



UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES**

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

TESIS

**PLANIFICACIÓN Y SU INFLUENCIA EN LA EJECUCIÓN
DE OBRAS PÚBLICAS EN LA GERENCIA DE
DESARROLLO DISTRITAL DE LA MUNICIPALIDAD DE
SAN ISIDRO. LIMA. 2016.**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION, FINANZAS Y NEGOCIOS
GLOBALES**

AUTOR:

Bach. LLANOS ALAMEDA, LUZMILA YNES

LIMA – PERÚ

2017

ASESOR DE TESIS

.....
Mg. EDMUNDO JOSÉ BARRANTES RÍOS
Asesor de Tesis

JURADO EXAMINADOR

.....
DR. FERNANDO LUIS TAM WONG
Presidente

.....
LIC. GUILLERMO LUIS ORTIZ ROJAS
Secretario

.....
MG. EDMUNDO JOSÉ BARRANTES RÍOS
Vocal

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación está dedicado a mi paciente esposo Manuel y a mi querida hija Gianella quienes son el motor que me impulsa día a día para seguir adelante en esta etapa de mi vida; gracias antes de todo a Dios por permitirme llegar hasta aquí.

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo de investigación ha sido posible gracias a la Universidad Privada Telesup, gestora de mis competencias profesionales adquiridas, por los años que he transcurrido por sus aulas y nuestro incondicional del Asesor de Tesis por sus consejos y dedicación.

RESUMEN

El trabajo de investigación se realizó con el fin de mejorar la ejecución física y el avance presupuestal de las obras públicas ejecutadas por la Municipalidad de San Isidro, la cual viene presentando deficiencias en el cumplimiento de metas presupuestales del rubro: activos no financieros, genérica 2.6., para lo cual se plantea un solución desde el ámbito administrativos, tomando la PLANIFICACIÓN siendo la primera función administrativa citada en el libro de Introducción a la Teoría General de la Administración presentada por Idalberto Chiavenato 8va. edición reflejado en la hipótesis general: Planificación si influye en la EJECUCIÓN de obras públicas en la Gerencia de Desarrollo Distrital de la municipalidad de San Isidro. Lima. 2016 y con la implementación de sus dimensiones: Toma de decisiones, Administración Estratégica e implementación Estratégica detalladas en el libro Administración de James A. F. Stoner, R. Edward Freeman y Daniel R. Gilbert, Jr. sexta edición, planteando la siguientes hipótesis específicas: La toma de decisiones si influye en la ejecución de obras públicas en la gerencia de desarrollo distrital de la municipalidad de San Isidro. Lima. 2016; la administración estratégica si influye en la ejecución de obras públicas en la gerencia de desarrollo distrital de la municipalidad de San Isidro. Lima. 2016 y la implementación estratégica si influye en la ejecución de obras públicas en la gerencia de desarrollo distrital de la municipalidad de San Isidro. Lima. 2016. El tipo investigación es explicativa, método cuantitativo y diseño de la investigación no experimental y transversal, se realizó al total de la población de la oficina administrativa, el instrumento fue el cuestionario, los cuales fueron recogidos en forma manual y los resultados fueron positivos, la PLANIFICACIÓN si influye en la variable EJECUCIÓN de obra, lo cual mejorará el avance físico y financiero del rubro activos no financieros de la entidad.

ABSTRACT

The research was carried out in order to improve the physical execution and budgetary progress of the public works executed by the Municipality of San Isidro, which has been deficient in meeting the budgetary goals of the item: non-financial assets, generic 2.6 , for which a solution is proposed from the administrative scope, taking the PLANNING being the first administrative function cited in the book of Introduction to the General Theory of Administration presented by Idalberto Chiavenato 8va. edition reflected in the general hypothesis: Planning if it influences the EXECUTION of public works in the District Development Management of the municipality of San Isidro. Lime. 2016 and with the implementation of its dimensions: Decision making, Strategic Management and Strategic implementation detailed in the book Administration of James AF Stoner, R. Edward Freeman and Daniel R. Gilbert, Jr. sixth edition, proposing the following specific hypotheses: decision making if it influences the execution of public works in the district development management of the municipality of San Isidro. Lime. 2016; the strategic administration if it influences the execution of public works in the district development management of the municipality of San Isidro. Lime. 2016 and the strategic implementation if it influences the execution of public works in the district development management of the municipality of San Isidro. Lime. 2016. The type of research is explanatory, quantitative method and design of non-experimental and cross-sectional research, it was done to the total population of the administrative office, the instrument was the questionnaire, which were collected manually and the results were positive, the PLANNING if it influences the variable EXECUTION of work, which will improve the physical and financial progress of the item non-financial assets of the entity.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
Carátula	i
Asesor de tesis	ii
Jurado examinador	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Resumen	vi
Abstract	vii
Índice de contenidos	viii
Índice de tablas	xii
Índice de figuras	xiii
INTRODUCCIÓN	xiv
I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	01
I.1. Planteamiento del problema	01
I.2. Formulación del problema	05
I.2.1. Problema general	05
I.2.2. Problemas específicos	05
I.3. Justificación del estudio	05
I.4. Objetivos de la investigación	06
I.4.1. Objetivo general	06
I.4.2. Objetivos específicos	06
II. MARCO TEÓRICO	08
2.1. Antecedentes de la investigación	08
2.1.1. Antecedente Nacionales	08
2.1.2. Antecedente Internacionales	17
2.2. Bases teóricas de la variable independiente	27
2.2.1. Definiciones de la planificación	27
2.2.2. Definición de las dimensiones de la variable independiente	34
2.2.2.1. Definición de toma de decisiones	34
2.2.2.2. Definición de administración estratégica	36

2.2.2.3. Definición de implementación estratégica	37
2.2.3. Tipos de planificación estratégica	41
2.2.4. La importancia de la planificación	50
2.3. Bases teóricas de la variable dependiente	50
2.3.1. Definición de la ejecución de obras públicas	50
2.3.2. Definiciones de las dimensiones de la ejecución de obras públicas	51
2.3.2.1. Definición de inicio del plazo de ejecución obras	51
2.3.2.2. Definición de inspector o supervisor de obra	61
2.3.2.3. Definición de liquidación de contrato de obra	63
2.3.3. Definiciones de los proyectos de inversión pública	65
2.3.4. Importancia de los proyectos de inversión pública	65
2.3.5. Base legal de los proyectos de inversión pública	67
2.3.6. Objetivos de los lineamientos generales para proyectos De inversión pública	68
2.3.7. Cumplimiento de los objetivos de los lineamientos Generales para proyectos de inversión pública	69
2.3.8. Roles institucionales de los lineamientos generales Para proyectos de inversión pública	70
2.3.9. Enfoque territorial de los proyectos de inversión pública	72
2.3.10. Componentes de los proyectos de inversión pública	73
2.4. Definición de términos básicos	74
III. MARCO METODOLÓGICO	76
3.1. Hipótesis de la investigación	76
3.1.1. Hipótesis general	76
3.1.2. Hipótesis específicas	76
3.2. Variables de estudio	76
3.2.1. Definición conceptual	76
3.2.1.1. Variable independiente	76
3.2.1.2. Variable dependiente	77
3.2.2. Definición Operacional	78
3.3. Tipo y nivel de la investigación	80

3.4. Diseño de la investigación	80
3.5. Población del estudio	81
3.5.1 Población	81
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	82
3.6.1 Validación y confiabilidad del instrumento	82
3.6.1.1 Confiabilidad del instrumento	82
3.6.1.2. Validez del instrumento	83
3.7 Métodos de análisis de datos	83
IV. RESULTADOS	84
4.1 Resultados	84
4.1.1 Frecuencias de la variable independiente	84
4.1.2 Frecuencia de la dimensión de la toma de decisiones	85
4.1.3 Frecuencia de la dimensión de la administración estratégica	86
4.1.4 Frecuencia de la dimensión de la implementación estratégica	87
4.1.5 Frecuencia de la dimensión de inicio de ejecución de obra	88
4.1.6 Frecuencia de la dimensión de supervisión de obra	89
4.2. Contrastación de hipótesis	90
4.2.1. La contrastación de la hipótesis general	90
4.2.2. La contrastación de la hipótesis específica 1	93
4.2.3. La contrastación de la hipótesis específica 2	94
4.2.4. La contrastación de la hipótesis específica 3	96
V. DISCUSIÓN	98
5.1. Propuesta de planificación	98
5.2. Resultados de la encuesta	98
VI. CONCLUSIONES	100
6.1 Conclusiones	100
VII. RECOMENDACIONES	101
7.1 Recomendaciones	101
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	102

ANEXOS	104
Anexo 1: Matriz de Consistencia	104
Anexo 2: Matriz de Operacionalización	105
Anexo 3: Instrumentos	106
Anexo 4: Validación de Instrumentos	109
Anexo 5: Matriz de Datos	117

ÍNDICE DE TABLAS

	Página
Tabla 1 <i>Definición Operacional</i>	78
Tabla 2 <i>Personal Profesional de la Subgerencia de Obras- GDD/MSI vigente</i>	81
Tabla 3 <i>Estadísticos de fiabilidad</i>	82
Tabla 4 <i>Validación de Expertos</i>	83
Tabla 5 <i>La Planificación</i>	84
Tabla 6 <i>Toma de Decisiones</i>	85
Tabla 7 <i>Administración Estratégica</i>	86
Tabla 8 <i>Implementación Estratégica</i>	87
Tabla 9 <i>Inicio de Ejecución de Obras</i>	88
Tabla 10 <i>Inspector o Supervisión de Obras</i>	89
Tabla 11 <i>Matriz de Influencias entre la variable Independiente y Dependiente</i>	91
Tabla 12 <i>KMO Y PRUEBA DE BARTLETT-La Planificación</i>	92
Tabla 13 <i>KMO Y PRUEBA DE BARTLETT-La Toma de Decisiones</i>	93
Tabla 14 <i>KMO Y PRUEBA DE BARTLETT-La Administración Estratégica</i>	95
Tabla 15 <i>KMO Y PRUEBA DE BARTLETT-La Implementación Estratégica</i>	96

ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
<i>Figura 1</i> Organigrama de la Gerencia de Desarrollo Distrital Según Reglamento de Organización y Funciones vigente	02
<i>Figura 2</i> Partes del proceso de planeación	32
<i>Figura 3</i> Componentes de los Proyectos de Inversión Pública. Según Lineamientos generales para Proyectos de Inversión Pública. Dirección General de Inversión Pública del Ministerio de Economía y Finanzas 2016	73
<i>Figura 4</i> La planificación	84
<i>Figura 5</i> Toma de decisiones	85
<i>Figura 6</i> Administración estratégica	86
<i>Figura 7</i> Implementación estratégica	87
<i>Figura 8</i> Inicio de Ejecución de Obra	88
<i>Figura 9</i> Inspección o Supervisión de Obras	89
<i>Figura 10</i> Contrastación de la Hipótesis General	92
<i>Figura 11</i> Contrastación de la Hipótesis Específica 1	94
<i>Figura 12</i> Contrastación de la Hipótesis Específica 2	95
<i>Figura 13</i> Contrastación de la Hipótesis Específica 3	96

INTRODUCCIÓN

La presente investigación trata de demostrar que la Planificación si influye en la ejecución de obras de la Gerencia de Desarrollo Distrital de la Municipalidad de San isidro.

En el primer capítulo tratamos de presentar el planteamiento del problema, tomando conocimiento de una noticia internacional, otra nacional y la local que materia de estudio, haciendo un recuento de la evolución de las funciones de la gerencia antes citada y como se encuentra el día de hoy. Determinamos el problema general y los problemas específicos que son tres, la justificación y los objetivos del presente.

En el segundo capítulo plasmamos el marco teórico teniendo 05 antecedentes nacionales y 05 internacionales, los cuales cuentan con una de las variables, pero no ubicamos tesis con las 02 variables materia de la investigación; también encontrará, las bases teóricas de la variable independiente y dependiente con sus dimensiones.

El capítulo tercero se observará el marco teórico de la presente investigación se plantean la hipótesis general y 03 específicas; asimismo, la definición de la variable independiente y la dependiente, la definición operacional, tipo e investigación, diseño de investigación, población, la técnica e instrumento de recolección de datos, método de análisis,

El capítulo cuarto está ubicado los resultados de la investigación en forma gráfica y en tablas, con su respectiva interpretación, según las estadísticas aplicadas en el presente trabajo de investigación.

El capítulo quinto ubicaremos la discusión que señala la propuesta de planificación y la comparación y concordancia con las tesis que investigamos con las mismas variables: planificación y ejecución de obras.

En la parte sexta y séptima encontrará las conclusiones y recomendaciones planteadas en la investigación, en aras de mejorar la ejecución presupuestal de las entidades públicas con la misma problemática.

Esperamos que el presente trabajo de investigación sirva para deslindar dudas sobre el tema y aporte a la comunidad que se encuentra en el ámbito del sector público y dar solución de los retrasos en la PLANIFICACIÓN como la primera alternativa en el proceso administrativo para mejorar el flujo de los documentos y ejecución presupuestal de todos los proyectos de inversión pública.

I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

Los quiteños sienten que las obras municipales como Quitocables, Solución Vial Guayasamín, entre otras, no cuentan con procesos de socialización previa, ni tampoco con una planificación integral. Esa fue una de las conclusiones a las que llegó el Encuentro Nacional por el Hábitat y el Derecho a la Ciudad, que se realizó ayer en la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (Flacso), en Quito. El evento, que concluye hoy, busca promover políticas públicas urbanas integrales que serían expuestas en la tercera Conferencia de las Naciones Unidas sobre Vivienda, Desarrollo Urbano Sostenible, Hábitat III. Lothar Ranft, opositor del proyecto Quitocables, indicó que el Municipio de Quito no socializó ni promovió la participación en esta obra; falta planificación del Municipio y aquello obligó que efectúe cambios estructurales en esta obra. Sin embargo, recalcó, estas modificaciones se ejecutaron por presión ciudadana y de varios concejales, entre ellos Daniela Chacón. El edil Carlos Páez considera que los problemas de movilidad no se resuelven con proyectos aislados y descontextualizados. Espera que las rectificaciones en este proyecto estén debidamente sustentadas, “especialmente desde la parte técnica”. Páez considera que los cambios se deben “concretar con todas las obras grandes que tiene en ejecución o que están por realizarse”. A los vecinos del sector les preocupa la disminución de turistas. Tienen prevista una reunión hoy con funcionarios de la AMT. Tras varias protestas, Nelson Guerra, representante barrial, indicó que se llegó a acuerdos con el Municipio, entre ellos la apertura de la vía hasta el 12 de septiembre, que concluirán las fiestas del barrio. Sin embargo, la mañana de ayer, la vía estuvo obstaculizada. Diario El Telégrafo de fecha 02.09.2016, Ecuador.

Uno de los indicadores que mide el desempeño de las instituciones públicas es el nivel de ejecución de gasto. Siempre he pensado que este no es suficiente para evaluar el desempeño real pues no mide el impacto en la ciudadanía, sino el mero hecho de gastar. Por ejemplo, a agosto de 2015, las municipalidades de Pueblo Libre, Chaclacayo, San Luis y Surquillo no han podido gastar ni el 7% de su presupuesto. De hecho, solo 20 municipalidades de Lima han sido capaces de invertir más del 35%. Es decir, más de la mitad de los municipios capitalinos no han

sido eficientes para gastar más de un tercio del presupuesto que les fue asignado para infraestructura. Si bien esto es más fácil de planificar y los pagos son casi automáticos, lo concreto es que les estamos pagando a funcionarios que no están haciendo obras. Si bien el presupuesto que se les asigna es para obras específicas, al trabajar de manera conjunta no solo mejora la planificación del gasto sino también la planificación de las obras, más allá de una visión meramente barrial o vecinal. Diario Perú 21 de fecha 21.08.2015, Perú.

La Municipalidad de San Isidro tiene como misión: “Velar por la adecuada provisión de bienes y servicios de calidad para todas y todos los ciudadanos de San Isidro buscando contribuir al desarrollo sostenible del distrito de modo que impacte en su bienestar general.” Los valores de la entidad son: vocación de servicio, trabajo en equipo, sostenibilidad, transparencia e integridad.

En el mes de mayo del año 2010 iniciamos la prestación de servicios en esta Entidad, ingresando a la Gerencia de Obras y Servicios Municipales de la Municipalidad de San Isidro, Lima, Perú, compuesta en ese entonces por las Subgerencia de Obras Municipales dedicada a la supervisión y ejecución de obras financiadas por los proyectos de inversión pública y el mantenimiento de las vías públicas; así como, la Subgerencia de Servicios a la Ciudad dedicada a realizar el mantenimiento del área verde, barrido de calles, recojo de basura y recaudación de playas de estacionamiento.

En la actual gestión municipal que rige desde el periodo 2015 al 2018 en aras de practicar la innovación, se ha modificado el Reglamento de Organización y Funciones, por lo tanto, se rediseño la estructura orgánica, creándose la Gerencia de Desarrollo Distrital, tal como se detalla en la figura 01



Figura 1: Organigrama de la Gerencia de Desarrollo Distrital
Según Reglamento de Organización y Funciones vigente

La subgerencia de proyectos se encarga de la elaboración de perfiles y de expedientes técnicos. Asimismo, la subgerencia de obras administra y vela por la ejecución de las obras, supervisión de obras de los proyectos de inversión pública y la autorización del uso temporal o parcial de la vía pública. La subgerencia de mantenimiento urbano se encarga del mantenimiento de vías públicas, recolección de residuo sólido, barrido de calles, recaudación de las playas de estacionamiento y mantenimiento del área verde del distrito.

Por lo expuesto, el órgano de línea donde laboramos desde el año 2010 ha evolucionado de acuerdo a los cambios exigidos por la globalización e innovación, quedando a cargo del Ciclo de Proyectos de Inversión Pública: la pre-inversión, la inversión y la post-inversión de la Entidad. Según Héctor Ríos. Proyectos de Inversión para el Sector Público (2005, p 19)

Los proyectos de inversión pública están sujetos al Decreto Legislativo N° 1252 con fecha 24 de febrero de 2017, que entró en vigencia el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones (Invierte.pe) y deroga la Ley N° 27293 quedando derogado el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP).

En este contexto, para efectos de procurar la continuidad de las inversiones en tránsito el artículo 15° del Reglamento del Invierte.pe, aprobado por Decreto Supremo N° 027-2017-EF, se encuentran involucrados los Gobiernos Nacionales, Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales, demarcando tres etapas: pre inversión, inversión y post inversión, los cuales contiene diferentes componentes, en esta oportunidad, este trabajo de investigación se concentrará en la etapa de inversión y solo investigaremos el componente: Ejecución de Obras, denominado variable dependiente a cargo de la Subgerencia de Obras.

Cabe resaltar, que el ente rector del presupuesto público es el Ministerio de Economía y Finanzas, ha implementado mediante el plan de incentivos: bonos de reconocimiento para los Gobierno Locales que cumplan con las metas y según su tipo aplican porcentajes reflejado en soles, dicho monto deberá ser invertido en la misma meta que alcanzó el estado de “cumplida”, luego de la evaluación del avance financiero de la ejecución de las obras, la cual se realiza en forma semestral, dando dos evaluaciones por cada periodo económico.

Los gobiernos locales, en forma paralela son evaluados por los datos ingresados del avance físico de la ejecución de obras por cada proyecto de inversión pública en forma semestral, mediante el software de INFObras administrado por la Contraloría General de la República, actividad que se encuentra a cargo de la Subgerencia de Obras.

En los últimos años, se ha cumplido con la meta de INFObras, pero se ha observado la falta de ejecución presupuestal de los proyectos de inversión pública, en especial del componente: Ejecución de Obras, el cual se incumple por diversos motivos, dentro de los cuales resalta el punto de devolución por parte de la subgerencia de logística, subgerencia de contabilidad o la subgerencia de tesorería, por la carencia de documentación que sustente el pago, los cuales son indispensables para completar el expediente de cancelación y continuar con el ciclo del compromiso en el SIAF a favor del contratista.

Motivo por el cual, se plantea encontrar respuestas desde el punto de vista administrativo mediante la propuesta de implementación de la planificación estratégica en la Subgerencia de Obras, la planificación es la primera función administrativa, según Chiavenato, Teoría de la Administración, 8va. Edición, pag. 123, lo cual deberá dar resultados en forma inmediata, no generando gastos adicionales y proponemos que se dará a corto plazo, de acuerdo a la experiencia adquirida en el área y respetando los lineamientos de la administración pública con ello mejorar el nivel de ejecución presupuestal y la calidad del servicio prestado a los administrados locales y externos, al comercio y los contribuyentes, con obras públicas para mejorar su calidad de vida, libre tránsito peatonal y vehicular en la Municipalidad Distrital de San Isidro y contribuir con el medio ambiente y así mismo con el planeta.

En tal sentido, esta investigación trata de comprobar que la variable independiente denominada planificación estratégica a través de sus tres dimensiones denominadas: toma de decisiones, administración estratégica, e implementación estratégica, según Stoner (1996, p 258) Si influye en la variable dependiente denominada: ejecución de obras públicas de los proyectos de inversión pública en la Gerencia de Desarrollo Distrital de la municipalidad distrital de San Isidro.

1.2. Formulación del problema

1.2.1 Problema General

¿Cómo influye la planificación en la ejecución de obras públicas en la Gerencia de Desarrollo Distrital de la municipalidad de San Isidro. Lima. 2016?

1.2.2. Problemas Específicos

¿Cómo influye la toma de decisiones en la ejecución de obras públicas en la Gerencia de Desarrollo Distrital de la municipalidad de San Isidro. Lima. 2016?

¿Cómo influye la administración estratégica en la ejecución de obras públicas en la Gerencia de Desarrollo Distrital de la municipalidad de San Isidro. Lima. 2016?

¿Cómo influye la implementación estratégica en la ejecución de obras públicas en la Gerencia de Desarrollo Distrital de la municipalidad de San Isidro. Lima. 2016?

1.3. Justificación

Encontrar mediante la propuesta de planificación, según Stoner (1996, p 235) como influye en la mejora de la ejecución de las obras públicas en la Gerencia de Desarrollo Distrital de la Municipalidad Distrital de San Isidro, es sumamente relevante, porque se estaría aplicando lo aprendido en aulas y con ello mejorar la prestación del servicio como entidad y repercutir en la calidad de vida de los vecinos, transeúntes y comercio del gobierno local citado, tomando en cuenta que las obras públicas son de gran impacto en cualquier distrito, engarzando con la misión institucional lo cual es básico para una ciudad sostenible.

Asimismo, en nuestra calidad de entidad pública somos evaluados cada semestre por los órganos estatales, tales como el Ministerio de Economía y Finanzas que evalúa nuestra ejecución presupuestal de los proyectos de inversión pública (activos no financieros) mediante los devengados de la genérica 2.6. a través del software denominado SIAF que significa sistema integrado de administración y finanzas. Y con el cumplimiento de metas, seremos beneficiados con bonos de incentivos que sería destinado a las vías públicas y con ello el prestigio de la entidad resaltaría y marcaría un hito en la actual gestión.

En nuestra calidad de gobierno local también nos evalúa la contraloría general de la república con respecto al avance físico de las obras en ejecución, lo cual es sustentado mediante documentos y fotos que son ingresados al software informático denominado INFObras, midiendo así nuestro nivel de buenas prácticas en la administración pública, otorgando un bono por el cumplimiento de la meta, el cual es destinado a mejorar la implementación en suministros e insumos para la misma meta, por ejemplo en bienes informáticos como computadoras o cámaras fotográficas que beneficiarían la prestación del servicio de los inspectores y/o coordinadores de obra en el campo.

Ambos software son de carácter público y cualquier persona interesada puede acceder mediante el internet visitando las páginas web institucionales y corroborando el avance en la vía pública; también se ha implementado una plataforma para que el ciudadano de a pie, podrá verificar los datos publicados y se encontrará habilitado el ingreso de opinión o sugerencia para mejorar el servicio público impartido.

Así mismo, observamos que el marco normativo vigente del SNIP debería ser modificado, para mejorar la primera etapa del ciclo de inversión, requiriendo de ajustes en la etapa de pre inversión para una mejor canalización y fluidez de los recursos públicos, pero no es parte de esta tesis.

La solución a investigar en la presente tesis, será de índole pertinente ya que es un tema actual que se presenta cada día, y de ser el resultado verdadero podrá ser de gran ayuda a la institución estudiada y a otras instituciones públicas similares inmersas en la administración pública, que presenten las mismas deficiencias en la ejecución de obras públicas, a fin de beneficiarse y sin mayor inversión económica; cabe señalar, que la propuesta de planificación estratégica se encuentra respetando y contemplada dentro del marco normativo vigente.

1.4. Objetivos de la Investigación

1.4.1. Objetivo general

Determinar cómo influye la planificación en la ejecución de obras públicas de la Gerencia de Desarrollo Distrital de la municipalidad de San Isidro. Lima. 2016.

1.4.2. Objetivos específicos

Establecer cómo influye la toma de decisiones en la ejecución de obras públicas de la Gerencia de Desarrollo Distrital de la municipalidad de San Isidro. Lima. 2016.

Establecer cómo influye la administración estratégica en la ejecución de obras públicas de la Gerencia de Desarrollo Distrital de la municipalidad de San Isidro. Lima. 2016.

Establecer cómo influye implementación estratégica en la ejecución de obras públicas de la Gerencia de Desarrollo Distrital de la municipalidad de San Isidro. Lima. 2016.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

2.1.1. Antecedentes Nacionales

Salazar (2012) refiere en su tesis titulada: “Planificación estratégica para empresas generadoras de proyectos inmobiliarios: caso empresa constructora SSK montajes e instalaciones SAC”. Universidad Nacional de Ingeniería. Perú. Para optar el grado de maestro en gestión tecnológica empresarial. Del trabajo de investigación realizado se desprenden las siguientes conclusiones: 1. Las migraciones del campo a la ciudad, el crecimiento de las zonas urbanas, el crecimiento demográfico, el aumento del comercio y el crecimiento de la economía, generan el crecimiento de las necesidades de casa habitación, edificaciones comerciales y oficinas, así como el mejoramiento de los servicios, el sector construcción siempre existe. 2. Durante muchos años se ha establecido iniciativas creativas orientadas a solucionar la demanda de viviendas. Sin embargo, el déficit de demanda insatisfecha al mes de Marzo del 2012 es aproximadamente 400,000 viviendas; asimismo al año 2011 se vendieron 25,000 viviendas. Si hacemos una comparación entre la oferta y la demanda insatisfecha, tenemos que existe una brecha enorme, en ese sentido, el mercado se muestra sano para el ofertante. 3. Para que de alguna manera se pueda resolver el déficit habitacional del país, se estima que se deben desarrollar entre 120,000 a 140,000 unidades inmobiliarias. Cuando la oferta de viviendas llegue a ese nivel, se debería de nivelar la demanda e ir más o menos pareja con el crecimiento del país. 4. La alta concentración de la oferta de viviendas ha sido dirigida a los segmentos de mayores ingresos. Durante los últimos años, la oferta de inmuebles ha tenido como público objetivo los sectores socioeconómicos de mayores ingresos, mientras que la oferta para los sectores más pobres sectores C, D y E (60% de la demanda efectiva de viviendas) es prácticamente inexistente por lo que la empresa SSK dirigirá sus mayores esfuerzos en estos sectores. Se espera, sin embargo, que esta situación pueda cambiar en el futuro con el impulso del sector público a la construcción de megaproyectos. 5. En el caso de los precios de las viviendas, se presentan incrementos de acuerdo a cada proyecto, porque

hay empuje de la demanda. 6. Al ser insuficiente las formas en que el estado ha intentado solucionar la demanda de viviendas, la población desarrolla por si misma formas de construir por propia cuenta (2 de cada 3 viviendas se construyen mediante autoconstrucción). 7. La mejora de los niveles de ingreso, y la necesidad de la población por vivienda genera, una demanda por materiales de construcción. 8. De acuerdo al análisis de las 5 fuerzas competitivas de Michael E. Porter, vemos que el principal aspecto negativo del Sector es la Rivalidad entre Competidores es decir muy elevada (Amenaza), mientras que el Poder de los Proveedores, bastante escaso, es el factor más favorable (Oportunidad). 9. El atractivo del Sector Inmobiliario ha aumentado con respecto a los últimos años, debido que no existe una burbuja inmobiliaria y se tiene un buen crecimiento económico, por tanto, desde esta perspectiva, podríamos decir que la RENTABILIDAD ESPERADA ES MEDIA. 10. Existen diversas clases de planificación estratégica tales como, la planificación estratégica empresarial, planificación estratégica administrativa y la planificación estratégica operativa, de las cuales centramos nuestro análisis en la planificación estratégica empresarial considerando elementos de la planificación estratégica administrativa y operativa. 11. Analizada la planificación estratégica a partir de los sustentos teóricos de Michael Porter, Humberto Serna y de los modelos de: Boston, Asnoff, Goodstein, Steiner, Alfredo Pezo, Balance Score Card y el modelo excelencia, se determinó que estas teorías se complementan una con otra y que la herramienta de planificación estratégica que más se adapta es el Balance Score Card. 12. Las empresas generadoras de proyectos inmobiliarios que operan en la Ciudad de Lima se desempeñan en un alto porcentaje en la construcción de proyectos inmobiliarios y un mínimo a la elaboración de proyectos inmobiliarios lo que nos permite avizorar un nicho empresarial en la generación de éstos. 13. Analizada la Empresa Constructora SSK esta no posee una planificación estratégica, se dedica a desarrollar proyectos de energía, plantas industriales minería, obras marítimas, construcciones viales, percibiendo que sus directivos funcionarios y trabajadores desearían incursionar en la generación de proyectos inmobiliarios para lo cual se consideran aptos siempre y cuando la empresa aplique un proceso organizativo adecuado. 14. Las empresas generadoras de proyectos inmobiliarios necesitan desarrollar y aplicar una planificación estratégica adecuada. Esta situación se ve reforzada por el desarrollo urbanístico de los últimos años que

se ha venido dando y como una herramienta para desarrollar sus actividades de una forma técnica empresarial. 15. De la investigación realizada a los funcionarios y trabajadores de la Empresa Constructora SSK, profesionales afines a la generación de proyectos inmobiliarios y empresas constructoras de proyectos inmobiliarios, sobre conocimiento y pertinencia de una planificación estratégica se obtuvieron los siguientes resultados: Al investigar a funcionarios y trabajadores de la Empresa Constructora SSK se determinó que más del 65% no conoce lo que es planificación estratégica, al igual que los profesionales afines a la generación de proyectos inmobiliarios y que corresponde de 75% situación que no es regla común en las empresas constructoras de proyectos inmobiliarios en donde más del 83% si conoce lo que es una planificación estratégica. En lo relacionado a la aplicación de la planificación estratégica en sus actividades, los funcionarios y trabajadores de la Empresa Constructora SSK y los profesionales afines a la generación de proyectos inmobiliarios no aplican la planificación estratégica para desarrollar sus actividades, caso muy diferente sucede con las empresas constructoras de proyectos inmobiliarios en donde el 50% si utiliza esta herramienta administrativa para realizar sus actividades. Con respecto a la pertinencia de que las empresas apliquen la planificación estratégica para la generación de proyectos inmobiliarios, el pronunciamiento de los funcionarios y trabajadores de la Empresa Constructora SSK fue total (100.00%), mientras que los profesionales afines a la generación de proyectos inmobiliarios se pronunció en un 85% positivamente y las empresas constructoras de proyectos inmobiliarios consideraron el 100% afirmativo. Por ello consideramos que la limitación del conocimiento sobre planificación estratégica que se da mayoritariamente en los funcionarios y trabajadores de Empresa Constructora SSK y en los profesionales afines a la generación de proyectos inmobiliarios no ha permitido aplicar la planificación estratégica en el desarrollo de sus actividades, considerando todos ellos que es pertinente en sus empresas cuenten con una planificación estratégica para la generación de proyectos inmobiliarios.

Pacora. (2012), refiere en su tesis titulada: “Fortalecimiento Institucional y operativo de la inversión sectorial”. Universidad Nacional de Ingeniería. Perú. Tesis para optar al grado de maestro en proyectos de inversión. Se concluye que el PENTUR, es un

deficiente marco de orientación para los planes estratégicos institucionales, a causa de la insuficiente alineación de sus componentes del planeamiento estratégico, que a su vez imposibilita el control, monitoreo y evaluación de su contribución al objetivo de bienestar.

Se concluye que el PESEM, es un deficiente marco de orientación para los proyectos institucionales a causa de la insuficiente alineación de sus componentes de planeamiento estratégico y de este con el PENTUR, condición que imposibilita el control, monitoreo y evaluación de su contribución al objetivo de desarrollo sectorial”.

Son los planes operativos institucionales los que asumen el rol sustentatorio del presupuesto y no el PESEM, como resultado del vacío conceptual programático entre el PENTUR y los planes operativos institucionales, como resultado de la carencia de alineación del PESEM.

Es consecuencia de lo anterior la ausencia de un control, monitoreo y evaluación de la planificación sectorial. El control, monitoreo y evaluación se realizan sobre un marco de control presupuestal, que se acentúa más aún bajo el paradigma del presupuesto por resultados, de modo de estar cada vez más alejado de un control, monitoreo y evaluación de la implementación del PENTUR a través del PESEM.

Se concluye entonces, que “No existe una contribución del Ciclo de los Proyectos sectoriales al Objetivo de Desarrollo Sectorial, como resultado de un deficiente Marco de Orientación para los Proyectos Sectoriales, a causa de una insuficiente alineación de los Planes Estratégicos de Desarrollo Sectorial y de la carencia de un sistema de Control, Monitoreo y Evaluación de la Planificación Sectorial”

Jiménez, H. (2010), refiere en su tesis titulada: “La gestión de intereses en la Administración Pública Peruana”. Universidad Nacional de Ingeniería. Lima. Perú. Tesis para optar el grado de Maestro en Gerencia Pública. 1. Se ha logrado establecer que en el Perú para erradicar la corrupción institucionalizada en los años 1990 – 2000 se ha recurrido a las más diversas medidas orientadas no solo a reprimir el fenómeno, sino a transparentar la actuación de la Administración Pública. De este modo, la regulación y/o control de la gestión de intereses surge como una medida que ayuda a transparentar la actuación de la Administración Pública frente a la gestión de intereses particulares. Esta finalidad se encuentra de modo uniforme

como voluntad política en el primer poder del Estado: El Congreso. Así se demuestra con las mediciones realizadas y que forman parte de la presente tesis.

2. Se ha probado que, en efecto, existen factores que contribuyen a que la gestión de intereses se constituya en un elemento que influya como instrumento anticorrupción en la práctica gerencial pública dentro del sistema democrático peruano. Ubicada, como factor, la voluntad política en el poder del Estado mencionado en la conclusión anterior, la consecuencia fue la dictación de instrumentos normativos que regulan la gestión de intereses como práctica gerencial pública. La ley 28024 y su Reglamentación así lo acreditan.

Se ha probado, pues, que existe un contexto normativo perfectible que comprende a la gestión de intereses como un avance en la lucha anticorrupción.

Más aún, se aprecia de la investigación realizada que, si bien en menor nivel de importancia, la gestión de intereses se asume como una opción más en la participación del ciudadano en las decisiones públicas, ayudando a crear una cultura de transparencia frente a la corrupción.

Queda acreditada la conveniencia de la regulación de la gestión de intereses y su aplicabilidad en el contexto de la Administración pública peruana. Igualmente, ha quedado demostrado, la necesidad de una permanente actualización, proporcionándoles claridad, de las normas que regulan la gestión de intereses para que influyan de modo eficaz en la actuación de los gestores y revierta el secretismo en las decisiones públicas. En cuanto al registro como un elemento de transparencia en la gestión de intereses, se ha podido comprobar que existe una casi unánime aprobación para que ello se mantenga. Sin embargo, no se obtiene el mismo resultado en cuanto a su implementación. Considerando el Derecho comparado se aprecia que la administración del registro se confía a órganos del Poder Legislativo o del Poder Ejecutivo sin constituir un registro jurídico sino únicamente administrativo o de información.

3. Ha quedado precisado que el desarrollo integral e integrado de nuestro contexto normativo regulador del acceso de los ciudadanos en las decisiones públicas del Estado peruano influye en la eficacia de la gestión de intereses como práctica gerencial y elemento anticorrupción.

Así, en nuestro sistema normativo existen múltiples alternativas u opciones de acceso a la participación ciudadana en las decisiones públicas que influyen en la

gestión de intereses, percibiéndose como una medida de difícil y complicado acceso. Regulaciones que no fluyen de nuestra realidad afectan a la gestión de intereses como práctica gerencial. Vista como una medida menor al lado del referéndum y otras descritas en el presente trabajo, no deja de considerarse importante en la lucha anticorrupción, situación que la fortalece y exige la permanente revisión del contexto normativo para su adecuación a nuestra realidad. Su carácter transversal, actuante en toda la maquinaria operativa del Estado, la Administración Pública, le asegura mayor trascendencia.

4. Queda Verificado que la cultura de transparencia en la vinculación Estado – ciudadano afecta a la gestión de intereses para que se constituya en una práctica gerencial que coadyuve a la lucha anticorrupción. Percibida como una acción de difícil acceso no es utilizada como mecanismo de participación lo que impide transparentar y mejorar las decisiones públicas.

La capacitación de los gerentes públicos en instrumentos de negociación y transparencia, así como el establecimiento de controles permiten que la gestión de intereses se generalice coadyuvando a la transparencia en las decisiones públicas y a atacar con mayor eficacia a la corrupción.

Trefogli. (2013), refiere en su tesis titulada: “Gestión Estratégica y creación de valor en el Sector Público: Estudio de Caso sobre el desarrollo de evaluaciones de conocimientos, en el Servicio Civil Peruano”. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. Perú. Tesis presentada para obtener el Título Profesional de Licenciado en Gestión pública. En primer lugar, debemos señalar, para enmarcar las conclusiones, que el presente estudio se ha concentrado en una intervención pública que ha sido reconocida, en los escasos espacios de reconocimientos para las prácticas de gestión pública peruana, como buena práctica de gestión. Es decir, una intervención de rendimiento positivo para la administración pública peruana, perteneciente a una de las principales reformas del Estado peruano, que es la implementación de la política de gestión de recursos humanos, o creación de un servicio civil profesional, en los términos señalados por Longo (2006).

Segundo, que el valor público creado fue parcial, visto desde distintas perspectivas. Considerando la efectividad de la intervención, encontramos que esta no fue

exitosa, pues no logró productos sustantivos, y, por ende, tampoco resultados, visto el proceso detallado en el gráfico 16 del documento.

Sin embargo, considerando una perspectiva mayor, encontramos que la intervención sí logró crear valor público, en el sentido de que logró poner en marcha una organización, generar capacidades a través del diseño de una solución técnica al problema público en cuestión y su aplicación en dos experiencias (SNIP y sistema nacional de abastecimiento), y realizar una evaluación sobre dichas experiencias. El conocimiento acumulado por la organización pública, SERVIR, es una contribución valiosa para la resolución del problema público de las capacidades de los trabajadores de la administración pública a futuro; es decir, la capacidad de creación de valor público a largo plazo.

Tercero, que la gestión desplegada por el directivo de la GDCR, y su equipo de trabajo, logró lo anterior, debido a que, en correspondencia los ejes funcionales de la gestión pública estratégica planteada por Moore (1995):

Se atendió un problema público sustantivo, cuya atención fue legítima dados los mecanismos de decisión social, habiéndose definido con precisión el valor público que se generaría.

Se identificaron las dificultades del entorno político de la intervención, y se implementaron mecanismos de persuasión para concretar la participación de los actores coproductores del proceso.

Se generó una solución técnica para el problema público de las capacidades de los trabajadores del sector público, y se logró organizar los recursos con que contaba SERVIR para implementarse en dos experiencias de aplicación, generando conocimiento útil para mejorar la metodología, finalmente, a través de un proceso de evaluación.

Olivera. (2014), refiere en su tesis titulada: “Ejecución del gasto de inversión pública basada en las características de las Autoridades provinciales”. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo. Perú. Tesis para optar el título de Economista. La inversión pública tanto de los gobiernos nacionales como locales ha sido creciente desde el año 2008, esta pasó de 2.7 mil millones de soles en gobiernos locales y 7.1 mil millones de soles en gobiernos regionales, a 8.9 mil

millones de soles y 15 mil millones respectivamente en el año 2013, el crecimiento del gasto público de inversión regional prácticamente se duplicó en el período de 5 años y se triplicó en el caso de los gobiernos locales. Las razones para ello fueron los sucesivos mayores recursos provenientes de actividades extractivas en general, estos recursos no obstante disminuyeron su velocidad de crecimiento para el año 2013 en adelante.

Este incremento de los montos invertidos ha elevado la ejecución de inversiones en el sector público, sin embargo, existe mucha variabilidad en la misma, no se ha generado un comportamiento de mayor eficiencia en el gasto en general, los gobiernos regionales y locales aún presentan montos importantes de inversión presupuestada que no se ejecuta, lo cual es un problema serio para el desarrollo local y las demandas sociales.

Los resultados del estudio para las diversas variables de análisis indican que las regiones con más decrecimiento de la ejecución del gasto, son aquellas ligadas a los sectores extractivos, los menores recursos disponibles afectan el nivel de ejecución en este sentido, sin embargo, estas variabilidades en torno a la inversión, hacen que esto tampoco sea concluyente. Los partidos políticos nacionales que gobiernan las provincias tampoco han generado un mejor desempeño en el lapso de análisis (2009 y 2013), el nivel de ejecución pasó de 65% a 64% aun con mayor número de provincias donde gobiernan.

La mayor parte de alcaldes gobernantes tienen edades entre 40 a 60 años, no existe evidencia de que más o menos edad implique mejoras de la inversión pública, esto se relaciona con la escasa carrera política en el país y a la oleada de partidos locales regionales que toman el poder sin mayor preparación de gobierno.

En materia de la experiencia laboral se tuvieron alcaldes con menos experiencia privada, pero lograron avanzar en la ejecución del gasto pasando de 64% a 68% de ejecución en el lapso analizado, esto indica que las experiencias en gestión pueden ayudar en el ámbito del estado, sin embargo hay que notar que más alcaldes experimentados en el estado no han logrado los efectos de un mayor gasto, probablemente debido a que enfrentan diversos procesos de control y evitarlos hace lenta la gestión pública.

Hay algunas evidencias parciales en torno a la educación de los alcaldes y la ejecución de la inversión pública, los alcaldes con estudios universitarios lograron una ejecución de 65% frente al 61% logrado por aquellos sin estudios, otro detalle es que ya existe mayoría de alcaldes con estos estudios (124 de 183) lo que hace que esto ya no sea una condicionante de la inversión, sino una situación general. El tamaño de la inversión (monto presupuestado sobre el total regional) provincial tampoco es concluyente en materia de la ejecución del gasto, provincias que concentran el 30% de presupuesto regional retrocedieron en la ejecución pasando de 70% a 65% de avance, en buena cuenta los mayores montos disponibles no son una ventaja, es probable que los problemas de gestión se acumulen por diversos procesos de ejecución y diseño de proyectos. La densidad urbana no parece ser relacionada con la ejecución del gasto, provincias con baja densidad gastaron 66% del presupuesto entre el año 2009 y 2013, esto implica ciertas trabas en zonas más alejadas y con menos poblados concentrados, las inversiones se hacen más complejas y además tienden a generar más procesos administrativos que rebasan la capacidad local. Un 67% fue el promedio de ejecución del gasto de inversión tanto en el año 2009 como en el 2013, esto para las provincias donde el alcalde es del mismo partido que el gobernante regional, no existe evidencia de mejora aun cuando se han tenido más reelecciones en el año 2013, esto implica que la prohibición de reelecciones vigente en el futuro no afectará mayormente la ejecución del gasto local, esto se debe a que los gobiernos locales pueden gastar hasta 10 millones de soles con autonomía interna, lo que supone más independencia de los gobiernos regionales, para montos altos de inversión, si son necesarias esas conexiones.

Si hay evidencias importantes en torno a la ejecución del gasto por regiones geográficas, en la costa esta ejecución cayó de 65 a 63%, en la sierra de 66 a 64% y en la selva subió de 68 a 69%. La evidencia en las zonas costeras y de sierra donde cayó, se vincula a la menor disponibilidad de canon minero, debido a un entorno mundial desfavorable.

En el caso de la selva, las mejores se relacionan con las grandes brechas de infraestructura existentes que permite inversiones identificadas de manera rápida y

además la menor escala de las mismas que ya es afrontada por empresas locales. En cuanto a las características de los alcaldes y la ejecución de la inversión pública, tanto los modelos de mínimos cuadrados Pooled, los modelos de efectos fijos y aleatorios, se tuvo como variables explicativas a la zona geográfica (2.2% de efecto en la ejecución de la inversión) y a la experiencia en el sector público (0.17%), los efectos negativos de esta última variable implican que los experimentados en el sector público tienden a ser más lentos en la gestión por las restricciones de los procesos de control, que sin embargo no han limitado las tendencias a la corrupción que se observan en los gobiernos locales en general.

De acuerdo con el test de Hausman, el modelo de efectos fijos tiene mejores implicancias que el modelo de efectos aleatorios, el ajuste intragrupos es de 3% (las variaciones individuales tienen efectos en la ejecución), mientras que el ajuste entre grupos llega a 100%, es decir las medias grupales de las variables afectan el desempeño de la ejecución de la inversión.

El modelo de efectos fijos es explicativo mediante la prueba F, sin embargo, la variabilidad individual no es significativa (prueba F de 0.46 mayor a 0.05). Lo anterior supone que la ejecución de la inversión pública tiene una constante general de 63% y una posible variación entre grupos de 12% adicional, además hay que tomar en cuenta un 6% por zonas geográficas y -2% por experiencia del sector pública (consideran promedio de 10 años de experiencia pública), con lo cual los efectos finales entre grupos pueden llegar a 79% de ejecución promedio.

2.1.2. Antecedentes Internacionales

Barreiros. (2012), refiere en su tesis titulada: “Planificación estratégica como una herramienta de gestión para promover la competitividad en la empresa “Kawa Motors”. Universidad Central del Ecuador. Ecuador. Previa a la obtención del título de ingeniería en administración de empresas. Apoyada del diagnóstico organizacional se pudo estudiar la situación actual que presenta la Empresa KAWA MOTORS S.A., y las conclusiones que se obtuvieron de la investigación fueron las siguientes:

En la empresa es necesario implementar el plan estratégico porque contribuirá para lograr una institución que tenga los procesos organizados y sistematizado, de esta manera lograr una mejor atención a los clientes.

Atraves de este esfuerzo de cambio que se va presentando se podrá ofrecer un mejor servicio al cliente de tal manera que estos se encuentren satisfechos y de esta manera se logrará la fidelidad del cliente.

“KAWA MOTORS S.A.”, no posee detalladamente sus procesos, funciones y tareas; lo cual ha causado que los integrantes de la empresa realicen actividades que no corresponden a sus cargos, y muchos de ellos se recarguen de trabajo.

No posee claramente detallada la visión y misión de la organización, los cuales son los puntales para un desarrollo organizacional.

La empresa cuenta con prestigio adquirido a lo largo del tiempo, que ha hecho que muchos clientes la prefieran por la calidad en el servicio que presta, esto es la mayor fortaleza con la que cuenta la empresa en un mercado competitivo.

Gálvez. (2003) refiere en su tesis titulada: “Modelo de planeación estratégica aplicado a una microempresa artesanal del sector metalmecánico del Ecuador, caso Hierro Forjado”. Escuela Politécnica Nacional. Quito-Ecuador, Proyecto previo a la obtención del título ingeniero en administración de procesos. EMG para convertirse en organización inteligente, necesita capacitación y un aprendizaje constante. La capacidad de aprendizaje se la obtiene mediante las cinco disciplinas, que Peter Senge las establece en su libro la Quinta Disciplina.

Este es el primer paso para construir una nueva organización enmarcada en conocimientos estratégicos y pensamiento sistémico que contribuya al engrandecimiento de la empresa y productividad del país.

Con el pensamiento sistémico comprenderemos que nuestros actos crean los problemas que experimentamos. Por lo tanto, toda decisión que se tome a nivel gerencial tendrá sus efectos posteriores a toda la organización.

El estudio de la 5FP permitió encontrar la estrategia adecuada y diseñar una cadena de valor con actividades enfocadas a esta estrategia. Lográndose sí promover la ventaja competitiva de la organización.

El estudio presentado es la parte estratégica de la gestión de una organización, esta provee el direccionamiento adecuado para el diseño de una estructura eficiente, eficaz y competitiva.

Tobar (2007) refiere en su tesis titulada: “Elaboración de un plan estratégico para la empresa Rhenania S.A.” Escuela Politécnica Nacional. Quito-Ecuador. Proyecto previo a la obtención del título de ingeniero empresarial. Se hace necesario alinear los objetivos de la empresa hacia todos los niveles de la organización. El cumplimiento de estos objetivos debe ser materializados a través de planes estratégicos que planteen soluciones a algún problema de Rhenania o para mejorar la gestión de su negocio para así obtener mejores resultados que permitan posicionar a la empresa en el mercado. Esta meta es absolutamente realizable en la medida que la empresa cuente con un plan, una guía de acción a seguir coherente con los objetivos planteados. De acuerdo a este marco las conclusiones más relevantes obtenidas de este proyecto son las siguientes:

1. La empresa ha decidido adoptar en su gestión una herramienta útil como es la planificación estratégica, la cual busca competir con eficiencia en su ramo. Este proyecto permitirá que la organización tome parte activa en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro y así estar preparados para enfrentar el entorno de exigencias que tiene el ambiente de negocios en la actualidad.
2. Un ambiente de trabajo adecuado y apropiados canales de comunicación son la clave para fortalecer las relaciones entre el personal que labora en la empresa y para que se realicen sus actividades diarias con la mejor disposición.
3. La actual situación política y social por la que atraviesa el país se ve reflejada en la limitada entrega de inversiones de capital extranjero. Buena parte de los recursos que se canalizan bajo la forma de inversión de cartera están constituidos por los capitales “golondrina”, de corto plazo y muy sensibles a cualquier cambio de las condiciones económicas o políticas del país.
4. Al no existir mayores barreras de entrada para los competidores nuevos, se presenta un alto grado de rivalidad entre las empresas que dedican sus actividades a la elaboración de envases plásticos por lo que la competencia se vuelve cada más fuerte en esta industria.

El alto costo de la tecnología y de las materias primas, en especial la resina limita en gran parte el campo de acción de Rhenania S.A.C, puesto que muchas veces la empresa tiene que asumir el incremento en el costo de ventas.

Nava (2009), refiere en su tesis titulada: “La planificación operativa y las técnicas de presupuesto por programa y por proyecto. Análisis Comparativo”. Universidad de los Andes Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Postgrado en Ciencias Contables Maestría En Ciencias Contables. Mérida, Venezuela. Trabajo de grado para optar al título de Magíster en ciencias contables. Venezuela siempre ha realizado grandes esfuerzos para garantizar una adecuada recaudación de los recursos necesarios para posteriormente efectuar la mejor distribución posible de los mismos en los distintos sectores del devenir cotidiano de la nación. La planificación como herramienta necesaria que permite equilibrio, prontitud y eficacia en las acciones realizadas por el estado, debe acompañarse de instrumentos como el presupuesto, que en conjunto conformen un bloque irrompible para la obtención de las hipótesis planteadas y dirigidas al mejoramiento de la calidad de vida de la población, y consecuentemente producir el desarrollo del país. En este sentido, son varias las técnicas presupuestarias que se han adoptado y aplicado para acompañar la planificación operativa de la gestión pública del gobierno venezolano, de las que destacan, el presupuesto por programas y el presupuesto por proyectos y acciones centralizadas. El presupuesto por programas, es una de las técnicas presupuestarias de mayor aceptación para la administración pública en el mundo, ya que ésta traduce en términos de productos los planes de la administración utilizando para ello el programa presupuestario. La estructura de un presupuesto por ésta técnica contiene una serie de elementos principales y destacan el programa, el subprograma, el producto, las actividades y las tareas. El programa, que se relaciona con la suma de todas las actividades que determinan las principales funciones de un órgano o ente, pueden existir varios programas en un presupuesto y está estrechamente relacionado con la misión institucional. El subprograma es la subdivisión de las actividades relacionadas con un programa cuantificable en un producto (subproducto) o resultado específico con relativa autonomía del programa que lo contiene. El producto, son los resultados que se

esperan alcanzar con la acción conjunta de los elementos de la planificación y la ejecución presupuestaria en un periodo de espacio y tiempo definido. Las actividades se refieren a las acciones que deben desempeñar los funcionarios públicos a fin de dar cumplimiento al plan operativo anual y que deriva en la aplicación de una serie de recursos físicos y económicos, la actividad está conformada por un grupo de tareas previstas por realizar en un momento determinado. Las tareas a su vez son la mínima acción realizada por un funcionario y esenciales para lograr la eficiencia y productividad en la gestión administrativa. Un presupuesto por programa debe cumplir con cuatro etapas durante su vida operativa, estas son: La formulación, es el proceso de revisión de los planes para cuantificarlos y expresarlos en recursos monetarios que adecuadamente ejecutados producirán los resultados previstos en los planes de la nación. La ejecución, es la etapa en la que el presupuesto se convierte en la guía de actividades y tareas necesarias a desarrollar para lograr el “supuesto” inicial deseado. El control es la etapa que permite tanto al órgano responsable de la ejecución como órganos de control y de adscripción establecer mecanismos para evitar desviar los planes iniciales de su propósito, es decir que la ejecución física sea lo más ajustada a la ejecución prevista o presupuestada. Por último la etapa de evaluación, la cual entra en función luego de haberse ejecutado el presupuesto, parcial o totalmente y con esta se mide, a través de indicadores, el grado de efectividad de la institución con respecto a los planes previstos, de manera que logre satisfacer una necesidad o resuelva una demanda pública. El plan operativo anual, es el instrumento a través del cual el estado traduce el plan nacional de desarrollo de la nación a la realidad, sin embargo un plan operativo anual solo no produce los resultados esperados, en tal sentido es necesaria la activación de un presupuesto que se alimente de la información cualitativa prevista en el plan para cuantificarlo y hacerlo realidad. Es imperante la necesidad de lograr una adecuada vinculación entre el plan y el presupuesto, mientras mayor sea la vinculación más será la garantía del éxito de la aplicación del plan. De acuerdo con lo antes mencionado es deducible que el presupuesto por programa vincula los planes con las acciones a realizar para obtener los productos esperados en el desarrollo de un órgano o ente controlando la ejecución de los recursos económicos en un periodo de tiempo equivalente a un año, es decir, al corto plazo, sin embargo en Venezuela

el proceso de vinculación POA-presupuesto no se ha realizado de manera eficiente, en consecuencia el impacto esperado por la utilización de la técnica por programas no ha sido posible, no por la técnica sino por los funcionarios encargados de dicho proceso. El presupuesto por proyectos y acciones centralizadas es una técnica que surge como necesidad en Venezuela, la investigación nos presenta una ilustración sobre la técnica presupuestaria por proyectos y acciones centralizadas. Esta técnica surge por estudios realizados en el Ministerio de Planificación y Desarrollo, paradójicamente sobre el mismo objetivo que motivó la creación de la técnica presupuestaria por programas, es decir, la extrema necesidad de lograr de manera adecuada la vinculación entre lo cualitativo y lo cuantitativo de la planificación pública. La nueva técnica presupuestaria se estructura con dos categorías, el proyecto y las acciones centralizadas, ambas con el mismo nivel jerárquico, también conforma parte de esta técnica las acciones específicas, las actividades y las tareas, que globalmente conforman el volumen de trabajo para un periodo determinado. El proyecto presupuestario es más específico que el programa y se dirige directamente a una situación problemática que debe resolver con la distribución de 163 recursos físicos y financieros bajo una óptica de responsabilidades entre los funcionarios encargados de la ejecución de cada actividad en los volúmenes de trabajo. Presenta la capacidad de interactuar con más de un presupuesto anual, es decir, un proyecto se puede planificar en un periodo que puede o no ser igual a un año o ejercicio económico. La acción centralizada por su parte es el volumen de trabajo rutinario que no puede asociarse solo a un proyecto y que su funcionamiento garantiza el flujo de ejecución de los proyectos presupuestados. Las etapas para el desarrollo del presupuesto por proyectos y acciones centralizadas son, al igual que con la técnica por programas, la formulación, la ejecución, el control y la evaluación, sin embargo comparativamente cada una de las etapas presenta variantes originadas principalmente por la adecuación de los aspectos legales que rigen la planificación pública en Venezuela. Al realizar una comparación entre las técnicas antes descritas, se deduce que las técnicas por programas y por proyectos y acciones centralizadas, son completas y están encaminadas al mismo propósito, las diferencias entre éstas se orientan en varios aspectos. El primer aspecto diferenciador se refiere al elemento central del presupuesto es decir se sustituye el

programa por el proyecto presupuestario con el fin de lograr el resultado esperado en términos de satisfacción de necesidades y demandas de la población. Otro aspecto diferenciador se constituye en el hecho de separar funciones netamente administrativas de los proyectos, ya que se considera que estas funciones no se pueden asociar solo con un proyecto, situación que en la técnica por programas no era necesaria pues el programa se compone de actividades operativas y administrativas de una unidad o situación específica. Por su parte las etapas presupuestarias también presentan diferencias, con respecto a la formulación destaca la utilización del portal informático de la nueva etapa, el cual es una sala situacional a nivel central, que se encarga de analizar el proyecto para que cumpla con las características necesarias que logre la vinculación con el POA y asignar los recursos financieros de acuerdo con las diferentes fuentes de financiamiento existentes para el sector público, en esta etapa se establecen para ambas técnicas los indicadores de gestión y financieros que se utilizan en las tres etapas posteriores. En cuanto a la ejecución la técnica por proyectos se debe mantener una vinculación permanente entre los planificadores y los responsables de la ejecución presupuestaria, situación que operativamente no se realizaba eficientemente con la técnica por programas, además esta etapa incorpora la participación comunitaria en donde se abre la posibilidad de contar con el aporte de recursos humanos para garantizar los resultados proyectados. Para el control, las responsabilidades de los funcionarios públicos y la participación ciudadana toman vital importancia, es decir, las responsabilidades se distribuyen en cada funcionario que participa en el proceso presupuestario. Con la participación ciudadana se establece la auditora social, esto es el seguimiento de los planes en continuo contraste con la ejecución física para establecer posibles correcciones y garantizar el resultado esperado y tomando como cierto los principios presupuestarios como son la flexibilidad y la cuantificación. En la etapa de evaluación las nuevas leyes venezolanas hacen énfasis en garantizar el cumplimiento del objeto de estado en cuanto a la realización de esfuerzos para la satisfacción de necesidades y demandas colectivas, en este sentido, el proceso de planificación cuenta con un exhaustivo proceso de revisión de la ejecución presupuestaria a fin de determinar el grado de eficiencia y productividad de un determinado ente u órgano de la administración pública, utilizando para ello indicadores de gestión, financieros y

paralelamente informes trimestrales que deben estructurarse de manera conjunta entre la planificación y la presupuestación como un todo inseparable. Para ello existen órganos de control interno, de adscripción, de control externo y de control social. La nueva presupuestaria presenta como ventaja que nace del estudio de ejecutivo para mejorar el proceso de planificación pública, en este sentido, se enfoca en garantizar la culminación de las actividades de la administración pública, se encamina a generar impacto positivo en la colectividad producto de la gestión del estado, incorpora fehacientemente la participación comunitaria y enlaza eficientemente los planes y las acciones para la realización de dichos planes, otra importante ventaja es su implementación por etapas logrando una adaptación sin lesiones en la gestión pública, aunque un retraso en el cumplimiento de las etapas se vuelve en contra del fin político y social de dicha técnica. Económicamente y financieramente la nueva técnica presupuestaria presenta una serie de expectativas relacionadas con el control de la inflación, el producto interno bruto y el control de la corrupción lo que puede considerarse un aspecto positivo, sin embargo, al no desarrollarse a plenitud la técnica en cuestión, los efectos esperados no pueden ser observados con una óptica global, al igual que el desconocimiento razonable de dicha técnica impide la eficiencia, eficacia y productividad deseada, como consecuencia de esto último se puede generar una confusión entre las técnicas por programas y por proyectos, confusión entre lo que debe ser un proyecto presupuestario y lo que es una obra, en definitiva se originaría una mezcla entre las dos técnicas presupuestaria. Debe hacerse por parte del gobierno campañas de conocimiento exhaustivo de la nueva técnica para las etapas de la adopción pendientes, tomando en cuenta que las fases segunda y tercera fueron pospuestas y aún están pendientes para los estados y municipios. Como consecuencia a la adopción de la técnica presupuestaria por proyectos y acciones centralizadas se tiene que se ha mejorado la comunicación entre quienes planifican y quienes presupuestan, se ha logrado el cumplimiento de aspectos legales al distribuir la responsabilidad entre todos los funcionarios públicos. Una consecuencia importante que se determina luego de hacer la revisión a los resultados, es que la técnica presupuestaria por proyectos es solo una transformación, modificación o adaptación de los elementos neurálgicos de la técnica presupuestaria por programas de acuerdo con la realidad nacional, de

manera tal que no existe el nacimiento de una “nueva técnica”, por tal motivo, debe hacerse durante los primeros años de uso de esta técnica un seguimiento sobre la aplicación de la ley, ya que puede suceder lo ocurrido con la técnica por programas, que ha funcionado eficientemente en otros países pero que en Venezuela no se ha obtenido el resultado esperado, lo que deja a la luz que el problema de la eficiencia en la gestión pública no es causa de la técnica presupuestaria por programas sino la capacidad del funcionario público de hacer cumplir la ley y la misión de cada ente u órgano de la administración pública. La técnica por proyectos y acciones centralizadas, por lo antes expuesto, cuenta con todos los elementos necesarios para recopilar realmente las expectativas que el Estado ha creado sobre la misma, depende de los funcionarios velar por el cumplimiento de todos los procedimientos relativos a las diferentes etapas presupuestarias, es decir, la formulación, ejecución, control y evaluación. Según la experiencia, puede concluirse que no importa la técnica que se utilice sino la dedicación y el deseo de superación que se imprima a las actividades inherentes de cada función lo que la hace la herramienta necesaria para el mejoramiento continuo.

Araque (2014), “Planificación estratégica de la empresa AICA”. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Vicerrectorado de Investigación y Vinculación con la Colectividad. Salgolqui. Ecuador. Tesis para la Maestría en planificación y dirección estratégica. Con esta tesis se puede concluir que La Planificación Estratégica constituye un sistema integral que desplaza el énfasis en el “que lograr” (objetivos) al “como hacer” (estrategias). Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en los objetivos factibles de lograr y en qué área es factible o no competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de todas y cada una de las oportunidades y riesgos que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar posibles peligros.

La competencia es una constante amenaza a quienes no pueden ofrecer un valor agregado para el cliente ni encontrar la manera de establecer relaciones más sólidas con él, por eso cada día es más importante que la Planeación Estratégica brinde las herramientas necesarias para cumplir con esa meta.

En el mundo actual construido por un mercado globalizado, es necesario utilizar todas las técnicas y herramientas que se han desarrollado para posicionar de mejor manera los productos y marcas en el mercado.

En un entorno nacional cambiante, con una situación política y económica variable, llena de expectativas, donde no existe mayormente apertura de los mercados hacia el exterior, mientras otros países negocian los tratados de libre comercio, y por otro lado a la falta de competitividad de nuestras empresas con las del exterior, es indispensable que toda empresa se involucre en el Análisis y Planificación Estratégica acorde a las realidades existentes en los Mercados, previsor, flexible ante los riesgos y que permita la subsistencia de su negocio.

- La planeación estratégica no representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente ni cambiarlos en el futuro lejano. Una gran parte de empresas revisa sus planes estratégicos en forma periódica, en general una vez al año. La planeación estratégica debe ser flexible.
- La planeación estratégica es un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales, es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas.
- La planeación estratégica permite que la organización tome parte activa, en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, es decir AICA puede emprender actividades e influir en ellas y, por consiguiente, puede controlar su destino.
- El proceso de la planeación estratégica es más importante que los documentos resultantes, porque gracias a la participación en el proceso, tanto la gerencia como los empleados se comprometen a brindar su apoyo a la compañía.
- Si bien tomar decisiones estratégicas es una de las mayores responsabilidades de la gerencia, todos deben participar en formular, implementar y evaluar las estrategias.

- La participación es clave para conseguir el compromiso con los cambios que se requieren.
- La planeación estratégica: es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.
- A través de este trabajo se puede comprender la importancia de la planeación estratégica aplicada, ya que permite que la compañía, organice y utilice de la mejor manera todos sus recursos y que comprenda su entorno, sus clientes actuales y potenciales, también sus propias capacidades y limitaciones.
- La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.
- Además proporciona una oportunidad para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones de los competidores. Permite que la gerencia canalice la energía de la organización detrás de una visión compartida y con convicción de que pueden llevar a cabo todos los objetivos propuestos.
- La planeación estratégica aplicada es mucho más que un simple proceso, pues exige establecer metas y objetivos claros. El futuro siempre está al frente, por lo que la planificación estratégica se constituye en una herramienta imprescindible para la administración.

2.2. Bases teóricas de la variable independiente

2.2.1. Definiciones de la planificación

Según Stoner (1996)

La planificación implica que los administradores piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Además, los planes son la guía para que la organización obtenga y

comprometa los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos; los miembros de la organización desempeñen actividades congruentes con los objetivos y los procedimientos elegidos, y el avance hacia los objetivos puede ser controlado y medido de tal manera que, cuando no sea satisfactorio, se puedan tomar medidas correctivas. (p, 11)

El primer paso para planificar consiste en elegir las metas de la organización. A continuación, se establecen metas para cada una de las subunidades de la organización; es decir, sus divisiones, departamentos, etc. Definidas éstas, se establecen programas para alcanzar las metas de manera sistemática. Sobra decir que, al elegir objetivos y preparar programas, el gerente de mayor jerarquía analiza su viabilidad, así como las posibilidades de que otros gerentes y empleados de la organización los acepten.

Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la planificación. La planificación produce una imagen de las circunstancias futuras deseables, dados los recursos actualmente disponibles, las experiencias pasadas, etc. por ejemplo, Natalie Anderson hace planes para el futuro cuando se encarga de la campaña para promover el libro de Pankovsky, trabajo que entraña muchas relaciones.

Los planes preparados por la alta dirección, que cargan con la responsabilidad de la organización entera, pueden abarcar plazos de entre cinco y diez años- en una organización grande, por ejemplo una corporación multinacional como British Petroleum, los planes pueden significar compromisos de miles de millones de dólares. Por otra parte, los planes de partes concretas de la organización abarcan plazos mucho más cortos. Por ejemplo, estos planes pueden referirse al trabajo del día siguiente o para una junta de dos horas, que tendrá lugar la semana entrante.

Según Mintzberg (2007)

Etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas

generales económicas, sociales y políticas; tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio. Los diferentes niveles en los que la planeación se realiza son: global, sectorial, institucional y regional. Su cobertura temporal comprende el corto, mediano y largo plazos. (p, 5)

Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación. La planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización. Además, a excepción de algunas empresas, cuyos ejemplos serán tratados en este libro, cualquier compañía que no cuenta con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica, se expone a un desastre inevitable. Es la planeación más amplia de la organización, constituye planeación a largo plazo y concibe a la organización como un todo. En este tipo de planeación los administradores deben detectar que debe realizar la organización para tener éxito en un lapso de tiempo de 3 y 5 años hacia el futuro, lapso que se define de largo plazo. En planeación estratégica se sigue el principio del compromiso, por lo que los administradores no deben incurrir en costos de planeación a menos que se anticipe un rendimiento razonable sobre la inversión. Integrada por las estrategias que se derivan de la misión, la visión y los escenarios. Sus principales características son: a) Está proyectada a varios años, con efectos y consecuencias previstos a varios años. b) Ampara a la empresa como una totalidad, abarca todos los recursos y áreas de actividades y se preocupa por trazar los objetivos a nivel organizaciones. c) Es definida por la cima de la organización y corresponde al plan mayor, al cual están subordinados todos los demás. (p, 7)

Es la etapa del proceso administrativo en donde se deben identificar los objetivos a lograr, ordenar y definir las prioridades, determinar los medios a utilizar y asegurar la efectiva aplicación de los mismos, así como la correcta utilización para poder logra un fin esperado.

Propósito hace referencia a una función o tarea básica de una empresa o una agencia o de cualquier parte de ella. Es así como por lo general las empresas tienen un propósito relacionado con la producción y distribución de bienes y servicios; el de los tribunales por ejemplo es la interpretación de las leyes y su aplicación, y así sucesivamente.

La planeación por su parte tiene como propósito fundamental contribuir al alcance de los objetivos: facilitar el logro de los objetivos y de la empresa; y entre ellos tenemos:

1. Propósito Protector: Hace referencia a minimizar el riesgo reduciendo las incertidumbres que rodean el entorno de los negocios y aclarando las consecuencias de una acción administrativa en ese sentido.
2. Propósito Afirmativo: Plantea que se debe elevar el nivel de éxito de la organización.
3. Propósito de Coordinación: Con la planeación también se busca un esfuerzo combinado de los miembros de la organización, que permitan generar una eficiencia organizacional.

Según Goodstein (1997)

Planeación estratégica es “el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y las operaciones necesarias para alcanzarlo. Esta visión del estado futuro de la empresa señala la dirección en que se deben desplazar las empresas y la energía para comenzar ese desplazamiento. Ese proceso de prever el futuro es muy diferente a la planeación a largo plazo; ésta, a menudo, es simplemente la extrapolación de tendencias comerciales actuales. Prever es más que tratar de anticiparse al futuro y modificarlos. El modelo de planeación estratégica que se presentan en este libro ayuda a una organización a comprender que el proceso de planeación

estratégica es más que un plan para futuro; ayuda a la empresa a crearlo. (p, 5)

¿Por qué hacer planeación estratégica?

1. Porque provee una estructura para la acción que está incrustada en las formas de pensar de la organización y de sus empleados.

Esta estructura para la acción permite a gerentes y empleados evaluar en forma similar situaciones estratégicas, analizar alternativas con un lenguaje común y decidir (en base a valores y entendimientos compartidos) sobre acciones que deben ser tomadas en un razonable lapso de tiempo.

2. Porque permite a los líderes de la organización liberar la energía de la misma detrás de una visión compartida y una creencia compartida de que la visión puede ser lograda.

3. Porque aumenta la capacidad de la organización de implantar integralmente y en forma oportuna, el plan estratégico.

4. Porque ayuda a la organización a desarrollar, organizar y utilizar una mejor comprensión del entorno en el cual trabaja, de la industria en la que opera, de sus clientes y de sus propias capacidades y limitaciones.

5. Porque provee la oportunidad de ajustarse constantemente sobre una base por lo menos anual a los acontecimientos y acciones de sus competidores.

6. Porque debe proveer los propios incentivos para atraer y motivar a los gerentes clave de la organización.

¿Qué no es planeación estratégica?

1. Planeación estratégica no es realizar pronósticos. Pronosticar implica la extrapolación al futuro de las presentes tendencias del negocio. Estas extrapolaciones raramente son correctas porque el entorno está constantemente cambiando y el ritmo de los cambios aumenta en forma exponencial.

2. Planeación estratégica no es simple mente aplicar técnicas cuantitativas a la planeación de los negocios. Requiere más bien creatividad, análisis, honestidad y un nivel de reflexión que podría no estar lejos de un análisis cuantitativo.

Aunque es necesario realizar algunos análisis cuantitativos, estos no son lo más importante.

3. Planeación estratégica no sólo tiene que ver con decisiones futuras. Más bien se trata de tomar decisiones hoy que afecten la organización en el futuro.

4. Planeación estratégica no elimina el riesgo. Más bien, ayuda a los gerentes a evaluar los riesgos que deben asumir a través de una mejor comprensión de los parámetros involucrados en sus decisiones.

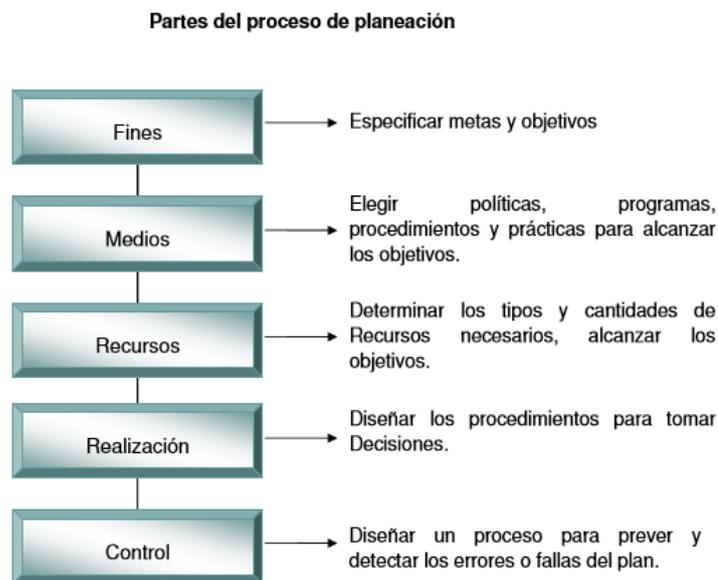


Figura 2: Según Mintzberg página 6 Partes del Proceso de Planeación

Según Idalberto Chiavenato (2014)

Planeación, las organizaciones no trabajan con base en la improvisación. Casi todo lo que hacen es planeado con anticipación. La planeación es la primera función administrativa, porque sienta las bases para las demás. Asimismo, es la que define cuáles serán los objetivos por alcanzar y qué se debe hacer para llegar a ellos. Se trata de un modelo teórico para la acción futura. Comienza por establecer los objetivos y detallar los planes para alcanzarlos de la mejor manera posible. Planear es definir los objetivos y escoger de antemano el mejor curso de acción para alcanzarlos. La planeación define a dónde se

quiere llegar, lo que se debe hacer, cuándo, cómo y en qué secuencia.
(p, 124)

a.- Establecimiento de objetivos, la planeación es un proceso que comienza por los objetivos y define los planes para alcanzarlos. Establece los objetivos que se deben alcanzar es el punto de partida de la planeación. Lo primero que se debe hacer es determinar los objetivos, saber a dónde se pretende llegar para saber exactamente como llegar ahí.

Los objetivos son los resultados futuros que se pretenden alcanzar. Son los blancos elegidos que se desean alcanzar dentro de un cierto tiempo, con la utilización de determinados recursos disponibles y posibles. En consecuencia, los objetivos son pretensiones futuras que, una vez alcanzadas, dejan de ser objetivos y se convierten en realidades.

b.- Desglose de los objetivos, los objetivos de las organizaciones se pueden considerar como una jerarquía que va desde los objetivos globales o generales de la organización (en la punta de la jerarquía).

De la jerarquía de los objetivos se deriva el desglose de éstos. A partir de los objetivos organizacionales, la empresa puede fijar sus políticas, directrices, metas, programas, procedimientos, métodos y normas. Si bien los objetivos organizaciones son amplios y generales, el punto de enfoque será cada vez más restringido y detallado conforme se vayan desglosando en la medida deseada.

c.- Amplitud de la planeación, además de la jerarquía de los objetivos, existe una jerarquía de la planeación. En ese sentido, esta función está conformada por tres niveles: el estratégico, el táctico y el operacional.

La planeación estratégica es la más amplia y abarca a toda la organización. Sus características son: se proyecta para el largo plazo; sus efectos y consecuencias se extienden a varios años a futuro. Involucra a la empresa como una totalidad, pues abarca todos los recursos y las áreas de actividad, y se ocupa de la manera de alcanzar los objetivos organizaciones. Es definida por la cúpula o alta dirección de la organización (nivel institucional) y representa el plan mayor del que dependen todos los demás planes.

Según mi observación la planificación estratégica es la base de toda empresa con fines de lucro y sin fines de lucro, es el primer paso para determinar el futuro a corto, mediano y largo plazo de toda organización, es aquí donde se marca el camino a seguir en miras de la meta a alcanzar; toda planeación está desarrollada a nivel de gerencia y desarrollada por toda la plana de los colaboradores.

2.2.2. Definición de las dimensiones de la variable independiente

2.2.2.1. Definición de toma de decisiones

Según Stoner (1996)

La toma de decisiones, es el proceso para identificar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema específico. La administración es el ejercicio de dar forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones formales, y el arte de tomar decisiones es medular para ello. La toma de decisiones-identificación y elección de un curso de acción para tratar un problema concreto o aprovechar una oportunidad- es una parte importante de la labor de todo gerente. Sobra decir que todos tomamos decisiones. Lo que diferencia este ejercicio en la administración es la atención sistemática y especializada que los administradores prestan a la toma de decisiones. (p.260)

Naturaleza de la toma de decisiones gerenciales, aunque por regla general, existen políticas y procedimientos vigentes para guiar la toma de decisiones en caso de emergencia. Los diferentes problemas requieren diferentes tipos de decisiones. Los asuntos de rutina o poca importancia, por ejemplo, las devoluciones de mercancía, se pueden manejar mediante un procedimiento establecido, una especie de decisión programada. Las decisiones más importantes, por ejemplo, la ubicación de una nueva tienda, requieren una decisión no programada, una solución específica lograda mediante un proceso menos estructurado para tomar decisiones y resolver problemas. Como todas las decisiones entrañan hechos futuros, los gerentes también deben

aprender a analizar la certidumbre, los riesgos y la incertidumbre relacionado con los cursos alternativos de acción. (p, 266)

Según Mintzberg (2007)

La Toma de decisiones estratégicas, implica la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la compañía junto con sus oportunidades y amenazas externas. Generadas por un análisis FODA, debe fundamentarse en las fortalezas de una compañía con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades. En conclusión, esto requiere identificar, evaluar y seleccionar enfoques estratégicos opcionales. (p, 25)

Estas opciones estratégicas conciernen:

A. Identificación de alternativas estratégicas, en un caso dado, probablemente existan varias opciones para cerrar una brecha del desempeño. Puede entrarse a nuevos mercados, los productos clave pueden ser rediseñados para mejorar la calidad o reducir el costo, se puede emprender nuevas inversiones o se pueden terminar las existentes. Si sólo hace falta un cambio menor en la estrategia actual, las opciones lógicas pueden ser pocas. Pero si se requiere un cambio importante en el enfoque estratégico, habrá que identificar más opciones y más tarde se necesitará mayor cuidado para evitar combinar opciones incompatibles en un nuevo enfoque estratégico.

B. Evaluación de opciones estratégicas, Richard P. Rumelt ha descrito cuatro criterios para evaluar las opciones estratégicas:

(1) La estrategia y sus partes componentes deben tener metas, políticas y objetivos congruentes. (2) Debe centrar los recursos y esfuerzos en los aspectos críticos descubiertos durante el proceso de formulación de estrategias y debe distinguirlos de los aspectos sin importancia. (3) Debe ocuparse de sus problemas susceptibles de solución, teniendo en cuenta los recursos y capacidades de la organización. (4) Por último, la estrategia debe ser capaz de producir los resultados que se esperan (esto es, deberá ser promisorio de trabajo real). Al evaluar las opciones

también es importante concentrarse en un producto o servicio particular y en aquellos competidores que son rivales directos al ofrecerlos.

C. Selección de alternativas estratégicas, al elegir entre las posibilidades disponibles, los administradores deberán seleccionar las que mejor respondan a las capacidades de su organización. Los buenos planes estratégicos se basan en las fortalezas actuales de la organización. Las nuevas capacidades pueden conseguirse sólo a través de invertir en recursos humanos, en equipo o en ambas cosas y, además, no pueden obtenerse rápidamente. Por tanto, rara vez conviene emprender un plan estratégico que requiera recursos o capacidades que sean débiles o que no existan. Por lo contrario, deberían explotarse al máximo las fortalezas reconocidas de la empresa.

2.2.2.2. Definición de administración estratégica

Según Stoner (1996)

La administración estratégica, es un proceso administrativo que entraña que la organización realice la planificación estratégica y después actúe de acuerdo con dichos planes.

La relación que los gerentes establecen hoy entre los negocios y la estrategia es relativamente nueva. No fue sino hasta la Segunda Guerra Mundial que surgió la idea de que la planificación estratégica y la aplicación de dichos planes constituyen un proceso administrativo independiente; el proceso que llamamos administración estratégica. Este enfoque amplio para desarrollar la estrategia no se presentó de un día para otro, fue evolucionando con el tiempo. (p, 292)

El enfoque de la administración estratégica, en 1978, Dan Schandel y Charles Hofer crearon una definición compuesta de la administración estratégica. Esto estaba basado en el principio de que el diseño general de una organización puede describirse sólo si se agrega el logro de objetivos a la política y la estrategia como factores clave en el proceso de la administración estratégica. Hofer y Schandel, en su síntesis, se concentraron en cuatro aspectos fundamentales de la administración estratégica. El primero es establecer las metas. El siguiente paso es

formular estrategias con base en dichas metas. Después, para implantar la estrategia, se opera un cambio del análisis a la administración; la tarea de alcanzar metas establecidas con anterioridad. En esta etapa, los factores fundamentales son los procesos “políticos” internos de la organización y las reacciones individuales, que pueden llevar a la revisión de la estrategia. La última tarea, el control estratégico, proporciona a los gerentes información sobre sus avances. Claro está, que si reciben información negativa se puede activar otro ciclo de planificación estratégica.

2.2.2.3. Definición de implementación estratégica

Según Stoner (1996)

La implantación de la estrategia es una tarea administrativa básica que se requiere para poner en práctica una estrategia. (p, 313)

El éxito de la implantación depende, en parte, de la forma en que se dividan, organicen y coordinen las actividades de la organización; en pocas palabras, de la estructura de la organización. Es lógico suponer que las posibilidades de triunfo de la estrategia de una organización sean mucho mayores cuando su estructura y su estrategia concuerden. En consecuencia, conforme la estrategia básica cambia con el tiempo, también debe hacerlo la estructura. (p, 315)

La tesis de Chandler, en su estudio trascendente sobre la historia de las grandes corporaciones, analizó el crecimiento y desarrollo de 70 de las empresas más grandes de Estados Unidos, entre ellas DuPont, General Motors, Standard Oil y Sears, Roebuck. Observó que su desarrollo seguía un patrón común, que aunque las organizaciones cambiaban sus estrategias de crecimiento, con objeto de adaptarse a los cambios tecnológicos, económicos y demográficos, las estrategias nuevas creaban problemas administrativos e ineficiencias económicas. Así pues, se requerían cambios estructurales para resolver dichos problemas y para aumentar al máximo los resultados económicos. Por tanto, Chandler llegó a la conclusión de que la estructura de la

organización seguía la estrategia de crecimiento de la empresa y la reflejaba.

Según Chandler, las organizaciones pasan por tres etapas de desarrollo: de la estructura de una unidad, a la estructura funcional y, de ahí, a la estructura pluridivisional. Al principio, las organizaciones son pequeñas. Por regla general, se ubican en un solo lugar, tienen un solo producto, así como una sola persona que toma las decisiones emprendedoras. Por ejemplo, cuando Bill Hewlett y Dave Packard constituyeron una compañía para producir un oscilador auditivo en 1939, eran personalmente responsables del diseño, la producción, las pruebas y la comercialización.

Sin embargo, conforme crece la organización, el aumento de volumen y de locales, con el tiempo, crea retos nuevos. Entonces, la organización se convierte en una empresa unitaria, con varias unidades de campo y una oficina administrativa que se encarga de la coordinación, la especialización y la estandarización entre las unidades.

El siguiente paso es la integración vertical. La organización conserva el producto original, pero amplía su alcance y lucha por lograr economías de escala mediante la adquisición de un proveedor de materias primas y componentes o un distribuidor de bienes terminados. Por ejemplo, las pioneras de la integración vertical, las empresas siderúrgicas, con el tiempo, entraron al campo de la minería. Un fabricante quizá se dirija, de manera natural, al almacenaje y las ventas al mayoreo. Empero, la integración vertical crea problemas nuevos cuando los bienes y los materiales pasan por las diversas funciones de la organización. Por consiguiente, la organización se convierte en una organización funcional, con subdivisiones para finanzas, comercialización, producción y otras, así como con sistemas formales para presupuestación y planificación. Por tanto, conforme se expandió la producción de equipo de pruebas de Hewlett-Packard, los gerentes funcionales tomaron las decisiones operativas.

En la tercera etapa, la organización se expande a diferentes industrias y diversifica sus productos. Este fenómeno plantea un reto considerable:

seleccionar los productos y las industrias en los que se convertirá el capital de la organización. El resultado es la empresa pluridivisional, semiautónomas, asumen la responsabilidad de las decisiones de las operaciones a corto plazo y la oficina central conserva la responsabilidad de las decisiones estratégicas con un horizonte de tiempo más largo. Por ejemplo, la organización de Sega en tal que concedía a las unidades operativas bastante autonomía.

Según Mintzberg (2007)

Implementación de la estrategia, la empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas. Con frecuencia se dice que la implementación de la estrategia es la etapa activa de la administración estratégica. Se divide entonces el tema de la implementación estratégica en 4 componentes principales: B.1-Diseño de una estructura organizacional B.2-Diseño de sistemas de control B.3-Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles B.4-Manejo del conflicto, las políticas y el cambio. (p, 26)

B.1 Diseño de una estructura organizacional, para lograr el funcionamiento de una estrategia, independientemente de si esta es intentada o emergente, la organización necesita adoptar la estructura correcta. Diseñar una estructura implica asignar responsabilidades de tareas y autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización. Los aspectos contemplados incluyen cómo dividir mejor a una organización en subunidades, cómo distribuir la autoridad entre los diferentes niveles jerárquicos de una organización y cómo lograr la integración entre subunidades. Las opciones analizadas cuestionan si una organización debe funcionar con una estructura alta o plana, el grado de centralización o descentralización de la autoridad en la toma de decisiones, el punto máximo para dividir la organización en subunidades semiautónomas (es decir, divisiones o departamentos) y los diferentes mecanismos disponibles para integrar esas subunidades.

B.2 Diseño de sistema de control, además de seleccionar una estructura, una empresa también debe establecer sistemas apropiados de control organizacional. Esta debe decidir cómo evaluar de la mejor manera el desempeño y controlar las acciones de las subunidades. Las opciones se clasifican desde los controles de mercado y de producción hasta las alternativas burocráticas y de control a través de la cultura organizacional. Una organización también necesita decidir qué tipo de sistemas de remuneración e incentivos debe establecer para sus empleados.

B.3 Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles, si la compañía desea tener éxito, debe lograr un ajuste entre su estrategia, estructura y controles. Debido a que diferentes estrategias y ambientes establecen diversas exigencias en una organización, exigen distintas respuestas y sistemas de control estructurales. Por ejemplo, una estrategia de liderazgo en costos exige que una organización se mantenga sencilla (de manera que reduzca costos) que los controles hagan énfasis en la eficiencia productiva. Por otro lado, una estrategia de diferenciación del producto de una compañía por sus características tecnológicas únicas genera la necesidad de integrar las actividades alrededor de su núcleo tecnológico y de establecer sistemas de control que premien la creatividad técnica.

B.4 Manejo del conflicto, las políticas y el cambio, aunque en teoría el proceso de administración estratégica se caracteriza por una toma de decisiones racional, en la práctica la política organizacional desempeña un rol clave. La política es endémica para las organizaciones. Los diferentes subgrupos (departamentos o divisiones) dentro de una organización tienen sus propias agendas y típicamente, estos conflictos. Por tanto, los departamentos pueden competir entre sí una mayor participación en los recursos finitos de la organización. Tales conflictos se pueden resolver mediante la distribución relativa del poder entre las subunidades o bien a través de una evaluación racional de la necesidad relativa. De manera similar, los gerentes individuales con frecuencia participan en discusiones ente sí acerca de las decisiones políticas

correctas. Las luchas por el poder y la formación de coaliciones se constituyen en las mayores consecuencias de estos conflictos y forman, en realidad, parte en la administración estratégica. El cambio estratégico tiende a destacar tales luchas, pues por definición toda modificación ocasiona la alteración de la distribución de poder dentro de una organización.

Según Goodstein (1997)

Implantación de la planeación estratégica es en sí misma un ejercicio académico de menor uso directo para cualquier organización. El beneficio de la planeación estratégica está en su aplicación, en la ejecución e implantación del plan estratégico. Es aquí donde empezamos a ver el sistémico impacto a largo plazo de la planeación estratégica aplicada. El propósito de la planeación estratégica es desarrollar un mejor mapa de ruta que guíe a la organización y el proceso de planeación falla salvo que este mapa de ruta realmente guíe la toma de decisiones organizacional. (p, 90)

2.2.3. Tipos de Planeación Estratégica

Según Stoner (1996)

La jerarquía de los planes de la organización, por regla general, las organizaciones se administran de acuerdo con dos tipos e planes. Los planes estratégicos son diseñados por los gerentes de niveles altos y definen las metas generales de la organización. Los planes operativos contienen los detalles para poner en práctica, o implantar, los planes estratégicos en las actividades diarias. Por ejemplo, en Federal Express un plan estratégico podría referirse a la forma en que se posicionarán los productos y servicios ante UPS y los competidores nuevos que se esperan, mientras que los planes operativos se referirían a los calendarios para el mantenimiento de los aviones y la modernización del equipo para manejar los paquetes. Nótese que tanto los planes operativos como los estratégicos abordan las relaciones fundamentales

con las que se persiguen las metas de la organización. Los planes estratégicos se refieren a las relaciones de las personas dentro de una organización y de las que actúan en otras organizaciones. Los planes operativos se refieren a las personas dentro de una organización. Tras explicar las diferencias de los dos tipos de planes, en la parte restante de este capítulo, pasaremos a hablar de los planes estratégicos y en el capítulo 111 se tratará de los planes operativos. (p, 290)

Tanto los planes estratégicos como los operativos se preparan y aplican en forma jerárquica. En la cima se encuentra el establecimiento de la misión, una meta general basada en los supuestos de los directivos en cuanto a los pronósticos, competencias y lugar de la organización en el mundo. La definición de la misión forma parte relativamente permanente de la identidad de una organización y puede hacer mucho para unir y motivar a los miembros de la organización.

Piense en la misión visionaria descrita por un ex presidente de AT&T hace unos 80 años: “El sueño de un servicio telefónico mundial bueno, barato y rápido.... No es una especulación. Es una definición totalmente clara de que uno piensa hacer algo”. Claro está que, desde la división de las operaciones telefónicas locales de la empresa en 1984, los directivos de AT&T han cambiado dicha misión. Ahora, la compañía está colocada como un “factor central de movimiento mundial de información y su administración”. Salta a la vista que la forma en que se articula la definición de la misión se convierte en una fuerza motora de las metas estratégicas y operativas, así como de las acciones del personal en la organización.

Las diferencias entre los planes estratégicos y los operativos son tres sentidos fundamentales:

El horizonte de tiempo. Los planes estratégicos suelen contemplar varios años o incluso decenios a futuro. En el caso de los planes operativos, el plazo considerado suele ser de un año. En Federal Express, un plan estratégico para los nuevos servicios de entrega de información podría abarcar, por decir algo, cinco años. Por parte, un buen ejemplo de un plan operativo sería la técnica de los “desembarques cruzados” de Wal-

Mart para el reabastecimiento de inventarios, que cubre lo que ocurre hoy, mañana y la semana entrante. Con el desembarque cruzado, la mercancía se entrega, en forma continua, a los almacenes de Wal-Mart, donde se selecciona, reempaca y envía a las tiendas individuales, todo en un plazo de 48 horas. Este plan operativo permite a los empleados de Wal-Mart lograr economías de escala en razón de las grandes compras de volumen, sin padecer los costos más altos que suelen entrañar los inventarios. El desembarque cruzado baja el costo de ventas de Wal-Mart entre 2 y 3 por ciento y permiten a la empresa ofrecer precios bajos en forma consistente.

Alcance. Los planes estratégicos afectan a una amplia gama de actividades de la organización, mientras que los planes operativos tienen un alcance más estrecho y limitado. La cantidad de relaciones que entrañan es la diferencia fundamental. Por tanto, algunos autores que escriben sobre administración señalan la diferencia entre metas estratégicas y objetivos operativos. En el caso de Federal Express, un plan estratégico se referiría a la presencia de la empresa en los mercados mundiales elegidos, sus metas financieras y la cantidad de trabajadores necesarios. En una pequeña pizzería, un plan operativo abarcaría la cantidad y el tipo de ingredientes con los que se hace una pizza.

Grado de detalle. Con frecuencia las metas estratégicas se establecen en términos que parecen simples y genéricos. Empero, dicha amplitud es necesaria para lograr que el personal de las organizaciones piense en el total de las operaciones de la organización. Por otra parte, los planes operativos, como derivados de los planes estratégicos, se establecen con mayor detalle. Esta diferencia queda clara en el caso de Federal Express. “Entrega de información” es el rango de generalidad que cabe esperar de un plan estratégico. “Mover x paquetes por hora” es el tipo de detalle que cabría esperar en un plan operativo.

Según Mintzberg (2007)

Se observó que no hay un solo tipo de planeación, sino una diversidad de tipos. Estos hacen referencia a la planeación por sí misma pueden ser empleados en el aspecto regional. (p, 17)

Algunos de ellos son:

Planeación Personalizada, parte del enfoque analítico de los acontecimientos y de las acciones que intervienen en la persona humana como origen y punto de equilibrio del contexto conocido. El individuo posee cualidades derivadas de la herencia, la educación familiar, el medio social, la percepción y adaptación física, la cultura, etc. Dichas cualidades, según Eduardo Domínguez Corona, se traducen en recursos para su desenvolvimiento personal.

Planeación Operativa, se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones. Las características más sobresalientes de la planeación operacional son: se da dentro de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y táctica; es conducida y ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico; trata con actividades normalmente programables; sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión; cubre períodos reducidos; su parámetro principal es la eficiencia.

Planeación estratégica es un proceso que sienta las bases de una actuación integrada a largo plazo, establece un sistema continuo de toma de decisiones, identifica cursos de acción específicos, formula indicadores de seguimiento sobre los resultados e involucra a los agentes sociales y económicos locales a lo largo de todo el proceso. Los administradores consideran a la organización una unidad total y se preguntan a sí mismo qué debe hacerse a largo plazo para lograr las metas organizacionales. Como tendencia general en la planeación actual se encuentra la planeación estratégica. Este tipo de planeación contiene elementos que pudiesen hacer que se considere de ella un método; considerando que éste se refiere tanto al enfoque de la dirección, como al proceso. Otro aspecto importante es que considera

que un plan debe operacionalizarse (elemento fundamental para hacer funcionar un plan) y además hace énfasis en la efectividad del mismo (finalidad de todo plan).

Según George A. Steiner, la planeación estratégica no puede estar separada de funciones administrativas como: la organización, dirección, motivación y control. Además, este tipo de planeación está proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa y tienen como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma.

Este tipo de planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados, y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total. Otro elemento fundamental dentro de la planeación estratégica es que su parámetro principal es la efectividad. Fernández Güell considera que los instrumentos de su evaluación más utilizados en la Planeación Estratégica son: Sistema de indicadores para evaluar el grado de impacto de la puesta en marcha de las actuaciones del Plan Estratégico. Sistema de indicadores para evaluar el grado de impacto de la puesta en marcha de las actuaciones del Plan Estratégico sobre el desarrollo socioeconómico de la ciudad. Sistema de indicadores para evaluar la evolución de los factores eternos a la ciudad y para explorar escenarios futuros. Seminarios anuales para efectuar una evaluación global del progreso del Plan.

Todos estos instrumentos, según el mismo autor, deben permitir dar a una respuesta a las siguientes preguntas: ¿Qué se ha hecho en cada una de las medidas concretas? ¿Qué no se ha hecho y qué medidas han perdido vigencia? ¿Qué no se ha hecho pero sigue vigente? ¿Qué nuevas propuestas parecen convenientes? ¿Se ha consolidado la ciudad en dinamismo económico? ¿Ha mejorado la ciudad en calidad de vida? ¿Ha prosperado el equilibrio social de la ciudad?

Planeación sistémica Ricardo Guerra Quiroga menciona que las relaciones del hombre con la sociedad y el entorno pueden ser

identificadas en términos de sistemas ya que contiene partes relacionadas entre sí, y en algún sentido constituye un todo completo. En este tipo de sistema se intenta definir el sistema identificando las partes o elementos por un lado, y por otro las conexiones o interacciones.

Planeación para el “Mejoramiento de la Calidad de Vida”, pretende resaltar el aspecto humano como finalidad y punto de partida de la planeación regional. En ella se observan los siguientes pasos: el análisis y diagnóstico de una situación dada y la traducción a objetivos claros y precisos de lo que se quiera alcanzar. El desglose ordenado de los objetivos se expresa en metas, las cuales se deben jerarquizar, estableciendo la interrelación que existe entre ellos. Al mismo tiempo se deberá cuantificar los recursos disponibles, además de observar la forma de distribución en el tiempo y espacio de las actividades.

Planeación táctica Parte de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de las empresas y al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos específicos.

Planeación ecológica Se genera a partir de proyectos presentados ante el Instituto de Ecología, que elabora programas de conservación del suelo, que incluyen: un modelo de regionalización ecológica para descentralizar las medidas de protección del suelo, un sistema de información de planeación general ecológica, y estudios de planeación ecológica regional o regionalización ecológica. El enfoque integral de su gestión se basa en la división territorial en regiones naturales: la orografía, el clima, el suelo, las condiciones del hábitat, estudios forestales, edafología, etc. La definición de la capacidad ambiental a efectos de planificación del espacio se genera por medio de la sostenibilidad o sustentabilidad.

Planeación participativa con fines operativos (método de intervención), este sistema sugiere un esquema operativo cercano a los procedimientos de la investigación participativa; método basado en el

desarrollo de la comunidad y en la participación, elementos que funcionan como esencia de este método de intervención. Este método plantea dos alcances diferentes: la estrategia cognitiva (métodos de investigación social) y la estrategia de acción (métodos de intervención social). Dentro de la intervención social se distinguen cuatro fases: estudio/investigación que culmina en un diagnóstico; la programación de actividades pertinentes y necesarias para intervenir sobre una situación social problemática; la ejecución, que es el momento de la acción y que implica la realización de un conjunto de actividades con el fin de transformar una situación-problema y la evaluación de lo realizado o de lo que se está realizando.

Planeación polarizada Las regiones polarizadas están basadas en la existencia de la comunicación; de aquí que las zonas carentes de comunicación no formen parte de ninguna de las áreas de influencia analizadas en este estudio. La región polarizada es por naturaleza un conjunto heterogéneo en el cual las diversas partes presentan un carácter complementario, y mantienen de una manera privilegiada mayor intercambio con un polo que con cualquier otro del mismo orden.

Planeación normativa trata de someter a la voluntad humana el curso y la dirección de procesos sociales, por una serie de procedimientos que imprimen racionalidad a las actividades que se realizan para conseguir determinadas metas y objetivos. Sus perspectivas, enfoques y modos de considerar los factores que intervienen en ella se desarrollan de la siguiente manera: la planeación normativa es un problema meramente técnico; se centra en la "lógica de la formulación"; los planes, programas y proyectos expresan lo deseable; enfatiza lo tecnocrático, haciendo de la planificación una tecnología que orienta las formas de intervención social; importancia del papel de los expertos en la elaboración del plan, programas y proyectos; el centro de la planificación es el diseño y suele expresarse en un plan libro que expresa lo que debe hacerse; la definición de los objetivos resulta de diagnóstico elaborado por los técnicos; importan decisiones del sujeto planificador que está "fuera" de la realidad, considerada como objeto planificarle; no considera

oponentes, obstáculos y dificultades que condicionan la factibilidad del plan; el punto de partida es el “modelo analítico” que explica la situación problema, expresada en un diagnóstico; el punto de llegada es el “modelo normativo” que expresa el diseño del deber “ser”; la dimensión normativa se expresa en un “deber ser”, del que se deriva un esquema riguroso, normalizado y articulado de actuación.

Planeación prospectiva contiene elementos de la planeación estratégica y normativa, y es conocida bajo el nombre de adaptativa, interactiva, corporativa o transaccional. Lo que distingue a la planeación prospectiva es el énfasis en la formulación de los objetivos o futuro deseado y la búsqueda activa de medios para hacerlo posible. El proceso de planeación se extiende desde la formulación de los ideales sociales y económicos más generales, hasta los detalles de la elaboración e implantación de decisiones.

Según Chiavenato (2014)

Tipos de planes, la planeación produce un resultado inmediato: el plan. Éste es el producto de la planeación y constituye el elemento de intermediación entre los procesos de elaboración y de implementación entre los procesos de elaboración y de implementación de la propia planeación. Todos los planes tienen un propósito común: prever, programar y coordinar una secuencia lógica de actos, los cuales deben conducir a alcanzar los objetivos a los que van dirigidos. El plan es un curso de acción específico establecido de antemano que representa una respuesta anticipada que tiene por objeto lograr un objetivo formulado. Así pues, el plan describe un curso de acción para alcanzar un objetivo y responde las preguntas sobre el qué, el cuándo, el cómo, el dónde y el por qué. (p, 127)

Existen cuatro tipos de planes, a saber: 1. Planes relacionados con los métodos, llamados procedimientos. 2. Planes relacionados con el dinero, llamados presupuestos. 3. Planes relacionados con el tiempo, llamados programas o programaciones. 4. Planes relacionados con los comportamientos, llamados normas o reglamentos.

Según las actividades, funciones o áreas que incluyan, estos cuatro tipos de planes pueden ser estratégicos, tácticos u operacionales.

Los procedimientos son planes relacionados con los métodos de trabajo o su ejecución. Casi siempre son planes de las operaciones. Son representados por medio de gráficos llamados diagramas de flujos.

Los presupuestos son planes relacionados con el dinero, los ingresos y los egresos, dentro de un plazo determinado. De acuerdo con sus dimensiones y efectos, los presupuestos son planes estratégicos cuando consideran a la empresa como un todo y abarcan un periodo largo, como es el caso de la planeación financiera estratégica. Son tácticos cuando cubren una unidad o un departamento determinados de la empresa a mediano plazo, por ejemplo, los presupuestos departamentales de egresos que abarcan el ejercicio anual, o los presupuestos anuales de gastos para propaganda, etc. Son planes operacionales cuando su dimensión es local y son a corto plazo, por ejemplo, el flujo de caja (cash flow), los presupuestos para reparaciones o mantenimiento, etc.

Los programas o programaciones, son los planes relacionados con el tiempo. Los programas se basan en la correlación entre dos variables: tiempo y actividades que se deben ejecutar. Los métodos de programación pueden variar enormemente. Desde programas simples (en los cuales se utiliza sólo un calendario para programar las actividades, como una agenda), hasta programas complejos (que exigen técnicas matemáticas avanzadas y procesamiento de datos por medio de una computadora para correlacionar interdependencias entre variables). La programación, sea simple o compleja, constituye una herramienta básica de la planeación. El programa más simple es el cronograma: un gráfico de doble entrada en donde las líneas representan las tareas o las actividades y las columnas definen espacios de tiempo (horas, días o meses). Los programas más complejos se preparan mediante el empleo de técnicas complicadas, como el PERT (Program Evaluation Review Technique), o técnicas de evaluación y revisión de programas. Las reglas o reglamentos son los planes relacionados con el comportamiento que deben observar las personas.

Especifican el comportamiento de los empleados en determinadas situaciones. Su objetivo es sustituir el proceso decisorio individual, es decir, restringir el grado de libertad de las personas en ciertas situaciones previstas de antemano. Casi siempre son planes operacionales.

2.2.4 La importancia de la planificación

Según Mintzbert (2007)

La Importancia de la Planeación: Sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; Sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan. Y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino. El control se convierte en un ejercicio fútil. Con frecuencia, los planes erróneos afectan la salud de toda la organización. (p, 6)

Según Stoner (1996)

La importancia de la planificación en las organizaciones, son planes, los gerentes no pueden saber cómo organizar a su personal ni sus recursos debidamente. Quizás incluso ni siquiera tengan una idea clara de qué deben organizar. Sin un plan, los gerentes y sus seguidores no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas no de saber cuándo y dónde se desvían del camino. El control se convierte en un ejercicio fútil. Con mucha frecuencia, los planes deficientes afectan el futuro de toda la organización. La planificación es fundamental! (p, 290)

2.3. Bases teóricas de la variable dependiente

2.3.1. Definición de ejecución de obras públicas

Según Derechos y deberes del contratista durante la ejecución contractual para la ejecución de obras y consultorías de obras (2015. 1)

La ejecución y control de un contrato de obra pública involucra una serie de requerimientos y procesos. Estos, en su ejecución y

aplicación, derivan en obligaciones y derechos para las partes involucradas, contratista y Entidad pública, con consecuencias patrimoniales. La normativa vigente sobre contrataciones del Estado, en lo que concierne a las obras públicas, establece una serie de requerimientos y procesos de observancia y formalismo obligatorio. Estos son regulados por una serie de controles gubernamentales respecto al precio, plazo, calidad y obligaciones contractuales. La observancia y control de estos procesos formales tiene incidencia en el ámbito del sector público y privado. Un correcto conocimiento y aplicación de la norma, permite que los recursos del Estado sean utilizados en forma eficiente.

Asimismo, hace posible que los responsables de las contrataciones, contratista y Entidad pública, vía la contratación administrativa, puedan ejercer sus derechos y asumir sus obligaciones correctamente, actuando con honestidad y transparencia. De esta manera la sociedad se beneficia, pues el Estado puede cumplir oportunamente sus fines, al ejecutar obras públicas de calidad y a precios adecuados. Igualmente, es importante el conocimiento y la aplicación correcta de las normas y principios que rigen la contratación pública, para generar un derecho preventivo.

Esta orientación va de acuerdo con el nuevo enfoque que impone alinearse con la tendencia mundial de las contrataciones públicas, dejando atrás la gestión centrada solo en procedimientos legalistas y burocráticos, para concentrarse en la obtención de resultados.

En este contexto, el capítulo presenta los deberes y derechos del contratista durante la fase de ejecución contractual en los contratos de consultoría y ejecución de obras públicas.

2.3.2. Definiciones de las Dimensiones de la ejecución de obras públicas

2.3.2.1. Definición de inicio del plazo de ejecución de obras

Según Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento, concordados Ley N° 30225 y reglamento aprobado por D.S. 350-2015-EF. (2016, 134)

Artículo 152.- Inicio del plazo de ejecución de obra

El inicio del plazo de ejecución de obra comienza a regir desde el día siguiente de que se cumplan las siguientes condiciones:

1. Que la Entidad notifique al contratista quien es el inspector o el supervisor, según corresponda;
2. Que la Entidad haya hecho entrega del terreno o lugar donde se ejecuta la obra
3. Que la Entidad provea el calendario de entrega de los materiales e insumos que, de acuerdo con las Bases, hubiera asumido como obligación;
4. Que la Entidad haya hecho entrega del expediente técnico de obra completo, en caso este haya sido modificado con ocasión de la absolución de consultas y observaciones;
5. Que la Entidad haya otorgado al contratista el adelanto directo, en las condiciones y oportunidad establecidas en el artículo 156.

Las condiciones a que se refieren los numerales precedentes, deben ser cumplidas dentro de los quince (15) días contados a partir del día siguiente de la suscripción del contrato. En caso no se haya solicitado la entrega del adelanto directo, el plazo se inicia con el cumplimiento de las demás condiciones.

Si la Entidad no cumple con las condiciones señaladas en los numerales precedentes, el contratista puede iniciar el procedimiento de resolución del contrato dentro del plazo de quince (15) días de vencido el plazo previsto en el párrafo anterior. Asimismo, en el mismo plazo tiene derecho a solicitar resarcimiento de daños y perjuicios debidamente acreditados, hasta por un monto equivalente al cinco por diez mil (5/10 000) del monto del contrato por día y hasta por un tope de setenta y cinco por diez mil (75/10 000). La Entidad debe pronunciarse sobre dicha solicitud en el plazo de diez (10) días hábiles de presentada. Respecto al derecho de resarcimiento, el contratista puede iniciar un procedimiento de conciliación y/o arbitraje dentro de

los treinta (30) días hábiles de vencido el plazo con el que cuenta la Entidad para pronunciarse sobre la solicitud.

La Entidad puede acordar con el contratista diferir la fecha de inicio del plazo de ejecución de la obra en los siguientes supuestos:

1. Cuando la estacionalidad climática no permite el inicio de la ejecución de la obra, hasta la culminación de dicho evento.
2. En caso la Entidad se encuentre imposibilitada de cumplir con las condiciones previstas en 1 y 2 del presente artículo, hasta el cumplimiento de las mismas.

En ambos supuestos, no resultan aplicables las penalidades indicadas en el párrafo precedente, y se suspende el trámite de la solicitud y entrega del adelanto directo, debiendo reiniciarse quince (15) días antes de la nueva fecha de inicio del plazo de ejecución.

En los supuestos previstos en el párrafo anterior, las circunstancias invocadas se sustentan en un informe técnico que forma parte del expediente de contratación, debiendo suscribir la adenda correspondiente.

Artículo 153.- Suspensión del plazo de ejecución

Cuando se produzcan eventos no atribuibles a las partes que originen la paralización de la obra, estas pueden acordar la suspensión del plazo de ejecución de la misma, hasta la culminación de dicho evento, sin que ello suponga el reconocimiento de mayores gastos generales y costos, salvo aquellos que resulten necesarios para viabilizar la suspensión.

Reiniciado el plazo de ejecución de la obra corresponde a la Entidad comunicar al contratista la modificación de las fechas de ejecución de la obra, respetando los términos en los que se acordó la suspensión.

Asimismo, el contratista, puede suspender la ejecución de la prestación en caso la Entidad no cumpla con el pago de tres (3) valorizaciones; para tal efecto, el contratista debe requerir mediante comunicación escrita que la Entidad pague por lo menos una (1) de las valorizaciones pendientes en un plazo no mayor de diez (10) días. Si vencido el plazo el incumplimiento continúa el residente debe

anotar en el cuaderno de obra la decisión de suspensión, que se produce al día siguiente de la referida anotación. La suspensión del plazo da lugar al pago de mayores gastos generales variables, directamente vinculados, debidamente acreditados.

Artículo 154.- Residente de Obra

Durante la ejecución de la obra debe contarse, de modo permanente y directo, con un profesional colegiado, habilitado y especializado designado por el contratista, previa conformidad de la Entidad, como residente de la obra, el cual puede ser ingeniero o arquitecto, según corresponda a la naturaleza de los trabajos, con no menos de dos (2) años de experiencia en la especialidad, en función de la naturaleza, envergadura y complejidad de la obra.

Por su sola designación, el residente representa al contratista como responsable técnico de la obra, no estando facultado a pactar modificaciones al contrato.

En el caso de obras convocadas por paquete, la participación permanente, directa y exclusiva del residente son definidos en los documentos del procedimiento de selección por la Entidad, bajo responsabilidad, teniendo en consideración la complejidad y magnitud de las obras a ejecutar.

Artículo 155.- Clases de Adelantos

Los documentos del procedimiento de selección pueden establecer los siguientes adelantos:

1. Directos, los que en ningún caso exceden en conjunto el diez por ciento (10%) del monto del contrato original.
2. Para materiales o insumos, los que en conjunto no deben superar el veinte por ciento (20%) del monto del contrato original.

Artículo 156.- Entrega del Adelanto Directo

En el caso que en las Bases se haya establecido el otorgamiento de este adelanto, el contratista dentro de los ocho (8) días siguientes a la suscripción del contrato, puede solicitar formalmente la entrega del mismo, adjuntando a su solicitud la garantía y el comprobante de pago correspondiente, vencido dicho plazo no procede la solicitud.

La Entidad debe entregar el monto solicitado dentro de los siete (7) días contados a partir del día siguiente de recibida la mencionada documentación.

Artículo 157.- Adelanto para materiales e insumos

La Entidad debe establecer en los documentos del procedimiento de selección el plazo en el cual el contratista solicita el adelanto, así como el plazo en el cual se entregue el adelanto, con la finalidad que el contratista pueda disponer de los materiales o insumos en la oportunidad prevista en el calendario de adquisición de materiales o insumos.

Las solicitudes de adelantos para materiales o insumos deben realizarse una vez iniciado el plazo de ejecución contractual, teniendo en consideración el calendario de adquisición de materiales o insumos presentado por el contratista y los plazos establecidos en los documentos del procedimiento de selección para entregar dichos adelantos.

No procede el otorgamiento del adelanto para materiales e insumos en los casos en que las solicitudes correspondientes sean realizadas con posterioridad a las fechas señaladas en el calendario de adquisición de materiales e insumos.

Para el otorgamiento del adelanto para materiales, insumos equipamiento o mobiliarios debe tenerse en cuenta lo dispuesto en el Decreto Supremo N° 011-79-VC y sus modificatorias, ampliatorias y complementarias.

Es responsabilidad del inspector o supervisor, según corresponda, verificar la oportunidad de la solicitud de los adelantos para materiales e insumos, de acuerdo al calendario correspondiente.

Artículo 158.- Amortización de Adelantos

La amortización del adelanto directo se realiza mediante descuentos proporcionales en cada una de las valorizaciones de obra.

La amortización del adelanto para materiales e insumos se realiza de acuerdo con lo dispuesto en el Decreto Supremo No 011-79-VC y sus modificatorias, ampliatorias y complementarias.

Cualquier diferencia que se produzca respecto de la amortización del adelanto se toma en cuenta al momento de efectuar el pago siguiente que le corresponda al contratista y/o en la liquidación del contrato.

Artículo 166.- Valorizaciones y Metrados

Las valorizaciones tienen el carácter de pagos a cuenta y son elaboradas el último día de cada período previsto en las Bases, por el inspector o supervisor y el contratista.

En el caso de las obras contratadas bajo el sistema de precios unitarios, durante la ejecución de la obra, las valorizaciones se formulan en función de los metrados ejecutados con los precios unitarios ofertados, agregando separadamente los montos proporcionales de gastos generales y utilidad ofertados por el contratista; a este monto se agrega, de ser el caso, el porcentaje correspondiente al Impuesto General a las Ventas.

En el caso de las obras contratadas bajo el sistema a suma alzada, durante la ejecución de la obra, las valorizaciones se formulan en función de los metrados ejecutados contratados con los precios unitarios del valor referencial, agregando separadamente los montos proporcionales de gastos generales y utilidad del valor referencial. El subtotal así obtenido se multiplica por el factor de relación, calculado hasta la quinta cifra decimal; a este monto se agrega, de ser el caso, el porcentaje correspondiente al Impuesto General a las Ventas.

En las obras contratadas bajo el sistema a precios unitarios se valoriza hasta el total de los metrados realmente ejecutados, mientras que en el caso de las obras bajo el sistema de suma alzada se valoriza hasta el total de los metrados del presupuesto de obra.

Los metrados de obra ejecutados se formulan y valorizan conjuntamente por el contratista y el inspector o supervisor, y presentados a la Entidad dentro de los plazos que establezca el contrato. Si el inspector o supervisor no se presenta para la valoración conjunta con el contratista, este la efectúa. El inspector o supervisor debe revisar los metrados durante el periodo de aprobación de la valoración.

El plazo máximo de aprobación por el inspector o el supervisor de las valorizaciones y su remisión a la Entidad para periodos mensuales es de cinco (5) días, contados a partir del primer día hábil del mes siguiente al de la valorización respectiva, y es cancelada por la Entidad en fecha no posterior al último día de tal mes. Cuando las valorizaciones se refieran a periodos distintos a los previstos en este párrafo, las Bases deben establecer el tratamiento correspondiente de acuerdo con lo dispuesto en el presente artículo.

A partir del vencimiento del plazo establecido para el pago de estas valorizaciones, por razones imputables a la Entidad, el contratista tiene derecho al reconocimiento de los intereses legales efectivos, de conformidad con los artículos 1244, 1245 y 1246 del Código Civil.

Artículo 167.- Reajustes

En el caso de obras, los reajustes se calculan en base al coeficiente de reajuste "K" conocido al momento de la valorización. Cuando se conozcan los Índices Unificados de Precios que se deben aplicar, se calcula el monto definitivo de los reajustes que le corresponden y se pagan con la valorización más cercana posterior o en la liquidación final sin reconocimiento de intereses.

Artículo 168.- Discrepancias respecto de valorizaciones o metrados

Si surgieran discrepancias respecto de la formulación, aprobación o valorización de los metrados entre el contratista y el inspector o supervisor o la Entidad, según sea el caso, estas se resuelven en la liquidación del contrato, sin perjuicio del cobro de la parte no controvertida.

Si la valorización de la parte en discusión representa un monto igual o superior al cinco por ciento (5%) del contrato actualizado, la parte interesada puede someter dicha controversia a conciliación y/o arbitraje, o a la Junta de Resolución de Disputas, según corresponda; dentro de los treinta (30) días hábiles siguientes de haber tomado conocimiento de la discrepancia.

El inicio del respectivo medio de solución de controversias no implica la suspensión del contrato ni el incumplimiento de las obligaciones de las partes.

Artículo 169.- Causales de ampliación de plazo

El contratista puede solicitar la ampliación de plazo pactado por cualquiera de las siguientes causales ajenas a su voluntad, siempre que modifiquen la ruta crítica del programa de ejecución de obra vigente al momento de la solicitud de ampliación:

1. Atrasos y/o paralizaciones por causas no atribuibles al contratista.
2. Cuando es necesario un plazo adicional para la ejecución de la prestación adicional de obra. En este caso, el contratista amplía el plazo de las garantías que hubiere otorgado.
3. Cuando es necesario un plazo adicional para la ejecución de los mayores metrados que no provengan de variaciones del expediente técnico de obra, en contratos a precios unitarios.

Artículo 170.- Procedimiento de ampliación de plazo

Para que proceda una ampliación de plazo de conformidad con lo establecido en el artículo precedente, el contratista, por intermedio de su residente debe anotar en el cuaderno de obra, el inicio y el final de las circunstancias que a su criterio determinen ampliación de plazo. Dentro de los quince (15) días siguientes de concluida la circunstancia invocada, el contratista o su representante legal solicita, cuantifica y sustenta su solicitud de ampliación de plazo ante el inspector o supervisor, según corresponda, siempre que la demora afecte la ruta crítica del programa de ejecución de obra vigente.

El inspector o supervisor emite un informe que sustenta técnicamente su opinión sobre la solicitud de ampliación de plazo y lo remite a la Entidad y al contratista en un plazo no mayor de cinco (5) días hábiles, contados desde el día siguiente de presentada la solicitud. La Entidad resuelve sobre dicha ampliación y notifica su decisión al contratista en un plazo máximo de diez (10) días hábiles, contados desde el día siguiente de la recepción del indicado informe o del vencimiento del plazo, bajo responsabilidad. De no emitirse pronunciamiento alguno

dentro del plazo señalado, se tiene por aprobado lo indicado por el inspector o supervisor en su informe.

Si dentro del plazo de quince (15) días hábiles de presentada la solicitud, la entidad no se pronuncia y no existe opinión del supervisor o inspector, se considera ampliado el plazo solicitado por el contratista.

Cuando las ampliaciones se sustenten en causales que no correspondan a un mismo periodo de tiempo, sea este parcial o total, cada solicitud de ampliación de plazo debe tramitarse y resolverse independientemente.

En tanto se trate de circunstancias que no tengan fecha prevista de conclusión, hecho que debe ser debidamente acreditado y sustentado por el contratista de obra, y no se haya suspendido el plazo de ejecución contractual, el contratista puede solicitar y la Entidad otorgar ampliaciones de plazo parciales, a fin de permitir que el contratista valorice los gastos generales por dicha ampliación parcial, para cuyo efecto se sigue el procedimiento antes señalado.

La ampliación de plazo obliga al contratista, como condición para el pago de los mayores gastos generales, a presentar al inspector o supervisor un calendario de avance de obra valorizado actualizado y la programación CPM correspondiente, considerando para ello solo las partidas que se han visto afectadas y en armonía con la ampliación de plazo concedida, en un plazo que no puede exceder de siete (7) días contados a partir del día siguiente de la fecha de notificación al contratista de la aprobación de la ampliación de plazo. El inspector o supervisor debe elevarlos a la Entidad, con los reajustes que puedan concordarse con el contratista, en un plazo máximo de siete (7) días, contados a partir del día siguiente de la recepción del nuevo calendario presentado por el contratista. En un plazo no mayor de siete (7) días, contados a partir del día siguiente de la recepción del informe del inspector o supervisor, la Entidad debe pronunciarse sobre dicho calendario, el mismo que, una vez aprobado, reemplaza en todos sus efectos al anterior. De no pronunciarse la Entidad en el

plazo señalado, se tiene por aprobado el calendario elevado por el inspector o supervisor.

Cualquier controversia relacionada con las solicitudes de ampliación de plazo puede ser sometida al respectivo medio de solución de controversias dentro de los treinta (30) días hábiles posteriores a la fecha en que la Entidad debió notificar su decisión o de la notificación de la denegatoria, total o parcial, de la solicitud formulada.

Las ampliaciones de plazo que se aprueben durante la ejecución de proyectos de inversión pública deben ser comunicadas por la Entidad a la autoridad competente del Sistema Nacional de Inversión Pública.

Artículo 171.- Efectos de la modificación del plazo contractual

Las ampliaciones de plazo en los contratos de obra dan lugar al pago de mayores costos directos y los gastos generales variables, ambos directamente vinculados con dichas ampliaciones, siempre que estén debidamente acreditados y formen parte de aquellos conceptos que integren la estructura de costos directos y gastos generales variables de la oferta económica del contratista o del valor referencial, según el caso.

En el supuesto que la reducción de prestaciones genere la reducción del plazo de ejecución contractual, los menores gastos generales se deducen de la liquidación final del contrato.

En virtud de la ampliación otorgada, la Entidad debe ampliar el plazo de los otros contratos celebrados por ésta y vinculados directamente al contrato principal.

Artículo 172.- Pago de costos y gastos generales

Una vez que se haya aprobado la ampliación de plazo se formula una valorización de costos y gastos generales variables para su pago, la cual debe ser presentada por el residente al inspector o supervisor; dicho profesional, en un plazo máximo de quince (15) días contados a partir del día siguiente de recibida la mencionada valorización, la eleva a la Entidad con las correcciones a que hubiere lugar para su revisión y aprobación. En caso la Entidad apruebe la referida valorización, debe pagarla en un plazo máximo de treinta (30) días

contados a partir del día siguiente de recibida la valorización por parte del inspector o supervisor.

Si surgen discrepancias respecto de la formulación de una valorización de mayores costos y gastos generales, se someten a la Junta de Resolución de Disputa, cuando corresponda, o se resuelven en la liquidación del contrato, sin perjuicio del pago de la parte no controvertida.

A partir del vencimiento del plazo establecido para el pago de esta valorización, el contratista tiene derecho al reconocimiento de los intereses legales, de conformidad con los artículos 1244, 1245 y 1246 del Código Civil. Para el pago de intereses se formula una valorización de intereses y se efectuará en las valorizaciones siguientes.

2.3.2.2. Definición de inspector o supervisión de obras

Según Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento, concordados Ley N° 30225 y reglamento aprobado por D.S. 350-2015-EF. Anexo de definiciones (2016.189)

Consultoría de obra: Servicios profesionales altamente calificados consistentes en la elaboración del expediente técnico de obras o en la supervisión de obras. Tratándose de elaboración de expediente técnico la persona natural o jurídica encargada de dicha labor debe contar con una experiencia especializada no menor de 1 año; en el caso de supervisiones de obra la experiencia especializada debe ser no menor de 2 años.

Artículo 159.- Inspector o Supervisor de Obras

Durante la ejecución de la obra, debe contarse, de modo permanente y directo, con un inspector o con un supervisor, según corresponda. Queda prohibida la existencia de ambos en una misma obra. El inspector es un profesional, funcionario o servidor de la Entidad, expresamente designado por esta, mientras que el supervisor es una persona natural o jurídica especialmente contratada para dicho fin. En el caso de ser una persona jurídica, esta designa a una persona natural como supervisor permanente en la obra.

El inspector o supervisor, según corresponda, debe cumplir con la misma experiencia y calificaciones profesionales establecidas para el residente de obra. Es obligatorio contratar un supervisor cuando el valor de la obra a ejecutarse sea igual o mayor al monto establecido en la Ley de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal respectivo.

En el caso de obras convocadas por paquete, la participación permanente, directa y exclusiva del inspector o supervisor es definida en los documentos del procedimiento de selección por la Entidad, bajo responsabilidad, teniendo en consideración la complejidad y magnitud de las obras a ejecutar.

Artículo 160.- Funciones del Inspector o Supervisor

La Entidad controla los trabajos efectuados por el contratista a través del inspector o supervisor, según corresponda, quien es el responsable de velar directa y permanentemente por la correcta ejecución técnica, económica y administrativa de la obra y del cumplimiento del contrato, debiendo absolver las consultas que formule el contratista según lo previsto en los artículos siguientes.

En una misma obra el supervisor no puede ser ejecutor ni integrante de su plantel técnico.

El inspector o el supervisor, según corresponda, está facultado para ordenar el retiro de cualquier subcontratista o trabajador por incapacidad o incorrecciones que, a su juicio, perjudiquen la buena marcha de la obra; para rechazar y ordenar el retiro de materiales o equipos por mala calidad o por el incumplimiento de las especificaciones técnicas; y para disponer cualquier medida generada por una emergencia. No obstante, lo señalado en el párrafo precedente, su actuación debe ajustarse al contrato, no teniendo autoridad para modificarlo. El contratista debe brindar al inspector o supervisor las facilidades necesarias para el cumplimiento de su función, las cuales están estrictamente relacionadas con esta.

Artículo 140.- Ampliación del plazo contractual

Procede la ampliación del plazo en los siguientes casos:

1. Cuando se aprueba el adicional, siempre y cuando afecte el plazo. En este caso, el contratista amplía el plazo de las garantías que hubiere otorgado.

2. Por atrasos y/o paralizaciones no imputables al contratista.

El contratista debe solicitar la ampliación dentro de los siete (7) días hábiles siguientes a la notificación de la aprobación del adicional o de finalizado el hecho generador del atraso o paralización.

La Entidad debe resolver dicha solicitud y notificar su decisión al contratista en el plazo de diez (10) días hábiles, computado desde el día siguiente de su presentación. De no existir pronunciamiento expreso, se tiene por aprobada la solicitud del contratista, bajo responsabilidad del Titular de la Entidad.

En virtud de la ampliación otorgada, la Entidad amplía el plazo de los contratos directamente vinculados al contrato principal.

Las ampliaciones de plazo en contratos de bienes o para la prestación de servicios en general y consultoría en general dan lugar al pago de los gastos generales debidamente acreditados. En el caso de la consultoría de obras, debe pagarse al contratista el gasto general variable y el costo directo, este último debidamente acreditado, además de la utilidad.

Cualquier controversia relacionada con la ampliación del plazo podrá ser sometida a conciliación y/o arbitraje dentro de los treinta (30) días hábiles posteriores a la notificación de esta decisión.

2.3.2.3. Definición de liquidación del contrato de obra

Según Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento, concordados Ley N° 30225 y reglamento aprobado por D.S. 350-2015-EF. (2016, 140)

Artículo 179.- Liquidación del Contrato de Obra El contratista debe presentar la liquidación debidamente sustentada con la documentación y cálculos detallados, dentro de un plazo de sesenta (60) días o el equivalente a un décimo (1/10) del plazo vigente de ejecución de la obra, el que resulte mayor, contado desde el día siguiente de la recepción de la obra. Dentro del plazo máximo de

sesenta (60) días de recibida, la Entidad debe pronunciarse con cálculos detallados, ya sea observando la liquidación presentada por el contratista o, de considerarlo pertinente, elaborando otra, y notificar al contratista para que éste se pronuncie dentro de los quince (15) días siguientes. En caso el contratista no presente la liquidación en el plazo previsto, es responsabilidad de la Entidad elaborar la liquidación en idéntico plazo, siendo los gastos a cargo del contratista. La Entidad notifica la liquidación al contratista para que éste se pronuncie dentro de los quince (15) días siguientes. La liquidación queda consentida o aprobada, según corresponda, cuando, practicada por una de las partes, no es observada por la otra dentro del plazo establecido. Cuando una de las partes observe la liquidación presentada por la otra, ésta debe pronunciarse dentro de los quince (15) días de haber recibido la observación; de no hacerlo, se considera aprobada o consentida, según corresponda, la liquidación con las observaciones formuladas.

En el caso que una de las partes no acoja las observaciones formuladas por la otra, aquella debe manifestarlo por escrito dentro del plazo previsto en el párrafo anterior. En tal supuesto, la parte que no acoge las observaciones debe solicitar, dentro del plazo previsto en la Ley, el sometimiento de esta controversia a conciliación y/o arbitraje, vencido el plazo se considera consentida o aprobada, según corresponda, la liquidación con las observaciones formuladas. Toda discrepancia respecto a la liquidación, incluso las controversias relativas a su consentimiento o al incumplimiento de los pagos que resulten de la misma, se resuelve según las disposiciones previstas para la solución de controversias establecidas en la Ley y en el presente Reglamento, sin perjuicio del cobro de la parte no controvertida. En el caso de obras contratadas bajo el sistema de precios unitarios, la liquidación final se practica con los precios unitarios, gastos generales y utilidad ofertados; mientras que en las obras contratadas bajo el sistema a suma alzada la liquidación se practica con los precios, gastos generales y utilidad del valor

referencial, afectados por el factor de relación. No se procede a la liquidación mientras existan controversias pendientes de resolver.

2.3.3. Definiciones de los proyectos de inversión pública

Según Lineamientos generales para Proyectos de Inversión Pública de la Dirección General de Inversión Pública del Ministerio de Economía y Finanzas 2016. (2016.6)

Los Lineamientos Generales para Proyectos de Inversión Pública contienen un conjunto de directrices que orientan a la identificación de Proyectos de Inversión Pública que coadyuven al cierre de brechas de infraestructura pública y servicios públicos, para el logro de objetivos para el desarrollo nacional, regional y local, tales como el incremento de la productividad y la competitividad del país de manera sostenible; facilitando con ello su priorización por parte del Titular de cada Pliego presupuestal, conforme a la normatividad de la materia.

2.3.4. Importancia de los proyecto de inversión pública

Según Lineamientos generales para Proyectos de Inversión Pública de la Dirección General de Inversión Pública del Ministerio de Economía y Finanzas 2016. (2016.4)

De acuerdo con el Marco Macroeconómico Multianual 2016-20183, la inversión pública representa en promedio 5.2 % del Producto Bruto Interno (PBI), lo cual resulta fundamental, dada la contribución que dan los Proyectos de Inversión Pública al bienestar social sobre una serie de indicadores sociales y económicos, los cuales están asociados con el propósito de medir las brechas de cobertura y calidad de los servicios públicos que se presentan a lo largo del país. En este sentido, los Proyectos de Inversión Pública son capaces de afectar directamente la dotación de capital físico y humano de cada región y, a través de ello, la productividad de la mano de obra y capital privados.

Sin embargo, la eficiencia de la gestión de los Proyectos de Inversión Pública depende de los procesos internos que siguen las instituciones públicas para su implementación, y, las capacidades del personal que

realizan las actividades necesarias para desarrollar el Ciclo del Proyecto.

Los Lineamientos Generales para Proyectos de Inversión Pública permitirán orientar las acciones dirigidas a incrementar la productividad de los Proyectos de Inversión Pública mediante una adecuada identificación de aquellos que fomenten el cierre de brechas en la prestación de servicios públicos e infraestructura pública, contribuyendo con ello al crecimiento económico del país, en un marco de desarrollo sostenible.

El Acuerdo Nacional ha aprobado 31 Políticas de Estado, las cuáles se agrupan en cuatro ejes temáticos:

- (i) Democracia y Estado de derecho;
- (ii) Equidad y justicia social;
- (iii) Competitividad del país; y
- (iv) Estado eficiente, transparente y descentralizado.

Estas Políticas de Estado constituyen el marco orientador para la definición de los objetivos nacionales, las políticas, así como las metas y acciones incluidos en el Plan Bicentenario.

Asimismo, el Perú, en el marco establecido por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico – OCDE, se ha incorporado al “Programa País”, con el objetivo de que su participación sea un instrumento para mejorar sus políticas públicas y servir mejor a sus ciudadanos.

En ese sentido, los Lineamientos Generales para Proyectos de Inversión Pública precisan y dan prioridad al conjunto de proyectos que debe realizar el Estado para promover el cierre de brechas en infraestructura pública y servicios públicos, mediante Proyectos de Inversión Pública, vinculados a objetivos de desarrollo de nivel regional y local.

2.3.5. Base Legal de los Proyectos de Inversión Pública

Según Lineamientos generales para Proyectos de Inversión Pública de la Dirección General de Inversión Pública del Ministerio de Economía y Finanzas 2016. (2016. 5)

La base legal para la emisión de los presentes Lineamientos Generales para Proyectos de Inversión Pública, se encuentra contemplada básicamente en la normatividad del Sistema Nacional de Inversión Pública y en el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Economía y Finanzas.

Así, mediante la Ley N° 27293, Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública, se creó el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) con la finalidad de optimizar el uso de los recursos públicos destinados a la inversión, mediante el establecimiento de principios, procesos, metodologías y normas técnicas relacionados con las diversas fases de los proyectos de inversión.

El artículo 4 de la Ley N° 27293, Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública señala que todos los proyectos que se ejecutan en el marco del Sistema Nacional de Inversión Pública se rigen por las prioridades que establecen los planes estratégicos nacionales, sectoriales, regionales y locales, así como por los principios de economía, eficacia y eficiencia durante todas sus fases y por el adecuado mantenimiento en el caso de la infraestructura física para asegurar su utilidad en el tiempo.

Asimismo, el artículo 5 de la citada Ley establece como parte de sus objetivos, propiciar la aplicación del Ciclo del Proyecto, mientras que el numeral 3.1 de su artículo 3, concordado con la Cuarta Disposición Complementaria Final del Decreto Supremo N° 117-2014-EF, establece que el Ministerio de Economía y Finanzas, a través de la Dirección General de Inversión Pública, constituye la más alta autoridad técnica normativa del Sistema Nacional de Inversión Pública, y dicta las normas técnicas, los métodos y procedimientos que rigen a los Proyectos de Inversión Pública.

Finalmente, el literal b) del artículo 128 del Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Economía y Finanzas, aprobado por Decreto Supremo 117-2014-EF, establece como función de la Dirección General de Inversión Pública, elaborar las herramientas e instrumentos metodológicos para la formulación de la política y de los planes de inversión pública o programación multianual de la inversión pública, entendida como la priorización estratégica de la inversión pública.

2.3.6. Objetivos de los Lineamientos Generales para Proyectos de Inversión Pública

Según Lineamientos generales para Proyectos de Inversión Pública de la Dirección General de Inversión Pública del Ministerio de Economía y Finanzas 2016. (2016. 6)

1. Eficacia: Asegurar la consistencia entre los Proyectos de Inversión Pública y las prioridades del Estado para el desarrollo.

Los Proyectos de Inversión Pública, deben orientarse al logro de objetivos de los planes estratégicos sectoriales y planes de desarrollo concertado regional y local en el marco del sistema de planificación del país.

2. Eficiencia: Se orienta a fomentar la rentabilidad de los Proyectos de Inversión Pública durante el Ciclo del Proyecto, en el cual se busca, entre otros, garantizar la calidad de la preinversión, la inversión y su sostenibilidad.

3. Impacto: El nivel de avance de los Proyectos de Inversión Pública y su productividad deben contribuir al crecimiento económico del país. El modelo más aceptado para explicar el crecimiento económico es aquel que postula que la tasa de crecimiento económico depende, en parte, del porcentaje que el Estado orienta a los Proyectos de Inversión Pública y de su productividad. En este marco, los Proyectos de Inversión Pública deben constituirse en un instrumento para la mejora de la productividad.

2.3.7. Cumplimiento de los Objetivos de los Lineamientos Generales para Proyectos de Inversión Pública

Según Lineamientos generales para Proyectos de Inversión Pública de la Dirección General de Inversión Pública del Ministerio de Economía y Finanzas 2016. (2016.7-8)

1. Lineamientos para la Eficacia de los Proyectos de Inversión Pública

1.1 Elaborar e implementar Proyectos de Inversión Pública sectoriales articulados con los Lineamientos Generales para Proyectos de Inversión Pública, con los objetivos del Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM), así como con las proyecciones de metas de los Programas Presupuestales.

1.2 Buscar el alineamiento de los Proyectos de Inversión Pública a los objetivos de los planes sectoriales, planes de desarrollo concertado regional y planes de desarrollo concertado local, según corresponda en el marco de su competencia.

1.3 Promover los “proyectos de envergadura”, es decir, que sean
(i) integrales, incluyendo todos los factores de producción;
(ii) alineados al cierre de brechas socioeconómicas, a través de una adecuada focalización de la intervención;
(iii) con enfoque territorial, de gran impacto en el territorio.

1.4 Desarrollar carteras estratégicas de inversiones articuladas horizontal y verticalmente, entre los tres niveles de gobierno⁵ que puedan ser incluidas en la programación multianual de metas de mediano plazo del territorio y que orienta la programación multianual de inversión de las Entidades respectivas.

1.5 Promover Proyectos de Inversión Pública con la participación del Sector Privado, considerando la magnitud, naturaleza de la intervención y de las ventajas que representa para el Estado⁷; previa declaratoria de viabilidad, en el marco del SNIP.

2. Lineamientos para la Eficiencia de los Proyectos de Inversión Pública

2.1 Implementar mecanismos de seguimiento y evaluación que busquen la calidad de la gestión de los Proyectos de Inversión Pública

durante el Ciclo del Proyecto, considerando la gestión del riesgo y adaptación al cambio climático.

2.2 Aplicar modalidades de contratación para la ejecución⁸ de los Proyectos de Inversión Pública que busquen su gestión óptima, en términos de costo, tiempo y calidad, para la entrega efectiva del bien o servicio, durante el horizonte de evaluación del proyecto.

2.3 Establecer procedimientos que faciliten el cumplimiento y control del cierre del proyecto y su puesta en operación.

2.4 Promover la sostenibilidad de la provisión de los bienes y/o los servicios que se intervienen con el proyecto durante su vida útil, buscando el mantenimiento y la reposición de activos durante su vida útil.

3. Lineamientos para el Impacto

3.1 Promover los Proyectos de Inversión Pública de infraestructura y/o servicios públicos que contribuyan al incremento de la productividad y competitividad del país.

3.2 Impulsar estrategias integrales, adaptadas a las características del territorio, para mejorar el impacto de los Proyectos de Inversión Pública¹⁰.

3.3 Promover los Proyectos de Inversión Pública de investigación científica, desarrollo e innovación tecnológica, para lograr mayor eficiencia en la producción de bienes y servicios; vinculados a necesidades de mercado.

3.4 Promover los Proyectos de Inversión Pública destinados a la generación de capital en turismo y cultura, y a la conservación, recuperación, y uso sostenible de la diversidad biológica y los servicios ecosistémicos, como impulsores del desarrollo.

2.3.8. Roles Institucionales de los Lineamientos Generales para Proyectos de Inversión Pública

Según Lineamientos generales para Proyectos de Inversión Pública de la Dirección General de Inversión Pública del Ministerio de Economía y Finanzas 2016 (2016. 8-9)

Con el objeto de orientar los roles y atribuciones que competen a las entidades públicas, sobre los Proyectos de Inversión Pública los tres niveles de gobierno deberán articular y coordinar sus proyectos, buscando reducir posibles conflictos o duplicaciones de proyectos en un mismo grupo de beneficiarios.

En ese sentido, corresponde a:

A. Los Sectores

a.1 Implementar los presentes Lineamientos Generales para Proyectos de Inversión Pública vinculados a los objetivos del Sector correspondiente, en el marco de sus competencias

a.2 Establecer de forma articulada con los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales, el desarrollo de los Proyectos de Inversión Pública de forma organizada y concatenada, atendiendo a una priorización de proyectos relativos al cierre de brechas de infraestructura y/o servicios públicos.

B. Los Gobiernos Regionales

b.1 Aplicar los Lineamientos Generales para Proyectos de Inversión Pública y alinear sus proyectos a las políticas sectoriales.

b.2 Adecuar las capacidades de las Unidades Formuladoras, la Oficina de Programación e Inversiones y las Unidades Ejecutoras de su Entidad, así como su articulación con los sistemas administrativos que correspondan, para el adecuado cumplimiento del marco normativo del SNIP.

b.3 Establecer de forma articulada con los Gobiernos Locales, el desarrollo de los Proyectos de Inversión Pública de forma organizada y concatenada, atendiendo a una priorización de proyectos relativos al cierre de brechas de infraestructura y/o servicios públicos.

C. Los Gobiernos Locales

c.1 Aplicar los Lineamientos Generales para Proyectos de Inversión Pública y alinear sus proyectos a las políticas regionales.

c.2 Adecuar las capacidades de las Unidades Formuladoras, la Oficina de Programación e Inversiones y las Unidades Ejecutoras de su Entidad, así como su articulación con los sistemas administrativos

que correspondan, para el necesario cumplimiento del marco normativo del SNIP.

c.3 Establecer de forma articulada con los Gobiernos Regionales y con los demás Gobiernos Locales respectivos, el desarrollo de los Proyectos de Inversión Pública de forma organizada y concatenada, atendiendo a una priorización de proyectos relativos al cierre de brechas de infraestructura y/o servicios públicos.

2.3.9. Enfoque Territorial de los Proyectos de Inversión Pública

Según Lineamientos generales para Proyectos de Inversión Pública de la Dirección General de Inversión Pública del Ministerio de Economía y Finanzas 2016 (2016. 10)

Con el objeto de potenciar la eficacia y eficiencia de los Proyectos de Inversión Pública, resulta necesario que los tres niveles de gobierno articulen, coordinen y sincronicen éstos, buscando generar sinergias o complementariedades entre proyectos o buscando reducir posibles conflictos o duplicaciones de los proyectos de inversión en los diferentes niveles de gobierno en un mismo espacio territorial. Para tal efecto, se busca:

- La identificación y priorización de los proyectos sujetos a la aplicación del enfoque territorial de los Proyectos de Inversión Pública, con el objeto de reducir los costos promedio por usuario atendido (aprovechamiento de economías de escala) y generar proyectos de una escala o tamaño relevante (enfoque de economías de red o efecto de red).
- El potenciamiento de las sinergias de proyectos multisectoriales que se complementan entre sí (la rentabilidad social de un proyecto se puede incrementar con la presencia de otros proyectos de inversión pública que buscan un objetivo general en común), mediante la aplicación del enfoque de Programa de Inversión Pública.
- Que el Gobierno Regional lidere la coordinación de los Proyectos de Inversión Pública en su circunscripción territorial, articulando el

esfuerzo sectorial de los Proyectos de Inversión Pública del Gobierno Nacional, con sus proyectos y con los de los Gobiernos Locales.

Del mismo modo, se procura que las Municipalidades Provinciales lideren la coordinación de los PIP con los Gobiernos Distritales de su circunscripción territorial, actuando como nexo con el Gobierno Regional.

□ La promoción de los espacios inter-institucionales para lograr esta articulación territorial (coordinación horizontal), a fin de planificar, entre otros, los cronogramas de ejecución de los proyectos del Gobierno Regional y Gobiernos Locales.

2.3.10. Componentes de los Proyectos de Inversión Pública

Según Lineamientos generales para Proyectos de Inversión Pública de la Dirección General de Inversión Pública del Ministerio de Economía y Finanzas 2016 (2016. 11)

COMPONENTE, vinculado a	DESCRIPCIÓN
Infraestructura	Comprende la ejecución de obras: <ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones. • Estructuras. • Equipos en obras. • Adquisición de: <ul style="list-style-type: none"> • Terrenos • Otros Bienes inmuebles
Equipamiento	Comprende la adquisición de bienes clasificados en: <ul style="list-style-type: none"> • Informáticos (Hardware) • Tecnológicos (Científico, de Innovación) • Comunicaciones. • Telecomunicaciones. • Vehicular (motorizado y no motorizado) • Maquinaria. • Instrumental. • Mobiliario. • Herramientas. • Otros.
Desarrollo de Capacidades	Intervenciones sobre el recurso humano relacionado con el proyecto; vinculadas a la contratación de servicios para: <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación. • Investigación. • Desarrollo Experimental. • Transferencia y Difusión Tecnológica. • Asesoría Empresarial. • Asistencia Técnica. • Sensibilización. • Otros (pasantías, giras)
Capacidad Institucional	Comprenden la adquisición de bienes y contratación de servicios que inciden en la capacidad de la entidad o institución: <ul style="list-style-type: none"> • Mejora de Procesos. • Software especializado. • Sistemas de información. • Otro.
Estudios	Contratación de servicios asociados a acciones necesarias e imprescindibles en el marco del Proyecto. <ul style="list-style-type: none"> • Línea de base • Impacto ambiental. • Otros.

Figura 3. Componentes de los Proyectos de Inversión Pública. Según Lineamientos generales para Proyectos de Inversión Pública. Dirección General de Inversión Pública del Ministerio de Economía y Finanzas 2016.

2.4. Definición de Términos Básicos

Según Stoner (1996)

Administración, el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de usar todos los recursos disponibles de la organización para alcanzar sus metas.

Cambio planeado, Intento sistemático para rediseñar una organización, de tal manera que se pueda adaptar a los cambios del entorno exterior o alcanzar metas nuevas.

Decisiones programadas, soluciones para problemas rutinarios, determinadas por regla, procedimiento o costumbre.

Estrategia Programa amplio para definir y alcanzar los objetivos de una organización; la respuesta de la organización a su entorno, con el tiempo.

Estructura organizacional, La forma en que se dividen, organizan y coordinan las actividades de una organización.

Gerente, Persona responsable de dirigir las actividades que le sirven a la organización para alcanzar sus metas.

Infraestructura, Instalaciones materiales necesarias para sustentar la actividad económica; incluye sistemas de transporte y comunicación, escuelas, hospitales, plantas de luz e instalaciones sanitarias.

Integración vertical, Ampliación del alcance de las operaciones de una organización, mediante la compra de un proveedor o distribuidor que contribuirá a la producción eficiente del producto o el servicio primario ofrecidos.

Meta, El fin que trata de alcanzar una organización; las organizaciones suelen tener más de una meta; las metas son elementos fundamentales de las organizaciones.

Modelo racional para la toma de decisiones, Proceso que consta de cuatro pasos y ayuda a los administradores a sopesar las alternativas y a elegir aquella que tiene mayor probabilidad de éxito.

Nivel corporativo de la estrategia, Estrategia formulada por la alta gerencia para supervisar los intereses y las operaciones de corporaciones con muchas líneas.

Organigrama, Diagrama de la estructura de la organización, que muestra las funciones, los departamentos o los puestos de la organización y sus relaciones.

Organizar, Proceso de poner a dos o más personas a trabajar juntas, de manera estructurada, para alcanzar una meta concreta o un conjunto de metas.

Planeación, Proceso mediante el cual se establecen metas y cursos de acción idóneos para alcanzar dichas metas.

Planes estratégicos, Planes diseñados para alcanzar las metas generales de la organización.

Presupuestos, Presentación cuantitativa formal de los recursos asignados para programas o proyectos específicos, dentro de plazos de tiempo establecidos.

Procedimiento, Plan establecido que contiene lineamientos detallados para manejar actos de la organización que se presentan con regularidad.

Proceso, Método sistemático para manejar las actividades.

Proyecto, Partes pequeñas e independientes del programa.

Sistema administrativo, Proceso mediante el cual la organización administra sus recursos humanos y materiales, así como sus activos.

Toma de decisiones, Proceso para encontrar y elegir un curso de acción para resolver un problema concreto.

III. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Hipótesis

3.1.1. Hipótesis general

La planificación si influye en la ejecución de obras públicas en la Gerencia de Desarrollo Distrital de la Municipalidad de San Isidro. Lima. 2016.

3.1.2. Hipótesis específicas

La toma de decisiones si influye en la ejecución de obras públicas en la gerencia de desarrollo distrital de la municipalidad de San Isidro. Lima. 2016.

La administración estratégica si influye en la ejecución de obras públicas en la gerencia de desarrollo distrital de la municipalidad de San Isidro. Lima. 2016.

La implementación estratégica si influye en la ejecución de obras públicas en la gerencia de desarrollo distrital de la municipalidad de San Isidro. Lima. 2016.

3.2. Variables de estudio

3.2.1. Definición conceptual

3.2.1.1. Variable independiente

Según Stoner (1996)

La planificación implica que los administradores piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Además, los planes son la guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos; los miembros de la organización desempeñen actividades congruentes con los objetivos y los procedimientos elegidos, y el avance hacia los objetivos puede ser controlado y medido de tal manera que, cuando no sea satisfactorio, se puedan tomar medidas correctivas.

3.2.1.2. Variable dependiente

Según Derechos y deberes del contratista durante la ejecución contractual para la ejecución de obras y consultorías de obras (2015)

La ejecución y control de un contrato de obra pública involucra una serie de requerimientos y procesos. Estos, en su ejecución y aplicación, derivan en obligaciones y derechos para las partes involucradas, contratista y Entidad pública, con consecuencias patrimoniales. La normativa vigente sobre contrataciones del Estado, en lo que concierne a las obras públicas, establece una serie de requerimientos y procesos de observancia y formalismo obligatorio. Estos son regulados por una serie de controles gubernamentales respecto al precio, plazo, calidad y obligaciones contractuales. La observancia y control de estos procesos formales tiene incidencia en el ámbito del sector público y privado. Un correcto conocimiento y aplicación de la norma, permite que los recursos del Estado sean utilizados en forma eficiente. Asimismo, hace posible que los responsables de las contrataciones, contratista y Entidad pública, vía la contratación administrativa, puedan ejercer sus derechos y asumir sus obligaciones correctamente, actuando con honestidad y transparencia. De esta manera la sociedad se beneficia, pues el Estado puede cumplir oportunamente sus fines, al ejecutar obras públicas de calidad y a precios adecuados. Igualmente, es importante el conocimiento y la aplicación correcta de las normas y principios que rigen la contratación pública, para generar un derecho preventivo. (p, 1)

Esta orientación va de acuerdo con el nuevo enfoque que impone alinearse con la tendencia mundial de las contrataciones públicas, dejando atrás la gestión centrada solo en procedimientos legalistas y burocráticos, para concentrarse en la obtención de resultados. En este contexto, el capítulo presenta los deberes y derechos del contratista durante la fase de ejecución contractual en los contratos de consultoría y ejecución de obras públicas.

3.2.2. Definición operacional

Tabla 1.

Definición Operacional

VARIABLES	DIMENSION	INDICADORES	ITEMS / E.LIKERT	
I.: PLANIFICACION	I.1. TOMA DE DECISIONES	I.1.1. Identificar una acción para resolver un problema	1. La subgerencia de obras identifica los problemas menores 2. La subgerencia de obras identifica los problemas mayores 3. La subgerencia de obras solicita a su personal propuestas de alternativas para solucionar problemas	
		I.1.2. Seleccionar alternativas para la solución del problema	4. La subgerencia de obras solicita alternativas de solución a un problema 5. La subgerencia de obras recolecta las alternativas para la solución de un problema	
		I.1.3. Evaluación de las alternativas propuestas	6. La subgerencia selecciona las alternativas propuestas por sus colaboradores 7. La subgerencia de obras comunica la decisión tomada para dar solución a un problema	
	I.2. ADMINISTRACION ESTRATEGICA	I.2.1. Establecer metas del área	I.2.1. Establecer metas del área	8. La subgerencia de obras establece o planifica metas a corto plazo del área 9. La subgerencia de obras establece o planifica metas a mediano plazo del área
			I.2.2. Formular estrategias del área	10. La subgerencia de obras formula estrategias en base a las metas u objetivos establecidas en la planificación del área 11. La subgerencia de obras plantea metas del área alineadas a las metas institucionales de la municipalidad de San Isidro
		I.2.4. Control estratégico	I.2.3. Alcanzar metas establecidas	12. La subgerencia de obras alcanzará las metas u objetivos planteadas en el área
			I.2.4. Control estratégico	13. La subgerencia de obras recaba información sobre el cumplimiento de las metas del área 14. La subgerencia de obras da a conocer las estrategias a implementar en el área
	I.3. IMPLEMENTACION ESTRATEGICA	I.3.1. Poner en práctica una estrategia	I.3.1. Poner en práctica una estrategia	15. La subgerencia de obras pone en práctica la estrategia elegida por consenso 16. La subgerencia de obras evalúa la aceptación de la estrategia puesta en práctica del área
			I.3.2. El éxito de la estrategia	17. La subgerencia de obras evalúa el éxito de la estrategia ejecutada o implementada
			I.3.3. La estructura organizacional	18. La subgerencia de obras cuenta con una estructura que refleje la meta a alcanzar 19. La subgerencia de obras cuenta con organigrama del área
			I.3.4. Evolución de la estructura	20. La subgerencia de obras a modificado su estructura por los cambios de estrategias implementadas

D.: EJECUCIÓN DE OBRAS PÚBLICAS	D.1. INICIO DE EJECUCIÓN DE OBRA	II.1.1 Requisitos para inicio de ejecución de obra	<p>21. La subgerencia de obras cuenta con el expediente técnico para ejecución de obra a tiempo</p> <p>22. La subgerencia de obras proporciona un juego del expediente técnico al inspector o supervisor de obra</p> <p>23. La subgerencia de obras cuenta con alguna directiva o similar para la entrega de expediente técnico al contratista</p> <p>24. Conoces si la subgerencia de obras realiza el cumplimiento de los requisitos de inicio de obra a tiempo</p> <p>25. La subgerencia de obras cuenta con una directiva o protocolo para la entrega de terreno</p> <p>26. La subgerencia de obras emite documento por la aprobación del Cronograma de Avance de Obra - CAO</p> <p>27. La subgerencia de obras tramita el permiso de intervención de vías principales en el distrito</p> <p>28. La subgerencia de obras da a conocer el inicio de la ejecución de obra por algún medio de comunicación al área</p>
		II.1.2. Adelanto directo de obra	<p>29. La subgerencia de obras cuenta con la solicitud de adelanto directo a tiempo</p> <p>30. La subgerencia de obras tramita a tiempo el pago del adelanto directo</p> <p>31. La subgerencia de obras cuenta con directiva o flujo grama para el trámite de pago del adelanto directo</p> <p>32. La subgerencia de obras tiene conocimiento de la fecha que se realiza el pago al contratista</p>
		II.1.3. Valorización y metrados	<p>33. La subgerencia de obras cuenta con una directiva o flujo grama para el trámite de pago de la valorización de obra</p> <p>34. El trámite que realiza la subgerencia de obras para el trámite de pago por valorización de obra se realiza a tiempo</p>
		II.1.4. Ampliaciones de plazo de obra	<p>35. La subgerencia de obras cuenta con directiva o flujograma para el trámite de la ampliación de plazo</p> <p>36. La subgerencia de obras da a conocer sobre las ampliaciones de plazo de las obras</p>
	D.2. INSPECTOR O SUPERVISION DE OBRA	II.2.1. Designación de supervisor de obra o inspector de obra	<p>37. La subgerencia comunica la designación de Inspector o Supervisor de Obra al área</p> <p>38. La designación de supervisor o inspector de obra cuenta con alguna directiva o protocolo para su ejecución</p>
		II.2.2. Ampliación del plazo contractual	<p>39. La ampliación de plazo de la supervisión de obra es dada a conocer por parte de la subgerencia de obras al área</p> <p>40. La subgerencia de obras cuenta con alguna directiva o protocolo para la ampliación de plazo de la supervisión de obra</p>

Fuente: Elaboración propia de la autora

3.3. Tipo de investigación

El tipo de la investigación es explicativa.

Porque la planificación va a responder en las condiciones naturales tal como se manifiesta y la ejecución de obras también responderá a las condiciones naturales.

Tal como dice Hernández Sampieri (2014. 95)

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables.

3.4. Diseño de Investigación

Es no experimental. Transversal. Porque la planificación no se manipula y la ejecución de obras tampoco, ambas se medirán tal como se presentan en su naturaleza.

Tal como Hernández Sampieri (2014. 152. 154) podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variable. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos.

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como “tomar una fotografía” de algo que sucede.

El método o enfoque de investigación: es cuantitativo.

Porque tomando las variables se trata de demostrar que la hipótesis de la ejecución de proyectos de inversión pública.

Tal como dice Henández Sampieri (2014, 4)

El enfoque cuantitativo (que representa, como dijimos, un enfoque de procesos) es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos. El orden es riguroso, aunque desde luego, podemos definir alguna fase. Parte de una idea que va acortándose y; una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se trata un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis. (p, 4)

3.5. Población del estudio

3.5.1. Población

La población es el total del personal administrativo y profesional de la Gerencia de Desarrollo Distrital compuesto por 26 personas entre ingenieros civiles, ingenieros electricistas y arquitectos, por ello se encuestó al total del personal.

Tabla 2

Personal Profesional de la Gerencia de Desarrollo Distrital-MSI vigente

Nº	SUBGERENCIAS DE LA GDD	NUMERO DE PROFESIONALES
1	SUBGERENCIA DE OBRAS	14
2	SUBGERENCIA DE PROYECTOS	12
	TOTAL DE PROFESIONALES	26

Fuente: Elaboración propia de la autora

Tal como dice Hernández Sampieri (2014. 174) “población o universo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”.

3.6. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

La técnica de la encuesta mediante el cuestionario, el cual involucrará la variable independiente: planificación y la variable dependiente: ejecución de obra.

Tal como dice Hernández Sampieri (2014. 217) “El cuestionario es un conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir”.

En fenómenos sociales, tal vez el instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario. En cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (Chasreauneuf, 2009), debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis (Brace, 2013).

Los cuestionarios se utilizan de todo tipo (por ejemplo, para calificar el desempeño de un gobierno, conocer las necesidades de hábitat de futuros compradores de viviendas y evaluar la percepción ciudadana sobre ciertos problemas como la inseguridad). Pero también, se implementan en otros campos. Por ejemplo, un ingeniero en minas usó un cuestionario como herramienta para que expertos de diversas partes del mundo aportaran opiniones calificadas con el fin de resolver ciertas problemáticas de producción.

Ahora, comentaremos primero sobre las preguntas y luego sobre las características deseables de este tipo de instrumento, así como los contextos en los cuales se pueden administrar.

3.6.1. Validación y confiabilidad del instrumento

3.6.1.1. Confiabilidad del Instrumento

Tabla 3

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N° de elementos
97.90%	40

Fuente: Elaboración propia SPSS.

El coeficiente Alfa obtenido $\alpha=97.90\%$ lo cual permite decir que el cuestionario en su versión de 40 ítems tiene una fuerte confiabilidad o una alta consistencia interna entre los ítems.

Existe la posibilidad de determinar si al excluir algún ítem o pregunta de la encuesta aumente o disminuye el nivel de confiabilidad interna que presenta el test, esto nos ayudaría a mejorar la construcción de las preguntas u oraciones que utilizaremos para capturar la opinión o posición que tiene cada individuo.

3.6.1.2. Validez del Instrumento

Tabla 4

Validación de Expertos

Mg. Ing. Barrantes Ríos Edmundo José	Experto Metodológico
--------------------------------------	----------------------

Mg. Miguel de Priego Carbajal Víctor Manuel	Experto Temático
---	------------------

Fuente: Elaboración propia de la autora

3.7. Método de análisis de datos

Luego de realizar las encuestas, los datos fueron recogidos de forma manual y trasladados a una computadora, Windows 10 Pro Intel Core i5, asimismo se procesó la información utilizando Microsoft Office Excel 2013 para Windows y el programa estadístico SPSS, con ello se obtendrá tablas estadísticas, figuras, con la finalidad de ser presentados y analizados.

Se utilizó la Estadística Descriptiva e Inferencial para contrastar las hipótesis mediante el Análisis Factorial, que consiste en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO que contiene a la chi-cuadrada calculada, se contrastó la hipótesis general y las hipótesis específicas determinando la influencia que tienen entre las variables “La Planificación” y “Ejecución de Obras”

IV. RESULTADOS

4.1 Descripción y Análisis Estadístico

4.1.1. Frecuencias de la variable independiente

Tabla 5

La Planificación

LA PLANIFICACION		
ATRIBUTOS	Fi	%
NUNCA	42	8%
CASI NUNCA	6	1%
A VECES SI A VECES NO	154	30%
CASI SIEMPRE	176	34%
SIEMPRE	142	27%
TOTAL	520	100%

Fuente: Elaboración propia en SPSS

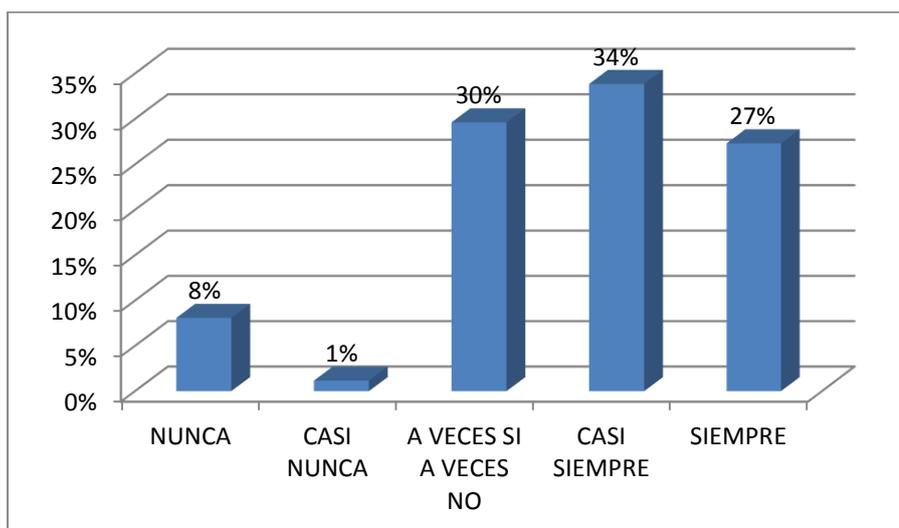


Figura 4: La Planificación

Fuente: Elaboración propia en SPSS

Interpretación

En la encuesta realizada de la variable independiente “La Planificación” la mayoría de los encuestados marcó las opciones casi siempre y siempre representando el 61 % de la población opina que si se utiliza y el 9% marcaron nunca y casi nunca reflejando que la Subgerencia de Obras no utilizan la planificación.

4.1.2 Frecuencia de la dimensión de la toma de decisiones

Tabla 6

Toma de Decisiones

TOMA DE DECISIONES		
ATRIBUTOS	Fi	%
NUNCA	14	8%
CASI NUNCA	0	0%
A VECES SI A VECES NO	58	32%
CASI SIEMPRE	60	33%
SIEMPRE	50	27%
TOTAL	182	100%

Fuente: Elaboración propia en SPSS

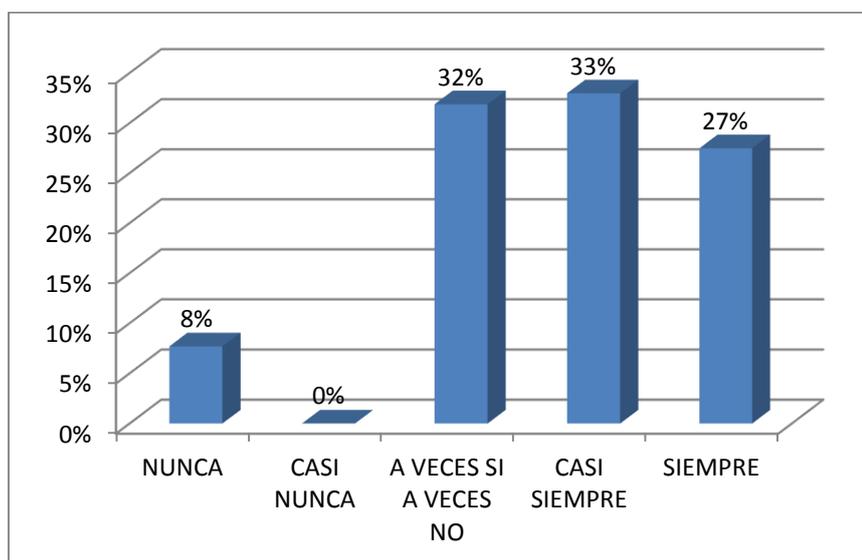


Figura 5: Toma de Decisiones

Fuente: Elaboración propia en SPSS

Interpretar

En la encuesta llevada a cabo resume que la Subgerencia de Obras si realiza la primera dimensión de la planificación que es la toma decisiones reflejado en las opciones de casi siempre y siempre en un 60% de los encuestados; asimismo, el 8% marcó nunca y casi nunca opina que no se realiza la toma de decisiones.

4.1.3 Frecuencia de la dimensión de la administración estratégica

Tabla 7

Administración Estratégica

ADMINISTRACION ESTRATEGICA		
ATRIBUTOS	Fi	%
NUNCA	14	8%
CASI NUNCA	2	1%
A VECES SI A VECES NO	42	23%
CASI SIEMPRE	76	42%
SIEMPRE	48	26%
TOTAL	182	100%

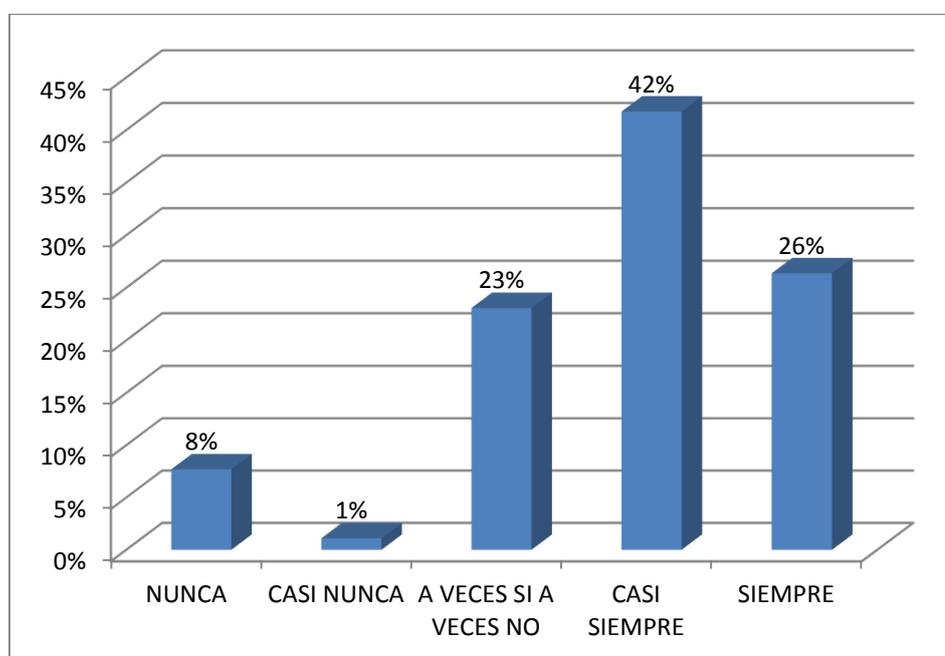


Figura 6: Administración Estratégica

Fuente: Elaboración propia en SPSS

Interpretación

En la encuesta realizada la mayoría de la población opina que la Subgerencia de Obras si realiza la administración estratégica representado por el 88% que marcó casi siempre y siempre; asimismo la minoría opina que no se realiza la administración estratégica reflejando en el 9%.

4.1.4 Frecuencia de la dimensión de la implementación estratégica

Tabla 8

Implementación Estratégica

IMPLEMENTACION ESTRATEGICA		
ATRIBUTOS	Fi	%
NUNCA	14	9%
CASI NUNCA	4	3%
A VECES SI A VECES NO	54	35%
CASI SIEMPRE	40	26%
SIEMPRE	44	28%
TOTAL	156	100%

Fuente: Elaboración propia en SPSS

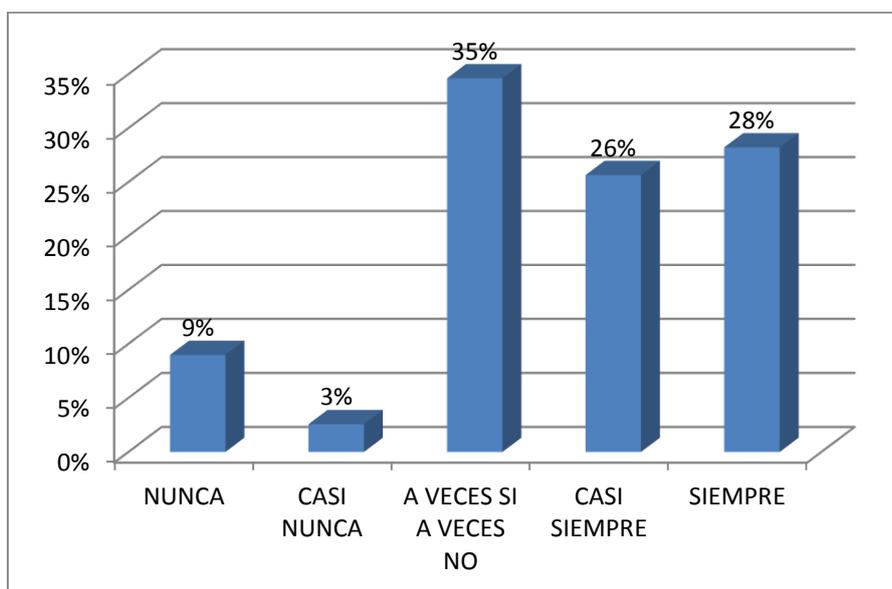


Figura 7: Implementación Estratégica

Fuente: Elaboración propia en SPSS

Interpretación

La encuesta refleja que la Subgerencia de Obras si aplica la implementación estratégica siendo esta la tercera dimensión de la planificación, lo cual se ve representado por el 54% que marcó por la opción casi siempre y siempre; asimismo la minoría opina que no se realiza la implementación estratégica que reflejó el 12% marcándola opción nunca y casi nunca.

4.1.5 Frecuencia de la dimensión de inicio de ejecución de obra

Tabla 9

Inicio de Ejecución de Obras

INICIO DE EJECUCION DE OBRA		
ATRIBUTOS	Fi	%
NUNCA	87	21%
CASI NUNCA	25	6%
A VECES SI A VECES NO	50	12%
CASI SIEMPRE	183	44%
SIEMPRE	71	17%
TOTAL	416	100%

Fuente: Elaboración propia en SPSS

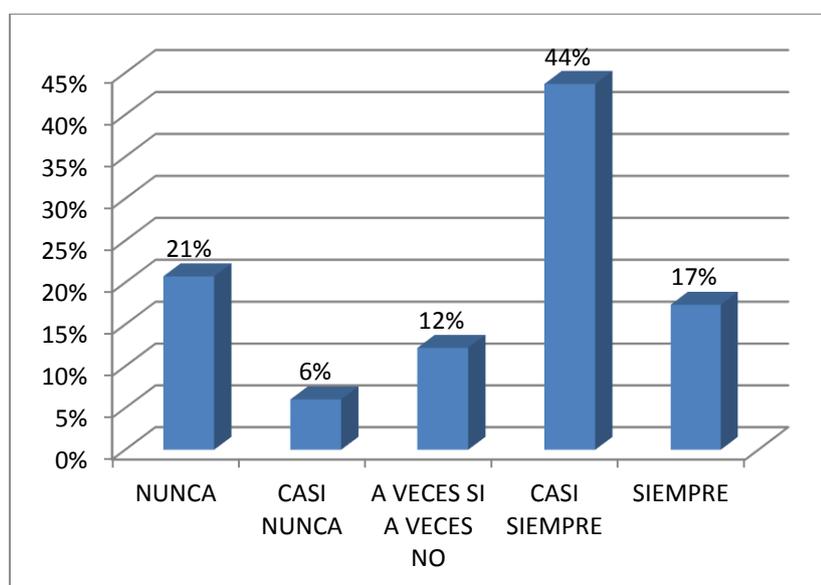


Figura 8: Inicio de Ejecución de Obra

Fuente: Elaboración propia en SPSS

Interpretación

La mayoría de los profesionales encuestado opinan que la Subgerencia de Obras cumple con el inicio de la ejecución de obras representado por el 61% que marcó el siempre y casi siempre, y la minoría eligió el nunca y casi nunca correspondiente al 27% que percibe que la subgerencia no cumple con el inicio de la ejecución de obras.

4.1.6 Frecuencia de la dimensión de supervisión de obra

Tabla 10

Inspector o Supervisión de Obras

INSPECTOR O SUPERVISION DE OBRA		
ATRIBUTOS	Fi	%
NUNCA	2	2%
CASI NUNCA	14	13%
A VECES SI A VECES NO	14	13%
CASI SIEMPRE	28	27%
SIEMPRE	46	44%
TOTAL	104	100%

Fuente: Elaboración propia en SPSS

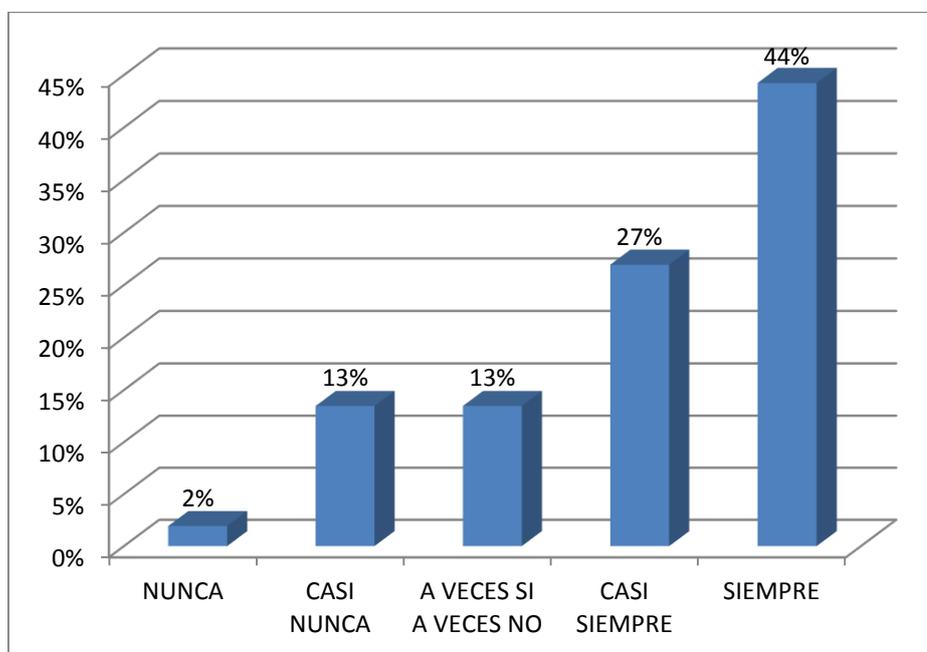


Figura 9: Inspección o Supervisión de Obras

Fuente: Elaboración propia en SPSS

Interpretación

En la encuesta realizada la mayoría de la población opina que la Subgerencia de Obra realiza a tiempo y cuenta con protocolos para la designación del inspector de obra o para la contratación de un supervisor de obra representado por el 81% que marcaron casi siempre y siempre, la minoría opinó que no reflejado en el 15% que seleccionó el nunca y casi nunca.

4.2 Contratación de Hipótesis

4.2.1. La contratación de la hipótesis general

La hipótesis general se contrastara mediante el Análisis Factorial que consiste en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO que contiene a la chi-cuadrada calculada, se contrastó la hipótesis general y se determinó la influencia que tienen entre las variables “La Planificación y Ejecución de Obras Públicas”

Tabla 11

MATRIZ DE INFLUENCIAS ENTRE LA VARIABLE INDEPENDIENTE Y DEPENDIENTE

		TOMADE DECISIONES	ADMINISTRACION ESTRATEGICA	IMPLEMENTACION ESTRATEGICA	INICIO DE EJECUCION DE OBRA	INSPECTOR O SUPERVISION DE OBRA
VARIABLE INDEPENDIENTE Y DEPENDIENTE	TOMA DE DECISIONES	1,000	,925	,979	,698	,868
	ADMINISTRACION ESTRATEGICA	,925	1,000	,931	,706	,947
	IMPLEMENTACION ESTRATEGICA	,979	,931	1,000	,720	,885
	INICIO DE EJECUCION DE OBRA	,698	,706	,720	1,000	,758
	INSPECTOR O SUPERVISION DE OBRA	,868	,947	,885	,758	1,000
Sig. (Unilateral)	TOMA DE DECISIONES		,000	,000	,000	,000
	ADMINISTRACION ESTRATEGICA	,000		,000	,000	,000
	IMPLEMENTACION ESTRATEGICA	,000	,000		,000	,000
	INICIO DE EJECUCION DE OBRA	,000	,000	,000		,000
	INSPECTOR O SUPERVISION DE OBRA	,000	,000	,000	,000	

Fuente: Elaboración propia en SPSS

En el cuadro la parte sombreada se observa la influencia en términos relativos entre las dimensiones de la variable independiente y las dimensiones de la variable dependiente.

a) El Planteo de las Hipótesis

H0: "La Planificación NO influye en la Ejecución de obras públicas en la Gerencia de desarrollo distrital de la Municipalidad Distrital de San Isidro -Lima. Perú, 2017"

H1: "La Planificación SI influye en la Ejecución de obras públicas en la Gerencia de desarrollo distrital de la Municipalidad Distrital de San Isidro -Lima. Perú, 2017"

b) $n.s = 0.05$

c) La variable estadística de decisión "Chi- cuadrado".

Tabla 12

KMO Y PRUEBA DE BARTLETT

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,819
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	850,529
	Gl	10
	Sig.	0,000

Fuente: Elaboración propia en SPSS

d) X^2 Tabular es con 0.95 de probabilidad y 10 grados de libertad **18.307**

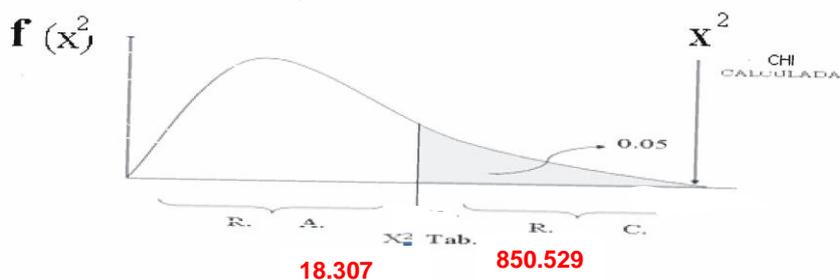


Figura 10: Contrastación de la Hipótesis General

Fuente: Elaboración propia en SPSS

La parte no sombreada es el nivel de confianza de la prueba.

La parte sombreada es el error de la prueba.

Finalmente se observa en la figura que $X^2_{\text{Calculado}}$ 850.529 es mayor que la X^2_{Tabular} 18.307 obtenido de la tabla. Por lo que, según el grafico pertenece a la región de rechazo (parte sombreada) es decir se rechaza la H_0 (Hipótesis nula)

e) La conclusión:

Se puede concluir que La Planificación SI influye en la Ejecución de obras públicas en la Gerencia de desarrollo distrital de la Municipalidad Distrital de San Isidro - Lima. Perú, 2017”, a un nivel de significación del 5%.

4.2.2. La contrastación de la hipótesis específica 1

a) *El Planteo de las Hipótesis*

H_0 : “La Toma de Decisiones NO influye en la Ejecución de obras públicas en la Gerencia de desarrollo distrital de la Municipalidad Distrital de San Isidro -Lima. Perú, 2017”

H_1 : “La Toma de Decisiones SI influye en la Ejecución de obras públicas en la Gerencia de desarrollo distrital de la Municipalidad Distrital de San Isidro -Lima. Perú, 2017”

b) $n.s = 0.05$

c) *La variable estadística de decisión “Chi- cuadrado”.*

Tabla 13

KMO Y PRUEBA DE BARTLETT

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,715
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	229,451
	Gl	3
	Sig.	0,000

Fuente: Elaboración propia en SPSS

d) La Contrastación de la Hipótesis Específica 1

X^2 Tabular es con 0.95 de probabilidad y 3 grados de libertad 7.815

Matriz de correlaciones^a

a. Determinante = ,006

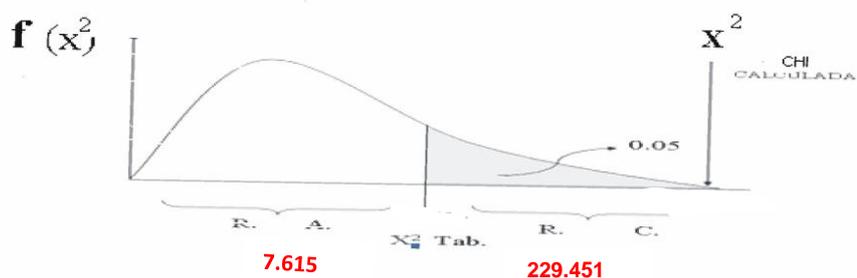


Figura 11: Contrastación de la Hipótesis Específica 1

Fuente: Elaboración propia en SPSS

Finalmente se observa en la figura que $X^2_{\text{Calculado}}$ 229.451 es mayor que la X^2_{Tabular} 7.615 obtenido de la tabla. Por lo que, según el grafico pertenece a la región de rechazo (parte sombreada)

e) La conclusión:

Se puede concluir que la Toma de Decisiones si influye en la Ejecución de obras públicas en la Gerencia de desarrollo distrital de la Municipalidad Distrital de San Isidro -Lima. Perú 2017, a un nivel de significación de 0.05

4.2.3. La contrastación de la hipótesis específica 2

a) *El Planteo de las Hipótesis*

H_0 : “La Administración Estratégica NO influye en la Ejecución de obras públicas en la Gerencia de desarrollo distrital de la Municipalidad Distrital de San Isidro -Lima. Perú, 2017”

H_1 : “La Administración Estratégica SI influye en la Ejecución de obras públicas en la Gerencia de desarrollo distrital de la Municipalidad Distrital de San Isidro -Lima. Perú,

b) $n.s = 0.05$

c) La variable estadística de decisión "Chi- cuadrado".

Tabla 14

KMO Y PRUEBA DE BARTLETT

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,673
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	317,267
	Gl	3
	Sig.	0,000

Fuente: Elaboración propia en SPSS

d) La Contrastación de la Hipótesis

X^2 Tabular es con 0.95 de probabilidad y 3 grados de libertad 7.815

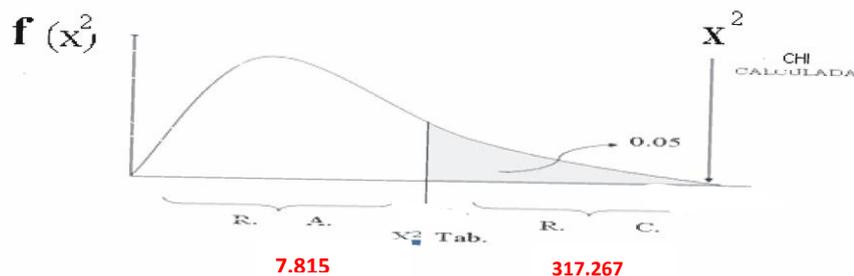


Figura 12: Contrastación de la Hipótesis Específica 2

Fuente: Elaboración propia en SPSS

Finalmente se observa en la figura que $X^2_{Calculado}$ 317.267 es mayor que la $X^2_{Tabular}$ 7.815 obtenido de la tabla. Por lo que, según el gráfico pertenece a la región de rechazo (parte sombreada)

La conclusión:

Se puede concluir que la Administración Estratégica SI influye en la Ejecución de obras públicas en la Gerencia de desarrollo distrital de la Municipalidad Distrital de San Isidro -Lima. Perú, a un nivel de significación de 0.05.

4.2.4. La contrastación de la hipótesis específica 3

a) *El Planteo de las Hipótesis*

Ho: “La Implementación Estratégica NO influye en la Ejecución de obras públicas en la Gerencia de desarrollo distrital de la Municipalidad Distrital de San Isidro - Lima. Perú, 2017”

H₁: “La Implementación Estratégica SI influye en la Ejecución de obras públicas en la Gerencia de desarrollo distrital de la Municipalidad Distrital de San Isidro - Lima. Perú, 2017”

b) *n.s = 0.05*

c) *La variable estadística de decisión “Chi- cuadrado”.*

Tabla 15

KMO Y PRUEBA DE BARTLETT

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,721
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	243,637
	GI	3
	Sig.	0,000

Fuente: Elaboración propia en SPSS

d) La Contrastación de la Hipótesis

X² Tabular es con 0.95 de probabilidad y 3 grados de libertad 7.815

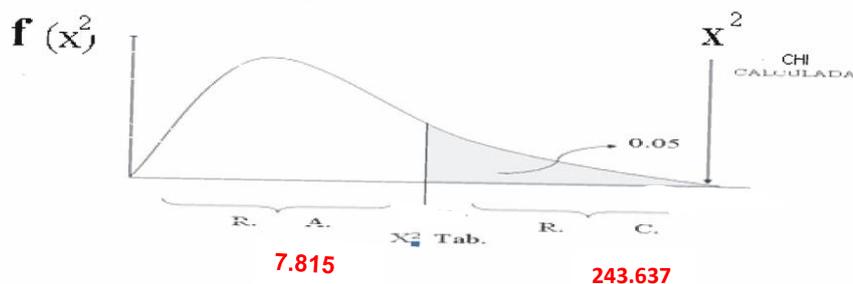


Figura 13: Contrastación de la Hipótesis Específica 3

Fuente: Elaboración propia en SPSS

Finalmente se observa en la figura que $X^2_{\text{Calculado}} 243.637$ es mayor que la $X^2_{\text{Tabular}} 7.815$ obtenido de la tabla. Por lo que, según el gráfico pertenece a la región de rechazo (parte sombreada)

e) La conclusión:

Se puede concluir que la Implementación Estratégica SI influye en la Ejecución de obras públicas en la Gerencia de desarrollo distrital de la Municipalidad Distrital de San Isidro -Lima. Perú, 2017, a un nivel de significación del 5%

V. DISCUSIÓN

5.1. Propuesta de la Planificación

La propuesta de planificación a implementar en la Subgerencia de Obras será la siguiente:

- a) Primero, PLANIFICACION obtuvo el 61 % de la encuesta demuestra que si se utiliza la planificación y con la finalidad de llegar al 80% se debería implementar reuniones entre el Subgerente de Obras con el Subgerente de Proyectos en forma mensual y a partir de las 5:00 p.m. a fin de tomar conocimiento de los expedientes técnicos culminados próximos a ser convocados para contratar la ejecución de obras en el distrito de San isidro y visionar la Planificación.
- b) Segundo, TOMA DE DECISIONES alcanzó el 60 % de los profesionales marcó que so se realiza la toma de decisiones, se sugiere alcanzar el 80% mediante la realización de mesas de trabajo y compartir temas de ejecución de obras entre los profesionales con el subgerente de obras, a fin de tomar lineamientos concertados y una misma política ante los vecinos, para empezar será en forma quincenal y las 8:00 a.m. antes de salir al campo.
- c) Tercero, ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA alcanzó el 88% que marcó casi siempre y siempre, en la administración pública siempre planifica sus gastos un ejercicio anterior al que se va a ejecutar, por ello la administración es a largo corto plazo, mejoraría en 95% si no se cambiará la priorización de los proyectos de ejecución de obras en cada ejercicio económico.
- d) Cuarto, IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA llegó al 54% que marcó casi siempre y siempre, para llegar a mejorar el porcentaje se sugiere realizar un listado de los documentos solicitados por las oficinas involucradas correspondiente al pago de los contratistas, por ejemplo un “Check List”, a fin evitar devoluciones y con ello mejorar el nivel de ejecución en el gasto de proyectos de inversión pública en el presente ejercicio económico.

5.2. Resultados de la encuesta

La planificación SI influye en la ejecución de obras porque en la encuesta realizada de la variable independiente “La Planificación” la mayoría de los encuestados marcó las opciones: “casi siempre y siempre” representando el 61 % de la población opina

que si se utiliza y el 9% marcaron “nunca y casi nunca” reflejando que la Subgerencia de Obras; llegando a la conclusión que de no usar la planificación en las actividades de una empresa sea pública o privada no se lograra el éxito de las mismas de acuerdo a la conclusión de la tesis de Salazar (2012, p 125) en la cual señala en el punto 13:

Analizada la Empresa Constructora SSK esta no posee una planificación estratégica, se dedica a desarrollar proyectos de energía, plantas industriales minería, obras marítimas, construcciones viales, percibiendo que sus directivos funcionarios y trabajadores desearían incursionar en la generación de proyectos inmobiliarios para lo cual se consideran aptos siempre y cuando la empresa aplique un proceso organizativo adecuado.

La planificación en la presente investigación demuestra que al ser implementada a tiempo y en forma correcta puede ser de gran herramienta para la entidad concordando con el punto 1 de las conclusiones de Tobar (2007, p. 162)

La empresa ha decidido adoptar en su gestión una herramienta útil como es la planificación estratégica, la cual busca competir con eficiencia en su ramo. Este proyecto permitirá que la organización tome parte activa en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro y así estar preparados para enfrentar el entorno de exigencias que tiene el ambiente de negocios en la actualidad

La planificación estratégica es un proceso que se inicia en la institución trazando metas, acciones, objetivos y políticas para implantar estrategias y obtener resultados trazados, coincidiendo con la tesis de Areque (2014, p. 136) en la viñeta nueve señala: *La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizaciones, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.*

VI. CONCLUSIONES

6.1. Conclusiones

PRIMERA

La Planificación si influyen en la Ejecución de Obras Públicas en la Gerencia de desarrollo distrital de la Municipalidad de San Isidro-Lima. 2016, a un nivel de significación de 0.05; donde al contrastarse mediante el Análisis Factorial que consistió en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO que contiene a la chi-cuadrada calculada, quedo rechazada la hipótesis nula.

SEGUNDA

La toma de decisiones si influye en la Ejecución de Obras Públicas en la Gerencia de Desarrollo Distrital de la Municipalidad de San Isidro-Lima. 2016, a un nivel de significación de 0.05; donde al contrastarse mediante el Análisis Factorial que consistió en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO que contiene a la chi-cuadrada calculada, quedo rechazada la hipótesis nula.

TERCERA

La administración estratégica si influye en la Ejecución de Obras Públicas en la Gerencia de Desarrollo Distrital de la Municipalidad de San Isidro-Lima. 2016, a un nivel de significación de 0.05; donde al contrastarse mediante el Análisis Factorial que consistió en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO que contiene a la chi-cuadrada calculada, quedo rechazada la hipótesis nula.

CUARTA

La implementación estratégica si influye en la Ejecución de Obras Públicas en la Gerencia de Desarrollo Distrital de la Municipalidad de San Isidro-Lima. 2016, a un nivel de significación de 0.05; donde al contrastarse mediante el Análisis Factorial que consistió en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO que contiene a la chi-cuadrada calculada, quedo rechazada la hipótesis nula.

VII. RECOMENDACIONES

7.1 Recomendaciones

Implementar reuniones entre el Subgerente de Obras con el Subgerente de Proyectos en forma mensual y a partir de las 5:00 p.m. a fin de tomar conocimiento de los expedientes técnicos culminados próximos a ser convocados para contratar la ejecución de obras en el distrito de San Isidro y visionar la Planificación.

Organizar un focus group para decidir por una concertada propuesta para la solución de los problemas que se presentan en la etapa de ejecución de la obra en el día a día, mediante mesas de trabajo y compartir temas de ejecución de obras entre los profesionales con el subgerente de obras, a fin de tomar lineamientos concertados y una misma política ante los vecinos.

Motivar a nivel de alta dirección reuniones a fin de sensibilizar al personal profesional que ejecutarán obras públicas a fin de obtener mejores resultados y evitar resistencia a los cambios.

Plantear en la etapa de anteproyecto de la ejecución de obras públicas ante los representantes de los vecinos de cada subsector y luego de concertado deberían firmar un acta de acuerdos, para evitar en la etapa de ejecución resistencia al desarrollo del proyecto y realizar sin contratiempos el plan de trabajo del cronograma de avance de obra.

Ejecutar mediante la Subgerencia de Obras reuniones semanales con los inspectores o coordinadores de obras a fin de obtener experiencias de grupo y compartirlas bajo un mismo criterio en campo y con conocimiento de todos los involucrados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andía. (2014). *Manual de proyectos de inversión para el sector público: nuevos conceptos y análisis sectorial del SNIP*. 3era. Edición. Lima. Perú.
- Anzola (2000). *Curso básico de administración de empresas*. 2da. Edición. Bogotá. Colombia.
- Araque (2014) "Planificación estratégica de la empresa AICA". Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Vicerrectorado de Investigación y Vinculación con la Colectividad. Tesis para la Maestría en planificación y dirección estratégica.
- Barreiros. (2012). *Planificación estratégica como una herramienta de gestión para promover la competitividad en la empresa "Kawa Motors"*. Universidad Central del Ecuador. Ecuador. Previa a la obtención del título de ingeniería en administración de empresas.
- Chiavenato. (2011). *Introducción a la teoría general de la administración*. 8va. Edición. México.
- ESAN/Cendoc. (2016). *Obras por impuestos factores que promueven la participación de la empresa privada*. Lima. Perú.
- Gálvez. (2003). *Modelo de planeación estratégica aplicado a una microempresa artesanal del sector metalmecánico del Ecuador, caso Hierro Forjado*. Escuela Politécnica Nacional. Quito-Ecuador, Proyecto previo a la obtención del título ingeniero en administración de procesos.
- Goodstein. (1996). *Planeación estratégica aplicada*. Santafé de Bogotá. Colombia.
- Hernández, (2014). *Metodología de la investigación*. 6ta. Edición. México.
- <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/quito/11/falta-de-socializacion-de-obras-mayor-problema-de-la-alcaldia-segun-foro> (2016)
- <https://peru21.pe/opinion/alexandra-ames-obras-193153> (2015)
- Jiménez, H. (2010). *La gestión de intereses en la Administración Pública Peruana*. Universidad Nacional de Ingeniería. Lima. Perú. Tesis para optar el grado de Maestro en Gerencia Pública.
- Mintzberg. (2007). *Planeación estratégica*. Sede Palmira. Colombia.
- Olivera. (2014), *Ejecución del gasto de inversión pública basada en las características de las Autoridades provinciales*. Universidad Católica Santo

- Toribio de Mogrovejo*. Chiclayo. Perú. Tesis para optar el título de Economista.
- OSCE, Subdirección de Desarrollo de Capacidades. (2016). *Contratación de obras públicas*. Lima. Perú.
- OSCE. (2016). *Reglamento de la Ley N° 30225 Ley de Contrataciones del Estado*. Decreto Supremo N° 350-2015-EF.
- Pacora. (2012). *Fortalecimiento Institucional y operativo de la inversión sectorial*. Universidad Nacional de Ingeniería. Perú. Tesis para optar al grado de maestro en proyectos de inversión.
- Pando. (2014). *Planificación estratégica: nuevos desafíos y enfoques en el ámbito público*. Buenos Aires. Argentina.
- Ríos. (2005). *Proyectos de inversión para el sector público*. Lima. Perú.
- Salazar (2012) *Planificación estratégica para empresas generadoras de proyectos inmobiliarios: caso empresa constructora SSK montajes e instalaciones SAC*. Universidad Nacional de Ingeniería. Perú. Para optar el grado de maestro en gestión tecnológica empresarial.
- Stoner. (2010). *Administración*. Sexta edición. México.
- Tobar (2007). *Elaboración de un plan estratégico para la empresa Rhenania S.A.* Escuela Politécnica Nacional. Quito-Ecuador. Proyecto previo a la obtención del título de ingeniero empresarial.
- Trefogli. (2013). *Gestión Estratégica y creación de valor en el Sector Público: Estudio de Caso sobre el desarrollo de evaluaciones de conocimientos, en el Servicio Civil Peruano*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. Perú. Tesis presentada para obtener el Título Profesional de Licenciado en Gestión pública.
- Vargas (2011). *Calidad y servicio: concepto y herramientas*. 2da. Edición. Bogotá. Colombia.
- Vera (2015). *Factores que contribuyeron a prolongar la duración del proceso de formulación de los estudios de pre inversión (perfil, pre – factibilidad y factibilidad) del proyecto de inversión pública denominado “Mejoramiento de la atención de las personas con discapacidad de alta complejidad en el Instituto Nacional de Rehabilitación*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. Perú. Tesis para optar el grado de Magíster en Gerencia Social.

ANEXO 1

Matriz de Consistencia

Formulación del problema	Objetivos de la investigación	Hipótesis de la investigación	Variables de la investigación	Diseño de investigación	Población y muestra	Método, técnicas e Instrumentos
<p>Problema general</p> <p>¿Cómo influye la planificación en la ejecución de obras públicas en la gerencia de desarrollo distrital de la municipalidad de San Isidro. Lima. 2016?</p> <p>Problemas específicos</p> <p>¿Cómo influye la toma de decisiones en la ejecución de obras públicas en la gerencia de desarrollo distrital de la municipalidad de San Isidro. Lima. 2016?</p> <p>¿Cómo influye la administración estratégica en la ejecución de obras públicas en la gerencia de desarrollo distrital de la municipalidad de San Isidro. Lima. 2016?</p> <p>¿Cómo influye la implementación estratégica en la ejecución de obras públicas en la gerencia de desarrollo distrital de la municipalidad de San Isidro. Lima. 2016?</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Determinar cómo influye la planificación en la ejecución de obras públicas en la gerencia de desarrollo distrital de la municipalidad de San Isidro. Lima. 2016.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>Establecer cómo influye la toma de decisiones en la ejecución de obras públicas en la gerencia de desarrollo distrital de la municipalidad de San Isidro. Lima. 2016.</p> <p>Establecer cómo influye la administración estratégica en la ejecución de obras públicas en la gerencia de desarrollo distrital de la municipalidad de San Isidro. Lima. 2016.</p> <p>Establecer cómo influye la implementación estratégica en la ejecución de obras públicas en la gerencia de desarrollo distrital de la municipalidad de San Isidro. Lima. 2016.</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>La planificación si influye en la ejecución de obras públicas en la gerencia de desarrollo distrital de la municipalidad de San Isidro. Lima. 2016.</p> <p>Hipótesis específicos</p> <p>La toma de decisiones si influye en la ejecución de obras públicas en la gerencia de desarrollo distrital de la municipalidad de San Isidro. Lima. 2016.</p> <p>La administración estratégica si influye en la ejecución de obras públicas en la gerencia de desarrollo distrital de la municipalidad de San Isidro. Lima. 2016.</p> <p>La implementación estratégica si influye en la ejecución de obras públicas en la gerencia de desarrollo distrital de la municipalidad de San Isidro. Lima. 2016.</p>	<p>Variable independiente</p> <p>La Planificación</p> <p>La planificación implica que los administradores piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas. Stoner (1996, 11)</p> <p>Sus dimensiones son:</p> <p>I.1 Toma de decisiones</p> <p>I.2. Administración estratégica</p> <p>I.3. Implementación estratégica</p> <p>Variable dependiente</p> <p>La ejecución de obra</p> <p>La ejecución y control de un contrato de obra pública involucra una serie de requerimientos y procesos. Estos, en su ejecución y aplicación, derivan en obligaciones y derechos para las partes involucradas, contratista y Entidad pública, con consecuencias patrimoniales. La normativa vigente sobre contrataciones del Estado, en lo que concierne a las obras públicas, establece una serie de requerimientos y procesos de observancia y formalismo obligatorio. Estos son regulados por una serie de controles gubernamentales respecto al precio, plazo, calidad y obligaciones contractuales. Derechos y deberes del contratista durante la ejecución contractual para la ejecución de obras y consultorías de obras (2015. 1)</p> <p>Siendo sus dimensiones:</p> <p>D.1. Inicio de ejecución de obra</p> <p>D.2. Inspector o Supervisor de Obra</p>	<p>Tipo de Investigación: Explicativa. Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales.</p> <p>El método utilizado es el cuantitativo, porque se trata de demostrar la validez de las hipótesis, donde la planificación influye en la ejecución de obras demostrado en cifras.</p> <p>Diseño de la investigación: No experimental, porque se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos.</p> <p>Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como "tomar una fotografía" de algo que sucede.</p>	<p>Nuestra población está conformada con el personal que labora en la Subgerencia de Obras que cuenta con 14 profesionales entre ellos 08 ingenieros civiles, 04 ingenieros electricistas y 02 arquitectos y en la Subgerencia de Proyectos cuentan con 12 profesionales identificados en 04 ingenieros civiles y 08 arquitectos, los cuales se encuentran involucrados en la II etapa del ciclo de proyectos: LA INVERSIÓN.</p> <p>La Subgerencia de Proyectos elabora los expedientes técnicos de ejecución de obra y si presenta problemas en el campo, reformulan por observación.</p> <p>La Subgerencia de Obras ejecuta los expedientes técnicos de obras siendo designados a Inspectores de Obras y de contar con la Supervisión por contrata se les designada como coordinador de la obra, a fin de velar por la ejecución de la misma.</p> <p>La población o universo, conjunto de todos los casos que concuerden con determinadas especificaciones.</p> <p>La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población.</p>	<p>La técnica utilizada es: La encuesta mediante el cuestionario, involucrará la variable independiente: planificación y la variable dependiente: ejecución de obra.</p> <p>El instrumento es el cuestionario: El cuestionario es un conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir. El cuenta con 20 preguntas para la variable independiente y 20 preguntas para la variable dependiente.</p> <p>La escala utilizada en esta investigación es la escala de LIKERT, representado en la siguiente denominación y puntuación:</p> <p>Siempre = 5</p> <p>Casi siempre = 4</p> <p>A veces si a veces no =3</p> <p>Casi nunca = 2</p> <p>Nunca = 1</p>

Anexo 2

Matriz de Operacionalización

VARIABLES	DIMENSION	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE MEDICIÓN	VALORES O CATEGORÍAS
VARIABLE INDEPENDIENTE: PLANIFICACION	I.1. TOMA DE DECISIONES	I.1.1. Identificar una acción para resolver un problema	1,2 y 3	LIKERT Siempre = 5 Casi siempre = 4 A veces si a veces no =3 Casi nunca = 2 Nunca = 1	Buena = (73 a 100) Regular = (47 a 73) Mala = (20 a 46)
		I.1.2. Seleccionar alternativas para la solución del problema	4 y 5		
		I.1.3. Evaluación de las alternativas propuestas	6 y 7		
	I.2. ADMINISTRACION ESTRATEGICA	I.2.1. Establecer metas del área	8 y 9		
		I.2.2. Formular estrategias del área	10 y 11		
		I.2.3. Alcanzar metas establecidas	12		
		I.2.4. Control estratégico	13 y 14		
	I.3. IMPLEMENTACION ESTRATEGICA	I.3.1. Poner en práctica una estrategia	15 y 16		
		I.3.2. El éxito de la estrategia	17		
		I.3.3. La estructura organizacional	18 y 19		
		I.3.4. Evolución de la estructura	20		
	VARIABLE DEPENDIENTE: EJECUCIÓN DE OBRAS PÚBLICAS	D.1. INICIO DE EJECUCIÓN DE OBRA	II.1.1. Requisitos para inicio de ejecución de obra		
II.1.2. Adelanto directo de obra			29, 30, 31 y 32		
II.1.3. Valorización y metrados			33 y 34		
II.1.4. Ampliaciones de plazo de obra			35 y 36		
D.2. INSPECTOR O SUPERVISION DE OBRA		II.2.1. Designación de supervisor de obra o inspector de obra	37 y 38		
		II.2.2. Ampliación del plazo contractual de la consultoría	39 y 40		

Anexo 3

Instrumento

UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP

CARRERAS DE: ADMINISTRACION, FINANZAS Y NEGOCIOS GLOBALES

ENCUESTA SOBRE LA PLANIFICACIÓN Y SU INFLUENCIA EN LA EJECUCIÓN OBRAS PÚBLICAS EN LA GERENCIA DE DESARROLLO DISTRITAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN ISIDRO. LIMA. PERÚ. 2017

ESTIMADO INSPECTOR DE OBRA:

La presente Encuesta tiene por objetivo recopilar información sobre la planificación y su influencia en la ejecución de obras públicas dentro de la Institución que laboramos; los resultados de esta investigación ayudará en mejorar la ejecución presupuestal de los Proyectos de Inversión Pública.

Municipalidad Distrital de San Isidro

RECOMENDACIÓN:

Lea los enunciados detenidamente y marque con una equis (X) en el casillero, por cada pregunta.

Cada número equivale a:

5 =Siempre

4 = Casi siempre

3 = A veces si a veces no

2 = Casi nunca

1 = Nunca

I. PLANIFICACION

I.1. TOMA DE DECISIONES

N°		5	4	3	2	1
I.1.1. Identificar una acción para resolver un problema						
1	La subgerencia de obras identifica los problemas menores de su área					
2	La subgerencia de obras identifica los problemas mayores de su área					
3	La subgerencia de obras solicita reportar a su personal los problemas presentados en el área					
I.1.2. Seleccionar alternativas para la solución del problema						
4	La subgerencia de obras solicita alternativas de solución a un problema del área a los colaboradores					
5	La subgerencia de obras plantea alternativas de solución para un problema del área a los colaboradores					
I.1.3. Evaluación de las alternativas propuestas						
6	La subgerencia de obras recolecta y evalúa las alternativas propuestas por los colaboradores					

7	La subgerencia de obras comunica la decisión tomada para dar solución a un problema del área					
---	--	--	--	--	--	--

I.2. ADMINISTRACION ESTRATEGICA

N°		5	4	3	2	1
----	--	---	---	---	---	---

I.2.1. Establecer metas del área

8	La subgerencia de obras establece o planifica metas a corto plazo del área alineadas a las institucionales					
9	La subgerencia de obras establece o planifica metas a mediano plazo del área alineadas al PEI-MSI					

I.2.2. Formular estrategias del área

10	La subgerencia de obras formula estrategias en base a las metas y acciones establecidas en la planificación del área					
11	La subgerencia de obras plantea el objetivos del área que se encuentran alineadas al Plan Operativo Institucional - POI de la Municipalidad de San Isidro					

I.2.3. Alcanzar metas establecidas

12	La subgerencia de obras alcanza cumplir con las metas, acciones y objetivos planteadas en el área					
----	---	--	--	--	--	--

I.2.4. Control estratégico

13	La subgerencia de obras recaba información sobre el avance de las estrategias para el cumplimiento de las metas del área					
14	La subgerencia de obras evalúa las estrategias para el cumplimiento de los objetivos y acciones en el área					

I.3. IMPLEMENTACIÓN ESTRATEGICA

N°		5	4	3	2	1
----	--	---	---	---	---	---

I.3.1. Poner en práctica una estrategia

15	La subgerencia de obras pone en práctica la estrategia elegida por consenso por parte de sus colaboradores					
16	La subgerencia de obras evalúa la aceptación de la estrategia puesta en práctica por parte de sus colaboradores					

I.3.2. El éxito de la estrategia

17	La subgerencia de obras evalúa el éxito de la estrategia ejecutada o implementada en el área					
----	--	--	--	--	--	--

I.3.3. La estructura organizacional

18	La subgerencia de obras cuenta con una estructura organizacional independiente del Organigrama Institucional					
19	La subgerencia de obras propone cambios de la estructura organizacional del área					

I.3.4. Evolución de la estructura

20	La subgerencia de obras a modificado su estructura en la actual gestión municipal					
----	---	--	--	--	--	--

II. EJECUCION DE OBRAS

II.1. INICIO DE EJECUCION DE OBRA

N°		5	4	3	2	1
----	--	---	---	---	---	---

II.1.1 Requisitos para inicio de ejecución de obra

21	La subgerencia de obras cuenta con el expediente técnico para ejecución de obra a tiempo					
----	--	--	--	--	--	--

22	La subgerencia de obras proporciona un juego del expediente técnico al inspector o supervisor de obra					
23	La subgerencia de obras cuenta con alguna directiva o similar para la entrega de expediente técnico al contratista					
24	Conoces si la subgerencia de obras realiza el cumplimiento de los requisitos de inicio de obra a tiempo					
25	La subgerencia de obras cuenta con una directiva o protocolo para la entrega de terreno					
26	La subgerencia de obras emite documento por la aprobación del Cronograma de Avance de Obra - CAO					
27	La subgerencia de obras tramita el permiso de intervención de uso de vías principales en el distrito					
28	La subgerencia de obras da a conocer el inicio de la ejecución de obra por algún medio de comunicación dentro del área					

II.1.2. Adelanto directo de obra

29	La subgerencia de obras cuenta con la solicitud de adelanto directo a tiempo					
30	La subgerencia de obras tramita a tiempo el pago del adelanto directo					
31	La subgerencia de obras cuenta con directiva o flujo grama para el trámite de pago del adelanto directo					
32	La subgerencia de obras tiene conocimiento de la fecha que se realiza el pago del adelanto directo al contratista					

II.1.3. Valorización y metrados

33	La subgerencia de obras cuenta con una directiva o flujo grama para el trámite de pago de la valorización de obra					
34	El trámite que realiza la subgerencia de obras para el pago de valorización de obra se realiza a tiempo					

II.1.4. Ampliaciones de plazo de obra

35	La subgerencia de obras cuenta con directiva o flujo grama para el trámite de la ampliación de plazo					
36	La subgerencia de obras da a conocer sobre las ampliaciones de plazo de las obras en ejecución al área					

II.2. INSPECTOR O SUPERVISOR DE OBRA

N°		5	4	3	2	1
----	--	---	---	---	---	---

II.2.1. Designación de supervisor de obra o inspector de obra

37	La subgerencia de obras comunica la designación del Inspector o Supervisor de Obra al área					
38	La designación de supervisor o inspector de obra cuenta con alguna directiva o protocolo para su desarrollo					

II.2.2. Ampliación del plazo contractual

39	La ampliación de plazo de la supervisión de obra es dada a conocer por parte de la subgerencia de obras al área					
40	La subgerencia de obras cuenta con alguna directiva o protocolo para realizar la ampliación de plazo de la supervisión de obra					

Muchas Gracias

Anexo 4

Validación de Instrumentos

VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE INDEPENDIENTE: LA PLANIFICACION									
N°	DIMENSIONES / ítems	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias	
		Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
DIMENSIÓN 1: TOMA DE DECISIONES									
1	La subgerencia de obras identifica los problemas menores de su área	✓		✓		✓			
2	La subgerencia de obras identifica los problemas mayores de su área	✓		✓		✓			
3	La subgerencia de obras solicita reportar a su personal los problemas presentados en el área	✓		✓		✓			
4	La subgerencia de obras solicita alternativas de solución a un problema del área a los colaboradores	✓		✓		✓			
5	La subgerencia de obras plantea alternativas de solución para un problema del área a los colaboradores	✓		✓		✓			
6	La subgerencia de obras recolecta y evalúa las alternativas propuestas por los colaboradores	✓		✓		✓			
7	La subgerencia de obras comunica la decisión tomada para dar solución a un problema del área	✓		✓		✓			
DIMENSIÓN 2: ADMINISTRACION ESTRATÉGICA									
8	La subgerencia de obras establece o planifica metas a corto plazo del área alineadas a las institucionales	✓		✓		✓			
9	La subgerencia de obras establece o planifica metas a mediano plazo del área alineadas al PEI-MSI	✓		✓		✓			
10	La subgerencia de obras formula estrategias en base a las metas y acciones establecidas en la planificación del área	✓		✓		✓			
11	La subgerencia de obras plantea el objetivos del área que se encuentran alineadas al Plan Operativo Institucional - POI de la Municipalidad de San Isidro	✓		✓		✓			
12	La subgerencia de obras alcanza cumplir con las metas, acciones y objetivos planteadas en el área	✓		✓		✓			
13	La subgerencia de obras recaba información sobre el avance de las estrategias para el cumplimiento de las metas del área	✓		✓		✓			
14	La subgerencia de obras evalúa las estrategias para el cumplimiento de los objetivos y acciones en el área	✓		✓		✓			
DIMENSIÓN 3: IMPLEMENTACIÓN ESTRATEGICA									
15	La subgerencia de obras pone en práctica la estrategia elegida por consenso por parte de sus colaboradores	✓		✓		✓			
16	La subgerencia de obras evalúa la aceptación de la estrategia puesta en práctica por parte de sus colaboradores	✓		✓		✓			
17	La subgerencia de obras evalúa el éxito de la estrategia ejecutada o implementada en el área	✓		✓		✓			
18	La subgerencia de obras cuenta con una estructura organizacional independiente del Organigrama Institucional	✓		✓		✓			
19	La subgerencia de obras propone cambios de la estructura organizacional del área	✓		✓		✓			
20	La subgerencia de obras a modificado su estructura en la actual gestión municipal	✓		✓		✓			

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

SI EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez evaluador: **Mg. Ing. BARRANTES RÍOS EDMUNDO JOSÉ**

DNI: 25651955

Especialidad del evaluador: **DOCENTE METODÓLOGO**



Mg. Ing. Edmundo Barrantes Ríos

¹ **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

² **Pertinencia:** Si el ítem pertenece a la dimensión.

³ **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

07 de Febrero del 2017

VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE DEPENDIENTE: LA EJECUCION DE OBRAS PUBLICAS

N°	DIMENSIONES / items	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSION 1: INICIO DE EJECUCION DE OBRA							
21	La subgerencia de obras cuenta con el expediente técnico para ejecución de obra a tiempo	✓		✓		✓		
22	La subgerencia de obras proporciona un juego del expediente técnico al inspector o supervisor de obra	✓		✓		✓		
23	La subgerencia de obras cuenta con alguna directiva o similar para la entrega de expediente técnico al contratista	✓		✓		✓		
24	Conoces si la subgerencia de obras realiza el cumplimiento de los requisitos de inicio de obra a tiempo	✓		✓		✓		
25	La subgerencia de obras cuenta con una directiva o protocolo para la entrega de terreno	✓		✓		✓		
26	La subgerencia de obras emite documento por la aprobación del Cronograma de Avance de Obra - CAO	✓		✓		✓		
27	La subgerencia de obras tramita el permiso de intervención de uso de vías principales en el distrito	✓		✓		✓		
28	La subgerencia de obras da a conocer el inicio de la ejecución de obra por algún medio de comunicación dentro del área	✓		✓		✓		
29	La subgerencia de obras cuenta con la solicitud de adelanto directo a tiempo	✓		✓		✓		
30	La subgerencia de obras tramita a tiempo el pago del adelanto directo	✓		✓		✓		
31	La subgerencia de obras cuenta con directiva o flujograma para el trámite de pago del adelanto directo	✓		✓		✓		
32	La subgerencia de obras tiene conocimiento de la fecha que se realiza el pago del adelanto directo al contratista	✓		✓		✓		
33	La subgerencia de obras cuenta con una directiva o flujograma para el trámite de pago de la valorización de obra	✓		✓		✓		
34	El trámite que realiza la subgerencia de obras para el pago de valorización de obra se realiza a tiempo	✓		✓		✓		
35	La subgerencia de obras cuenta con directiva o flujograma para el trámite de la ampliación de plazo	✓		✓		✓		
36	La subgerencia de obras da a conocer sobre las ampliaciones de plazo de las obras en ejecución al área	✓		✓		✓		
	DIMENSION 2: INSPECTOR O SUPERVISOR DE OBRA							
37	La subgerencia de obras comunica la designación del Inspector o Supervisor de Obra al área	✓		✓		✓	No	
38	La designación de supervisor o inspector de obra cuenta con alguna directiva o protocolo para su desarrollo	✓		✓		✓		
39	La ampliación de plazo de la supervisión de obra es dada a conocer por parte de la subgerencia de obras al área	✓		✓		✓		
40	La subgerencia de obras cuenta con alguna directiva o protocolo para realizar la ampliación de plazo de la supervisión de obra	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

SI EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] No aplicable []

Aplicable después de corregir []

Apellidos y nombres del juez evaluador: Mg. Ing. BARRANTES RÍOS EDMUNDO JOSÉ

DNI: 25651955

Especialidad del evaluador: DOCENTE METODOLÓGICO



Mg. Ing. Edmundo Barrantes Ríos

¹ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

² Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

³ Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

07 de Febrero del 2017

VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE INDEPENDIENTE: LA PLANIFICACION

N°	DIMENSIONES / ítems	Claridad ¹				Pertinencia ²				Relevancia ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	Si	No			
		DIMENSIÓN 1: TOMA DE DECISIONES										
1	La subgerencia de obras identifica los problemas menores de su área	✓		✓		✓						
2	La subgerencia de obras identifica los problemas mayores de su área	✓		✓								
3	La subgerencia de obras solicita reportar a su personal los problemas presentados en el área	✓		✓								
4	La subgerencia de obras solicita alternativas de solución a un problema del área a los colaboradores	✓		✓								
5	La subgerencia de obras plantea alternativas de solución para un problema del área a los colaboradores	✓		✓								
6	La subgerencia de obras recolecta y evalúa las alternativas propuestas por los colaboradores	✓		✓								
7	La subgerencia de obras comunica la decisión tomada para dar solución a un problema del área	✓		✓								
	DIMENSIÓN 2: ADMINISTRACION ESTRATÉGICA											
8	La subgerencia de obras establece o planifica metas a corto plazo del área alineadas a las institucionales	✓		✓								
9	La subgerencia de obras establece o planifica metas a mediano plazo del área alineadas al PEI-MSI	✓		✓								
10	La subgerencia de obras formula estrategias en base a las metas y acciones establecidas en la planificación del área	✓		✓								
11	La subgerencia de obras plantea el objetivos del área que se encuentran alineadas al Plan Operativo Institucional - POI de la Municipalidad de San Isidro	✓		✓								
12	La subgerencia de obras alcanza cumplir con las metas, acciones y objetivos planteadas en el área	✓		✓								
13	La subgerencia de obras recaba información sobre el avance de las estrategias para el cumplimiento de las metas del área	✓		✓								
14	La subgerencia de obras evalúa las estrategias para el cumplimiento de los objetivos y acciones en el área	✓		✓								
	DIMENSIÓN 3: IMPLEMENTACIÓN ESTRATEGICA											
15	La subgerencia de obras pone en práctica la estrategia elegida por consenso por parte de sus colaboradores	✓		✓								
16	La subgerencia de obras evalúa la aceptación de la estrategia puesta en práctica por parte de sus colaboradores	✓		✓								
17	La subgerencia de obras evalúa el éxito de la estrategia ejecutada o implementada en el área	✓		✓								
18	La subgerencia de obras cuenta con una estructura organizacional independiente del Organigrama Institucional	✓		✓								
19	La subgerencia de obras propone cambios de la estructura organizacional del área	✓		✓								
20	La subgerencia de obras a modificado su estructura en la actual gestión municipal	✓		✓								

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

SI EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable [.]

Apellidos y nombres del juez evaluador: **Mg. VÍCTOR MANUEL MIGUEL DE PRIEGO CARBAJAL**

DNI: 06722070

Especialidad del evaluador: **DOCENTE TEMÁTICO**

¹ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

² Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

³ Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



07 de Febrero del 2017

VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE DEPENDIENTE: LA EJECUCION DE OBRAS PUBLICAS

N°	DIMENSIONES / ítems	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: INICIO DE EJECUCION DE OBRA							
21	La subgerencia de obras cuenta con el expediente técnico para ejecución de obra a tiempo	✓		✓		✓		
22	La subgerencia de obras proporciona un juego del expediente técnico al inspector o supervisor de obra	✓		✓		✓		
23	La subgerencia de obras cuenta con alguna directiva o similar para la entrega de expediente técnico al contratista	✓		✓		✓		
24	Conoces si la subgerencia de obras realiza el cumplimiento de los requisitos de inicio de obra a tiempo	✓		✓		✓		
25	La subgerencia de obras cuenta con una directiva o protocolo para la entrega de terreno	✓		✓		✓		
26	La subgerencia de obras emite documento por la aprobación del Cronograma de Avance de Obra - CAO	✓		✓		✓		
27	La subgerencia de obras tramita el permiso de intervención de uso de vías principales en el distrito	✓		✓		✓		
28	La subgerencia de obras da a conocer el inicio de la ejecución de obra por algún medio de comunicación dentro del área	✓		✓		✓		
29	La subgerencia de obras cuenta con la solicitud de adelanto directo a tiempo	✓		✓		✓		
30	La subgerencia de obras tramita a tiempo el pago del adelanto directo	✓		✓		✓		
31	La subgerencia de obras cuenta con directiva o flujograma para el trámite de pago del adelanto directo	✓		✓		✓		
32	La subgerencia de obras tiene conocimiento de la fecha que se realiza el pago del adelanto directo al contratista	✓		✓		✓		
33	La subgerencia de obras cuenta con una directiva o flujograma para el trámite de pago de la valorización de obra	✓		✓		✓		
34	El trámite que realiza la subgerencia de obras para el pago de valorización de obra se realiza a tiempo	✓		✓		✓		
35	La subgerencia de obras cuenta con directiva o flujograma para el trámite de la ampliación de plazo	✓		✓		✓		
36	La subgerencia de obras da a conocer sobre las ampliaciones de plazo de las obras en ejecución al área	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: INSPECTOR O SUPERVISOR DE OBRA	Si	No	Si	No	Si	No	
37	La subgerencia de obras comunica la designación del Inspector o Supervisor de Obra al área	✓		✓		✓		
38	La designación de supervisor o inspector de obra cuenta con alguna directiva o protocolo para su desarrollo	✓		✓		✓		
39	La ampliación de plazo de la supervisión de obra es dada a conocer por parte de la subgerencia de obras al área	✓		✓		✓		
40	La subgerencia de obras cuenta con alguna directiva o protocolo para realizar la ampliación de plazo de la supervisión de obra	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

SI EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez evaluador: Mg. VÍCTOR MANUEL MIGUEL DE PRIEGO CARBAJAL

DNI: 06722070

Especialidad del evaluador: DOCENTE TEMÁTICO



07 de Febrero del 2017

¹ **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

² **Pertinencia:** Si el ítem pertenece a la dimensión.

³ **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Anexo 5

Matriz de Datos

MATRIZ DE DATA																																											
M/P	LA PLANIFICACION																			LA EJECUCION DE OBRA																			VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE			
	TOMA DE DECISIONES							ADMINISTRACION ESTRATEGICA							IMPLEMENTACION ESTRATEGICA					INICIO DE EJECUCION DE OBRA														INSPECTOR O SUPERVISION DE OBRA									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38			39	40	TOTAL
01	3	5	5	3	4	3	4	4	4	4	5	4	3	4	3	3	3	4	5	1	5	5	5	4	4	1	1	1	3	4	4	1	4	1	4	4	5	2	5	4	74	67	
02	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	82	76
03	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	3	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	75	86	
04	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	94	97
05	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	4	5	93	91	
06	3	4	3	4	4	4	3	3	2	3	4	3	4	3	3	2	3	3	4	4	5	5	2	5	1	5	2	2	5	5	2	5	2	5	2	2	2	2	2	2	66	63	
07	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	65	63	
08	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	4	4	2	3	4	3	1	3	3	3	3	4	2	3	2	3	4	2	3	2	60	58	
09	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	1	20	32
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	5	5	4	5	96	88	
11	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	5	2	3	3	2	1	3	3	4	2	2	3	4	3	4	4	4	3	3	66	61	
12	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	96	92	
13	5	5	5	5	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	78	91	
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	1	20	32
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	5	5	4	5	96	88	
16	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	5	2	3	3	2	1	3	3	4	2	2	3	4	3	4	4	4	3	3	66	61	
17	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	96	92
18	5	5	5	5	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	78	91
19	3	5	5	3	4	3	4	4	4	4	5	4	3	4	3	3	3	4	5	1	5	5	5	4	4	1	1	1	3	4	4	1	4	1	4	4	5	2	5	4	74	67	
20	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	82	76	
21	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	3	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	75	86	
22	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	94	97	
23	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	4	5	93	91	
24	3	4	3	4	4	4	3	3	2	3	4	3	4	3	3	2	3	3	4	4	5	5	2	5	1	5	2	2	5	5	2	5	2	5	2	5	2	2	2	2	2	66	63
25	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	65	63	
26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	4	4	2	3	4	3	1	3	3	3	3	4	2	3	2	3	4	2	3	2	60	58	
PROMEDIO																																								74.23	74.23		