaje de estudiantes de 2° grado de primaria que se encuentran en el nivel satisfactorio en lectura	Desviación	-	-	-
Razón de mortalidad materna	Desviación	-19.6%	-50.0%	-45.0%
Proporción de desnutrición crónica en menores de 5 años	Desviación	54.9%	52.5%	26.7%
Porcentaje de hogares que residen en viviendas particulares que tienen red pública de alcantarillado	Desviación	13.6%	16.4%	17.6%
Porcentaje de personas que consideran la corrupción como un problema central	Desviación	161.7%	147.8%	182.1%
Índice de Competitividad Regional	Desviación	-6.2%	-2.1%	0.0%
Número de KM de red vial pavimentado acumulado	Desviación	12.5%	7.4%	-88.4%
Superficie reforestada anualmente	Desviación	-74.5%	-83.7%	-86.4%
Número de emergencias y desastres desencadenados por fenómenos naturales a nivel regional	Desviación	202.6%	231.7%	372.0%

Fuente: Reporte de seguimiento del PDRC

Elaboración propia

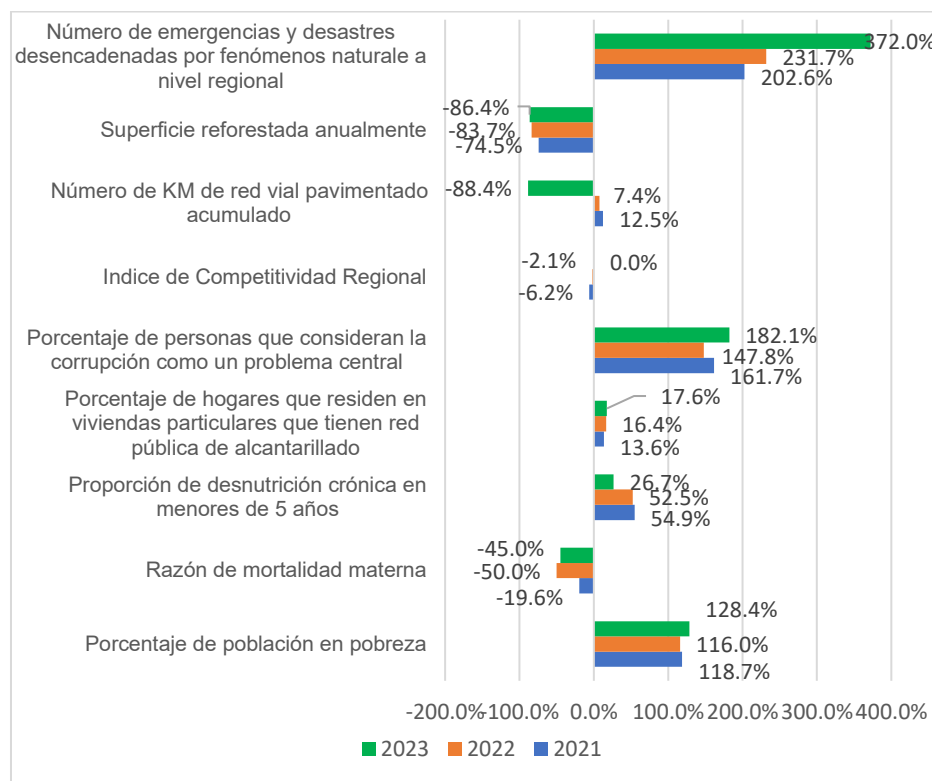
La Tabla 9 muestra la desviación de los indicadores clave en comparación con las metas establecidas para los años 2021, 2022 y 2023. Se observa que el porcentaje de población en pobreza ha presentado una desviación negativa, aumentando de 118.7% en 2021

a 128.4% en 2023, lo que indica un incremento de la pobreza respecto a la meta esperada. La razón de mortalidad materna, en contraste, muestra una reducción importante con desviaciones de -19.6% en 2021, -50.0% en 2022 y -45.0% en 2023, lo que sugiere mejoras en los servicios de salud materna. El indicador de desnutrición crónica en menores de cinco años presenta una reducción progresiva de la desviación, pasando de 54.9% en 2021 a 26.7% en 2023, evidenciando avances sostenidos en la lucha contra la malnutrición infantil.

Sin embargo, el porcentaje de personas que consideran la corrupción como un problema central ha mostrado un incremento considerable en su desviación, con valores de 161.7% en 2021, 147.8% en 2022 y 182.1% en 2023, lo que evidencia una creciente percepción negativa sobre la gestión pública. Por otro lado, los indicadores de infraestructura presentan un comportamiento desigual. Mientras que el número de kilómetros de red vial pavimentado acumulado mostró desviaciones positivas en 2021 (12.5%) y 2022 (7.4%), en 2023 se registra una caída significativa de -88.4%, lo que revela una desaceleración abrupta en la ejecución de obras viales. Asimismo, la superficie reforestada anualmente presenta una tendencia negativa sostenida, con desviaciones de -74.5% en 2021, -83.7% en 2022 y -86.4% en 2023, lo que evidencia limitaciones técnicas y operativas en la implementación de programas ambientales. Finalmente, el número de emergencias y desastres desencadenados por fenómenos naturales presenta desviaciones muy elevadas, incrementándose de 202.6% en 2021 a 372.0% en 2023, lo que refleja una mayor exposición de la región a eventos extremos y una limitada capacidad de prevención y reducción del riesgo.

Figura 6

Indicadores establecidos en las políticas y planes del Gobierno Regional



Fuente: Reporte de seguimiento del PDRC

La Figura 6 muestra la desviación de los indicadores establecidos en las políticas y planes del Gobierno Regional del Cusco para los años 2021, 2022 y 2023. Se observa que el número de emergencias y desastres naturales presenta un incremento sostenido, alcanzando una desviación de 372.0% en 2023, lo que confirma la insuficiencia de las intervenciones orientadas a la gestión del riesgo de desastres. En contraste, la superficie reforestada anualmente evidencia una disminución pronunciada, con una desviación negativa de -86.4% en 2023, lo que reafirma las dificultades en la ejecución de políticas ambientales y de sostenibilidad. Asimismo, la percepción de corrupción alcanza una desviación de 182.1% en 2023, reflejando un deterioro progresivo de la confianza ciudadana en la institucionalidad regional. En cuanto a infraestructura vial, si bien se observan resultados favorables en 2021 y 2022, la caída abrupta en 2023

evidencia problemas en la continuidad de las inversiones y en la gestión operativa de los proyectos.

Tabla 10

Cumplimiento de objetivos estratégicos

Objetivo PRDC	Cumplimiento al 2023
Reducir la vulnerabilidad de la población con inclusión social e igualdad de género.	44.0%
Mejorar la calidad educativa de la población.	ND
Garantizar la calidad de la salud y condiciones de habitabilidad de la población.	93.0%
Garantizar el estado de derecho y la gobernabilidad.	35.3%
Mejorar el nivel de competitividad regional.	100.0%
Promover la cohesión territorial de manera sostenible.	100.0%
Asegurar un ambiente saludable y sostenible que reduzca la vulnerabilidad de la población y sus medios de vida.	17.4%

Fuente: Reporte de seguimiento del PDRC

La Tabla 10 presenta el porcentaje de cumplimiento de los principales objetivos estratégicos al año 2023. Se aprecia que el objetivo de mejorar el nivel de competitividad regional y promover la cohesión territorial alcanza un cumplimiento del 100%, lo que indica una adecuada ejecución de las intervenciones priorizadas en estos ámbitos. De igual manera, el objetivo de garantizar la calidad de la salud y condiciones de habitabilidad de la población registra un cumplimiento del 93%, evidenciando avances significativos en infraestructura y acceso a servicios básicos.

No obstante, otros objetivos muestran niveles de cumplimiento considerablemente menores. El objetivo orientado a reducir la vulnerabilidad de la población con inclusión social e igualdad de género alcanza solo el 44%, lo que evidencia dificultades persistentes en la implementación de políticas de inclusión. De forma similar, el objetivo de garantizar el estado de derecho y la gobernabilidad presenta un cumplimiento del 35.3%, reflejando debilidades en transparencia, fortalecimiento institucional y gestión pública. Resulta especialmente crítico el bajo cumplimiento del objetivo de asegurar

un ambiente saludable y sostenible, que apenas alcanza el 17.4%, situación coherente con las desviaciones negativas observadas en los indicadores de reforestación y gestión de desastres naturales. Finalmente, la ausencia de información (ND) respecto al cumplimiento del objetivo de mejorar la calidad educativa limita la evaluación integral de este eje estratégico.

Adicionalmente, la información recogida a partir de las entrevistas a especialistas y funcionarios regionales permite identificar factores explicativos de carácter técnico y operativo que condicionan el cumplimiento de las metas institucionales. Los entrevistados coinciden en señalar que, si bien los instrumentos de planeamiento establecen objetivos, metas e indicadores claramente definidos, en la práctica muchas decisiones de inversión y priorización responden predominantemente a criterios políticos de corto plazo, asociados a la agenda de las autoridades de turno, dejando en un segundo plano los criterios técnicos establecidos en los planes. Esta situación genera desalineamientos entre lo planificado y lo ejecutado, afecta la continuidad de las intervenciones estratégicas y contribuye al bajo cumplimiento de metas en sectores clave como inclusión social, sostenibilidad ambiental y gobernabilidad.

En conjunto, los resultados evidencian que las dificultades en el cumplimiento de las metas institucionales vinculadas al planeamiento estratégico en el Gobierno Regional del Cusco durante el periodo 2018–2023 se explican principalmente por factores técnicos y operativos, tales como la limitada capacidad de seguimiento de indicadores, la discontinuidad en la ejecución de intervenciones estratégicas, la debilidad en la gestión de riesgos y la prevalencia de decisiones políticas sobre los lineamientos técnicos de los planes. Si bien se registran avances importantes en algunos objetivos, persisten brechas significativas que restringen la efectividad del planeamiento estratégico.

5.1.4. Uso de información de seguimiento y evaluación para la toma de decisiones

El seguimiento y la evaluación constituyen componentes centrales del ciclo del planeamiento estratégico en el marco del SINAPLAN, al permitir no solo monitorear el avance de la implementación de los planes, sino también generar información relevante para la toma de decisiones correctivas y estratégicas por parte de la alta dirección. Conforme a la normativa de CEPLAN, los informes derivados de estos procesos deben orientar la reasignación de recursos, el ajuste de metas y la mejora continua de la gestión pública. En este contexto, el análisis examina el grado en que el Gobierno Regional del Cusco utilizó la información de seguimiento y evaluación como insumo efectivo para la toma de decisiones durante el periodo 2018–2023.

Tabla 11

Informes de seguimiento y evaluación para la toma de decisiones

Instrumento	Seguimiento y evaluación					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
PDRC	Sin evaluación	Sin evaluación	Considerado	No disponible	No disponible	No disponible
PEI	Parcialmente considerado	Parcialmente considerado	Parcialmente considerado	Parcialmente considerado	Parcialmente considerado	Parcialmente considerado
POI	No considerado	No considerado	No considerado	No considerado	No considerado	No considerado

Fuente: Portal Institucional del GRC

Los resultados muestran un uso limitado y discontinuo de dicha información. En el caso del Plan de Desarrollo Regional Concertado (PDRC), durante los años 2018 y 2019 no se realizaron evaluaciones, lo que evidencia una ausencia de seguimiento sistemático en la etapa inicial del periodo analizado. Recién en el año 2020 se elaboró un informe de evaluación que fue considerado en la gestión, lo que permitió iniciar el proceso de formulación de un nuevo PDRC; sin

embargo, a partir del año 2021 no se dispone de información sobre evaluaciones posteriores, lo que revela una interrupción en el uso continuo de los resultados de seguimiento como herramienta de gestión estratégica.

Respecto al Plan Estratégico Institucional (PEI), los informes de seguimiento y evaluación fueron considerados solo de manera parcial a lo largo del periodo de estudio. Si bien existió revisión de algunos avances, esta información no fue utilizada de forma integral para orientar decisiones estratégicas, lo que limitó su potencial como instrumento de retroalimentación para el ajuste de objetivos, metas e intervenciones institucionales.

La situación resulta más crítica en el caso del Plan Operativo Institucional (POI), cuyos informes de seguimiento y evaluación no fueron considerados en ningún año del periodo analizado para la toma de decisiones. Este hallazgo evidencia que la gestión operativa no se sustentó en el análisis del desempeño ni en la revisión sistemática de los resultados alcanzados. Pese a que los informes del POI contienen recomendaciones técnicas relevantes como la necesidad de ajustar metas físicas y financieras, asignar presupuestos por unidad orgánica y fortalecer el conocimiento de las actividades programadas, estas no fueron incorporadas en los procesos decisorios. En la práctica, varias áreas desconocen sus propias metas al momento de la evaluación, lo que reduce significativamente la utilidad del POI como herramienta de gestión.

Desde la percepción de los especialistas entrevistados, si bien los informes de seguimiento y evaluación se elaboran conforme a la normativa vigente y dentro de los plazos establecidos, existe una debilidad institucional en su uso efectivo. Señalan que no se cuenta con evidencia de que la alta dirección revise o discuta sistemáticamente los resultados, ni que convoque a los equipos

técnicos para analizar las recomendaciones formuladas, aun cuando los informes son remitidos formalmente a los niveles directivos. Esta situación refleja una escasa apropiación institucional de la información generada y una limitada cultura de toma de decisiones basada en evidencia.

En conjunto, los resultados evidencian que las dificultades en el uso de la información de seguimiento y evaluación para la toma de decisiones en el Gobierno Regional del Cusco durante el periodo 2018–2023 responden principalmente a factores institucionales vinculados a la falta de integración de estos informes en los procesos decisorios de la alta dirección, a la priorización de criterios políticos sobre los técnicos y a la débil institucionalización del seguimiento y la evaluación como herramientas estratégicas de gestión.

5.1.5. Implementación del planeamiento estratégico en la gestión del Gobierno Regional del Cusco, en el período 2018-2023

El análisis conjunto de los cuatro objetivos específicos permite identificar que la implementación del planeamiento estratégico en la gestión del Gobierno Regional del Cusco durante el periodo 2018–2023 presentó dificultades estructurales que derivaron en un nivel de efectividad limitado y heterogéneo. Estas dificultades estuvieron condicionadas por la concurrencia de factores institucionales, técnicos y operativos, dentro de este último considera las capacidades del personal, los cuales afectaron las distintas fases del proceso de planificación, desde la formulación hasta la evaluación.

En relación con la aplicación de los instrumentos de planificación, se evidencia que el Gobierno Regional cumplió formalmente con la formulación del Plan de Desarrollo Regional Concertado (PDRC), el Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Plan Operativo Institucional (POI), en concordancia con los lineamientos establecidos por

CEPLAN. No obstante, la implementación mostró diferencias sustantivas entre instrumentos. Mientras el POI logró sostener la operatividad institucional anual y el PDRC mantuvo coherencia metodológica, el PEI presentó debilidades asociadas a su reformulación recurrente y limitada continuidad, lo que afectó su rol articulador entre el planeamiento de largo plazo y la programación operativa. Esta situación revela no solo un factor institucional vinculado a la falta de estabilidad estratégica, sino también limitaciones en la gestión del conocimiento institucional y en la continuidad técnica del personal responsable de conducir estos procesos.

Respecto a la articulación entre planeamiento y presupuesto, los resultados muestran que, si bien existió un esfuerzo por vincular el POI con el proceso presupuestal, persistieron inconsistencias entre el POI, el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) y el Presupuesto Institucional Modificado (PIM) en la mayoría de los años analizados. Estas brechas reflejan factores institucionales y operativos asociados a debilidades en la programación financiera, en la oportunidad de la aprobación de los instrumentos y en la capacidad de ajuste frente a modificaciones presupuestales. A ello se suma la rotación del personal responsable de formular actividades y cuadros de necesidades, así como diferencias en los niveles de especialización técnica entre áreas, lo que generó programaciones heterogéneas y, en algunos casos, orientadas más al cumplimiento formal que a la consistencia estratégica. Esta combinación de factores limitó la coherencia entre las prioridades definidas en los instrumentos y la asignación efectiva de recursos.

En cuanto al cumplimiento de las metas institucionales, el análisis de los indicadores del PDRC evidencia avances desiguales. Si bien se registraron progresos en ámbitos como competitividad regional, infraestructura vial y salud, persistieron rezagos significativos en

reducción de la pobreza, sostenibilidad ambiental, gobernabilidad y percepción de corrupción. Estos resultados ponen de manifiesto factores técnicos y operativos vinculados a la capacidad de ejecución, seguimiento y ajuste de intervenciones, así como limitaciones en el fortalecimiento de capacidades especializadas para gestionar políticas de mediano y largo plazo. En determinados casos, la priorización de intervenciones respondió a decisiones de corto plazo, influidas por dinámicas políticas, lo que redujo la consolidación sostenida de los objetivos estratégicos.

Finalmente, en relación con el uso de la información de seguimiento y evaluación en la toma de decisiones, se identificó una aplicación limitada de los informes generados, particularmente en el caso del POI. Aunque los reportes fueron elaborados conforme a la normativa y remitidos a la alta dirección, no se evidenció una utilización sistemática para la corrección de desviaciones o la reorientación estratégica. Este hallazgo revela un factor institucional relacionado con la débil apropiación de la evaluación como herramienta de gestión, pero también evidencia la necesidad de fortalecer competencias analíticas en los equipos directivos y técnicos para convertir la información en decisiones estratégicas efectivas.

Desde la percepción de los especialistas entrevistados, estas limitaciones no responden a deficiencias metodológicas del sistema de planeamiento, sino principalmente a factores institucionales vinculados al compromiso de las autoridades, la cultura organizacional, la estabilidad y profesionalización del personal, y el predominio de criterios políticos sobre los técnicos en determinados momentos de decisión. En conjunto, los resultados permiten afirmar que las dificultades en la implementación del planeamiento estratégico en el Gobierno Regional del Cusco durante el periodo 2018–2023 se explican por la interacción de factores institucionales, técnicos y operativos, con avances normativos y operativos

relevantes, pero con restricciones significativas en su sostenibilidad, coherencia interna, articulación presupuestal y orientación efectiva a resultados.

5.2. Discusión de resultados

Los resultados de la investigación evidencian que las dificultades en la implementación del planeamiento estratégico en el Gobierno Regional del Cusco durante el periodo 2018–2023 no se originaron en deficiencias del diseño normativo ni en la validez metodológica de los instrumentos del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN), sino en la concurrencia de factores institucionales, técnicos y operativos que condicionaron su aplicación efectiva en la gestión pública regional.

Este hallazgo es consistente con el enfoque teórico que sostiene que la planificación estratégica adquiere sentido únicamente cuando se traduce en prácticas institucionales sostenidas, articuladas y orientadas a resultados (Drucker, 2002; David, 2003). En esa línea, la evidencia empírica confirma que la existencia formal de instrumentos no garantiza su efectividad si no se cuenta con condiciones organizacionales adecuadas para su implementación continua y coherente.

En relación con la formulación y aplicación de los instrumentos de planificación, los resultados confirman que el Gobierno Regional del Cusco contó con el Plan de Desarrollo Regional Concertado (PDRC), el Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Plan Operativo Institucional (POI) formulados conforme a los lineamientos del CEPLAN, lo que evidencia una institucionalidad planificadora formalmente activa. Sin embargo, tal como advierten Medina y Ortega (2006), la efectividad del planeamiento no depende únicamente del cumplimiento metodológico, sino de la estabilidad institucional y de la capacidad de articular los distintos niveles de planificación. En este sentido, la reformulación recurrente del PEI y la interrupción anticipada del PDRC limitaron su rol articulador, debilitando la coherencia estratégica y confirmando lo señalado por Pezo (2018) y Ramos (2021),

quienes identifican la discontinuidad administrativa como uno de los principales obstáculos del planeamiento subnacional en el Perú.

Respecto a la articulación entre planeamiento estratégico y asignación de recursos presupuestales, los hallazgos muestran una desarticulación persistente entre el POI, el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) y el Presupuesto Institucional Modificado (PIM), situación que solo se corrigió parcialmente en el año 2018. Asimismo, los sistemas aplicativos de CEPLAN, SIGA y SIAF no se encontraban adecuadamente interconectados ni articulados, acompañado por un conjunto de limitaciones en la aptitud del personal y una débil coordinación entre áreas. Esta evidencia empírica coincide con lo planteado por Urbano (2005), Vásquez (2015) y Paredes (2006), quienes sostienen que el presupuesto debe funcionar como una herramienta de planificación y control, vinculando explícitamente los objetivos estratégicos con los recursos financieros. La ausencia de dicha correspondencia en el GORE Cusco confirma lo advertido por Flores y Flores (2008) y Gutiérrez (2022), en cuanto a que la falta de consistencia financiera debilita la capacidad del planeamiento para orientar la acción pública y afecta la eficiencia del gasto.

En cuanto al cumplimiento de las metas institucionales, los resultados reflejan avances desiguales entre los distintos objetivos estratégicos del PDRC. Mientras sectores como competitividad, salud e infraestructura muestran progresos significativos, persisten brechas críticas en inclusión social, sostenibilidad ambiental y gobernabilidad. Este comportamiento es coherente con lo señalado por Valencia Maquera (2022) y Vidaurre (2024), quienes destacan que el logro de metas estratégicas está condicionado por la disponibilidad de recursos, la capacidad técnica y la estabilidad institucional. Asimismo, Medina y Ortegón (2006) enfatizan que la falta de articulación entre los niveles estratégico, programático y operativo limita el impacto de la planificación, lo que se refleja en la persistencia de desviaciones negativas en indicadores clave como pobreza, reforestación y percepción de corrupción.

Desde la perspectiva teórica, David (2003) y Drucker (2002) coinciden en que la evaluación estratégica constituye un componente esencial para la mejora continua, en tanto permite contrastar los resultados alcanzados con los objetivos previstos y adoptar medidas correctivas oportunas. No obstante, los resultados del estudio evidencian que el uso de la información de seguimiento y evaluación en la toma de decisiones fue limitado, especialmente en el caso del POI, cuyos informes no fueron considerados por la alta dirección durante el periodo analizado. Esta situación es consistente con lo advertido por Reimundo (2020), quien señala que en muchas entidades públicas los informes de evaluación se elaboran de manera formal, sin incidir realmente en los procesos decisionales. De igual modo, Koontz et al. (2012) sostienen que la planificación pierde efectividad cuando no se acompaña de un seguimiento sistemático que retroalimente la gestión.

En conjunto, la evidencia empírica y el contraste teórico permiten afirmar que el planeamiento estratégico en el Gobierno Regional del Cusco fue implementado de manera parcial y fragmentada por presentar dificultades en su implementación, con avances formales importantes, pero con debilidades estructurales en su aplicación práctica. Tal como lo plantea la OCDE (2020), los principales desafíos del planeamiento en el contexto peruano no se encuentran en la normativa, sino en la cultura organizacional, el liderazgo político y la capacidad institucional para sostener procesos estratégicos en el tiempo.

En consecuencia, la evidencia empírica confirma el supuesto general de la investigación, al demostrar que las dificultades en la implementación del planeamiento estratégico en el Gobierno Regional del Cusco durante el periodo 2018–2023 se explican por la concurrencia de factores institucionales, técnicos y operativos relacionados con la aplicación de los instrumentos de planificación, la articulación entre planeamiento y presupuesto, el cumplimiento de metas institucionales y el uso de la información de seguimiento y evaluación en la toma de decisiones, los cuales condicionaron su efectividad como herramienta orientadora de la gestión pública regional.

Conclusiones

Conclusión 1: Se concluye que las dificultades en la implementación del planeamiento estratégico en la gestión del Gobierno Regional del Cusco durante el periodo 2018–2023 se explican directamente por la concurrencia de factores institucionales, técnicos y operativos, lo que confirma el supuesto general de la investigación. En particular, dichas dificultades estuvieron asociadas a debilidades en la aplicación efectiva de los instrumentos de planificación, una articulación insuficiente entre planeamiento y presupuesto, un cumplimiento desigual de las metas institucionales y un uso limitado de la información de seguimiento y evaluación en los procesos de toma de decisiones. Aunque los instrumentos de planificación fueron formulados conforme al marco normativo del SINAPLAN, la persistencia de estos factores restringió su capacidad para orientar de manera coherente la gestión pública, redujo la efectividad del planeamiento estratégico como herramienta de gestión y limitó su impacto en el logro de resultados de desarrollo regional.

Conclusión 2: Se concluye que las dificultades en la implementación del planeamiento estratégico en el Gobierno Regional del Cusco durante el periodo 2018–2023 se explican principalmente por factores institucionales vinculados a la formulación y aplicación de los instrumentos de planificación. Si bien el PDRC, el PEI y el POI fueron formulados conforme a la metodología del CEPLAN, su aplicación evidenció limitaciones asociadas a la discontinuidad institucional y a la inestabilidad en la gestión de los instrumentos, particularmente por la interrupción anticipada del PDRC, la reformulación recurrente del PEI y la priorización operativa del POI sin una orientación estratégica estable y sumado a ello la rotación del personal responsable y la heterogeneidad en las capacidades técnicas. Estas condiciones afectaron la coherencia y continuidad del planeamiento estratégico regional, confirmándose que las dificultades no se originan en el marco metodológico, sino en factores institucionales que restringen su aplicación sostenida y articulada.

Conclusión 3: Se concluye que, durante el periodo 2018–2023, el Gobierno Regional del Cusco presentó limitaciones en la articulación entre el planeamiento estratégico y el proceso presupuestal, evidenciadas en el incumplimiento sistemático de la secuencia técnica entre la formulación del POI, la elaboración del cuadro de necesidades y la programación del presupuesto institucional. Si bien se utilizaron los instrumentos y aplicativos establecidos por la normativa vigente, la asignación de recursos no respondió de manera consistente a las prioridades estratégicas definidas, generándose desajustes entre la programación operativa y la disponibilidad presupuestal. Estas limitaciones se explican por factores institucionales y operativos vinculados a la gestión del ciclo presupuestario, la falta de interoperabilidad efectiva entre los sistemas CEPLAN, SIGA y SIAF, debilidades en la coordinación interorgánica y limitaciones en la capacidad técnica para la gestión integrada de la información. En consecuencia, se afectó la coherencia entre planificación y presupuesto, confirmándose el supuesto específico planteado para este objetivo.

Conclusión 4: Se concluye que, durante el periodo 2018–2023, las dificultades en el cumplimiento de las metas institucionales vinculadas al planeamiento estratégico del Gobierno Regional del Cusco se explican principalmente por factores técnicos y operativos que limitaron su implementación efectiva. El análisis de los indicadores de resultado del PDRC evidencia avances desiguales y desviaciones significativas respecto a las metas previstas, especialmente en inclusión social, sostenibilidad ambiental y gobernabilidad, lo que refleja debilidades en el seguimiento, evaluación y ajuste de las intervenciones, así como una priorización de acciones influenciada por decisiones políticas por encima de los criterios técnicos establecidos en los planes, confirmándose el supuesto específico de la investigación.

Conclusión 5: Se concluye que, durante el periodo 2018–2023, el Gobierno Regional del Cusco no incorporó de manera sistemática ni efectiva la información generada por los procesos de seguimiento y evaluación en la toma de decisiones directivas, lo que limitó su utilidad como herramienta estratégica del planeamiento. Si bien los informes fueron elaborados conforme a la normativa del SINAPLAN y

dentro de los plazos establecidos, su uso fue discontinuo en el PDRC, parcial en el PEI y prácticamente inexistente en el POI, evidenciando una débil institucionalización del seguimiento y la evaluación como insumos para la gestión. Esta situación se explica por factores institucionales relacionados con la falta de apropiación de la información por parte de la alta dirección, la ausencia de espacios formales de análisis de resultados y la priorización de decisiones de carácter político sobre criterios técnicos, confirmándose el supuesto específico de la investigación.

Recomendaciones

Recomendación 1: Se recomienda fortalecer la institucionalidad del planeamiento estratégico en el Gobierno Regional del Cusco, garantizando la estabilidad y el rol articulador del Plan Estratégico Institucional (PEI) como eje entre los objetivos de desarrollo de mediano y largo plazo y la gestión operativa anual. Asimismo, resulta necesario consolidar la coherencia entre planificación y presupuesto mediante una programación financiera oportuna, previsible y consistente, que permita orientar efectivamente los recursos públicos hacia las prioridades estratégicas definidas. De manera complementaria, se recomienda reforzar el enfoque de gestión por resultados, institucionalizando el uso sistemático de la información de seguimiento y evaluación como insumo obligatorio para la toma de decisiones directivas, así como fortalecer el liderazgo institucional y las capacidades técnicas de los equipos responsables, a fin de que el planeamiento estratégico supere un enfoque meramente normativo y se consolide como una herramienta efectiva para mejorar la gestión pública y los resultados de desarrollo regional.

Recomendación 2: Se recomienda fortalecer la estabilidad y continuidad del proceso de planeamiento estratégico en el Gobierno Regional del Cusco, asegurando la coherencia temporal y estratégica del PDRC, PEI y POI durante sus periodos de vigencia. Para ello, es necesario reducir la reformulación recurrente de los instrumentos, consolidar criterios institucionales que trasciendan los cambios de gestión y fortalecer la capacidad institucional vinculada a la gestión de los planes, promoviendo especialización técnica y continuidad en las responsabilidades estratégicas.

Recomendación 3: Se recomienda fortalecer la articulación entre el planeamiento institucional y el proceso presupuestal, asegurando el cumplimiento efectivo de la secuencia técnica que se inicia con la definición de prioridades estratégicas, continúa con la formulación del cuadro de necesidades y culmina con la

programación presupuestaria y de esa manera garantizar la interoperabilidad efectiva entre los sistemas CEPLAN, SIGA y SIAF. En este marco, el Plan Operativo Institucional debe constituirse en un insumo real y oportuno para la asignación de recursos. Asimismo, se sugiere establecer mecanismos operativos que permitan la actualización del POI frente a las modificaciones presupuestales, con el fin de mantener la coherencia entre lo planificado y lo financiado, reforzando paralelamente las capacidades técnicas de las unidades responsables de planeamiento y presupuesto.

Recomendación 4: Se recomienda fortalecer los mecanismos técnicos de seguimiento y evaluación del cumplimiento de las metas estratégicas, asegurando el uso sistemático de los indicadores del Plan de Desarrollo Regional Concertado (PDRC) en la toma de decisiones y en la priorización de intervenciones. Asimismo, se sugiere institucionalizar criterios técnicos claros que orienten la priorización de acciones y contribuyan a reducir la discrecionalidad política, complementando estas medidas con el fortalecimiento de las capacidades técnicas de los equipos responsables del planeamiento y la gestión por resultados.

Recomendación 5: Se recomienda fortalecer el uso efectivo de la información generada por los procesos de seguimiento y evaluación en la toma de decisiones del Gobierno Regional del Cusco, institucionalizando mecanismos formales que garanticen la revisión, análisis y discusión periódica de los resultados y recomendaciones de los informes del PDRC, PEI y POI por parte de la alta dirección. Asimismo, resulta necesario establecer espacios técnicos de retroalimentación con los equipos responsables del planeamiento, de modo que los hallazgos del seguimiento y la evaluación se traduzcan en ajustes concretos de metas, prioridades y asignación de recursos, promoviendo una cultura de gestión basada en evidencia que fortalezca la coherencia y efectividad del planeamiento estratégico regional.

Recomendación 6: Se recomienda implementar un programa institucional de fortalecimiento de capacidades en planeamiento estratégico y gestión por resultados, orientado a mejorar la calidad técnica de la formulación, articulación

presupuestal y uso de la información de seguimiento y evaluación. Este fortalecimiento debe complementarse con mecanismos de evaluación del desempeño vinculados al cumplimiento de funciones estratégicas, asegurando responsabilidad funcional conforme al marco normativo vigente.

Referencias Bibliográficas

- Alcázar, L., y Jaramillo, M. (2022). Inversión pública y desigualdades en América Latina. Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE).
<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-94463-2>
- Andía, W. (2011). La demanda insatisfecha en los proyectos de inversión pública. *Industrial Data*, 14(2), 67-72.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81622585009>
- Apaza, U. (2022). *Planeamiento estratégico para mejorar la gestión pública de la Municipalidad Distrital de Maras-Urubamba, 2019-2020* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco].
<https://repositorio.unsaac.edu.pe/handle/20.500.12918/6376>
- Bahamondes, F. (2022). *Gestión de la planificación estratégica en el gobierno local: Estudio de caso comparativo de municipalidades de la Región Metropolitana de Chile* [Tesis de maestría, Universidad de Chile].
<https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/192381>
- Bailón, A., Engracio, J. (2020). *Planeamiento estratégico y su influencia en la gestión de la Municipalidad Provincial de Antonio Raimondi, Áncash 2020* [Tesis de maestría, Universidad San Martín de Porres].
<https://hdl.handle.net/20.500.12727/9643>
- Ballestín, B., Fábregues, S. (2018). La práctica de la investigación cualitativa en ciencias sociales y de la educación. Editorial UOC.
<https://openaccess.uoc.edu/server/api/core/bitstreams/5d7e0615-0dc2-44ea-add8-da078672b070/content>
- Basantes Ávalos, J. L., Centeno Parra, E. X., Bonilla Torres, E. M., & Basantes Avalos, R. A. (2021). Strategic Planning: application background and its relevance in a contemporary world. *Conciencia Digital*, 4(2.1), 154-165.
<https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v4i2.1.1741>

- Camacho Morales, J., & Gómez Maldonado, E. Q. (2025). Planeación Estratégica en el Ámbito Gubernamental y su Desarrollo en México. *Ibero Ciencias - Revista Científica y Académica - ISSN 3072-7197*, 4(4), 1445-1476. <https://doi.org/10.63371/ic.v4.n4.a442>
- Carrasco, R. (2023). *La comuna de Santiago: Desafíos para la planificación territorial* [Tesis de maestría, Universidad de Chile]. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/198278>
- Castillo, E. (2024). Planeamiento estratégico e indicadores. *Sciéndo*, 27(3), 363-367. <https://doi.org/10.17268/sciendo.2024.064>
- CEPLAN. (2021). Directiva para la formulación y actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional. <https://www.gob.pe/institucion/ceplan/normas-legales/1650888-001-2017-ceplan-pcd-modificada>
- CEPLAN. (2023). Guía para el seguimiento y evaluación de políticas y planes. <https://www.gob.pe/institucion/ceplan/campa%C3%B1as/6243-conoce-las-normas-del-sinaplan>
- Chang, H. (2007, junio). La administración de la inversión pública. Naciones Unidas, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. https://esa.un.org/techcoop/documents/SOERreform_Spanish.pdf
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2022). Planificación para el desarrollo. <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/planning-development>
- Congreso de la República. (2022). Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales. <http://www.leyes.congreso.gob.pe>
- David, F. R. (2003). Conceptos de administración estratégica (novena edición). Pearson Educación. <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>

- Drucker, P. F., Leal, A. C. T. (2002). *La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas* (octava edición). Editorial el Ateneo.
- Espinoza, Á., y Fort, R. (2017). *Inversión sin planificación: La calidad de la inversión pública en los barrios vulnerables de Lima*. GRADE Group for the Analysis of Development.
<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-56485-2>
- Espinoza, J. (2019). *Planeamiento estratégico en la gestión del valor público en la Municipalidad Provincial de Cusco – 2018* [Tesis de doctorado, Universidad Cesar Vallejo].
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/38391>
- Flores J., Flores J. (2008). El proceso de planificación y el presupuesto gubernamental. *Revista Internacional La Nueva Gestión*. Pre-printed.
https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/est/LI_AdmninEst/Ruth_Flores/articulo_planificacion.pdf
- García, F. (2021). *Evaluación de la implementación del proceso de planeamiento estratégico en el Ministerio de Salud 2020* [Tesis de doctorado, Universidad Cesar Vallejo].
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/60292>
- Garrido, S. (2006). *Dirección estratégica* (segunda edición). McGraw-Hill.
- Gavigan, J., Ducatel, K., Scapolo, F., et al. (2002). The role of foresight in the selection of research policy priorities. *Conference Proceedings, European Commission – IPTS – JRC, Reporte EUR 24406*.
<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/26dd9b44-0bd3-471e-8c60-f2e14fd2bf12>
- Gavino, H. (2024). *Planeamiento estratégico y proyectos de inversión pública en la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2023* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Huancavelica].
<https://hdl.handle.net/20.500.14597/8252>
- Gutiérrez, I. (2022). *Planeamiento estratégico y presupuesto en una entidad pública, Lima 2022* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo].
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/97367>

- Hernández, R. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill.
https://www.google.com.pe/books/edition/METODOLOG%C3%8DA_DE_LA_INVESTIGACION%3%93N/5A2QDwAAQBAJ?hl=es-419
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6.ª ed.). McGraw-Hill.
<https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Huamán, M. (2024). Planeamiento estratégico con BSC en un modelo de excelencia en la empresa Textil Hakeni y mejora continua. *Gestión en el Tercer Milenio*, 14(27),25-31. *Revista de investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM*.
<https://doi.org/10.15381/gtm.v14i27.8852>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). Cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard). Harvard Business School Press.
<https://isabelportoperez.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/02/balance-scorecard.pdf>
- Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2012). Administración: Una perspectiva global y empresarial. McGraw-Hill.
https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf
- Maldonado, A. (2022). *La planificación estratégica municipal y su relación con el ordenamiento territorial de la Provincia de Chiclayo, 2021* [Tesis de maestría, Universidad Pedro Ruiz Gallo].
<https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/11045>
- Medina, J., & Ortigón, E. (2006). Manual de prospectiva y decisión estratégica: Bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe (Serie Manuales No. 51). Naciones Unidas.
<https://www.cepal.org/es/publicaciones/5490-manual-prospectiva-decision-estrategica-bases-teoricas-instrumentos-america>

- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2019). Directiva general del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones.
- Münch, L. (2013). Planeación Estratégica. Trillas: México.
- Muñoz, J. (2022). *Planeamiento estratégico, presupuesto y su influencia en la gestión pública en la Municipalidad Provincial, Áncash 2020* [Tesis de doctorado, Universidad César Vallejo].
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/80659>
- Naciones Unidas. (2023). Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible – Edición especial.
<http://www.un.org/publications>
- Observatorio de Planificación de CEPAL. (2008). Decreto Legislativo N° 1088: Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico.
<https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/marcos-regulatorios/decreto-legislativo-1088-ley-del-sistema-nacional-de-planeamiento-estrategico-y>
- Ore Quiroz, H., Olórtegui López, E. J., & Ponce Yactayo, D. (2023). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica. *Revista Científica Pakamuros*, 8(4).
<https://doi.org/10.37787/zzg09z21>
- Ossorio, A. (2003). Planeamiento estratégico. Instituto Nacional de Administración Pública.
<http://biblioteca.clacso.edu.ar>
- Paredes, F. (2006). Presupuesto público: Aspectos teóricos y prácticos (1.^a ed.). Editorial Venezolana C.A., Universidad de los Andes.
<http://www.serbi.ula.ve>
- Paz, R. (2024). *Planeamiento estratégico y su relación con la calidad de gestión en el gobierno local de la provincia de Tarma, año 2023* [Tesis de doctorado, Universidad Inca Garcilaso de la Vega].
<https://hdl.handle.net/20.500.11818/9821>

- Pezo, D. (2018). *Planeamiento estratégico y su relación con el desarrollo del turismo en la Municipalidad Provincial de Moyobamba – 2018* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo].
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/30145>
- Ramos, B. (2021). *Planeamiento estratégico prospectivo para la inversión pública en la Municipalidad Provincial de Rioja – San Martín* [Tesis de doctorado, Universidad Cesar Vallejo].
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/68866>
- Reimundo, D. (2020). *Planeamiento estratégico y supervisión de obras públicas en la Municipalidad Distrital de Huando, 2019* [Tesis de maestría, Universidad Peruana de Ciencias e Informática].
<http://repositorio.upci.edu.pe/handle/upci/159>
- Rocha, M. (2018). *La planeación estratégica y su incidencia en la capacidad operativa del Estado colombiano: Un análisis descriptivo* [Tesis de maestría, Universidad del Rosario, Colombia].
https://doi.org/10.48713/10336_17858
- Rojas, M., Jaimes, I., y Valencia, M. (2017). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Revista Espacios* 39(6).
<https://www.revistaespacios.com/a18v39n06/a18v39n06p11.pdf>
- Romero, H. (2018). *Planeamiento estratégico y mejoramiento continuo de la calidad educativa en la Escuela del Servicio Jurídico del Ejército – 2017* [Tesis de doctorado, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle].
<https://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/2681>
- Sánchez, H., Reyes, C., & Mejía, K. (2018). Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística. Editorial Universidad Ricardo Palma.
<https://www.urp.edu.pe/pdf/id/13350/n/libro-manual-de-terminos-en-investigacion.pdf>

- Santana, S. (2016). *La planificación estratégica y la gestión administrativa de los gobiernos autónomos descentralizados municipales (GADM) de Tungurahua* [Tesis de maestría, Universidad Técnica de Ambato].
<http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/22999>
- Solórzano, K., Rodríguez, B. (2014). *Planificación estratégica de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – SENPLADES* [Tesis de maestría, Universidad de las Fuerzas Armadas, Ecuador].
<http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/12971>
- Tobar Cazares, L. J., Osorio Camposano, M., & Tobar Cazares, X. del C. (2025). Evolución de la Planificación Estratégica en América Latina: Un Análisis Crítico de Modelos y Tendencias Contemporáneas. *Revista Veritas De Difusão Científica*, 6(3), 692–722.
<https://doi.org/10.61616/rvdc.v6i3.962>
- Urbano, J. (2005). *Presupuestos: Enfoque de gestión, planeación y control de recursos* (tercera edición). Editorial McGraw-Hill. Universidad del Valle.
<https://catedrafinancierags.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/03/burbano-presupuestos-enfoque-de-gestic3b3n.pdf>
- Valencia, M. (2022). Efectividad de la gestión pública a través de la planificación estratégica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 97-115.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3473
- Vázquez, L. (2015). El presupuesto público [Documento de trabajo en Ciencias Empresariales N.º 17]. Departamento de Investigación “Francisco Valsecchi”, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Católica Argentina.
<https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/2376>
- Venegas, D. (2016). *Propuesta de un plan estratégico para la Empresa Tecnosagot S.A.* [Tesis de maestría, Universidad de Costa Rica].
<https://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr/handle/123456789/19463>
- Vera, T., Mendoza, H., Delgado, M., Chilán, I., Vega, A., y Heredia, G. (2024). La Importancia de la Planificación Estratégica en Organizaciones Públicas y

Privadas. *Revista Ciencia y Desarrollo de la Universidad Alas Peruanas* 27(3), 198-199.

DOI: <http://dx.doi.org/10.21503/cyd.v27i3.2683>

Vidaurre, R. (2024). *Influencia del planeamiento estratégico en el proceso de homologación en una entidad pública, Surquillo, año 2023* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Federico Villarreal]. <https://hdl.handle.net/20.500.13084/8833>

Anexos

Anexo 1: Matriz de Categorización

Pregunta general	Objetivo general	Categorías (con definición conceptual)	Subcategorías (con definición conceptual)	Indicadores	Instrumento
¿Qué factores explican las dificultades en la implementación del planeamiento estratégico en la gestión del Gobierno Regional del Cusco durante el periodo 2018–2023?	Identificar los factores que explican las dificultades en la implementación del planeamiento estratégico en la gestión del Gobierno Regional del Cusco durante el periodo 2018–2023.	Categoría 1: Implementación de instrumentos de planificación Proceso mediante el cual los instrumentos de planificación institucional y territorial orientan efectivamente la gestión pública, desde su formulación hasta su aplicación en la gestión regional.	Formulación de instrumentos de planificación Existencia y vigencia de instrumentos de planificación acorde a la metodología y lineamientos establecidos por CEPLAN.	Existencia de instrumentos vigentes con la conformidad de CEPLAN	Ficha de análisis de datos y guía de entrevista semiestructurada
			Aplicación de instrumentos de planificación Nivel de uso de los instrumentos en la gestión institucional y continuidad de prioridades estratégicas en el periodo analizado.	Instrumentos de gestión implementados oportunamente	Ficha de análisis de datos y guía de entrevista semiestructurada
		Categoría 2: Articulación entre planeamiento y presupuesto Relación entre los recursos financieros	Consistencia entre el planeamiento y presupuesto Evalúa la correspondencia entre las actividades del POI y su vinculación con la programación.	Consistencia del Plan Operativo Institucional con el Presupuesto Institucional	Ficha de análisis de datos y guía de entrevista semiestructurada

Pregunta general	Objetivo general	Categorías (con definición conceptual)	Subcategorías (con definición conceptual)	Indicadores	Instrumento
		asignados y las actividades priorizadas en los instrumentos de planificación.	Asignación presupuestal Asignación de recursos de acuerdo a prioridades estratégicas.	Asignación de recursos asociados a prioridades estratégicas	Ficha de análisis de datos y guía de entrevista semiestructurada
		Categoría 3: Cumplimiento de metas institucionales	Avance de metas Logros alcanzados respecto a las metas previstas.	Nivel de cumplimiento de objetivos estratégicos	Ficha de análisis de datos y guía de entrevista semiestructurada
		Grado de avance en los objetivos y resultados previstos en los planes y políticas del Gobierno Regional.	Limitaciones Factores que dificultaron el logro de metas.	Disponibilidad de recursos, capacidades técnicas y operativas y coordinación de interáreas	Ficha de análisis de datos y guía de entrevista semiestructurada
		Categoría 4: Uso de información para la toma de decisiones	Disponibilidad de información Acceso y existencia de informes de seguimiento y evaluación	Existencia y periodicidad de informes de seguimiento y evaluación	Ficha de análisis de datos y guía de entrevista semiestructurada
		Incorporación de los informes de seguimiento y evaluación en la gestión institucional para mejorar resultados.	Uso de informes en la toma de decisiones Medida en que la alta dirección utiliza los informes de evaluación para mejorar la gestión.	Evidencia de uso de los informes en la toma de decisiones	Ficha de análisis de datos y guía de entrevista semiestructurada

Anexo 2: Carta de Comité Institucional de Ética



Huancayo, 07 de diciembre del 2024

OFICIO N°1095-2024-CIEI-UC

Investigadores:

LISBETH HUAMAN RAMOS

Presente-

Tengo el agrado de dirigirme a ustedes para saludarles cordialmente y a la vez manifestarles que el estudio de investigación titulado: **PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y SU EFECTIVIDAD EN LA GESTIÓN DEL GOBIERNO REGIONAL DEL CUSCO, 2018-2023.**

Ha sido **APROBADO** por el Comité Institucional de Ética en Investigación, bajo las siguientes precisiones:

- El Comité puede en cualquier momento de la ejecución del estudio solicitar información y confirmar el cumplimiento de las normas éticas.
- El Comité puede solicitar el informe final para revisión final.

Aprovechamos la oportunidad para renovar los sentimientos de nuestra consideración y estima personal.

Atentamente,


**Walter Calderón Gerstein**
Presidente del Comité de Ética
Universidad Continental

C.c. Archivo

Arequipa

Av. Los Hornos 594
José Luis Bustamante y Rivero
(054) 42 030

Calle Alfonso Ugarte 607, Yanahuara
(054) 42 030

Huancayo

Av. San Carlos 1090
(094) 488 430

Cusco

Urb. Manuel Pardo - lote B, N°7 Av. Colabuyo
(084) 480 070

Sector Argemona KM. 10,
callejón San Jerónimo - Saylla
(084) 490 070

Lima

Av. Alfredo Mendelá 520, Los Olivos
(01) 210 280

J. Juné 325, Miraflores
(01) 210 280

ucontinental.edu.pe

Anexo 3: Carta de Autorización de la Institución



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL COMITÉ
INSTITUCIONAL DE ÉTICA EN INVESTIGACIÓN DE LA
UNIVERSIDAD CONTINENTAL

ANEXO 8

AUTORIZACIÓN DE LA REALIZACIÓN DE PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN EN LA INSTITUCIÓN DE INVESTIGACIÓN

Cusco, 26 de setiembre del 2024

Sr(a). Dr.(a) Walter Calderón Gerstein
Presidente del CIEI-UC

Presente. -

De mi consideración:

Como SUB GERENTE DE PLANEAMIENTO DEL GOBIERNO REGIONAL DEL CUSCO, hago de su conocimiento que el/la investigador(a) LISBETH HUAMAN RAMOS, dispone de la autorización para realizar el proyecto de investigación titulado "PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y SU EFECTIVIDAD EN LA GESTIÓN DEL GOBIERNO REGIONAL DEL CUSCO, 2018-2023".

Este protocolo deberá contar además con la evaluación del comité institucional de ética en investigación (CIEI) antes de su ejecución por tratarse de un protocolo de investigación en salud con seres humanos.

Sin otro particular, quedo de usted atentamente.

GOBIERNO REGIONAL CUSCO
OFICINA REGIONAL DE PLANEAMIENTO
Y DESARROLLO
Econ. **Fernando Percy Arce López**
(SUB GERENTE DE PLANEAMIENTO)

Econ. **FERNANDO PERCY ARCE LÓPEZ**
SUB GERENTE DE PLANEAMIENTO
GOBIERNO REGIONAL DEL CUSCO

Anexo 4: Instrumentos de Investigación

INSTRUMENTO 1

FICHA DE ANALISIS DOCUMENTAL

“PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y SU EFECTIVIDAD EN LA GESTIÓN DEL GOBIERNO REGIONAL DEL CUSCO, 2018-2023”

Esta ficha de análisis de datos ha sido diseñada para recopilar y organizar información relevante sobre el planeamiento estratégico implementado por el Gobierno Regional del Cusco durante el periodo 2018-2023. La ficha permitirá registrar, de manera estructurada, los aspectos clave y específicos de los documentos oficiales que reflejan las estrategias y actividades llevadas a cabo en la gestión pública regional, con el objetivo de evaluar su efectividad y coherencia en la ejecución de políticas de desarrollo.

Objetivos de la ficha:

El objetivo de esta ficha de análisis de datos es evaluar la efectividad del planeamiento estratégico implementado por el Gobierno Regional del Cusco en el período 2018-2023, analizando su alineación con metas y políticas nacionales y regionales, así como su coherencia en la asignación de recursos. También se busca medir la frecuencia y relevancia de indicadores clave y comparar la consistencia de los documentos a lo largo del tiempo, identificando tanto avances como áreas de mejora en la implementación de la estrategia regional.

“PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y SU EFECTIVIDAD EN LA GESTIÓN DEL GOBIERNO REGIONAL DEL CUSCO, 2018-2023”

FICHA DE ANALISIS DE DATOS

Variable: Planeamiento Estratégico

Dimensión: Instrumentos de planificación									
INDICADOR	DOCUMENTO	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Fuente de información	
Existencia de instrumentos vigentes con la conformidad de CEPLAN	Plan de Desarrollo Regional								
	Concertado - PDRC								
	Plan Estratégico Institucional - PEI								
	Plan Operativo Institucional - POI								

FICHA DE ANALISIS DE DATOS

Variable: Planeamiento Estratégico

Dimensión: Alineación de los instrumentos de planificación

INDICADOR	PDRC <i>Objetivos Territoriales</i>	PEI 2018-2020 <i>Objetivos Institucionales</i>	PEI 2020-2023 <i>Objetivos Institucionales</i>	PEI 2021-2024 <i>Objetivos Institucionales</i>	PEI 2022-2026 <i>Objetivos Institucionales</i>	POI 2018 <i>Articulación PEI</i>	POI 2019 <i>Articulación PEI</i>	POI 2020 <i>Articulación PEI</i>	POI 2021 <i>Articulación PEI</i>	POI 2022 <i>Articulación PEI</i>	POI 2023 <i>Articulación PEI</i>	Fuente de información
Grado de alineación con políticas y planes nacionales												

FICHA DE ANALISIS DE DATOS

Variable: Planeamiento Estratégico

Dimensión: Coherencia entre recursos financieros y actividades planificadas

INDICADOR	INSTRUMENTO	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Fuente de información
Grado de articulación entre los recursos asignados y las actividades	POI consistente con PIA							
	POI modificado							
	POI seguimiento							
	PIA							
	PIM							
	DEVENGADO							

FICHA DE ANALISIS DE DATOS

Variable: Planeamiento Estratégico

Dimensión: Avance de indicadores y cumplimiento de metas

INDICADOR	INSTRUMENTO	OBJETIVO	INDICADOR PDRC	META	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Fuente de información		
Consistencia de indicadores con metas esperadas	PRDC			Meta esperada									
				Meta alcanzada									
						Meta esperada							
						Meta alcanzada							
						Meta esperada							
						Meta alcanzada							
						Meta esperada							
						Meta alcanzada							
						Meta esperada							
						Meta alcanzada							
						Meta esperada							
						Meta alcanzada							
						Meta esperada							
						Meta alcanzada							
						Meta esperada							
						Meta alcanzada							

FICHA DE ANALISIS DE DATOS

Variable: Planeamiento Estratégico

Dimensión: Uso de informes de seguimiento y evaluación

INDICADOR	INSTRUMENTO	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN						Fuente de información
		2018	2019	2020	2021	2022	2023	
Incorporación de informes de seguimiento y evaluación en la toma de decisiones	PDRC							
	PEI							
	POI							

FICHA DE ANALISIS DE DATOS

Variable: Nivel de efectividad

Dimensión: Logro de objetivos

INDICADOR	INSTRUMENTO	OBJETIVO	Cumplimiento al 2023	Fuente de información
Nivel de cumplimiento de objetivos estratégicos	PRDC			

FICHA DE ANALISIS DE DATOS

Variable: Nivel de efectividad

Dimensión: Impacto en el desarrollo regional									
INDICADOR	SECTOR	INDICADOR	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Fuente de información
Mejoras en indicadores socioeconómicos	Educación								
	Salud								
	Saneamiento								
	Ambiente								
	Transporte								
	Económico								
	Riesgo de Desastres								
	Institucional								
Seguridad ciudadana									
Vulnerabilidad									

FICHA DE ANALISIS DE DATOS

Variable: Nivel de efectividad

Dimensión: Coherencia entre planes y acciones

INDICADOR	INSTRUMENTO	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Fuente de información
Correspondencia entre lo planificado y lo ejecutado								

INSTRUMENTO 2

GUIA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y SU EFECTIVIDAD EN LA GESTIÓN DEL GOBIERNO REGIONAL DEL CUSCO, 2018 - 2023

DATOS GENERALES

Edad: años

Género: Masculino () Femenino ()

Área de trabajo:

Años de experiencia en el área:

Categoría 1: Implementación de instrumentos de planificación

1. Desde su experiencia, ¿cómo se desarrolló la aplicación del PDRC, PEI y POI durante el periodo 2018–2023?

2. ¿Considera que estos instrumentos fueron elaborados y utilizados conforme a la metodología establecida por el CEPLAN? ¿Por qué?

3. ¿Qué dificultades institucionales o técnicas identificó en la implementación de estos instrumentos?

4. En su opinión, ¿existió continuidad y estabilidad en la gestión de los instrumentos de planificación durante el periodo analizado?

Categoría 2: Articulación entre planeamiento y presupuesto

5. ¿Cómo se vinculaban las prioridades establecidas en los instrumentos de planificación con la asignación de recursos presupuestales?

6. Desde su experiencia, ¿existió coherencia entre las actividades programadas en el POI y los recursos finalmente asignados?

7. ¿Qué factores influyeron en la correspondencia o falta de correspondencia entre planificación y presupuesto?

Categoría 3: Cumplimiento de metas institucionales

8. ¿Cómo se realizaba el seguimiento al avance de los indicadores y metas estratégicas?

9. ¿Considera que los indicadores definidos en los planes reflejaban adecuadamente el desempeño institucional? ¿Por qué?

10. ¿Cuáles fueron los principales factores que explican el cumplimiento desigual o las dificultades en el logro de metas durante el periodo 2018–2023?

Categoría 4: Uso de información para la toma de decisiones

11. ¿De qué manera la alta dirección utilizaba los informes de seguimiento y evaluación para la toma de decisiones estratégicas u operativas?

12. ¿Los resultados de los informes eran discutidos formalmente con las áreas técnicas? ¿Cómo se gestionaba esa retroalimentación?

13. Desde su perspectiva, ¿qué factores limitaron o facilitaron el uso efectivo de la información de seguimiento y evaluación en la gestión regional?

14. En términos generales, ¿qué factores considera que explican las principales dificultades en la implementación del planeamiento estratégico en el Gobierno Regional del Cusco durante el periodo 2018–2023?
