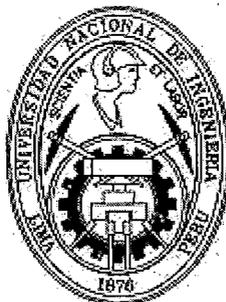


**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE INGENIERÍA ECONÓMICA Y CIENCIAS SOCIALES**



**“PROPUESTA METODOLÓGICA DE SEGUIMIENTO
Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE
LAS INVERSIONES EN GOBIERNOS REGIONALES
(CASO REGIÓN CALLAO)”**

POR LA MODALIDAD DE TESIS

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN CIENCIAS CON MENCIÓN EN PROYECTOS
DE INVERSIÓN**

ELABORADO POR:

BARTOLUCCE EISENHOWEN HUARINGA JOAQUIN

LIMA-PERU

2011

Digitalizado por:

**Consortio Digital del
Conocimiento MebLatam,
Hemisferio y Dalse**

DEDICATORIA

A Dios, por ser el guía en mi vida y haberme dado el valor y fuerza para alcanzar mis metas propuestas.

A mi familia, por acompañarme con cariño incondicional y dedicación en los años de estudios que le han dado un gran valor a mi vida.

AGRADECIMIENTO

A mi madre, padre, hermanas, esposa e hija, por el constante apoyo que me brindaron.

A mi Alma Mater, por trasmitirme conocimientos y enseñarme todos mis conocimientos aprendidos.

A mi asesor, Guido Palomino Hernández por haberme transmitido sus conocimientos y por el apoyo incondicional en la elaboración del presente estudio.

A Víctor Amaya Neira, por sus acertadas correcciones y sugerencias para mejorar la presente investigación.

A Víctor García Gonzales, que ha sido para mí un auténtico privilegio y honor tenerlo en el decurso de esta tesis, su valiosa orientación, su trato personal y afecto; por ser un verdadero maestro.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Nº	Contenido	Página
	INTRODUCCIÓN.	1
1	CAPÍTULO 1	
	1 EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.	
	1.1 Problema.	3
	1.1.1 Definición del problema.	9
	1.1.2 Identificación del problema.	10
	1.1.3 Delimitación del problema.	10
	1.1.4 Formulación del problema.	11
	1.1.4.1 Problema principal.	11
	1.1.4.2 Problemas específicos.	11
	1.2 Objetivos.	12
	1.2.1 Objetivo principal.	12
	1.2.2 Objetivos específicos.	12
	1.3 Importancia	13
	1.4 Limitaciones.	13
	1.5 Alcances.	13
	1.6 Viabilidad.	14
	1.7 Justificación de la investigación.	14
2	CAPÍTULO 2	
	MARCO TEÓRICO	
	2.1 Antecedentes de la gestión de inversiones.	18
	2.2 Bases teóricas generales.	19
	2.3 Bases teóricas especializadas.	23
	2.3.1 Gestión de inversiones.	25
	2.3.2 Gestión del conocimiento.	31
	2.3.3 Gestión estratégica.	38
	2.3.4 Gestión de la calidad	42
	2.3.5 El Cuadro de Mando Integral.	45
	2.4 Hipótesis.	50
	2.4.1 Hipótesis principal.	50
	2.4.2 Hipótesis específicas.	50
	2.5 Variables del estudio.	51
	2.5.1 Conceptualización de variables.	51
	2.5.2 Operacionalización de variables.	52
	2.5.3 Identificación de las variables.	55

Nº	Contenido	Página
3	2.5.4 Definición de las variables. 2.6 Matriz de consistencia. 2.7 Plan maestro. 2.7.1 Modelo gráfico. 2.7.2 Modelo descriptivo.	56 57 57 58 58
4	CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN. 3.1 Diseño de estudio, tipo de investigación, nivel y tipo de estudio. 3.1.1 Diseño de estudio. 3.1.2 Tipo de investigación. 3.1.3 Nivel y tipo de estudio. 3.1.4 Método de investigación. 3.2 Diseño de la investigación. 3.3 Población y muestra. 3.4 Fuentes de información. 3.5 Instrumentos de investigación. 3.6 Técnicas de recolección y procesamiento de datos. 3.7 Validación. 3.8 Confiabilidad. 3.9 Técnicas de análisis e interpretación de la información. 3.10 Método estadístico matemático. 3.11 Validación de hipótesis.	61 61 61 61 62 63 64 65 66 70 70 70 70 71 71
4	CAPÍTULO 4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS 4.1 Presentación de variables obtenidas de encuestas. 4.2 La macro variable independiente (datos obtenidos de encuestas). 4.2.1 Gestión del conocimiento, 4.2.2 Gestión estratégica. 4.2.3 Gestión de la calidad. 4.3 Análisis e interpretación de resultados. 4.3.1 La variable gestión del conocimiento. 4.3.2 La variable gestión estratégica. 4.3.3 La variable gestión de la calidad. 4.4 Análisis e interpretación de resultados del modelo de contribución. 4.5 Contrastación de la hipótesis principal.	72 73 73 76 78 80 80 81 82 83 84

N°	Contenido	Página
	4.6 <i>Contrastación de las hipótesis específicas.</i>	85
5	CAPÍTULO 5	
	<i>DISEÑO DE LA PROPUESTA DE SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN, SUPERVISIÓN</i>	
	<i>CONTROL DE PROYECTOS DE INVERSIÓN.</i>	91
	5.1 <i>Implantación del Cuadro de Mando Integral CMI en una organización.</i>	94
	5.2 <i>Proceso de cambio en la ORPI del Gobierno Regional del Callao.</i>	97
	5.3 <i>Implantación del CMI en la ORPI del Gobierno Regional del Callao.</i>	97
	5.3.1 <i>Misión.</i>	98
	5.3.2 <i>Visión.</i>	98
	5.3.3 <i>Identificación de temas, usuarios externos/beneficiarios.</i>	99
	5.3.4 <i>Planteamiento del análisis FODA en la ORPI del GR del Callao.</i>	101
	5.3.5 <i>Objetivos y estrategias.</i>	102
	5.3.6 <i>Objetivos, indicadores y metas.</i>	102
	5.3.7 <i>Objetivos generales según perspectiva del CMI.</i>	103
	5.3.8 <i>Objetivos específicos por objetivos generales según perspectiva del CMI.</i>	104
	5.3.9 <i>Mapa estratégico de la ORPI – Callao.</i>	106
	5.3.10 <i>Indicadores de gestión por perspectiva del CMI.</i>	110
	5.3.11 <i>Iniciativas estratégicas (IE).</i>	111
	5.3.12 <i>Batería de indicadores de la ORPI del Gobierno Regional del Callao.</i>	112
	5.4 <i>Mejora continua.</i>	
	 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	113
	BIBLIOGRAFÍA	115
	ANEXOS	117

LISTA DE ACRÓNIMOS

	Descripción
<i>BCRP</i>	<i>BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ.</i>
<i>BID</i>	<i>BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO.</i>
<i>BM</i>	<i>BANCO MUNDIAL.</i>
<i>CEPAL</i>	<i>COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE.</i>
<i>CMI</i>	<i>CUADRO DE MANDO INTEGRAL.</i>
<i>DGPM</i>	<i>DIRECCIÓN GENERAL DE PROGRAMACIÓN MULTIANUAL.</i>
<i>DNPP</i>	<i>DIRECCIÓN NACIONAL DE PRESUPUESTO PÚBLICO.</i>
<i>EFQM</i>	<i>EUROPEAN QUALITY MODEL (MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD).</i>
<i>FODA</i>	<i>ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS.</i>
<i>FONIPREL</i>	<i>FONDO DE PROMOCIÓN DE LA INVERSIÓN PÚBLICA REGIONAL Y LOCAL.</i>
<i>GRI</i>	<i>GERENCIA REGIONAL DE INFRAESTRUCTURA.</i>
<i>GRPPAT</i>	<i>GERENCIA REGIONAL DE PLANEAMIENTO, PRESUPUESTO Y ACONDICIONAMIENTO TERRITORIAL.</i>
<i>INADE</i>	<i>INSTITUTO NACIONAL DE DESARROLLO.</i>
<i>INEI</i>	<i>INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA.</i>
<i>ILPES</i>	<i>INSTITUTO LATINOAMERICANO Y DEL CARIBE DE PALNIFICACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL.</i>
<i>MEF</i>	<i>MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS.</i>
<i>OR</i>	<i>ÓRGANO RESOLUTIVO DEL SECTOR.</i>
<i>ORPI</i>	<i>OFICINA REGIONAL DE PROGRAMACIÓN E INVERSIONES.</i>
<i>PEI</i>	<i>PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.</i>
<i>PIA</i>	<i>PRÉSUPUESTO INSTITUCIONAL DE APERTURA.</i>
<i>PIP</i>	<i>PROYECTO DE INVERSIÓN PÚBLICA.</i>
<i>PIM</i>	<i>PRESUPUESTO INSTITUCIONAL MODIFICADO.</i>
<i>PBI</i>	<i>PRODUCTO BRUTO INTERNO.</i>
<i>SNIP</i>	<i>SISTEMA NACIONAL DE INVERSIÓN PÚBLICA.</i>
<i>SOSEM</i>	<i>SISTEMA OPERATIVO DE MONITOREO DEL SISTEMA NACIONAL DE INVERSIÓN PÚBLICA.</i>
<i>TLC</i>	<i>TRATADO DE LIBRE COMERCIO.</i>
<i>SPSS</i>	<i>PAQUETE ESTADÍSTICO PARA CIENCIAS SOCIALES (PROGRAMA ESTADÍSTICO INFORMÁTICO).</i>
<i>UE</i>	<i>UNIDAD EJECUTORA.</i>
<i>UF</i>	<i>UNIDAD FORMULADORA.</i>

ÍNDICES DE CUADROS

Nº	Contenido	Página
01	<i>Variables y conceptualización.</i>	51
02	<i>Sub variables, dimensiones e indicadores.</i>	52
03	<i>Preguntas por sub variable y dimensión.</i>	53
04	<i>Definición de las variables y sub variables de la investigación.</i>	56
05	<i>Matriz de consistencia</i>	57
06	<i>Número de consultores y porcentaje de pobreza por distrito.</i>	64
07	<i>Universo y muestra de consultores.</i>	65
08	<i>Objetivos y estrategias de la ORPI del Callao.</i>	101
09	<i>Metas e indicadores por objetivo de la ORPI del Callao.</i>	102
10	<i>Objetivos generales por perspectiva según CMI.</i>	103
11	<i>Objetivos específicos / generales y perspectiva según CMI.</i>	104
12	<i>Matriz estratégica de la ORPI Callao.</i>	107
13	<i>Indicadores validados y seleccionados para la PEI y CMI.</i>	108
14	<i>Principales indicadores por objetivos generales de la ORPI Callao.</i>	109
15	<i>Ficha indicador: Proyectos con declaratoria viabilidad.</i>	110
16	<i>Ficha indicador: Funcionarios del GR capacitados.</i>	110

ÍNDICE DE GRÁFICOS

N°	Contenido	Página
01	<i>Ciclo de gestión de proyectos sociales.</i>	8
02	<i>El sistema de seguimiento y evaluación.</i>	9
03	<i>Identificación del problema.</i>	10
04	<i>Modelo conceptual del seguimiento.</i>	20
05	<i>Fomento de la cultura de seguimiento.</i>	21
06	<i>El seguimiento es un proceso.</i>	22
07	<i>Primera parte del proceso de seguimiento.</i>	22
08	<i>Segunda parte del proceso de seguimiento.</i>	23
09	<i>Árbol de medios y fines para resolver el problema de baja calidad de PIPs.</i>	24
10	<i>Ámbitos de calificación de la gestión de inversiones.</i>	25
11	<i>Incidencia de la pobreza por regiones año 2008.</i>	27
12	<i>La inversión como porcentaje del PB últimos 30 años.</i>	28
13	<i>Componentes de la gestión del conocimiento.</i>	34
14	<i>Modos de conversión del conocimiento.</i>	34
15	<i>Gestión del conocimiento asociado a la información.</i>	36
16	<i>Relación de centros de información y la participación de la comunidad organizada.</i>	37
17	<i>Modelo sobre el conocimiento organizacional.</i>	37
18	<i>Requerimientos de la gestión estratégica.</i>	39
19	<i>Las calidades en una organización.</i>	42
20	<i>Evolución de la gestión de la calidad y excelencia.</i>	44
21	<i>Relación de las fases y componentes del CMI.</i>	46
22	<i>Perspectivas del cuadro de mando integral.</i>	48
23	<i>Organigrama del Gobierno Regional del Callao.</i>	90
24	<i>Proceso de implantación del CMI en una Organización.</i>	91
25	<i>Modelo propuesto de cadena de generación de valor.</i>	92
26	<i>Proceso de cambio en la organización de la ORPI Callao.</i>	95

ÍNDICE DE ANEXOS

N°	Contenido	Página
1	<i>Árbol de problemas de la gestión de inversiones públicas.</i>	118
2	<i>La evaluación en el contexto de intervención planificada.</i>	119
3	<i>Breve información del ámbito de la región Callao.</i>	120
4	<i>Árbol de problemas de la ORPI Callao.</i>	121
5	<i>Árbol de objetivos de la ORPI del Callao.</i>	122
6	<i>Medios fundamentales.</i>	123
7	<i>Marco lógico de la ORPI del Callao.</i>	124
8	<i>Batería de indicadores en el cuadro de mando integral.</i>	125
9	<i>Flujograma propuesto de seguimiento, evaluación, supervisión y control de inversiones del gobierno regional del Callao.</i>	126
10	<i>Método del valor devengado de la ejecución y seguimiento físico financiero de inversiones.</i>	127
11	<i>Necesidades de supervisión y evaluación ciclo proyecto.</i>	128
12	<i>Diagrama de flujo del ciclo de proyecto propuesto para el gobierno regional del Callao.</i>	129
13	<i>Diagrama de flujo de procedimiento administrativo propuesto para la planeación de PIP en los gobiernos regionales.</i>	130
14	<i>Cuestionario de encuesta.</i>	131
15	<i>Formato de cierre de proyecto.</i>	133
16	<i>Mapa de monitoreo y evaluación de proyectos sociales.</i>	134
17	<i>Problemas tradicionales de la gestión y su solución con el CMI.</i>	135
18	<i>Resultados de las encuestas.</i>	136
19	<i>Unidades formuladoras (UF) de la ORPI-GR del Callao.</i>	137
20	<i>Glosario de términos.</i>	138

ÍNDICE DE MAPAS Y DIAGRAMAS

N°	Contenido	Página
1	<i>Mapa N° 01: Mapa político de la región Callao.</i>	89
2	<i>Mapa N° 02: Mapa estratégico de la ORPI-GR del Callao.</i>	105
1	<i>Diagrama N° 01: El problema central y sus variables.</i>	60

RESUMEN

La presente tesis está concebida bajo el tipo de investigación descriptivo-explicativo, método problemático-hipotético, analítico-sintético e inductivo y con finalidad teórica, centrado en el planteamiento de una metodología de seguimiento y evaluación de proyectos de inversión pública.

La mayoría de las instituciones públicas centralizadas y descentralizadas como los gobiernos regionales y locales no están realizando una buena gestión de las inversiones, debido entre otras razones por la sobre regulación del proceso del Sistema Nacional de Inversión Pública, la escasa información interna para la adecuada y oportuna toma de decisiones, la limitada organización y las deficientes capacidades para el diagnóstico, planificación y elaboración de los estudios de pre inversión y el escaso seguimiento y evaluación.

El objetivo principal de esta investigación fue el de presentar una metodología de seguimiento y evaluación para mejorar la gestión de las inversiones del Gobierno Regional del Callao, a través de la medición correcta de resultados e impactos en la población beneficiaria, principalmente de las zonas con niveles de pobreza extrema. Se analizó el comportamiento de los modelos de gestión del conocimiento, gestión estratégica y la gestión de la calidad.

El estudio parte de información cualitativa obtenida a través de encuestas sobre una muestra de profesionales especialistas en identificación, formulación, evaluación y gestión de proyectos de inversión pública del ámbito de la Región Callao y entrevistas a expertos en el diseño, implantación y operación del Cuadro de Mando Integral como instrumento de gestión.

El aporte fue la inclusión y aplicación del Cuadro de Mando Integral en el modelo de gestión de inversiones, con enfoque de administración estratégica.

Los resultados del análisis de regresión muestran relación directa de la gestión del conocimiento, gestión estratégica y la gestión de la calidad con la gestión de las inversiones, razón para que la propuesta: Metodología de Seguimiento y Evaluación en el marco de una gestión para resultados, constituye un aporte para mejorar la gestión de las inversiones de los gobiernos regionales.

ABSTRACT

This thesis is designed under the type of descriptive-explanatory method-hypothetical problem, analytic-synthetic and inductive and theoretical purposes, focusing on the approach to a methodology for monitoring and evaluation of public investment projects.

Most of the centralized and decentralized public institutions like regional and local governments are not making a good investment management, due among other reasons, the regulation of the process of national public investment system, low internal information to the appropriate and timely decision-making, limited organization, inadequate diagnostic capacity, planning and preparation of pre-investment studies and the limited monitoring and evaluation.

The main objective of this research was to present a methodology of monitoring and evaluation to improve the investment management of the Regional Government of Callao, through the accurate measurement of outcomes and impacts in the target population, mainly in areas with levels of extreme poverty. It analyzes the behavior of the models of knowledge, strategic management, and quality management.

The study is based on qualitative information gathered through surveys of a sample of professionals in identification, formulation, evaluation and management of public investment projects in the field of Callao Region and interviews with experts in the design, implementation and operation of the Box Score card as a management tool.

The contribution was the introduction and implementation of Balanced Score card in the investment management model, focused on strategic management.

The regression analysis results show direct correlation between knowledge management, strategic management and quality management with the management of investments, reason for the proposal: Monitoring and Evaluation Methodology in the context of managing for results, is a contribution to improve the investment management of regional governments.

INTRODUCCIÓN

Muchas instituciones del Estado no están realizando una buena gestión en materia de inversiones, incluidas las evaluaciones de resultados e impactos, principalmente de las inversiones públicas que, por la complejidad técnica, requieren mayor tiempo y costo; así mismo porque los resultados pueden ser políticamente delicados, especialmente si son negativos o no fueron priorizados.

Generalmente las evaluaciones reciben críticas, porque los resultados se obtienen tardíamente y porque no se realizan con suficiente análisis y rigor técnico, debido entre otras razones a la escasa disponibilidad y calidad de datos e información.

Según la Encuesta Nacional de Hogares Anual 2004 y 2007 del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) en el Departamento de Lima incluida la Provincia Constitucional del Callao, la incidencia de pobreza extrema fue de 2.5% y 1.1% en esos años, respectivamente.

La reducción porcentual demuestra un avance, pero el número de pobres extremos casi se mantiene, lo cual indica debilidades de la lucha contra la pobreza. Ciertamente, en un contexto restrictivo de recursos monetarios y de crecientes demandas sociales, se precisa que los recursos del Tesoro Público se manejen eficiente y eficazmente. Por esta razón, resulta importante, en este caso, que el GR del Callao mejore la gestión de inversiones y evalúe sus experiencias de intervención con proyectos de inversión a través de indicadores. Esto significa realizar el seguimiento y evaluación, incluida la supervisión y control de la inversión social sobre la base de criterios cuantitativos y cualitativos precisos. La propuesta de una metodología de seguimiento y evaluación, para mejorar la gestión de las inversiones, constituye el tema de la presente tesis.

En consecuencia, el problema se define como bajo nivel de la gestión de las inversiones, que dificulta determinar los impactos de las mismas, la retroalimentación

de datos e información y la toma de decisiones. La hipótesis de la investigación se enuncia como sigue: con la metodología de seguimiento y evaluación en base a la gestión del conocimiento, gestión estratégica, gestión de calidad y el uso del cuadro de mando integral, será más efectivo la gestión de inversiones de los gobiernos regionales.

Las hipótesis específicas son:

- La gestión de conocimiento con la base de datos, generación de conocimiento, utilización de software, factores sociopolíticos adversos y clusters de conocimiento, influye positivamente en la mejora de la gestión de inversiones de los gobiernos regionales.
- La gestión estratégica con el plan estratégico, la cadena de valor y las capacidades y recursos, inciden positivamente en la mejora de la gestión de inversiones de los gobiernos regionales.
- La gestión de la calidad, teniendo en cuenta el nivel de eficacia, el nivel de confianza de los beneficiarios, el cumplimiento de lo programado de evaluación y la vigilancia social, participan positivamente en la mejora de la gestión de inversiones de los gobiernos regionales.

Es pertinente señalar que el proceso de investigación se realizó en base a datos cualitativos obtenidos a través de encuestas con aplicación del análisis de regresión.

CAPÍTULO 1

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Problema

La presente investigación surge como parte de la experiencia y trabajo del autor, que realiza y forma parte de una de las instituciones públicas en el área de investigación, seguimiento y evaluación de impacto de los programas y proyectos sociales que son financiados y ejecutados con recursos del tesoro público del Estado Peruano; en concreto, con recursos a través de impuestos de cada uno de los miembros de la sociedad de nuestro país.

Es conveniente mencionar que la idea de investigación, según Hernández Roberto¹ (2006), surge de investigadores experimentados; además de las convocatorias a la investigación sobre temas específicos, de la lectura de documentos generalmente no publicados como los reportes de evaluación de las inversiones y de los resultados de la identificación, formulación y evaluación de proyectos de inversión pública acorde a la Ley N° 27293 Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública y la Directiva N° 001-2009-EF/698.01 Directiva General del Sistema Nacional de Inversión Pública.

Según reportes de la Dirección General de Programación Multianual del Sector Público (DGPM) y de la Dirección General de Presupuesto Público (DGPP) del Ministerio de Economía y Finanzas, (MEF) el gobierno central y los gobiernos regionales y locales, hasta el momento no cuentan con un método integral para

¹ Investigador social, México. 2006 "Metodología de la investigación".

realizar el seguimiento, evaluación, supervisión y control de cada uno de los programas y proyectos sociales en ejecución. A lo más, las evaluaciones que se realizan en situaciones esporádicas, se limitan sólo a la fase de ejecución; por cuanto el Sistema Operativo de Seguimiento y Monitoreo del Sistema Nacional de Inversión Pública (SOSEM) se encuentra en proceso de actualización y vinculación entre la DGPM y la DNPP del Ministerio de Economía y Finanzas.

Desde el punto de vista de la iniciativa privada, se han desarrollado métodos de evaluación económica, financiera, técnica y normativa. En cambio, la inversión pública se orienta a la infraestructura básica de salud, educación, carreteras e irrigaciones y, en menor grado, al mejoramiento de la calidad y ampliación de los servicios sociales.

En el Perú la iniciativa privada, al igual que la administración pública actual, no cuenta con métodos y procedimientos integrales de evaluación social de programas y proyectos; a la fecha no se mide la pertinencia de la intervención de los sectores público y privado en el desarrollo local y regional.

Según la DGPM-MEF, desde el año 2002 al 2008 la DGPP-MEF canalizó inversiones entre el 14% al 20% del total general del presupuesto público y por tal razón la sociedad debe estar informada de cómo se utilizan los impuestos recaudados.

A la fecha, son incipientes los reportes de cuál ha sido el impacto de las inversiones públicas y privadas en la población beneficiaria directa e indirecta de los programas y proyectos de inversión; no se dispone de información a nivel ex post que permita retroalimentar las etapas tanto de la pre inversión como de la inversión.

El Informe Final Grupo APOYO² (Junio 2,000) menciona que a partir de la segunda mitad de la década pasada se inicia un movimiento en la gestión pública peruana por introducir y fortalecer los sistemas de seguimiento y evaluación de los programas y proyectos públicos, con énfasis en lo social. Ello se desarrolla desde un conjunto de iniciativas vinculadas a la ejecución del gasto y al proceso presupuestario, desarrolladas desde el MEF, así como con el desarrollo de esquemas de Seguimiento y Evaluación en diversos proyectos sectoriales, principalmente aquellos que reciben financiamiento de agencias de cooperación internacional. Los sistemas vigentes de Seguimiento y Evaluación de los programas y proyectos sociales públicos tienen, a pesar de esfuerzos de equipos técnicos y del apoyo de la cooperación internacional, gravísimas deficiencias, que serán analizadas en la presente tesis. En una gran proporción de los casos, el Estado y los contribuyentes no tienen cómo saber la efectividad de los programas y proyectos que se desarrollan en el país para ayudar a las poblaciones en situaciones difíciles. Estos fueron algunos de los principales resultados obtenidos, con una muestra de 20 Proyectos de Inversión Pública (PIPs):

- Sólo 3 proyectos (15%), cuyos gastos representaron solamente US \$ 17 millones de los US \$ 770 millones de la misma, tienen manuales para desarrollar sus operaciones de Seguimiento y Evaluación.
- Casi todos los proyectos analizados no tienen reportes de las actividades de seguimiento, debido entre otros factores a los deficientes formatos para recolectar la información y a la reciente actualización del SOSEM desde la DGPM-MEF.
- Si bien 15 proyectos (75%) tienen margen de maniobra, es decir capacidad para continuar con el normal proceso de ejecución, éstos se reducen a 11 cuando se les pregunta acerca de algunos casos en los que efectivamente se haya realizado alguna corrección al proyecto, como resultado del proceso de Seguimiento y Evaluación.

² APOYO CONSULTORÍA, 2000. "Estado de los sistemas de seguimiento y evaluación de los programas sociales públicos en el Perú".

- Sólo 11 proyectos (55%) realizan reportes que retroalimentan el ciclo del proyecto. Sin embargo, la otra mitad, que representa alrededor de US \$ 330 millones, no realiza ningún tipo de reporte con los resultados del Seguimiento y Evaluación.
- Sólo 4 proyectos (20%) están diseñados bajo un marco lógico, el cual es un instrumento de planificación de proyectos por objetivos y útil para la gestión del ciclo del proyecto. Sin embargo, éstos son relativamente grandes, pues sus gastos ascendieron a US \$ 288 millones en el año 2,000, poco menos de la mitad de los gastos totales de la muestra.
- Sólo 14 proyectos (70%) realizaron estudios de pre inversión a nivel de perfil durante su etapa inicial, éstos alcanzaron el 42% (US \$ 321 millones) de la muestra, en términos de desembolsos. Esto significa que los 6 proyectos restantes, que no realizaron ningún perfil y que desembolsaron US \$ 450 millones en el año 2,000, son relativamente grandes. Por lo tanto, se confirma la presunción de que, en la última década, algunos grandes proyectos se iniciaron sin ningún estudio de pre-inversión, debido a factores políticos y a la situación de emergencia que se registró en los primeros años de la década. Además, cabe destacar que, en muchos de los casos que sí se realizaron perfiles, algunos de los funcionarios entrevistados mencionaron que éstos eran demasiado simples.
- Casi la mitad de los proyectos de la muestra realizaron evaluaciones intermedias o ex post. Sin embargo, de acuerdo con algunas de las respuestas de algunos funcionarios, éstas habrían sido de cobertura limitada, o sólo de tipo cualitativo (por lo menos 6 proyectos), o sólo de una parte de los proyectos. El Instituto Nacional de Desarrollo (INADE), que tiene bajo su administración varios proyectos, realiza evaluaciones en algunos de estos casos, pero son la minoría.
- Además, en pocos casos se habrían realizado evaluaciones de impacto y sostenibilidad. Este análisis se confirma con los resultados de la tenencia de línea de base y grupos de control, que teóricamente son los instrumentos adecuados para realizar evaluaciones de impacto y

sostenibilidad: ninguno de los proyectos tiene línea de base (con la salvedad de que en el caso de los proyectos agrícolas no fue posible obtener una respuesta) y sólo 3, que representaron US\$149 millones en términos de gastos, tienen grupos de control o comparación

Hasta ahora, en términos prácticos, tenemos una ley de transparencia para promover la sostenibilidad fiscal y el crecimiento y, en términos generales, la ley se está cumpliendo. Tenemos un marco macroeconómico multianual, dentro el cual estamos programando los recursos públicos para los siguientes 3 ó 4 años. Esta información se ha publicado desde el año 1,999. También estamos emprendiendo la evaluación ex ante de proyectos de inversión como los de infraestructura y otros tipos de formación de capacidades. Pero, se necesita incrementar el porcentaje y monto de inversión pública en el Presupuesto General de la República.

En países del continente europeo, América del Norte y América Latina, las organizaciones mundiales como el Banco Mundial (BM), Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), tienen los avances y logros en relación con el seguimiento, evaluación, supervisión y control de los programas y proyectos de inversión principalmente públicos.

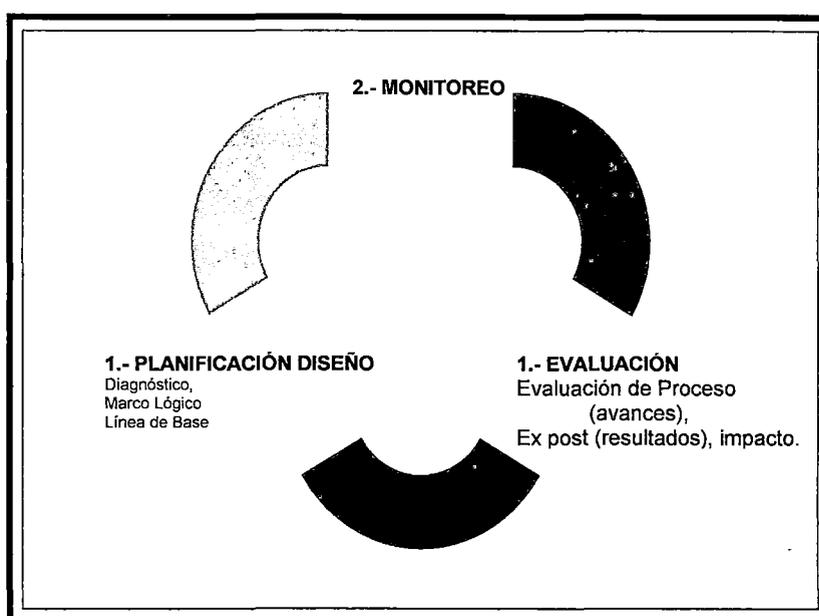
A: La experiencia del Banco Mundial (BM)

Según el documento Estudios del Banco Mundial sobre América Latina y el Caribe **Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo hacia la Institucionalización de los sistemas de seguimiento y evaluación en América Latina y el Caribe**, y el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento / Banco Mundial. Ponente: Fernando Zavala Viceministro de Hacienda, Ministerio de Economía y Finanzas: ***La necesidad de un sistema de seguimiento y evaluación (año 2,003)***, indica que a partir de los años setenta se intentó establecer un sistema de indicadores y seguimiento en el Perú. No tuvo la repercusión que se esperaba y ahora se está redefiniendo. Los ingresos del presupuesto están aumentando y, por lo tanto, existe

la posibilidad de aumentar el gasto público. Pero, se necesita un buen sistema de seguimiento y evaluación para que esto conduzca a un gasto más eficaz.

En el Gráfico N° 1 se visualiza el ciclo de gestión de proyectos sociales que el Banco Mundial considera para el ámbito de América Latina y El Caribe.

Gráfico N° 1
CICLO DE GESTIÓN DE PROYECTOS SOCIALES



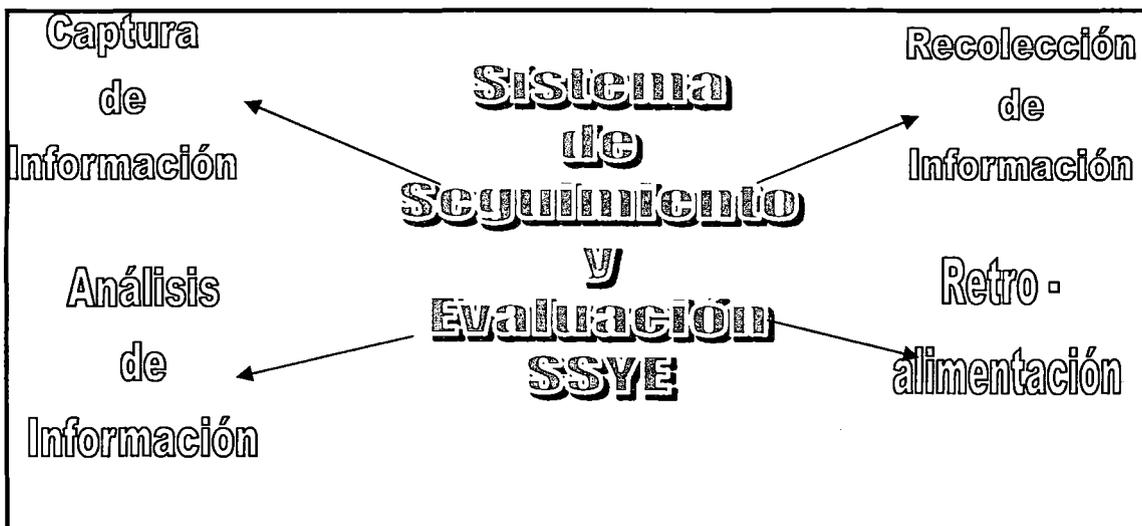
FUENTE: Estudios del Banco Mundial sobre América Latina y el Caribe, 2006

B. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)

El sistema de Seguimiento y Evaluación de las inversiones que aplica la CEPAL se muestra en el Gráfico N° 2.

Gráfico N° 2

EL SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN



FUENTE: Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL - 2007

1.1.1 Definición del problema

La actual gestión de las inversiones, específicamente públicas, no es la adecuada para una correcta medición del impacto social, mostrando las siguientes características, entre otras:

- Incipientes reportes de los impactos de las inversiones públicas.
- Incipiente método de seguimiento integral de seguimiento, evaluación, supervisión y control de los proyectos y programas de inversión (SOSEM).
- Escasa cultura de seguimiento y evaluación.
- Incipiente medición de la pertinencia de la intervención del sector público y privado en el desarrollo de las regiones.
- Monto de las inversiones por año menor al 20% del total de presupuesto público.

1.1.2 Identificación del problema

En el Gráfico N° 3 se muestra el problema central de los gobiernos regionales con sus causas y efectos, asimismo se identifica y define la causa (problema para el presente estudio); la misma que con mayor precisión se aprecia en el Anexo N° 1.

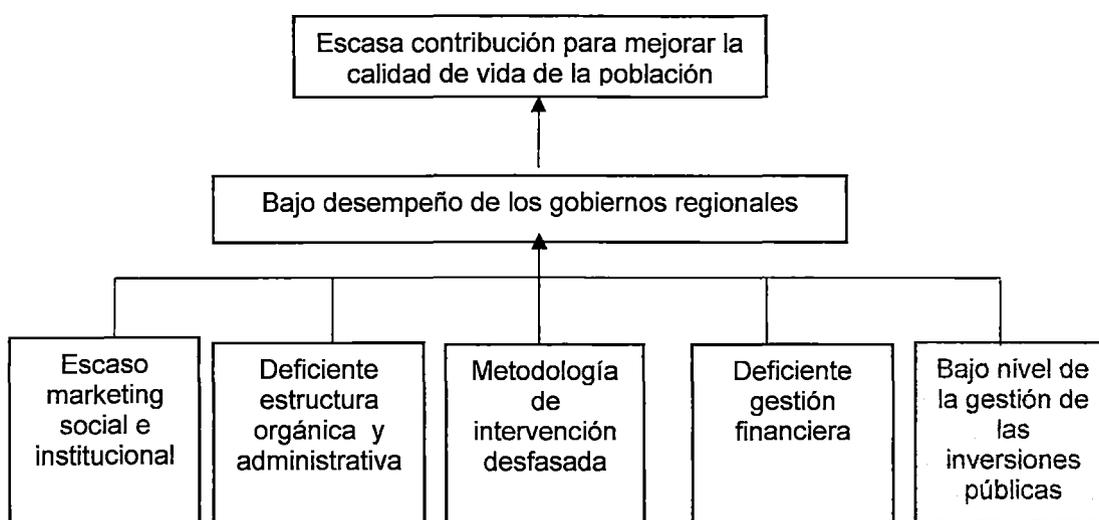
1.1.3 Delimitación del problema

Para que pueda cumplirse los objetivos, esta investigación está delimitada de la siguiente manera:

➤ Delimitación espacial

El ámbito en el cual se desarrolla la investigación comprende las áreas orgánicas de la Oficina Regional de Programación e Inversiones, Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial Gerencia Regional de Infraestructura, Gerencia Regional de Desarrollo Económico, Gerencia de Desarrollo Social, Oficina de Proyectos Especiales y Oficina de Cooperación Técnica Internacional del GR del Callao.

Gráfico N° 3: IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA



➤ Delimitación temporal

Esta investigación comprende el pasado, presente y futuro de la gestión de inversiones públicas del GR del Callao. En forma específica se ha tomado

información del año 2003 al 2008, posteriormente se plantea un modelo para un período de 05 años.

➤ **Delimitación social**

Como parte de la investigación se estableció relaciones con funcionarios que desarrollan funciones decisorias, ejecutivas, de apoyo, asesoría y consultoría o expertos independientes relacionados a los Proyectos de Inversión Pública (PIPs) y la normatividad del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP).

1.1.4 Formulación del problema

Por lo expuesto anteriormente, el problema general se formula de la siguiente manera:

1.1.4.1 Problema principal

¿Cómo los efectos de la gestión del conocimiento, gestión estratégica y gestión de la calidad pueden mejorar la gestión de las inversiones en gobiernos regionales?

1.1.4.2 Problemas específicos

Considerando las causas que producen el problema general del tema de investigación, establecemos los siguientes problemas específicos:

Problema específico 1

¿Cómo influye la gestión del conocimiento en la mejora de la gestión de inversiones de los gobiernos regionales?

Problema específico 2

¿Cómo incide la gestión estratégica en la mejora de la gestión de inversiones de los gobiernos regionales?

Problema específico 3

¿Cómo interviene la gestión de la calidad en la mejora de la gestión de inversiones de los gobiernos regionales?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo principal

Proponer una metodología para mejorar la gestión de inversiones de los gobiernos regionales, considerando la gestión del conocimiento, gestión estratégica y gestión de calidad y la utilización del cuadro de mando integral como instrumento de gestión.

1.2.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos relacionados al objetivo principal son:

- 1) Conocer cómo influye la gestión del conocimiento para mejorar la gestión de inversiones de los gobiernos regionales, considerando la base de datos, generación de conocimiento, utilización de software, factores sociopolíticos adversos y clusters del conocimiento.
- 2) Establecer cómo incide la gestión estratégica para mejorar la gestión de inversiones públicas de los gobiernos regionales, teniendo en cuenta el plan estratégico, cadena de valor, capacidades y recursos.
- 3) Establecer cómo interviene la gestión de la calidad para mejorar la gestión de las inversiones de los gobiernos regionales, estableciendo y aplicando indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad.

Con el logro de estos objetivos se pretende obtener un punto de equilibrio en el cual la administración pública obtenga beneficios, siendo de esta manera la sociedad el principal beneficiario.

Creando un método que sustente las propuestas que contribuyen a la planeación del desarrollo estatal a través del correcto posicionamiento de los proyectos de inversión pública, se logra identificar los posibles proyectos que presentan las mejores alternativas desde el punto de vista del beneficio social, tratando de reducir aquellos

proyectos o acciones que pudieran resultar de los intereses de grupo y no de los intereses en la sociedad.

1.3 Importancia

El tema de investigación es importante, porque con la aplicación del modelo se contribuye en mejorar las limitaciones de gestión inversiones, tales como:

- Débil articulación de los ámbitos relacionados al ciclo del proyecto de inversión pública.
- Escaso seguimiento de los programas sociales.
- Débil desarrollo de medición del desempeño y escasas evaluaciones que retroalimentan los procesos para la toma de decisiones.

El Modelo de Seguimiento y Evaluación de Gestión de Inversiones propuesto, constituye un aporte en la gestión institucional, principalmente porque se mejorará la toma de decisiones al contar con información oportuna a través de indicadores de medición y evaluación de las inversiones.

1.4 Limitaciones

La principal limitación fue el acceso a la información. En la búsqueda de información, por razones de reserva, de confidencia y funcionales, existen restricciones para proporcionar datos referentes al área investigada en razón de los niveles de la jerarquización orgánica existente y al carácter de Reservado, de conformidad al Art. 45° de la Ley N° 27209, Ley de Gestión Presupuestaria, por consiguiente por razones de seguridad la información fue restringida para contrastar con los resultados de la encuesta realizada.

1.5 Alcance del estudio

La presente investigación realizada fue correlacional y explicativa, por cuanto se cuantifican y explican las relaciones entre variables.

1.6 Viabilidad

Debido a la importancia y naturaleza del estudio, se consideró necesario llevar a cabo la investigación, en razón que la misma no demandó demasiado costo económico ni el empleo de técnicas especializadas, permitiendo de esta manera que, una vez concluido y aprobado, constituya una contribución para fortalecer la gestión de inversiones de los gobiernos regionales.

1.7 Justificación de la investigación

Este trabajo de investigación es del tipo descriptivo-explicativo, por cuanto todos los aspectos son teorizados, aunque sus alcances serán prácticos en la medida que se aplique la nueva propuesta para la gestión y el control de los programas y proyectos de inversión en un gobierno regional.

La asignación de recursos para inversiones según reportes de la DGPM – MEF en el período 2003 al 2008, fluctúa entre el 15% al 20% del Presupuesto General de la República de cada ejercicio fiscal.

Colateralmente a dicha asignación presupuestal para inversiones, el país es vulnerable por la crisis financiera externa, generando inestabilidad económica como un déficit de capital.

En el Perú, en los últimos años se busca establecer nuevos Tratados de Libre Comercio (TLC) y éstos fomentan entre los países participantes la competitividad, evadiendo la equidad social. Por lo tanto, es necesario planear y evaluar los proyectos de inversión pública tanto en el área social como privada, para hacer más eficiente el uso de los recursos tan limitados con los que se cuenta para el mejoramiento del nivel de vida de la población.

Además, el sustento legal de la presente investigación se basa en la aplicación de las leyes y normas vigentes:

- Decreto Ley N° 27293, Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública.

- Directiva N° 001-2009-EF/68.01, Directiva del Sistema Nacional de Inversión Pública, aprobada por Resolución Directoral N° 002-2009-EF/68.01.
- Reglamento de la Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública actualizada, aprobado por Decreto Supremo N° 102-2007-EF y modificada por Decreto Supremo N° 038-2998-EF.
- Pautas para el diseño de Sistemas de Seguimiento y Evaluación del Gasto Público en el Perú, (documento para Discusión, Ravina RENATO, Marzo 2003).
- El Planeamiento Estratégico como un proceso de orientación del desarrollo universitario, y efectividad del gasto asignado a través del MEF. El Plan Estratégico de Mediano Plazo es el instrumento de gestión que sustenta el alcance de las metas y objetivos institucionales.
- Instructivo del SOSEM, Aplicativo Informático del Sistema Nacional de Inversión Pública de la DGPM-MEF – Perú, Mayo 2006 (que al año 2,010 se encontró en proceso de actualización).
- Directiva para la Programación y Formulación del Presupuesto del Sector Público 2009. Anexos por nivel de Gobierno Nacional, Gobierno Regional y Gobierno Local.
- Lineamientos conceptuales y metodológicos para la formulación de indicadores de desempeño, aprobado por Resolución Directoral N° 024-2007-EF/76.01, Publicado en “El Peruano” 28-06-2007.

A fin de determinar la importancia de un sistema de seguimiento, evaluación, supervisión y control de programas y proyectos de inversión, la pregunta sería **¿Por qué un sistema de seguimiento, evaluación, supervisión y control de los programas y proyectos de inversión?** La respuesta sería que, ante la exigencia para que los gobiernos desarrollen tareas con eficacia, el seguimiento y evaluación de las inversiones han sido en los últimos 25 años un reclamo abierto y constante. La función pública está sometida a presiones y demandas de la ciudadanía que son cada vez más activas, siendo más vigilados para exigir resultados positivos.

De esto se desprende que el valor público de la administración del gobierno y la iniciativa privada en sus inversiones se comprometan a responder a intereses generados por quienes viven en los marcos de la desigualdad social y económica.

Si tomamos en cuenta que la mayor inversión pública se focaliza en proyectos en beneficio directo para la sociedad, entenderemos mucho más fácilmente la importancia de evaluar este tipo de proyectos. Es decir, promocionar proyectos preferentes a incrementar el bien común.

Los costos y el impacto de los proyectos de inversión representan el compromiso de atenuar los desequilibrios sociales, económicos, etc., dando un sentido de equidad, no sólo a través del diseño de programas asistenciales, sino de la política pública tendiente a definir criterios, normas, procesos y métodos que se traduzcan en un trato humano y abierto; esto es erradicar la exclusión cultural, económica y social.

Sin embargo, esperar que sólo el sector público haga una valoración social de cualquier proyecto de inversión es simplemente una visión paternalista de nuestra responsabilidad como actores sociales. Desde el ámbito de la iniciativa privada también puede hacerse este tipo de consideraciones que repercutan en el mejoramiento del entorno.

En el documento para discusión de la DGPP-MEF, Marzo 2005, en torno a la creación de un Sistema de Seguimiento y Evaluación del Gasto Público se menciona: “En la actualidad, el Estado cuenta con información referente a cómo se asignan los recursos públicos en términos de líneas de acción, montos, instancias públicas, etc. No obstante, no se cuenta con información adecuadamente sistematizada sobre los productos y servicios que se generan; más importante aún sobre los resultados e impactos de las mismas”.

Por esto, consideramos la necesidad de crear un método de Seguimiento, Evaluación, Supervisión y Control de Programas y Proyectos de Inversión Pública y

Privada que tomen en cuenta los efectos y beneficios en la sociedad, y el interés y apoyo a la población, especialmente la que se encuentra en situación de pobreza extrema.

Es necesario que la iniciativa pública en pro del desarrollo del nivel de vida de la sociedad, y, al contar con un método que incluya los aspectos sociales, técnicos, financiero, administrativo, normativo y ambiental, se evalúe de manera integral las intervenciones que se realicen en las localidades o regiones.

Con estas apreciaciones se propondrá una metodología de Seguimiento, Evaluación, Supervisión y Control de los programas sociales y proyectos de inversión pública.

La justificación práctica señala que la investigación propuesta ayudará en la solución de problemas o en la toma de decisiones.

En términos prácticos, el método de seguimiento, evaluación, supervisión y control de los programas y proyectos de inversión es un trabajo obligado para todas las personas involucradas en los procesos de crecimiento y desarrollo de nuestras comunidades.

Evaluar un Programa o Proyecto Social más allá de la aplicación de fórmulas mundialmente conocidas, debe ser un proceso consciente y determinante para la toma de decisiones.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la gestión de inversiones

En el paper “Los costos relativos a la calidad, como herramienta para mejorar la eficiencia de las inversiones públicas de las construcciones en el Perú” de Gómez Sánchez Soto, Rubén. Año 2000, propone para los proyectos de inversión, un modelo sustentado en la norma ISO 9001 para mejorar la calidad las inversiones públicas en el ramo de la construcción, mencionando que los resultados de los proyectos de inversión pública no sólo deben medirse en relación con su producto, sino también en términos de eficiencia de la inversión, es decir a través de indicadores: en primer lugar que la obra (la construcción, producto del proyecto) realmente cumpla con los requisitos de calidad de la necesidad que le dio origen (lograr la plena satisfacción de los usuarios finales), en segundo lugar que sea una contribución al crecimiento y desarrollo de la zona o población beneficiada, y en tercer lugar que contribuya a la mejora de la calidad de vida de los usuarios o beneficiados finales.

Mediante Decreto Supremo N° 063-2007-PCM, publicado en el Diario Oficial “El Peruano” el 14/07/2007, se crea la Oficina de Gestión de Inversiones que depende de la Secretaría de Descentralización de la Presidencia de Consejo de Ministros (SD-PCM), encargada de propiciar la inversión descentralizada, económica y social, además de desarrollar estrategias que permitan impulsar la integración territorial y el desarrollo económico y social a nivel nacional, regional y local.

Para la presente investigación, evaluar el impacto social de los proyectos y programas de inversión es indispensable revisar y analizar las contadas experiencias prácticas que se han llevado a cabo hasta la fecha en nuestro país, con el objetivo de identificar buenas y malas prácticas que posibilitan u obstruyen un desarrollo más acelerado en este campo. A lo que se aspira, es a un sistema de toma de decisiones de inversión en las que el seguimiento y evaluación sean elementos claves para mejorar la gestión de las inversiones.

2.2 Bases teóricas generales

Todo tipo de proyecto y/o programa necesita ser evaluado en su naturaleza, consistencia, efectividad y resultados, con el fin de mantenerlo o modificarlo. En la actualidad, dado que los recursos son cada vez más escasos, las organizaciones e instituciones internacionales, sean cooperantes o no, así como los usuarios finales, necesitan y buscan esa evaluación para la toma de sus decisiones. Así, la evaluación se ha convertido hoy día en una actividad prioritaria.

La evaluación trata de recoger, analizar e interpretar, en forma sistemática, rigurosa y crítica, la información necesaria y suficiente sobre las actividades, procesos y resultados de programas y proyectos de inversión y utiliza para ello especialmente la cualitativa, un enfoque sistémico y humanista sobre la naturaleza de las realidades y una metodología de investigación holística y contextual.

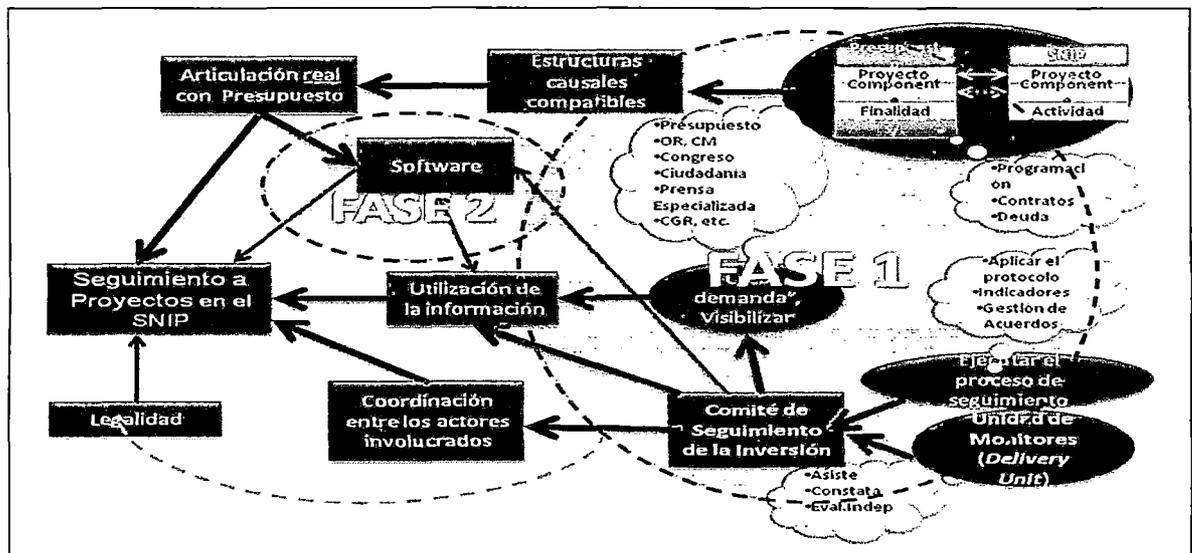
En el paper, **Hacia la institucionalización de los sistemas de seguimiento y evaluación en América Latina y el Caribe, 2004** se menciona: El Perú necesita un sistema que pueda lograr resultados a corto plazo y darnos algunas apreciaciones para el largo plazo. Cuando tratamos de desarrollar un sistema de Seguimiento y Evaluación hace seis años, el modelo no funcionó. Tenemos que crear una cultura de seguimiento y evaluación, es decir un clima en el cual la evaluación de programas se acepte como algo realmente valioso.

Para hacer frente a estos desafíos es indispensable mejorar la actual calidad de la gestión de los municipios, puesto que ellos son las entidades públicas más cercanas a los ciudadanos. Sin embargo, son pocos los municipios que están incorporando la innovación como un componente integral para mejorar su gestión, lo cual está estrechamente correlacionado con las características de gestión de cada Alcalde.

La experiencia nacional sobre seguimiento y evaluación de inversión pública se muestran en los Gráficos N° 4, 5, 6, 7 y 8.

En el Gráfico N° 4, el modelo conceptual de seguimiento parte cuando está programado ejecutarse el PIP; es decir cuenta con la certificación presupuestal, estableciéndose el Comité de Seguimiento de la Inversión y que éste debe vincularse con las áreas orgánicas involucradas (beneficiario del proyecto, área de infraestructura y logística, y área de presupuesto).

Gráfico N° 4
MODELO CONCEPTUAL DEL SEGUIMIENTO



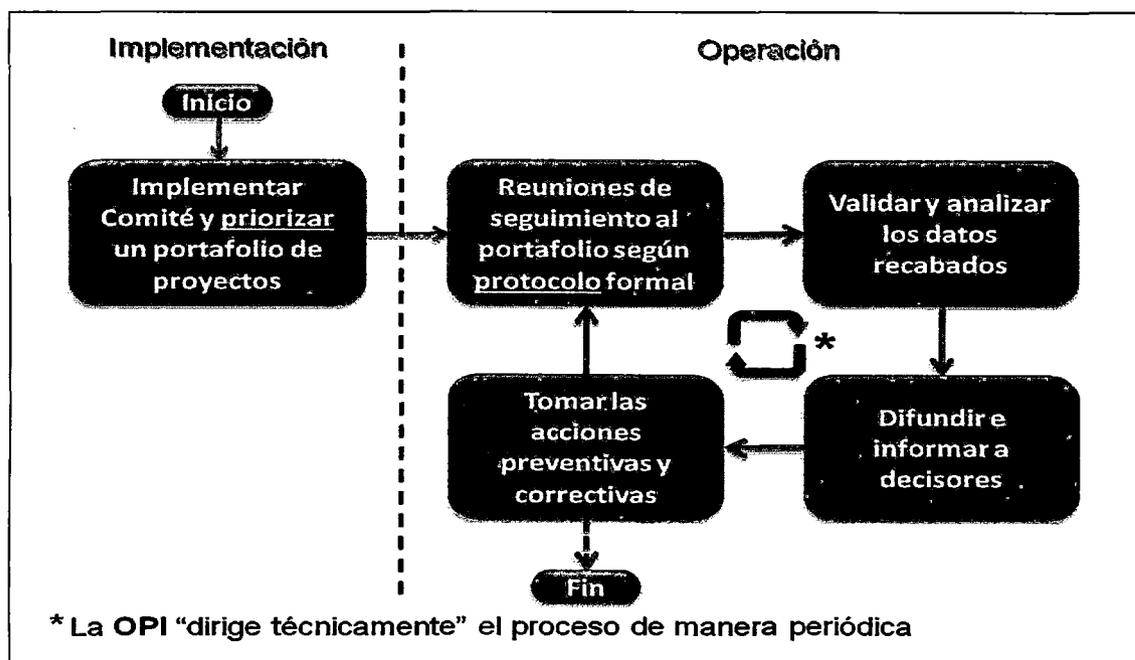
Fuente: Dirección General de Programación Multianual de Inversión Pública. MEF.

En el Gráfico N° 5, el fomento de la cultura de seguimiento se inicia con la instalación del Comité de Seguimiento de la inversión y éste participa una vez

priorizada y programada la ejecución del PIP del portafolio de proyectos y, periódicamente, coordinan acciones de seguimiento detectando los errores y aplicando las medidas correctivas, validando y analizando los datos recabados e informando oportunamente a los tomadores de decisiones.

Gráfico N° 5

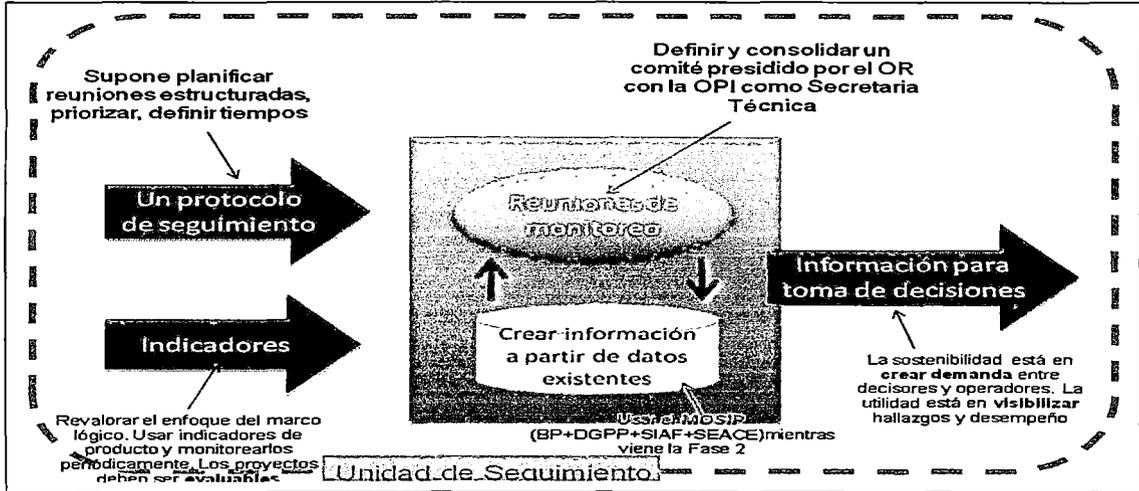
FOMENTO DE LA CULTURA DE SEGUIMIENTO



Fuente: Dirección General de Programación Multianual de Inversión Pública. MEF.

En el Gráfico N° 6, según el instructivo del SOSEM (Mayo 2006), el Seguimiento es un proceso que tiene por objeto fundamental propiciar una mejor gestión de la fase de inversión de los PIPs, que permita obtener resultados congruentes con la declaratoria de viabilidad, es decir rentable, sostenible y compatible con las políticas sectoriales. Se establece previamente el protocolo, seguidamente se toma en cuenta los indicadores contenidos en el marco lógico del proyecto a ejecutarse, posteriormente se realiza los trabajos de campo y reuniones de monitoreo, generando información y viceversa, hasta finalmente alcanzar los reportes correspondientes a los tomadores de decisiones.

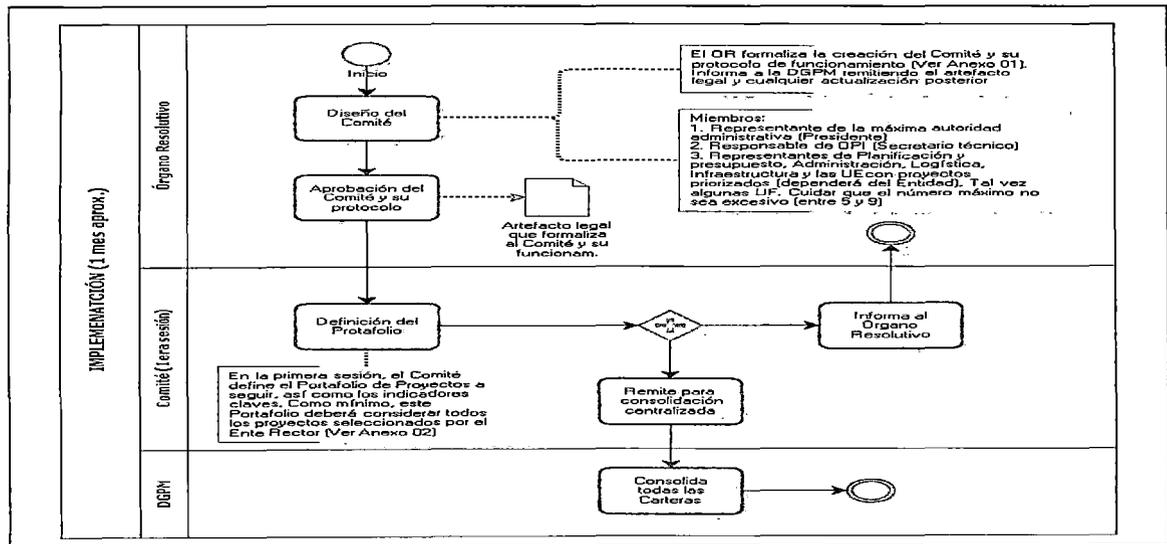
Gráfico N° 6
PROCESO DE SEGUIMIENTO DE LA INVERSIÓN



Fuente: Dirección General de Programación Multianual de Inversión Pública. MEF.

En el Gráfico N° 7, la primera parte del Proceso de Seguimiento comprende la implementación que sería en un plazo de un mes, y en esta parte intervienen el Órgano Resolutivo (OR), el Comité de Seguimiento y la DGPM-MEF. El OR es el que diseña y formaliza al Comité de Seguimiento y su protocolo. El Comité de Seguimiento define el portafolio de proyectos y los indicadores, consolida e informa al OR y posteriormente la DGPM-MEF consolida todas las carteras de PIPs.

Gráfico N° 7
PRIMERA PARTE DEL PROCESO DE SEGUIMIENTO



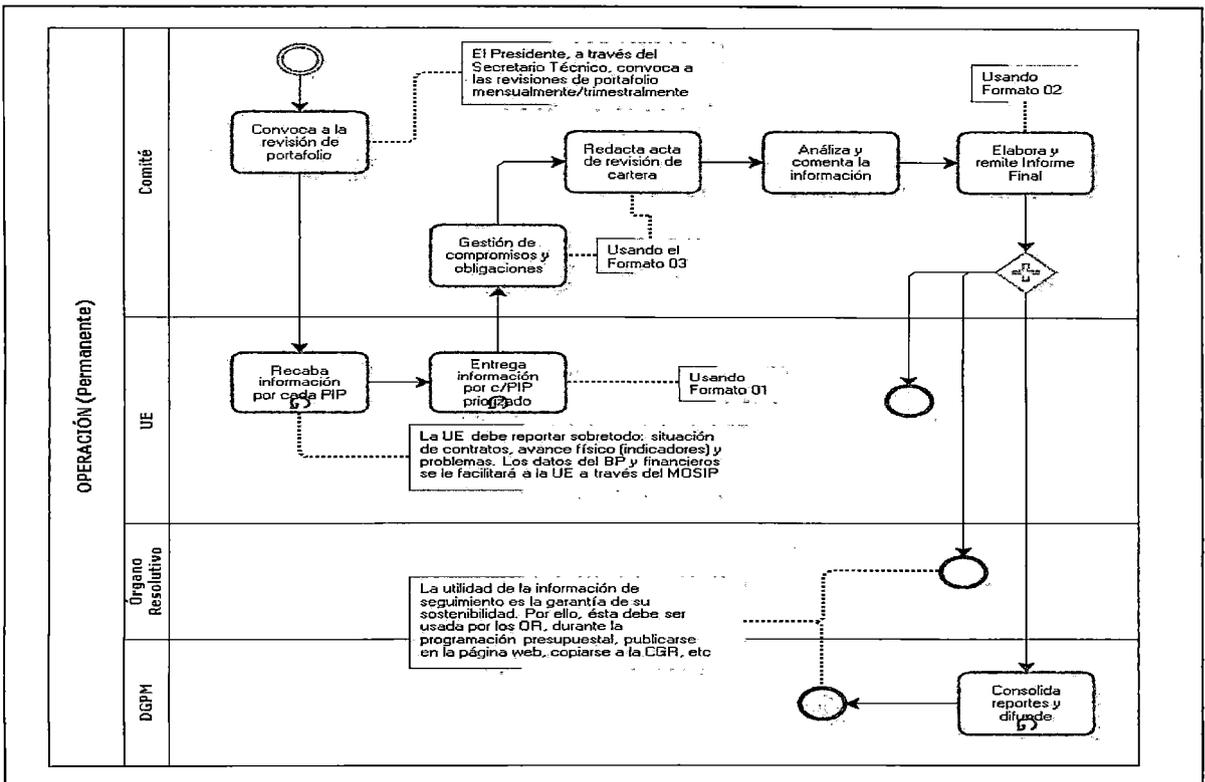
Fuente: Dirección General de Programación Multianual de Inversión Pública. MEF.

En el Gráfico N° 8, la segunda parte del Proceso de Seguimiento comprende la operación del seguimiento, que en sí es la parte de ejecución del PIP. Participan el Comité de Seguimiento revisando el portafolio de proyectos, la gestión de compromisos y obligaciones usando el formato 03, elaborando e informando a la Unidad Ejecutora (UE), utilizando el formato 02 ésta recaba información de cada PIP, analiza y evalúa los avances físico y financiero usando el formato 01, enviándolos al Comité de Seguimiento de la inversión.

2.3 Bases teóricas especializadas

La DGPM-MEF y el OR, en base a la información de la ejecución de los PIPs, constituirá la garantía de sostenibilidad para culminar con la ejecución y asignar presupuesto para la fase de operación de los mismos.

Gráfico N° 8
SEGUNDA PARTE DEL PROCESO DE SEGUIMIENTO

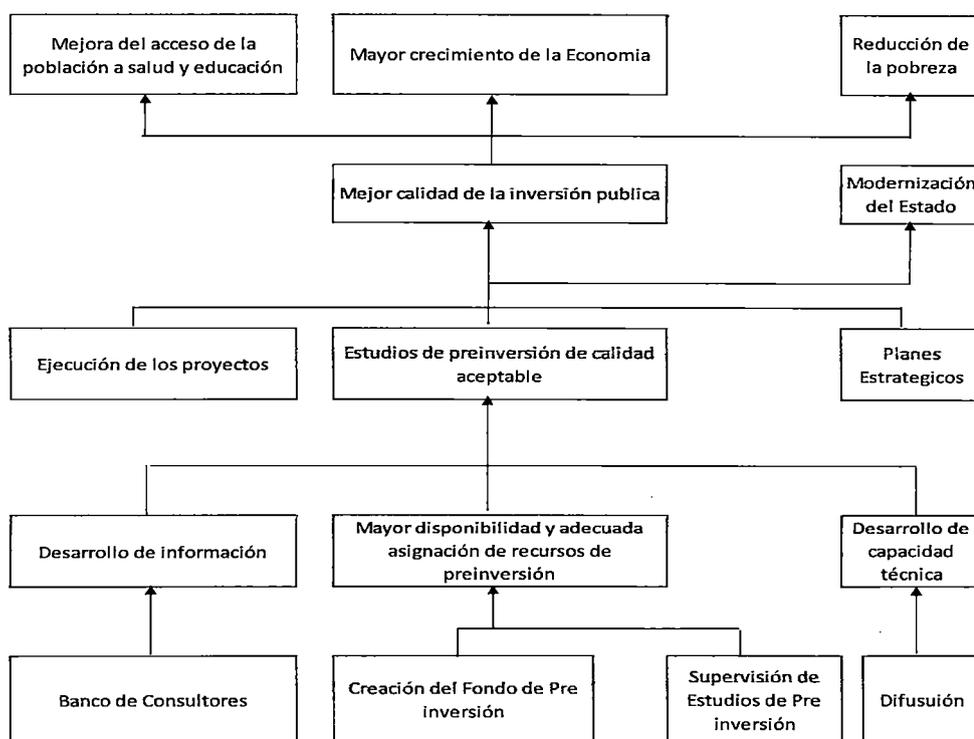


Fuente: Dirección General de Programación Multianual de Inversión Pública. MEF

Carlos Giesecke Sara – Lafosse, Jefe de la Oficina de Inversiones del MEF del Perú, año 2008, manifestó en la CEPAL **Serie de Seminarios y Conferencias**, respecto a las inversiones, que el problema es la baja calidad en los PIPs y que, por lo tanto, el objetivo central será lograr un nivel aceptable de los estudios de pre inversión, con lo cual se espera generar entendimientos para una adecuada toma de decisiones que permita mejorar la calidad de la inversión pública. Con este fin, se planteó lograr el fortalecimiento del SNIP a través de una adecuada y mayor disponibilidad en la asignación de los recursos de pre inversión, desarrollar capacidades técnicas, así como generar y facilitar el acceso a la información. Ver Gráfico N° 9.

Gráfico N° 9

ÁRBOL DE MEDIOS Y FINES PARA RESOLVER EL PROBLEMA DE BAJA CALIDAD EN LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA



FUENTE: Dirección General de Programación Multianual del MEF Perú

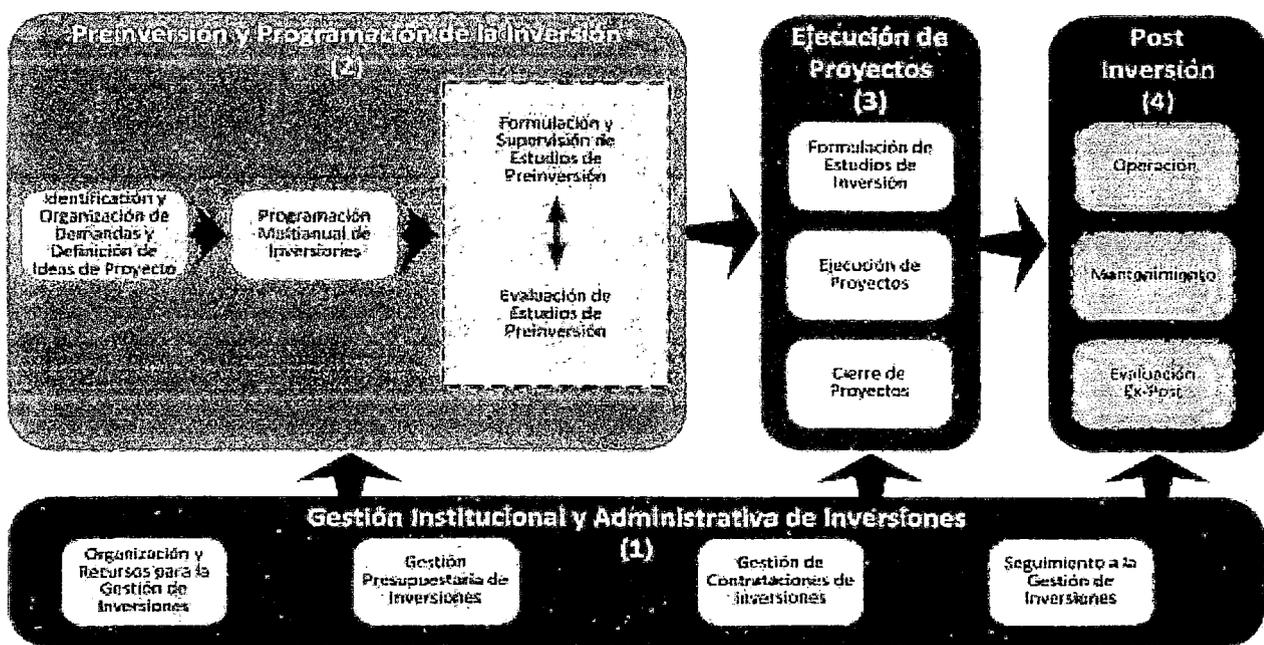
2.3.1 Gestión de inversiones

La gestión de inversiones como parte de la gestión institucional es la adecuada aplicación de los recursos financieros, humanos y materiales para crear, mejorar o ampliar la calidad y cobertura de servicios y/o bienes, o alcanzar las metas socialmente deseadas, sean éstas privadas o públicas; es decir, la obtención de los fines que la sociedad valora con el menor sacrificio de recursos posible.

La gestión de inversiones comprende 4 ámbitos, los que están relacionados con el ciclo del proyecto y aspectos transversales como se aprecia en el Gráfico N° 10.

Gráfico N° 10

ÁMBITOS DE CALIFICACIÓN DE LA GESTIÓN DE INVERSIONES



FUENTE: Manual de Gestión del Canon. Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Setiembre 2009.

Con la Ley N° 27293, Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), su Reglamento actualizado aprobado por Decreto Supremo N° 102-2007-EF y modificado por Decreto Supremo N° 038-2009-EF, y la Directiva N° 001-2009-EF/68.01 Directiva General del Sistema Nacional de Inversión Pública aprobada por Resolución Directoral N° 002-2009-EF/68.01 y otras normas

relacionadas a la inversión pública, son el marco general para la gestión de inversiones para las instituciones sectoriales, gobiernos regionales y gobiernos locales.

El SNIP como instrumento de gestión para el sector público, orienta la inversión pública a través de los programas y proyectos de inversión, asignando ordenadamente los recursos públicos en función de las políticas de Estado.

El SNIP que se encuentra en proceso de evolución, es una herramienta de selección y aprobación de proyectos, pero además está encaminado a impulsar el SOSEM aprobado mediante Resolución Directoral N° 001-2006-EF/68.01, de modo que progresivamente en el tiempo y, en el marco de Presupuesto Basado en Resultados y la Gestión para Resultados, se tendrá mayor garantía de que los impactos que buscan las políticas de Estado se cumplan en el mediano y largo plazos.

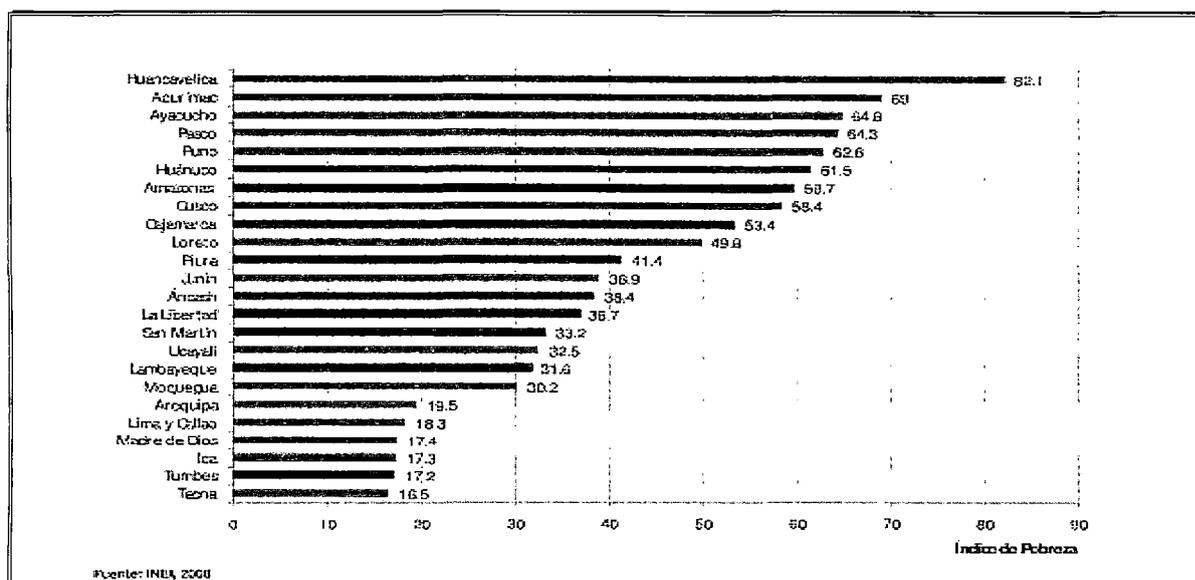
La actual política de inversión pública en el Perú está teniendo un enfoque nuevo, debido al proceso de descentralización de la administración pública y las crecientes demandas de transparencia en la gestión financiera, generando un conjunto de nuevos procedimientos administrativos que inciden en el impacto de la inversión pública en el desarrollo del país.

En función a lo mencionado anteriormente, la propuesta metodológica de seguimiento y evaluación, materia de la presente investigación, está dirigida a orientar las actuaciones de los gestores de los gobiernos regionales y locales, para fomentar la inversión a favor de las zonas pobres o desigualdad económica de sus regiones, de forma que impulse la participación local y se desarrolle bajo el enfoque territorial integrado dentro de los procedimientos actuales del SNIP.

En el Diario “La República” del 17 de marzo del 2004, Lima Posted by Félix Jiménez³ se comenta sobre la inversión pública y la creación de mercados nacionales; mencionando a Peyrefitte⁴, quien dice que “la movilidad geográfica no basta para explicar el desarrollo, pero jamás ha habido desarrollo sin movilidad de los hombres. Hay que salir del villorio y no sólo mirar la hora en su campanario: hay que ir a *buscar fortuna*”.

En el Gráfico N° 11, según reporte del INEI, se muestra la incidencia de pobreza por regiones del Perú correspondiente al año 2008, donde el departamento de Lima incluída la Provincia Constitucional del Callao registró 18.3% de pobreza, y el departamento con mayor tasa de pobreza fue Huancavelica con 82.1%.

Gráfico N° 11
INCIDENCIA DE LA POBREZA POR REGIONES AÑO 2008



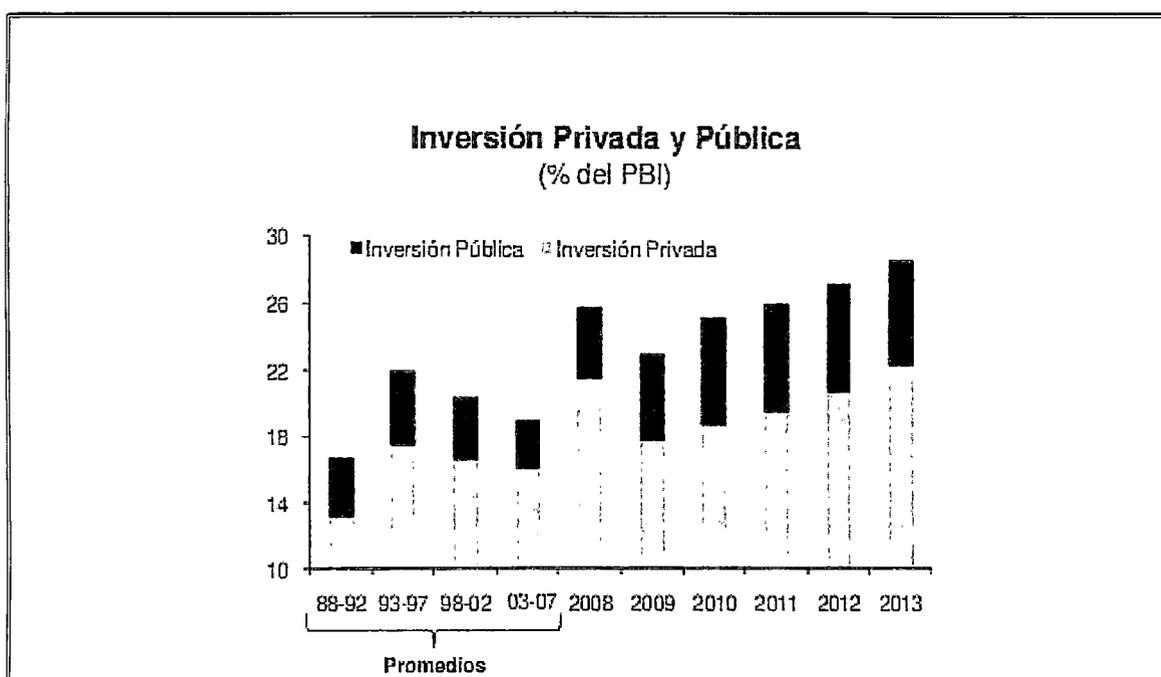
En nuestro país, la superación de la desconexión entre la economía y la geografía tiene que ser resultado de las inversiones del Estado. Las inversiones privadas no van con facilidad allí donde no existen posibilidades rentables de mercado. Por lo tanto, el papel del Estado debe facilitar la creación de mercados con sus inversiones

³ felixjimenez.blogspot.com. “Teoría Económica y Desarrollo Social”. Año. 2010.

⁴ www.buenastareas.com “Acontecimientos Sociales”. 16 setiembre 2010.

en obras de infraestructura. Estas inversiones públicas estimulan las inversiones privadas y tienen efectos multiplicadores en el empleo, los ingresos y la productividad, porque abren las posibilidades de ampliar los mercados existentes y de crear otros en el ámbito nacional, a mediano y largo plazos. Estas inversiones del Estado garantizarán sostenidamente el orden público y la estabilidad jurídica y política para favorecer el trabajo y la generación de riqueza. En el Gráfico N° 12 se visualiza la inversión privada y pública como porcentaje del PBI en los últimos 30 años y la proyectada al año 2013.

Gráfico N° 12
LA INVERSIÓN COMO PORCENTAJE DEL PBI ALCANZA LOS NIVELES MÁS
ALTOS EN 30 AÑOS



Fuente: BCR Perú 2008.

Nelson Villarreal⁵, 2006, referente a la gestión de inversiones, considera que previamente es necesario diseñar un plan de inversiones públicas articulado con la visión de desarrollo de la localidad o región, lo que implica:

⁵ Nelson Villarreal, I Seminario Regional de Sociedad Civil y Gestión Pública para Resultados. Ciudad de México, 27,28 y 29 de setiembre de 2006. "Fortalecimiento del Proceso de Programación, Asignación de Recursos y Evaluación de la Inversión Pública".

- Mejorar el control de los PIPs en todas las etapas de su ciclo de vida.
- Desarrollar mecanismos de difusión pública de la política de inversión del Estado, ofreciendo a la sociedad información oportuna y transparente.
- Fortalecer mecanismos de asesoramiento a la administración de proyectos para mejorar la calidad de las inversiones.
- Dar credibilidad y transparencia que proporcionen certidumbre a los inversionistas para afectar su capital en proyectos sociales.

Además, hace hincapié que es importante el desarrollo y puesta en marcha de un sistema específico de información, seguimiento y evaluación del proceso de inversión pública y, entre otras actividades, señala:

- Diagnóstico de los sistemas de información existentes;
- Análisis de requerimientos de información del sistema presupuestario;
- Diseño, desarrollo y puesta en funcionamiento el sistema de Banco de Proyectos;
- Adquisición, instalación y puesta en funcionamiento del hardware y software para el seguimiento y evaluación.

Yolanda Fernández Santos, José Miguel Fernández Fernández y Alicia Rodríguez Pérez, 2008⁶, manifiestan que el funcionamiento del Sector Público ha desarrollado una serie de disfunciones que tienen como resultado más significativo la falta de adaptación de las organizaciones públicas al contexto socioeconómico actual, lo que unido al incremento de su tamaño, de la actividad y del gasto público, ha ocasionado un aumento de la demanda de responsabilidad pública por parte de los ciudadanos.

Como consecuencia, la propia Administración Pública se ha planteado la necesidad de trazar una reforma profunda de sí misma, con el objeto de pasar de ser una administración asistencialista, basada en la realización de una serie de prestaciones y de servicios gestionados directamente por aquella (supuestamente gratuitos), a una administración mucho más acorde con el contexto actual, esto es,

⁶ "Modernización de la Gestión Pública". Necesidad, incidencias, límites y críticas. Universidad de León. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

una administración orientada al ciudadano, el cual, a cambio de sus tributos, exige más información, un número más elevado de bienes y servicios, mayor calidad de los mismos y un incremento de la eficiencia en la gestión de los recursos que utiliza en definitiva, una mejora de su actuación.

En síntesis, significa pasar de la cultura administrativa del gasto a la cultura del costo, de la cultura del monopolio a la cultura de la competencia, de la cultura del ciudadano-servidor a la cultura del ciudadano-cliente, de la cultura de la burocracia a la cultura de la adaptación, de la flexibilidad, de la preocupación por la productividad y de la calidad en la provisión de los servicios.

Miguel Priolé⁷, 2009, en relación al plan anticrisis, menciona la necesidad de una reacción rápida del Estado frente a la crisis internacional, especialmente en una política fiscal activa. El objetivo es contrarrestar el efecto negativo en el sector real de la economía (producto y empleo), manifiesta que los tiempos de la ejecución del gasto intervienen en todos los sistemas administrativos del Estado: SNIP, de Presupuesto, de Tesorería, de Adquisiciones y de Control. Además, indica que la ejecución del gasto depende fuertemente de la calidad de sus equipos técnicos. Las evaluaciones disponibles indican que el principal cuello de botella es la gestión, es decir, está en el recurso humano.

Propone, entre otras medidas los siguientes:

- **Agilizar las inversiones en las Asociaciones Público Privadas (APPs).** El gobierno aprobó el reglamento de la Ley de Asociaciones Público Privadas (APPs) que busca promover la inversión privada en servicios e infraestructura básicos como carreteras, agua potable, riego, puertos, etc. La idea es relativamente simple: si el privado puede hacerlo mejor que el Estado, entonces que lo haga. Aquí se debe tener cuidado respecto a la efectividad y conveniencia de las APPs para una política fiscal anticíclica de corto plazo.

⁷ Miguel Priolé, 2009, Ministerio de Economía y Finanzas Perú. "Plan Anticrisis: Calidad y Velocidad en la Inversión Pública".

- **Constituir Unidades Ejecutoras Ad hoc en las Regiones.** Al igual que los Ministerios, los municipios y las regiones tienen fuertes limitaciones para gastar en proyectos de gran escala. Una salida es permitirles reforzar y crear Unidades Ejecutoras (UEs) que sean financiadas con fuente de gasto de capital (similar a los Proyectos Especiales con operaciones de deuda). Esto permitirá constituir equipos técnicos de primer nivel y bien remunerados.

- **Acelerar la formulación y la evaluación en el SNIP.** Este es el punto que el nivel político siempre ha criticado. Sería un error grave presionar a los técnicos del SNIP y querer acelerar los tiempos, porque ya están bastante ajustados. No se trata de pasar por agua tibia los proyectos, especialmente los proyectos de gran escala, porque eso sólo refleja mucha informalidad y nos debilita frente a los riesgos de corrupción. Sin embargo, lo que sí se puede hacer, es otorgar los recursos necesarios a las Oficinas Técnicas (formuladores y OPIs) para reforzar equipos de primer nivel que concluyan los estudios en su fase final.

- **Apoyar el Fondo de Promoción de la Inversión Pública Regional y Local (FONIPREL).** Este fondo concursable creado en el año 2007 es uno de los mejores instrumentos para apoyar la inversión pública descentralizada. Parte de su éxito se basará en dos aspectos: 1) el apoyo a los gobiernos regionales y locales a formular, presentar y ejecutar sus proyectos, y 2) el apoyo a la independencia técnica de la evaluación del equipo del FONIPREL.

2.3.2 Gestión del conocimiento

Los avances contenidos en las productividades industriales y posteriormente en las administrativas, no se percibe aún la productividad de un nuevo elemento de gran valor como fuente de ventaja competitiva, como es el conocimiento.

La disciplina denominada “Gestión del Conocimiento” pretende, desde una óptica estratégica, la conversión de organizaciones “desconcertadas” en organizaciones “inteligentes”.

En el presente estudio, desde una visión prospectiva, se pretende analizar algunos antecedentes doctrinales, escenarios y sensibilidad hacia la citada disciplina, con el objeto de definir pautas recomendables para posicionarse oportunamente en los escenarios sugeridos como probables, a partir tanto de la generación como de la transmisión de conocimientos y el desarrollo de actitudes y habilidades gestoras.

Según esferamarketing.wordpress.com **Knowledge mangement**, la gestión del conocimiento es un concepto aplicado en las organizaciones que busca **transferir el conocimiento y la experiencia** existente entre sus miembros, de modo que pueda ser utilizado como un recurso disponible para otros en la organización. En definitiva, es la gestión de los activos intangibles la que genera valor para la organización. La mayoría de esos intangibles tienen que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la captación, estructuración y transmisión de conocimiento. Además, la gestión del conocimiento tiene en el aprendizaje organizacional su principal herramienta.

Según **Sabin Azúa y Eduardo Bravo**⁸. 2000, la gestión del conocimiento es un conjunto de procesos que permiten utilizar el conocimiento como factor clave para añadir y generar valor. La gestión de conocimiento va mucho más allá del almacenamiento y manipulación de datos.

El referido investigador hace referencia a Nonaka y Takeuchi⁹; mencionando su “teoría de generación del conocimiento organizacional”, en el que explican el proceso de comunicación del conocimiento en torno a modos de conversión entre el conocimiento tácito y el explícito, según una dimensión epistemológica, donde:

- ✓ **Conocimiento Tácito:** es el conocimiento que no es de fácil expresión y definición, por lo que no se encuentra codificado. Dentro de esta categoría se

⁸ Azúa Sabin y Bravo Eduardo ,2000. “Cómo evitar la miopía en la gestión del conocimiento”.

⁹ “The Knowledge-Creating Company” de Nonaka y Takeuchi 1995 (un clásico del tema).

encuentran las experiencias de trabajo, el know-how, las habilidades, las creencias, entre otras.

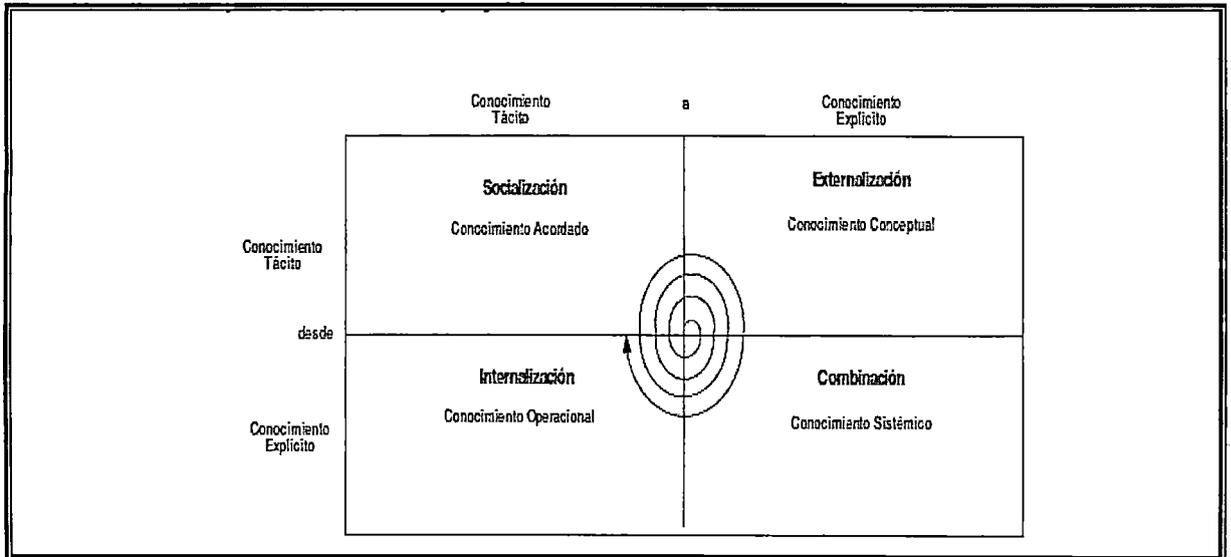
- ✓ **Conocimiento Explícito:** es el conocimiento que está codificado y que es transmisible a través de algún sistema de lenguaje formal. Dentro de esta categoría se encuentran los documentos, reportes, memorandos, mensajes, presentaciones, diseños, especificaciones, simulaciones, entre otros.

Es vital comprender la utilidad del proceso de conversión del conocimiento mismo y las cuatro fases asociadas, que se explican a continuación:

- ✓ **Tácito a Tácito:** es el proceso de compartir experiencias entre las personas (socialización). Por ejemplo, los aprendices trabajan muy de cerca con los maestros observando, imitando sus acciones y practicando las experiencias.
- ✓ **Tácito a Explícito:** es el proceso de articular el conocimiento tácito en conceptos explícitos (externalización). Por ejemplo, el conocimiento tácito puede ser representado a través de metáforas, analogías, hipótesis, modelos y teoremas.
- ✓ **Explícito a Explícito:** es el proceso de sistematizar conceptos en un sistema de conocimiento (combinación). Por ejemplo, vía intercambio y asociación de documentos, e-mails, informes y papers.
- ✓ **Explícito a Tácito:** es el proceso de transformación a través de “aprender haciendo” (Internalización). Por ejemplo, por rotación de roles y experimentación.

En el Gráfico N° 13 se visualiza los componentes de la gestión del conocimiento.

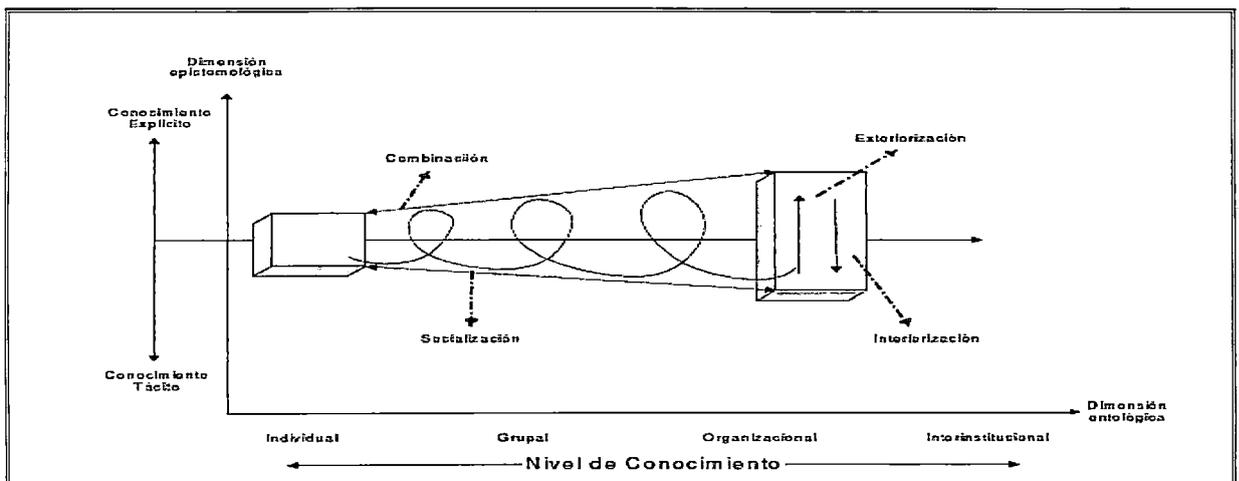
Gráfico N° 13
COMPONENTES DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO



Fuente: Nonaka y Takeuchi, "Teoría de generación del conocimiento organizacional".

Desde una perspectiva ontológica, se establece que son las personas (y los grupos) que integran la organización quienes poseen el conocimiento, articulan el accionar de la organización y establecen las bases para la "Memoria Organizacional", de forma que originan el conocimiento en una Organización, tal como se muestra en el Gráfico N° 14.

Gráfico N° 14
MODOS DE CONVERSIÓN DEL CONOCIMIENTO



Fuente: Nonaka y Takeuchi, "Teoría de generación del conocimiento organizacional".

La organización capaz de aprender

En el contexto de las capacidades de aprendizaje organizacional, es necesario profundizar el concepto de “organizaciones que aprenden” que los trabajos de Peter Senge Peter¹⁰ y otros autores cubren ampliamente.

Thurbin Patrick¹¹ afirma que “una organización con un proceso formativo, o una organización que aprende, mejoran el conocimiento y la comprensión de sí mismas y de su entorno en el tiempo, al facilitar y utilizar la formación de los individuos que comprende”.

Senge Peter¹² define una organización que aprende como un grupo de personas “que expanden continuamente sus aptitudes para crear los resultados que desean, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la inspiración colectiva queda en libertad y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto”.

El Proceso de Gestión del Conocimiento

Si existe una organización capaz de aprender, adquiere gran importancia la Gestión del Conocimiento, tema en el cual existen diversas interpretaciones. Una definición útil para los efectos del presente estudio es el proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de la organización, con el objeto de explotar cooperativamente los recursos de conocimiento basados en el capital intelectual propio de las organizaciones, orientados a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor¹³. Por lo tanto, la gestión del conocimiento está asociada al proceso sistemático de administración de la información, tal como se puede apreciar en el Gráfico N° 15.

¹⁰ Peter Senge conocido por su clásica teoría sobre “Organizaciones capaces de aprender”.

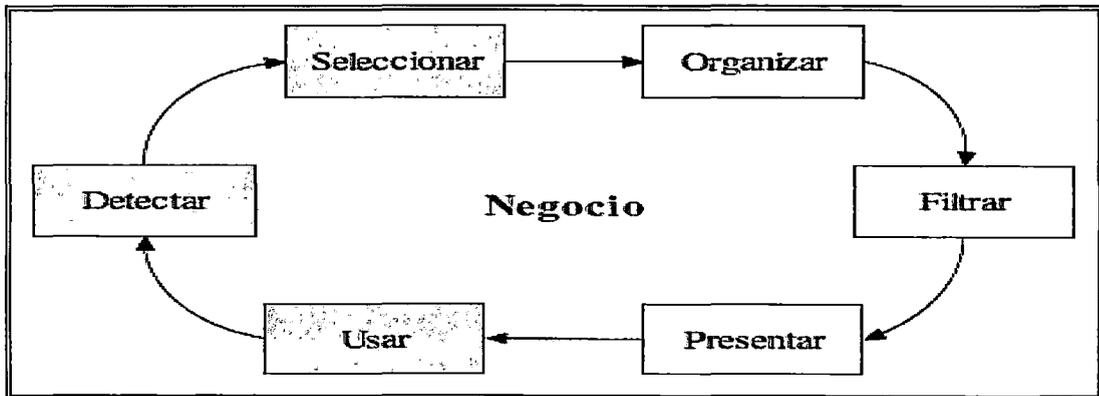
¹¹ Patrick J. Thurbin. “La empresa capaz de aprender”. Ediciones Folio, España.1994 pág. 18.

¹² Peter Senge, “La quinta disciplina”. Ediciones, Granica México. 1970.

¹³ Andrés Pavez Salazar y Luis Hevia Rodríguez, “Modelo de implantación de gestión del conocimiento y tecnología para la información y generación de ventajas competitivas”.

Gráfico N° 15

LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ASOCIADO AL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE LA INFORMACIÓN



FUENTE: Andrés Pavez Salazar, Modelo de implantación de gestión del conocimiento.

Según el **Reporte del Ministerio de Ciencia y Tecnología de la República de Venezuela, 2006**, la Gestión del Conocimiento se refiere a la activación de mecanismos de operación y prestación de servicios a la ciudadanía, haciendo uso de la plataforma instalada en los centros de información, contando con el apoyo y la participación activa de la comunidad organizada, de los medios de comunicación alternativos y comunitarios y de las instancias de gobierno (nacional, regional y local), con el objeto de facilitar a las comunidades nuevas herramientas para la resolución de problemas locales.

El objetivo es que, apoyado en las iniciativas de las comunidades y su identidad, forme capacidades y habilidades para el manejo de la comunicación, promueva la valoración y el uso del conocimiento, facilite la participación protagónica en los procesos de toma de decisiones, contraloría social y desarrollo de proyectos, contribuyendo de esta manera a incrementar la capacidad productiva de las localidades.

En el Gráfico N° 16 se muestra la relación de los centros de información y la participación de los aliados que comprende: el Gobierno Regional o Local, la

sociedad organizada, el apoyo tecnológico, los convenios de cooperación y financiamiento, y los centros de información comunitarios, servicios y cooperativos.

Gráfico N° 16

RELACIÓN ENTRE LOS CENTROS DE INFORMACIÓN Y LA PARTICIPACIÓN DE ALIADOS

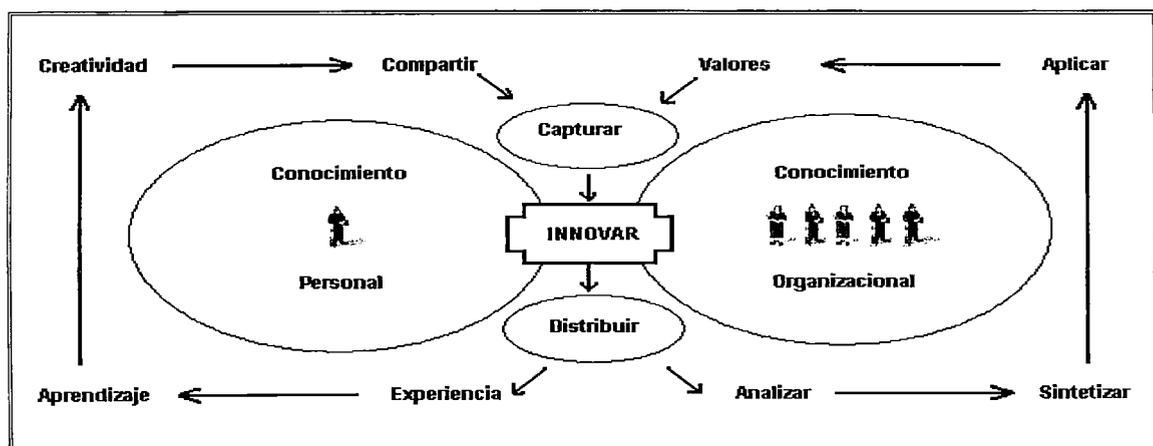


FUENTE: Ministerio de Ciencia y Tecnología, Venezuela 2000, "Modelo del conocimiento organizacional".

En el Gráfico N° 17 se aprecia el modelo sobre el conocimiento organizacional que parte y se retroalimenta del conocimiento personal a través de la innovación.

Gráfico N° 17

MODELO SOBRE EL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL



FUENTE: Arthur Andersen, 1999, "Modelo de gestión del conocimiento".

2.3.3 Gestión estratégica

Según José Ramón Betancourt Tang 2000, la gestión estratégica es un proceso más amplio y humano que incluye la gerencia, pero también tiene que ver con liderazgo. El liderazgo es un concepto mucho más amplio que el de gerencia.

La gestión de proyectos estratégicos inserta los conceptos de gestión estratégica en la organización, pero rompiendo la estructura tradicional de ésta. A través del proyecto estratégico le damos un principio y un fin a los procesos, para que la realización de los objetivos corporativos tenga sentido global. Si una organización genera un plan estratégico en el cual se establecen grandes líneas de acción para la organización y desea llevarlo a la práctica, una forma de hacerlo es estableciendo proyectos estratégicos y manejando dentro de ellos procesos participativos y abiertos de gestión estratégica.

La gestión estratégica arranca con un proceso de planificación corporativa, que posteriormente se enmarca dentro de las áreas específicas de la organización, en un proceso funcional, que comienza a dividir la responsabilidad de los líderes organizacionales.

La gestión estratégica puede ser vista como: “El arte y/o ciencia de anticipar y resolver participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio”.

Es la palabra “permanentemente” la que le da sentido de continuidad. Cuando utilizamos la palabra “proyecto” lo hacemos como un proceso puntual, que se realiza al principio, buscando con ello generar un cambio dentro de la cultura organizacional que permita el involucramiento gradual de la persona, a fin de lograr que el proceso se haga permanente.

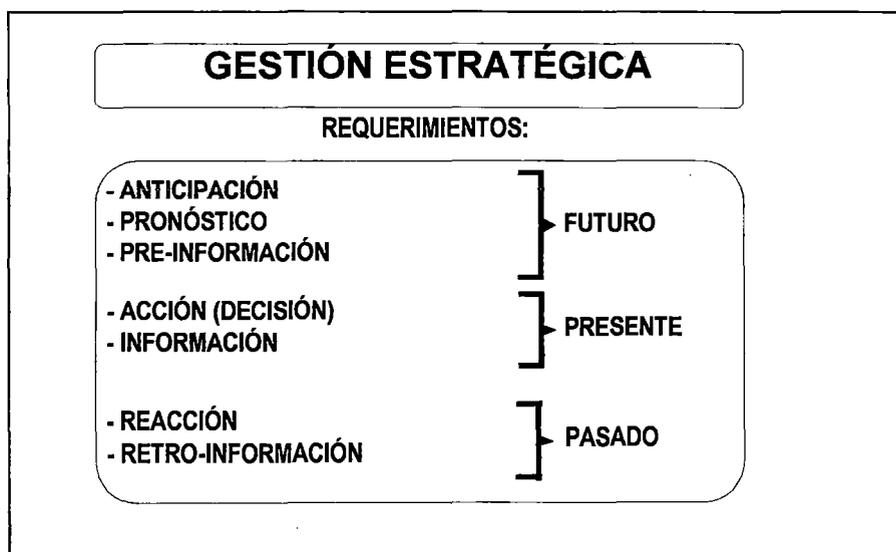
La base de la gestión estratégica está en las habilidades, talentos y aptitudes de liderazgo y su gente. Son las estrategias y las actitudes de la persona, más que la

estructura, los organigramas y los sistemas, la base fundamental del proceso. Son los talentos de la gente que trabaja allí, sus aptitudes, las estrategias que utilizan para realizar el trabajo, la actitud que asumen frente a los procesos y las habilidades que ha desarrollado la organización para resolverlos, los que dan sentido a la gestión como Gestión Estratégica.

Tom Peters y Waterman Robert, 2,000 en su libro "En busca de la Excelencia", manejaban un concepto similar que podemos asociar al de Gestión Estratégica. Según ellos, la Excelencia se centra sobre los aspectos humanos del proceso. La Gestión Estratégica requiere la generación de acción, planificación y control de acciones que permitan conducir un negocio con el fin de sobrevivir a corto plazo y mantenerse competitivos a largo plazo. Esta planificación, acción y control deben ser responsabilidad de quien los realiza y no un proceso centralizado.

En el Gráfico N° 18 se presenta los requerimientos de la Gestión Estratégica en los tres momentos del ser humano: pasado, presente y futuro.

Gráfico N° 18
REQUERIMIENTOS DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA



FUENTE: José R. Betancourt Tang, 2000. "¿Gerencia o gestión?".

Cuando hablamos del pasado, los elementos de la Gestión Estratégica que nos enlazan con él son: la reacción y la retroinformación.

En este caso, la Gestión Estratégica tiene que permitirnos reaccionar adecuadamente. Para ello requerimos elementos como el mecanismo del feedback, que nos permite ver cómo van funcionando las cosas y a medida que vemos qué ocurre, vamos ajustando permanentemente nuestra gestión.

En el presente caso, lo que se requiere son acciones y decisiones. Para ello necesitamos información para la acción, pues se trata de no permitir que las cosas nos pasen por delante sin hacer nada, sino que la organización y cada uno de nosotros tengan respuestas a cada una de las cosas que ocurran y los elementos necesarios para tomar decisiones adecuadas.

Al hablar del tercer estado, el futuro, estamos hablando de anticipación, de pronóstico y de un nuevo concepto llamado pre-información.

Sobre el pronóstico es mucho lo que se ha hablado, sin embargo éste busca la proyección al futuro a través de modelos. Aun cuando se han desarrollado excelentes técnicas para pronosticar, las mismas no han dado los resultados esperados. Hoy en día se maneja la planificación por escenarios como una forma de obtener mejores resultados de los elementos de pronóstico.

El elemento fundamental de todo esto es la anticipación. Debemos acostumbrarnos a pensar que lo bueno que hicimos en el pasado no garantiza nuestro futuro, lo único que lo garantiza es nuestra capacidad de aprendizaje constante y nuestra visión del futuro deseado.

El concepto de Gestión Estratégica es un concepto muy importante, porque al transferir la responsabilidad de las estrategias de gestión, de la gerencia a cada supervisor y a cada individuo que toma decisiones en la organización, lo que

hacemos es transferir la responsabilidad del aprendizaje organizacional a todos los miembros de ésta. Es por eso que pensamos que la Gestión Estratégica encaja dentro del concepto de Organización Inteligente de Peter Senge, en su libro "La Quinta Disciplina". Se requiere un aprendizaje permanente para enfrentar los problemas y resolverlos.

La Gestión Estratégica está basada en el poder de la gente y establece que cada gerente o líder es quien debe generar, dentro de su propia gestión, las estrategias anticipativas y adaptativas requeridas para sobrevivir y ser competitivos a corto, mediano y largo plazo. Aquí aparecen una serie de conceptos nuevos que no estaban dentro de los conceptos de la Planificación Estratégica tradicional. El primero es que cuando se dice "cada Gerente o Líder", pareciera que estuviéramos hablando de fracciones. Sin embargo, aún cuando la organización debe ser manejada como un equipo, las estrategias de la misma son responsabilidad de cada Gerente.

Ya no es un centro de poder (poder central) el que establece los planes corporativos, sino que ahora, existiendo una serie de lineamientos corporativos establecidos en equipo, cada organización tiene la responsabilidad, dentro de su gestión, de actuar estratégicamente para lograr los objetivos. Las estrategias deben responder a la Visión y la Misión de la organización y deben ser desarrolladas en forma democrática y participativa.

Hay también algo nuevo cuando se habla de estrategias anticipativas y adaptativas. Las estrategias adaptativas sirven para responder a los cambios que se están dando actualmente en el entorno y que son parte de nuestra realidad, pero las estrategias anticipativas sirven para ser promotores del cambio y hacer que la competencia tenga que cambiar al ritmo que imponemos nosotros.

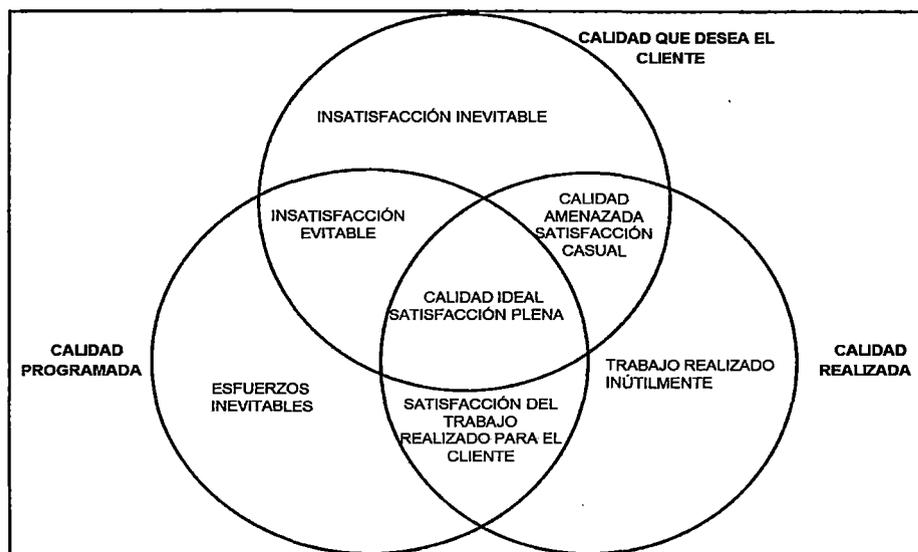
Este es un cambio que introduce el concepto de Gestión Estratégica y lo llamaremos la Empresa Proactiva. Las estrategias adaptativas nos permiten sobrevivir, pero las

anticipativas nos permiten ser competitivos. Una organización que solamente está reaccionando a los cambios del entorno apenas puede sobrevivir, pero para ser realmente competitiva, la organización tiene que realizar procesos de anticipación.

2.3.3 Gestión de la calidad

El término de calidad es hacer cada uno su trabajo, siempre bien a la primera, a su debido tiempo y mejorándolo constantemente. Las calidades al interior de una organización se aprecian en el Gráfico N° 19.

Gráfico N° 19
LAS CALIDADES EN LA GESTIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN



Fuente: César Camisón. Conceptos de calidad y enfoques de gestión. España 2009.

Una sola calidad: La máxima calidad se produce cuando las expectativas o deseo del cliente, lo programado por la institución y lo realizado por los trabajadores coinciden.

El término Calidad ha evolucionado, desde el aseguramiento de la calidad del producto y limitado sólo a los entornos de fabricación, hasta convertirse en una nueva forma de gestión empresarial que trata de hacer a las organizaciones más eficaces y eficientes mejorando la satisfacción de todas las partes interesadas

(clientes, accionistas, personas, sociedad, etc.) y optimizando la gestión de sus recursos y procesos internos.

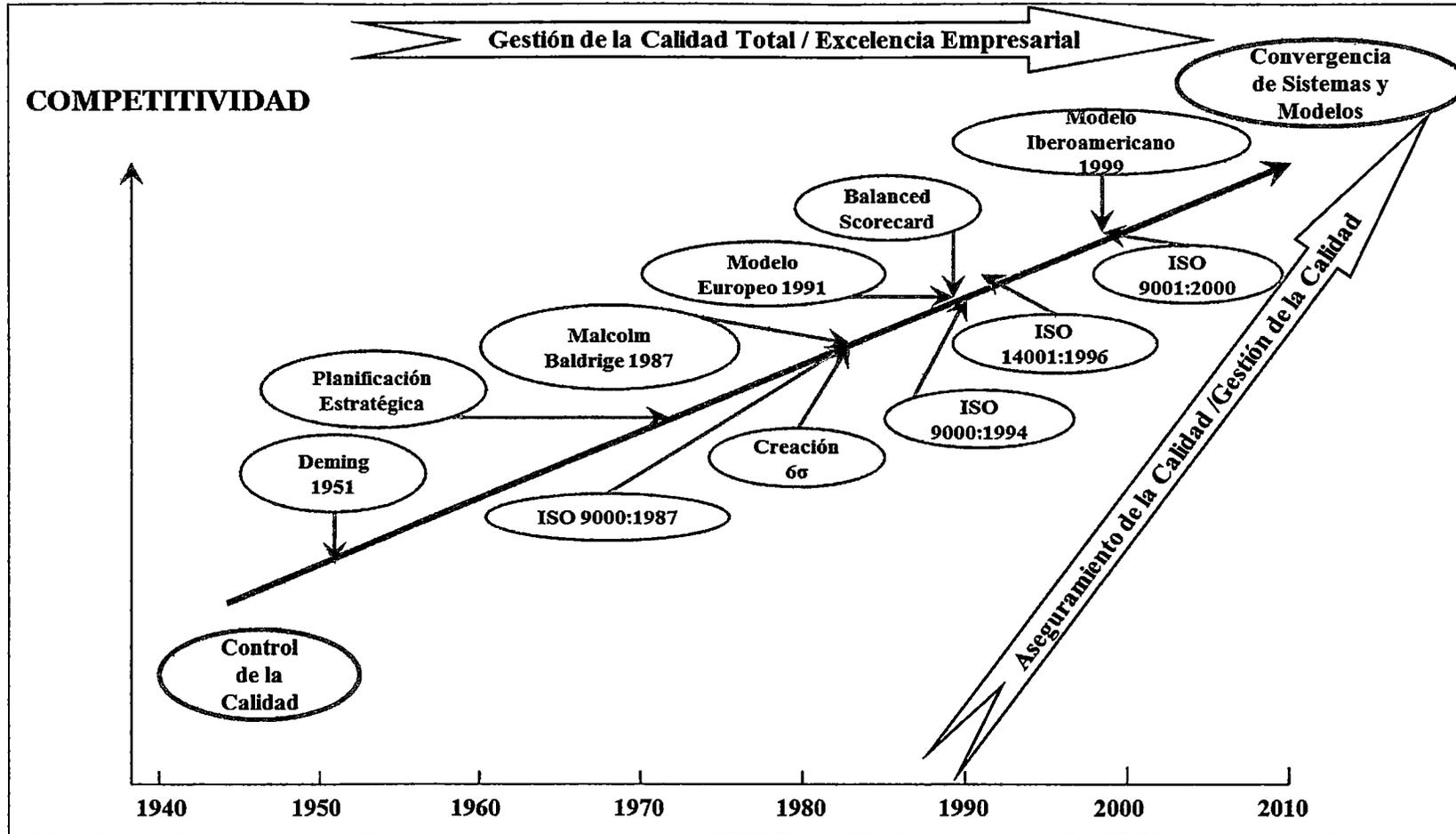
La evolución económica actual hacia un entorno cada vez más competitivo, con menos fronteras económicas y una creciente globalización, ha hecho que las empresas y organizaciones se replanteen los términos de Calidad y Excelencia, que más allá de sus orígenes históricos y evolución reciente, hoy se utilizan para introducir la innovación y la mejora continua en la gestión, para mejorar los resultados globales de la organización y en especial los resultados económicos.

El término Excelencia, como sinónimo de buena gestión empresarial, fue acuñado con la aparición de los Grandes Modelos en Occidente. El modelo Malcolm Baldrige, aparecido en Estados Unidos en 1987, el Modelo de Gestión de la Calidad (European Quality Model EFQ) publicado en 1991 y el Modelo Iberoamericano en 1999, no sólo recogen el nombre de Excelencia en su título, sino que sus criterios y los valores en que están basados constituyen el referente de una gestión y unos resultados excelentes.

En el Gráfico N° 20 se muestra la evolución de la gestión de la calidad y la excelencia en la gestión.

Gráfico N° 20

EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD / EXCELENCIA EN LA GESTIÓN



FUENTE: "Metodologías Avanzadas para la Planificación y Mejora" de Joaquín Membrado, Editorial Díaz de Santos en 2007

Según es.wikipedia.org/wiki/sistema_de_gesti3n_de_la_calidad, la gesti3n de la calidad como **sistema** es el conjunto de normas interrelacionadas de una organizaci3n por los cuales se administra de forma ordenada la **calidad** de la misma, en la b3squeda de la mejora continua. Entre dichos elementos, los principales son:

1. **Estructura de la organizaci3n:** responde al organigrama de los sistemas de la empresa donde se jerarquizan los niveles directivos y de gesti3n. En ocasiones este organigrama de sistemas no corresponde al organigrama tradicional de una empresa.
2. **Estructura de responsabilidades:** implica a personas y departamentos. La forma m3s sencilla de explicitar las responsabilidades en calidad, es mediante un cuadro de doble entrada, donde mediante un eje se sit3an los diferentes departamentos y en el otro, las diversas funciones de la calidad.
3. **Procedimientos:** responden al plan permanente de pautas detalladas para controlar las acciones de la organizaci3n.
4. **Procesos:** responden a la sucesi3n completa de operaciones dirigidos a la consecuci3n de un objetivo espec3fico.
5. **Recursos:** no solamente econ3micos, sino humanos, log3sticos, t3cnicos y de otro tipo, deben estar definidos de forma estable y circunstancial.

2.3.5 El Cuadro de Mando Integral (CMI)

Seg3n www.maribelrincon.com, el Cuadro de Mando Integral (CMI) es un instrumento de gesti3n, con un soporte de informaci3n peri3dica que comunica la estrategia y alinea a los trabajadores en el funcionamiento y la direcci3n de la empresa, capaz de facilitar una toma de decisiones oportuna conociendo el grado de avance o el nivel de cumplimiento de las metas previamente definidas mediante indicadores de medici3n y evaluaci3n.

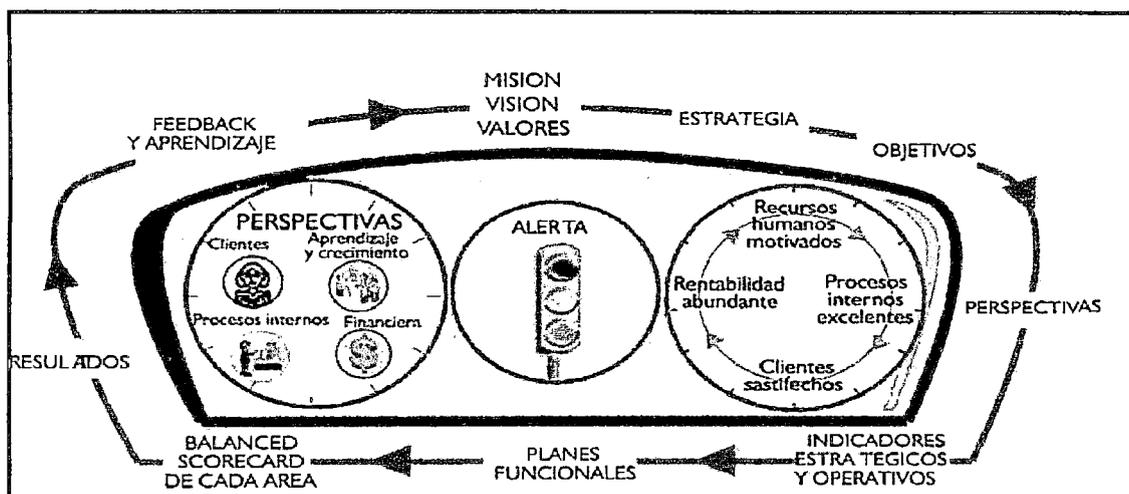
La aparici3n del CMI es el resultado de una necesidad de gesti3n de finales del siglo XX. La complejidad e inestabilidad del mercado debido en gran parte al desarrollo tecnol3gico experimentado en las 3ltimas 2 d3cadas ha desnudado las falencias de los sistemas de gesti3n basados 3nicamente en los aspectos financieros de una

empresa. Los sistemas que aparecieron en años anteriores para combatir dicha deficiencia se enfocaron en otros aspectos importantes de la organización, como son la calidad y los clientes, pero fracasaban al momento de explicar de modo integral el funcionamiento de la empresa y las causas de los resultados buenos o malos.

El CMI es un documento de síntesis de los resultados de una unidad de actividad de la organización o de toda la organización, que recoge de forma sintética y oportuna la información sobre las operaciones realizadas bajo un criterio de relevancia. En general, se nutre de información externa, con datos del entorno y de información interna que procede de los sistemas de información contable y de datos operativos de naturaleza extra contable. Muestra la interrelación entre las perspectivas (crecimiento y aprendizaje, procesos internos, financiero y clientes o beneficiarios) y la meta general de la organización mediante indicadores e inductores.

En el Gráfico N° 21 se visualiza las fases e interacción de los componentes del CMI de una organización.

Gráfico N° 21
RELACIONES DE LAS FASES Y COMPONENTES DEL CMI



ELABORACIÓN: Presente estudio.

La Lic. María Gisela Veritier, en su investigación “Factibilidad de diseño e implantación de un CMI en una sociedad de Estado”, de la Maestría en la

Dirección de Empresas de la Universidad Católica de Córdoba – Argentina, Agosto de 2008; menciona que es posible implantar un CMI dentro de una organización, dado que la principal ventaja de esta técnica es que no se restringe a una sola perspectiva, las considera a todas de un modo simultaneo, identificando las relaciones entre ellas y de esta forma hacer posible establecer una cadena causa-efecto que permite tomar iniciativas necesarias para alcanzar la visión de la organización en cada uno de los niveles de ella. Además, indica la factibilidad de un CMI en la Lotería de Córdoba demostrando que es posible cumplir con el objetivo principal y objetivos secundarios planteados.

Para la implantación del CMI se deben cumplir las siguientes etapas:

Planeamiento estratégico y análisis de las relaciones importantes.

Modelamiento conceptual e identificación de áreas claves.

Diseño físico.

Implantación.

Aparte de las ventajas que supone la utilización del CMI a un nivel general, de cara a la Administración Pública, tenemos que señalar tres ventajas adicionales. Dadas las características de dichas entidades y la posibilidad de mejora, Azúa Sabin¹⁴ (1998), señala las siguientes:

- Favorece la transparencia de la gestión pública. Se trata de un factor a favor de los ciudadanos, pero a la vez contraproducente para los partidos políticos.
- Se desarrolla una cultura más emprendedora en la gestión pública.
- Balancea la gestión pública entre la acción inmediata y la preparación del futuro.

¹⁴ Azúa Sabin, VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Paraná 28 al 13 de Octubre del año 2003.

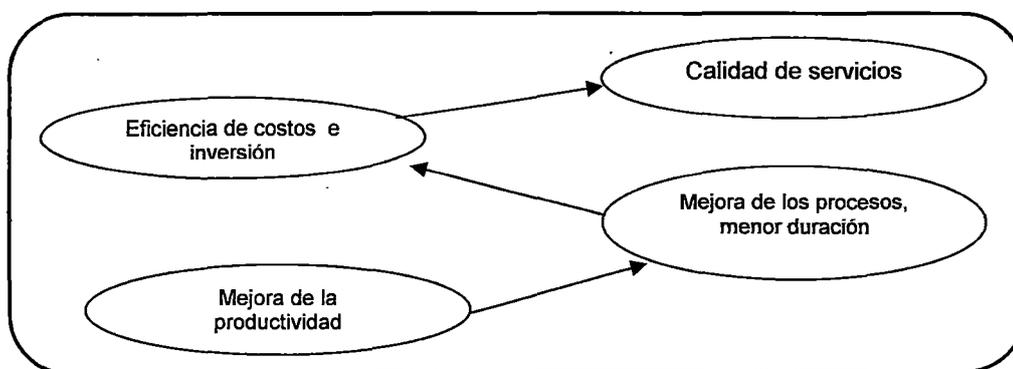
A modo de resumen, respecto a la aplicabilidad del CMI en las administraciones públicas, Azúa Sabin¹⁵ 1998, propone los siguientes consejos:

- | |
|---|
| Utilizarla como soporte / plataforma para implantar la estrategia.
Garantizar que los objetivos se hayan definido claramente antes de implantar.
Realizar experiencias piloto antes de la implantación.
Reforzar factores e indicadores relacionados con la perspectiva de aprendizaje organizacional. |
| No subestimar el volumen de formación y comunicación necesario.
No intentar medidas muy complejas.
No subestimar esfuerzos y costos administrativos requeridos para mantener los informes. |

Para una administración de carácter público, las relaciones causales varían en cierta medida respecto a las que plantea el CMI para el entorno empresarial privado. Así, podría recogerse dicha variación donde la perspectiva clientes es la dominante.

En el Gráfico N° 22 se visualiza de manera genérica las perspectivas del CMI, para la propuesta del presente estudio de investigación.

Gráfico N° 22: PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL



FUENTE: Elaboración propia

Al identificarse las necesidades de los clientes y la valoración del servicio, la organización es consciente de que la satisfacción por la calidad del servicio prestado

¹⁵ Azúa Sabin, Cómo evitar la miopía en la gestión del conocimiento.

es sustancial. Pero, a su vez, existe una tendencia a tener en cuenta también la valoración por parte de los usuarios de que exista una menor duración del proceso de suministro de dicho servicio. Así, una reducción de la duración del tiempo transcurrido entre la solicitud y la obtención del servicio significa una mejora sustancial de la gestión organizativa.

La estructura metodológica propia del CMI requiere de la participación de los principales miembros de la organización, para así determinar qué es lo que se pretende en el futuro, con esto es posible focalizar el estudio estratégico obtenido a través del Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), pues permite evidenciar, mediante las diferentes perspectivas que lo conforman, las profundas interconexiones existentes entre los temas estratégicos. Es por esto, que el modelo del CMI actúa como un filtro de la estrategia global, donde las iniciativas estratégicas están firmemente relacionadas con las necesidades reales de la institución, lo que conlleva a una natural selección de planes de acción.

En el Perú, específicamente el sector gubernamental, lo que se necesita no son CMI sino más bien gestionar en base a la metodología del CMI.

El CMI es un modelo de gestión que permite alinear la visión, misión y objetivos con la toma de decisiones en la organización que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos, constituyéndose en una guía para obtener resultados de la organización y establecer comportamientos alineados estratégicamente con las personas de la misma.

Las áreas o perspectivas del CMI son:

Perspectiva Financiera

- ¿Qué objetivos financieros alcanzar?
- ¿Cómo son nuestros resultados financieros?

Perspectiva del Cliente

- ¿Qué necesidad tiene la sociedad / cliente?
- ¿Cómo nos ven nuestros clientes / usuarios?

Perspectiva de Procesos Internos

¿En qué proceso debemos lograr eficiencia?

¿En qué procesos internos de nuestra cadena valor debemos ser excelentes?

Perspectiva de Recursos (Crecimiento y Aprendizaje)

¿Con qué recursos (personas, tecnología, convenios, etc.) y cómo debemos aprender, innovar y crecer garantizando la sustentabilidad del valor?

¿Cómo podemos mejorar los recursos humanos y la tecnología de información para crear valor?

2.4 Hipótesis

2.4.1 Hipótesis principal

Con la metodología de seguimiento y evaluación en base a la gestión del conocimiento, gestión estratégica, gestión de calidad y el uso del cuadro de mando integral, será más efectiva la gestión de inversiones de los gobiernos regionales.

2.4.2 Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1

La gestión de conocimiento con la base de datos, generación de conocimiento, utilización de software, factores sociopolíticos adversos y clusters del conocimiento, influye positivamente en la mejora de la gestión de inversiones de los gobiernos regionales.

Hipótesis específica 2

La gestión estratégica con el plan estratégico, la cadena de valor, capacidades y recursos, incide positivamente en la mejora de la gestión de inversiones de los gobiernos regionales.

Hipótesis específica 3

La gestión de la calidad, teniendo en cuenta el nivel de eficacia, el nivel de confianza de los beneficiarios, el cumplimiento de lo programado de evaluación y la vigilancia social,

participa positivamente en la mejora de la gestión de inversiones de los gobiernos regionales.

2.5 Variables del estudio

A.- Variable dependiente.

a.1 Gestión de las inversiones.

B.- Variables independientes.

b.1 Gestión del conocimiento.

b.2 Gestión estratégica.

b.3 Gestión de la calidad.

2.5.1 Conceptualización de variables

En el Cuadro N° 1 se muestra las variables y su conceptualización.

Cuadro N° 1
VARIABLES Y SU CONCEPTUALIZACIÓN.

VARIABLE	CONCEPTUALIZACIÓN
DEPENDIENTE Gestión de las inversiones en el Gobierno Regional del Callao.	Es parte de la gestión institucional que comprende la organización de los recursos, gestión presupuestaria, gestión de contrataciones y los aspectos relacionados al ciclo del proyecto incluido la fase de post inversión acorde al SNIP.
INDEPENDIENTE Es el Seguimiento y Evaluación que comprende la gestión del conocimiento, gestión estratégica y gestión de la calidad con enfoque del SNIP.	Son aquellas las que explican y contribuyen al nivel de la gestión de las inversiones.
VARIABLE INTERVINIENTE Es la implantación y funcionamiento del CMI con enfoque de una gestión para resultados.	Es el modelo funcional en el que a la variable independiente se le adiciona el aplicativo informático de CMI que facilite y contribuya en el logro de la variable dependiente.

Elaboración: Presente estudio.

2.5.2 Operacionalización de variables

Las variables y su operacionalización se muestra en el Cuadro N° 2.

Cuadro N° 2

SUBVARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES

Sub variables independientes	Dimensiones	Indicadores
I. Gestión del Conocimiento	1) Manejo de Base de Datos 2) Generación de conocimiento 3) Utilización de software 4) Factores sociopolíticos adversos 5) Clústeres de conocimiento	Aplicativos informáticos software Excel. Capacidades y habilidades. Empoderamiento personal. Externalización de conocimiento. Sistematización de experiencias.
II. Gestión Estratégica	1) Planeamiento Estratégico 2) Cadena de Valor 3) Capacidades y recursos	Visión, Misión, Objetivos. Plan Estratégico, Plan Operativo. Proveedores, ejecutores y beneficiarios. Intangibles.
III. Gestión de la Calidad	1) Nivel de eficacia 2) Nivel de confianza de los beneficiarios 3) Cumplimiento de lo programado de evaluación de estudios de pre inversión 4) Vigilancia social	Indicadores de Evaluación.

FUENTE: Elaboración presente estudio.

Cada dimensión de las sub variables dio lugar a las preguntas que fueron consideradas en el cuestionario de la encuesta realizada que se aprecian en los Cuadros N° 3 y 3-A

Cuadro N° 3
PREGUNTAS POR SUB VARIABLE Y DIMENSIÓN

N°	PREGUNTAS POR SUB VARIABLE / DIMENSIÓN
1.00	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
1.01	¿Contribuye la existencia de una base de datos con su respectivo software en la elaboración de estudios de preinversión y la evaluación de proyectos en ejecución y ejecutados (físicos y financieros)?
1.02	¿Influye la existencia de base de datos especializados con software apropiado por personal técnico del gobierno (nacional, regional, local) para obtener tendencias, estructuras, focalizaciones?
1.03	¿Es importante la existencia de un sistema o matriz de indicadores relacionados a la cadena funcional programática de las inversiones?
1.04	¿Es posible generar conocimiento tácito directamente de los Beneficiarios y/o consultores, proyectistas?
1.05	¿Es importante revisar el conocimiento y procedimientos que se realiza como rutina aplicando la retroalimentación para la generación de nuevo conocimiento?
1.06	¿Se evalúa el empoderamiento del jefe y/o personal técnico de las áreas de inversión, planeamiento y presupuesto?
1.07	¿Utiliza alguna técnica para detectar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades del gobierno nacional, regional y/o local?
1.08	¿Facilita el acceso al conocimiento mediante la utilización de la tecnología adecuada como INTERNET, INTRANET, etc?
1.09	¿Están estandarizados los formatos y software del aplicativo informático de la Dirección General de Programación Multianual del Sector Público de MEF, así como el reporte de lo programado, en ejecución o
1.10	¿Para hacer la evaluación de impacto social y lograr la retroalimentación en la preparación y ejecución de proyectos de inversión no sistematiza las experiencias por factores políticos?
1.11	¿Los pedidos de hacer proyectos de inversión tienen ingerencia política de oposición al GR del Callao.?
1.12	¿Los factores socio políticos no se contrasta la realidad con lo planificado, analizando los escenarios y cuestionando los lineamientos estratégicos?
1.13	¿Por incidencia política y grupos de interés no es efectivo la red de consorcio entre los gobiernos locales del GR del Callao?
1.14	¿Debido a factores políticos adversos es incipiente la red de convenios entre los gobiernos locales del GR del Callao?
1.15	En los eventos de planificación y presupuesto participativo predomina el criterio político para la priorización de las ideas proyectos de inversión.
1.16	¿El Gobierno Regional del Callao tiene convenios de cooperación interinstitucional con entidades académicas y/o especializadas relacionadas al monitoreo ,evaluación, supervisión y control de programas y proyectos
1.17	¿La ORPI fomenta armonía entre los gobiernos locales de su ámbito y la Región Lima para generar sinergias con las líneas de datos de conocimiento?
1.18	¿La ORPI comparte conocimiento entre los gobiernos locales de su ámbito para avanzar mas rápidamente y no tener que redescubrir conocimientos que están ya definidos?
2.00	GESTIÓN ESTRATÉGICA
2.01	¿Influyen los documentos institucionales en los que se expresan las políticas y estrategias del GR del Callao como son : Plan Estratégico, Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones (PAAC) y Plan Operativo Institucional (POI) definidas en la ejecución de programas y proyectos para beneficio de la población?
2.02	¿Influye el uso de un sistema integrado de Planificación de Recursos Empresariales ERP donde se tenga toda la información básica almacenada disponible y restringida a la ORPI?
2.03	¿Se determina y/o es importante el Indicador Costo Efectividad de los Proyectos de Inversión?
2.04	¿Es periódica la publicación de los programas y proyectos de inversión ejecutados o en ejecución en el Portal de Transparencia del Gobierno Regional del Callao?
2.05	¿Es significativo el % de beneficiarios de los proyectos de inversión que opinan favorablemente de la gestión institucional, específicamente de la ORPI del Callao?
2.06	¿Es importante suscribir alianzas estratégicas con instituciones, comprometidos con el desarrollo del área de inversiones?
2.07	¿Es importante el registro contable de los intangibles del GR del Callao?
2.08	¿Es significativa la suscripción y ejecución de convenios de cooperación interinstitucional para integrar redes locales para facilitar las tareas de logística, inversiones, etc.?
2.09	¿Es importante el registro contable y económico de las inversiones para la comparación y evaluación correspondiente?

Elaboración: Presente estudio.

Cuadro N° 3-A
PREGUNTAS POR SUB VARIABLE Y DIMENSIÓN

N°	PREGUNTAS POR SUB VARIABLE / DIMENSIÓN
3.00	GESTIÓN DE LA CALIDAD
3.01	¿Percibe mejora en la calidad de vida de los beneficiarios y niveles de igualdad social?
3.02	¿Percibe mejoras en los servicios - gestión de proyectos que presentan las Organizaciones Sociales de Base, Asentamientos Humanos, etc?
3.03	¿Cómo es la atención (trato personal) de los empleados y funcionarios de la Oficina Regional de Programación de Inversiones ORPI del Callao?
3.04	¿Estuvo de acuerdo con lo priorizado de proyectos de inversión que fue parte de la discusión, evaluación y acordado democráticamente?
3.05	¿Existen proyectos evaluados relacionados a la organización y desarrollo de eventos y capacitación en la generación de ingresos, calidad de vida con enfoque de equidad y género?
3.06	¿Es adecuada la evaluación y los reportes de inversiones del gobierno regional del Callao?
3.07	¿La Oficina Regional de Programación de Inversiones realiza la evaluación de impacto de los programas y proyectos en la mejora de la calidad de vida de los beneficiarios?
3.08	¿Existe una cultura de evaluación constante (eficacia, eficiencia y efectividad) de la calidad del modelo de intervención con inversiones del gobierno regional?
3.09	¿Usted ó el representante de su sector donde reside ha participado en los talleres de planificación y presupuesto participativo, y posterior evaluación del Gobierno Regional ó Gobierno Local?
3.10	¿La priorización de los proyectos de inversión fue parte de la discusión y acordado de manera impositiva?
3.11	¿Participan en el seguimiento y evaluación (avance físico y financiero), durante la ejecución de los proyectos?
3.12	¿Enfrenta dificultades para desempeñarse como integrante de la vigilancia de la ejecución y en el reporte de la liquidación de obra o del proyecto de inversión?
4.00	GESTIÓN DE INVERSIONES (Puntaje en los 4 ámbitos 5 puntos)
	Ámbito gestión insitucional y administración de inversiones
4.01	Contribución de la capacitación a los empleados y funcionarios sobre el buen trato a los beneficiarios.
4.02	Establecer mejoramiento en la gestión de los procesos y servicios a la población beneficiaria de los programas y proyectos de inversión.
4.03	Trabajo en equipo para una búsqueda dinámica del mejoramiento de los reportes sobre la calidad de inversiones.
4.04	Contar con un sistema de registro base para la supervisión y control de programas y proyectos de inversión.
4.05	Importante contar con una matriz de indicadores de medición y evaluación.
4.06	La programación presupuestaria con enfoque de presupuesto basado en resultados.
4.07	Organización suficiente y con recursos para la gestión de inversiones.
4.08	Sistema de seguimiento y evaluación para la gestión de inversiones.
	Ámbito pre inversión
4.09	Procedimiento o los trámites para lograr la aprobación y declaratoria de viabilidad de los proyectos de inversión.
4.10	Normatividad de la gestión municipal.
4.11	Línea de base referente a las inversiones.
4.12	Los estudios de pre inversión con indicadores de pre inversión.
	Ámbito programación de inversiones
4.13	Plataforma tecnológica que garantice la conectividad, interactividad y acceso a sistemas de información.
4.14	La programación de inversiones propuesta por la ORPI del GR del Callao.
	Ámbito ejecución de inversiones y post inversión.
4.15	Relación del Plan Operativo (rubro de inversiones) con el Presupuesto.
4.16	Formatos para el recojo, procesamiento y análisis de datos, antes, durante y después de la ejecución de programas y proyectos de inversión.
4.17	Estándares de evaluación que permita efectuar comparaciones en el marco de la gestión para resultados.
4.18	Uso de Software Cuadro de Mando Integral para el control de la ejecución de los proyectos de inversión.
4.19	La supervisión de la ejecución de los proyectos de inversión.
4.20	Determinación del impacto social.

Elaboración: Presente estudio.

2.5.3 Identificación de variables

Variable Dependiente.

Y = Información de gestión de inversiones de Programas y Proyectos de Inversión de la ORPI del GR del Callao.

Variable Independiente.

X = Seguimiento y Evaluación que comprende la gestión del conocimiento, gestión estratégica y gestión de la calidad.

Variable interviniente.

F = El Cuadro de Mando Integral.

La función es: $Y = f(X)$.

La Variable Independiente se desagrega en las sub variables independientes.

X1= Gestión del conocimiento.

X2= Gestión estratégica.

X3= Gestión de la calidad.

La función es: $Y = F(X1, X2, X3)$

Las sub variables independientes se desagregan en dimensiones

Gestión del conocimiento:

X11= Base de datos.

X12= Generación del conocimiento.

X13= Utilización del Software.

X14= Factores sociopolíticos adversos.

X15= Clústeres de conocimiento.

Gestión estratégica:

X21= Plan estratégico.

X22= Cadena de valor.

X23= Capacidades y recursos.

Gestión de la Calidad:

X31= Nivel de eficacia.

X32= Nivel de confianza de los beneficiarios.

X33= Cumplimiento de lo programado de evaluación de estudios de pre inversión.

X34= Vigilancia social.

La función:

$Y = F (X11, X12, X13, X14, X15, X21, X22, X23, X31, X32, X33, X34).$

Por lo tanto, la macro variable independiente se desagrega en 12 sub variables independientes.

2.5.4 Definición de variables

En el Cuadro N° 4 se aprecia la definición de cada una de las sub variables de investigación.

Cuadro N° 4

DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES Y SUB VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

VARIABLE	SUB VARIABLE	DEFINICIÓN
X1 = GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO. Transferir el conocimiento y experiencia al interior de la institución.	X11= Base de datos	Base de datos integrada y compartida que registra todas las operaciones de una organización.
	X12=Generación de conocimiento	Procedimientos que generan conocimiento explícito a partir del repositorio de datos y almacena conocimiento tácito.
	X13=Utilización de software	Procedimientos sistematizados y codificados que permiten generar conocimiento explícito.
	X14=Factores sociopolíticos adversos.	Es aquella que muestra la externalización del conocimiento a través de hipótesis o puntos de vista de abordar la problemática.
	X15=Clusters de conocimiento	Nodo activo, atractivo y referencial en la construcción de la Sociedad del Conocimiento. Promueve, facilita y desarrolla nuevo conocimiento.
X2 = GESTIÓN ESTRATÉGICA. Es un proceso de decisión continua que modela el desempeño institucional, orientado a lograr eficiencia y eficacia.	X21=Plan estratégico	Proceso de planificación estratégica encaminado a la construcción de una visión compartida de futuro y al establecimiento de objetivos estratégicos institucionales.
	X22=Cadena de valor	Conjunto de actividades que permiten generar Ventaja Competitiva sustentable y por ende proporcionan valor añadido.
	X23=Capacidades y recursos	Combinación de conocimiento, habilidades y de actitudes específica inherentes, integradas y aplicadas a la competencia central.
X3 = GESTIÓN DE LA CALIDAD. Implantación de un sistema basado en un procedimiento de calidad que involucra a todos.	X31= Nivel de eficacia	Capacidad para conseguir un resultado determinado.
	X32= Nivel de confianza de los beneficiarios.	Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles.
	X33= Cumplimiento de lo programado en evaluación de estudios pre inversión.	Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.
	X34= Vigilancia social.	Relacionados a los reportes en el portal de transparencia.

Elaboración: Presente estudio.

2.6 Matriz de consistencia

La matriz de consistencia de la presente investigación se muestra en el Cuadro N° 5.

Cuadro N° 5
MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL
¿Cómo los efectos de la gestión del conocimiento, gestión estratégica y gestión de la calidad pueden mejorar la gestión de las inversiones en gobiernos regionales?	Proponer una metodología para mejorar la gestión de inversiones de los gobiernos regionales considerando la gestión del conocimiento, gestión estratégica y gestión de calidad y la utilización del cuadro de mando integral como instrumento de gestión.	Con la metodología de seguimiento y evaluación en base a la gestión del conocimiento, gestión estratégica, gestión de calidad y el uso del cuadro de mando integral, será más efectivo la gestión de inversiones de los gobiernos regionales.
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICOS
¿Cómo influye la gestión del conocimiento en la mejora de la gestión de inversiones de los gobiernos regionales?	Conocer como influye la gestión del conocimiento para mejorar la gestión de inversiones de los gobiernos regionales, considerando la base de datos, generación de conocimiento, utilización de software, factores sociopolíticos adversos y clusters de conocimiento.	La gestión de conocimiento con la base de datos, generación de conocimiento, utilización de software, factores sociopolíticos adversos y clusters de conocimiento, influye positivamente en la mejora de la gestión de inversiones de los gobiernos regionales.
¿Cómo incide la gestión estratégica en la mejora de la gestión de inversiones de los gobiernos regionales?	Establecer como incide la gestión estratégica para mejorar la gestión de inversiones públicas de los gobiernos regionales, teniendo en cuenta el plan estratégico, cadena de valor, capacidades y recursos .	La gestión estratégica con el plan estratégico, cadena de valor, capacidades y recursos, incide positivamente en la mejora de la gestión de inversiones de los gobiernos regionales.
¿Cómo interviene la gestión de calidad en la mejora de la gestión de inversiones de los gobiernos regionales?	Establecer como interviene la gestión de calidad para mejorar la gestión de las inversiones de los gobiernos regionales, estableciendo y aplicando indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad.	La gestión de la calidad, teniendo en cuenta el nivel de eficacia, el nivel de confianza de los beneficiarios, el cumplimiento de lo programado de evaluación y la vigilancia social, participa positivamente en la mejora de la gestión de inversiones de los gobiernos regionales.

ELABORACIÓN: Presente estudio.

2.7 Plan maestro

La contribución del presente estudio es el Modelo de Seguimiento, Evaluación, Supervisión y Control para mejorar la gestión de las inversiones en los gobiernos regionales.

La gestión de inversiones es la concreción de acciones conducentes al logro de metas propuestas, relacionadas, en este caso a las inversiones públicas, vinculando acciones relacionadas a la gestión técnica de proyectos (programación, diseño, ejecución, etc.) con acciones relacionadas a la gestión administrativa de proyectos (programación presupuestal, contabilidad, finanzas, requerimiento de servicios, etc.) y resultados a nivel de post inversión.

El CMI es el instrumento de gestión para movilizar a las personas hacia el pleno cumplimiento de la misión canalizando las energías, habilidades y conocimientos específicos de las personas en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente o beneficiario, procesos internos de negocios, y aprendizaje y crecimiento para alinear iniciativas individuales y organizacionales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente o beneficiario y el Estado.

Con el Modelo de Seguimiento, Evaluación, Supervisión y Control de Proyectos de Inversión se mejorará la gestión de las inversiones; contribuyendo en asegurar el desarrollo económico de la región, tomando decisiones más acertadas y oportunas, a través de los indicadores de medición y evaluación de las inversiones

2.7.1 Modelo gráfico

En el Diagrama N° 1 se muestra el modelo de investigación de manera gráfica.

2.7.2 Modelo descriptivo

Los modelos de gestión de inversiones siguen un patrón de seguimiento y evaluación en cada gobierno regional. Se piensa que con ello no tenemos un modelo integral que vincule lo planificado y el presupuesto, si bien cumple los objetivos de ***“Di lo que haces y haz lo que dices” “Hazlo bien siempre” “Lo primero es el beneficiario”***, las tendencias actuales nos permiten avizorar otras dimensiones que

deben ser incluidas para darle mayor robustez a un modelo de seguimiento y evaluación sostenible a través del tiempo.

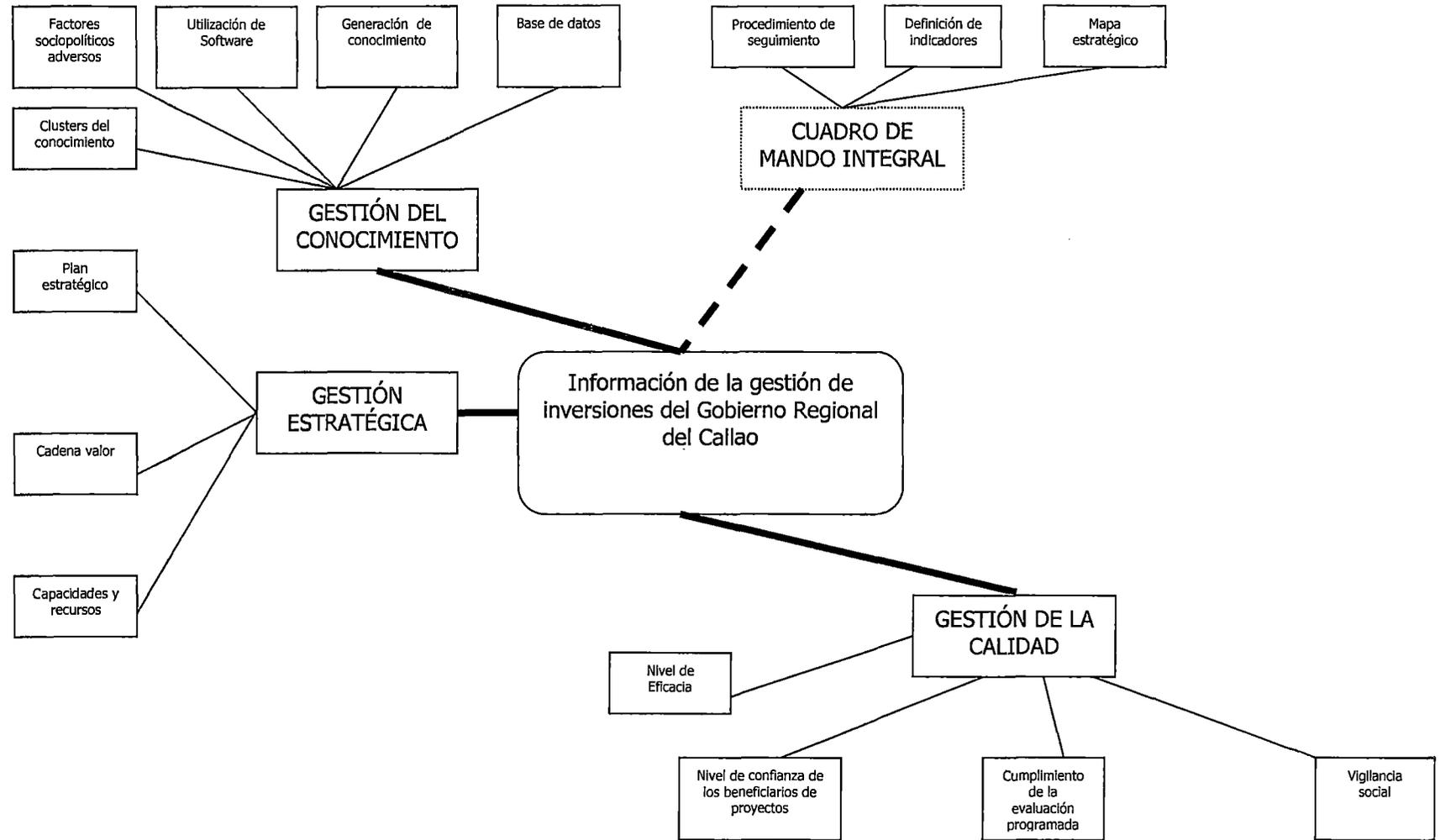
Con este modelo se podrá generar reportes a través de indicadores de la gestión de las inversiones aplicando la tecnología, específicamente el software de CMI, dándole un enfoque sistémico a todos los respectivos procedimientos.

La evaluación es indispensable, estableciendo cómo se gestiona las inversiones, cuáles son los contenidos confrontados con las mega tendencias, si los procesos cumplen lo establecido por los estándares de ejecución de los proyectos, si los objetivos se insertan en los lineamientos de política social y cómo la administración que despliega el Estado otorgando los recursos financieros dirigidos principalmente a la población en situación de pobreza extrema.

Con la finalidad de asegurar el mejoramiento continuo y estableciendo el modelo de seguimiento, evaluación, supervisión y control más efectivo, se aplicará el instrumento de gestión CMI que vincula las perspectivas de conocimiento y aprendizaje, los procesos internos, el aspecto financiero y la población beneficiaria; con los reportes oportunos para una adecuada toma de decisiones.

El modelo propuesto, además de la gestión del conocimiento, incluye la gestión estratégica, la gestión de la calidad, la evaluación, la internalización del conocimiento y el instrumento de CMI. De esa manera, se tendría un modelo más efectivo para medir el desempeño institucional y la rendición de cuentas a la ciudadanía.

Diagrama N° 1: EL PROBLEMA CENTRAL Y VARIABLES



CAPÍTULO 3

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Diseño de estudio, tipo y método de investigación, nivel y tipo de estudio

3.1.1 Diseño de estudio

El diseño fue cuantitativo por cuanto se abordó la investigación con datos cuantitativos a través de encuestas y de reportes estadísticos de las áreas orgánicas, vinculado con las inversiones del GR del Callao.

3.1.2 Tipo de investigación

Se optó por la no experimental, ya que no hubo manipulación de variables, porque los datos fueron obtenidos de las encuestas, y procesados previo análisis de consistencia.

3.1.3 Nivel y tipo de estudio

A través de encuestas y entrevistas, el nivel fue TRANSVERSAL y de tipo DESCRIPTIVO, CORRELACIONAL Y EXPLICATIVO por cuanto se definen, miden el grado de relación entre variables y generan un sentido de entendimiento de los mismos.

Por su finalidad es teórica: La investigación es de tipo teórica, donde se trata de explicar el comportamiento de los modelos de **gestión** estratégica, gestión del

conocimiento y gestión de la calidad, proponiendo un **sistema** administrativo ordenado, con apoyo intensivo de las tecnologías de información y soporte de redes de comunicación de gran desempeño, la internalización que experimentan hoy día las empresas privadas y la evaluación interna, así como la evaluación externa para conseguir la justificación y el desarrollo institucional del gobierno regional.

Debido a la complejidad del tema tratado, no es posible dar una aplicación y efectuar una cuasi experimentación, porque la aplicación toma un lapso de varios años. El tema teórico se centra planteando un modelo y utilizando o aplicando la herramienta de CMI con enfoque en la gestión del conocimiento como sistema de administración estratégica.

Por su temporalidad es diacrónica prospectiva: ya que se dio en un período de seis años, más con una visión de futuro, en la que se busca desarrollar habilidades investigativas, a partir de la aplicación del modelo propuesto.

El nivel de la investigación es multi paradigmática: descriptiva y explicativa, porque se efectuó la descripción de información contenida en libros, tesis, trabajos diversos y antecedentes anteriores ubicados en Internet, como está desarrollada en el Capítulo I. Es explicativa porque se centra en el principio de la causalidad. En el modelo diseñado, se propone una serie de relaciones de causa y efecto, las cuales han sido probadas a cabalidad y permiten extraer las conclusiones de la presente investigación de forma que orienta a la solución del problema. Para demostrar la relación entre las variables, se recogió información a través de encuestas aplicadas a actores pertenecientes al ámbito de la Región Callao.

3.1.4 Método de investigación

El presente trabajo de investigación, por su naturaleza, exige utilizar los siguientes métodos:

- **Problemático-Hipotético:** se basa en la formulación de un problema sobre la realidad y en adelantar conjeturas o soluciones probables a dichas cuestiones.
- **Analítico-Sintético:** estudia la realidad de la gestión de las inversiones del GR del Callao, distinguiendo y separando en sus elementos más simples y, posteriormente, unir y recompensar los elementos separados,

obteniendo una visión global del conjunto y de las relaciones estructurales entre sus elementos.

- **Inductivo:** procede mediante la clasificación sistemática de los datos obtenidos durante la observación, con el fin de determinar las regulaciones que presentan.

3.2 Diseño de la investigación

La investigación se abordó bajo dos enfoques, con información cuantitativa a través de encuesta (nivel TRANSVERSAL) y con data cuantitativa obtenida de las áreas orgánicas involucradas con el rubro de inversiones (nivel LONGITUDINAL) del GR del Callao, del período 2003 al 2008.

Para el primer caso, el proceso, según Scheaffer y Mendenhall (2,006), implicó los pasos siguientes:

Objetivo General, determinar la importancia de variables para proponer una metodología de gestión de las inversiones en base a la información obtenida del GR y distritos de la Región Callao.

Población objetivo, funcionarios y especialistas relacionados con las inversiones públicas de la Región Callao.

Elemento muestral, funcionarios y especialistas en PIPs, en concordancia con el SNIP.

Unidad muestral, el GR del Callao, entidades académicas e instituciones especializadas.

Alcance, toda la Región Callao.

Tiempo, año 2009.

Marco muestral, Se seleccionó el marco de tal manera que la unidad muestral y la población objetivo concuerden lo más posible. Este marco muestral estuvo constituido por la totalidad de las municipalidades distritales del área de influencia de la presente investigación (ámbito de la Región del Callao que en total son seis distritos).

Diseño muestral, muestreo aleatorio simple probabilístico.

Procedimiento de selección, fue aleatoria de funcionarios y especialistas en PIPs al interior de cada distrito por muestreo, con probabilidad proporcional al tamaño, escogiendo en el GR del Callao entidades académicas e instituciones especializadas.

Tamaño de la muestra, siendo la población 50 funcionarios y especialistas en PIPs en la región Callao, se consideró a la totalidad de la misma.

3.3 Población y muestra

El tamaño de la población, según información de la ORPI del GR del Callao, todos los Municipios tienen Oficina de Programación e Inversiones, a excepción de La Punta.

Tomando como base la variable Consultores Especializados en la Elaboración de Estudios de Pre Inversión, acorde con la Directiva N° 001-2009-EF/68.01 Directiva General del SNIP, se determinó el tamaño de la muestra, tal como se aprecia en el Cuadro N° 6.

Cuadro N° 6

NÚMERO DE CONSULTORES Y PORCENTAJE DE POBREZA POR DISTRITO DE LA REGIÓN CALLAO

Distrito	N° de Consultores en proyectos de inversión	% de pobreza región Callao
Callao	13	28
Bellavista	9	10
Carmen de la Legua	11	1
La Perla	7	8
La Punta	0	12
Ventanilla	10	41
TOTAL	50	100

Elaboración: Presente estudio.

En el Anexo N° 3 se muestra una breve información de la Región Callao.

Tratamiento de los datos

Los datos de los funcionarios y especialistas en PIPs encuestados por distrito de la Región Callao se muestran en el Cuadro N° 7.

Cuadro N° 7

UNIVERSO Y MUESTRA DE CONSULTORES

DISTRITO	POBLACIÓN	MUESTRA
Callao	13	13
Bellavista	9	9
Carmen de la Legua	11	11
La Perla	7	7
La Punta	0	0
Ventanilla	10	10
TOTAL	50	50

Elaboración: Presente estudio.

Luego del análisis de las encuestas, 8 de ellas fueron excluidas por no mostrar respuestas (no contestadas); por lo tanto, los datos procesados corresponden a 42 funcionarios y especialistas en PIPs.

3.4 Fuentes de información

La información utilizada fueron de las encuestas realizadas y entrevistas a consultores especializados en la formulación y evaluación de PIPs en el ámbito de la Región Callao.

Los datos e información se obtuvieron a través de las encuestas y revisión de documentos varios, principalmente del GR del Callao, específicamente de las siguientes unidades orgánicas: ORPI, Oficina de Proyectos Especiales, Oficina de Cooperación Técnica Internacional, Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial, Gerencia Regional de Desarrollo Económico, Gerencia Regional de Desarrollo Social, Gerencia Regional de Infraestructura y Gerencia Regional de Salud.

Los datos correspondientes a la variable dependiente Nivel de Gestión de Inversiones se obtuvo a través de las entrevistas a profundidad a los principales funcionarios vinculados a la gestión de inversiones (Formuladores, Programadores, Evaluadores, Ejecutores, Logística, Seguimiento, Imagen Institucional, DGPM-MEF y

Beneficiarios), cuyas informaciones fueron posteriormente corroboradas con información secundaria de la ORPI, Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Territorialidad, Gerencia Regional de Infraestructura, Gerencia Regional de Desarrollo Económico, Gerencia Regional de Desarrollo Social, Gerencia de Administración y Oficina de Imagen Institucional y Protocolo del GR del Callao.

La calificación fue realizada contrastando las prácticas de gestión actuales con “buenas prácticas” o prácticas que se han comprobado son más eficientes en la gestión institucional de inversiones, realizándose en base a una escala del 1 al 5, donde el 5 es la calificación más alta.

Se distinguió 4 ámbitos en la gestión de inversiones relacionados al ciclo de proyecto SNIP: Gestión institucional y administración de inversiones, Pre inversión y programación de inversiones, Ejecución de inversiones y Post inversión.

La calificación es el promedio ponderado de las calificaciones de los 4 ámbitos, de acuerdo con su contribución a la generación de valor en el ciclo de proyecto.

Ámbito	Peso
Gestión institucional y administración de inversiones	4
Pre inversión y programación de inversiones	3
Ejecución de inversiones	2
Post inversión	1.

3.5 Instrumentos de investigación

El tratamiento de los datos se realizó mediante el paquete Eviews econométrico para datos cuantitativos obtenidos de las encuestas.

Fuentes a través de encuestas y entrevistas

A) Encuestas

- Método de medición: se tuvo el cuidado en definir el método de medición, concretamente se realizó a través del empleo de un formulario (véase Anexo), recopilando la información por medio de entrevistas personales.
- Selección y adiestramiento de investigadores de campo: se seleccionó cuidadosamente y se adiestró a los investigadores de campo. Después que el plan de muestreo estuvo claro y completamente establecido, se procedió con la recolección de los datos.
- Prueba piloto: se seleccionó una pequeña muestra para una prueba piloto, la que fue crucial, ya que permitió comprobar en el campo el cuestionario y otros instrumentos de medición, así como entrenar a los entrevistadores y verificar el manejo de las operaciones de campo. Los resultados de la prueba piloto originó algunas modificaciones antes de realizar el muestreo.
- Organización del trabajo de campo: se planificó en detalle el trabajo de campo. Cualquier encuesta de gran escala involucra un gran número de personas trabajando como entrevistadores, coordinadores y personal dedicado al manejo de datos. Antes de empezar la encuesta se organizó cuidadosamente los diversos equipos de trabajos y se estableció claramente las líneas de autoridad.
- Organización del manejo de datos. Se elaboró un esquema para manejar cada parte de la información para todas las etapas de la encuesta. En la organización se incluyó los pasos para el proceso de los datos, desde el momento de la medición en el campo hasta que el análisis final fue completado. Se incluyó también un esquema de control de calidad para verificar la correlación entre los datos procesados y los datos recolectados en el campo.

B) Entrevistas

En lo referente al método cualitativo, de acuerdo con Taylor y Bogdan¹⁶ (1987), la recopilación de información estuvo basada en la entrevista en profundidad. La entrevista es “la herramienta de excavar” muy utilizada por los sociólogos. En

¹⁶ Taylor, S.J. y Bogdan, R., (1987). “Introducción a los métodos cualitativos de investigación”.

completo contraste con la entrevista estructurada, las entrevistas cualitativas son flexibles y dinámicas.

Las entrevistas han sido descriptivas, no directivas, no estructuradas, no estandarizadas y no abiertas. Se utiliza la expresión “entrevistas en profundidad” para referirse a un método de investigación cualitativo. Por entrevistas cualitativas en profundidad entendemos reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como lo expresan con sus propias palabras.

Lejos de asemejarse a un robot recolector de datos, el propio investigador fue el instrumento de la investigación y no un protocolo o un simple entrevistador.

Las entrevistas en profundidad residen en los escenarios y situaciones en los cuales tuvo lugar la investigación. Mientras que los observadores particulares llevaban a cabo sus estudios en situaciones de campo “naturales”, los entrevistadores realizaron los suyos en situaciones específicamente preparadas.

El observador participante obtiene una experiencia directa del mundo social. El entrevistador reposa exclusiva e indirectamente sobre los relatos de otros.

Pueden diferenciarse tres tipos de entrevistas en profundidad, estrechamente relacionados entre sí.

- El primero es la **historia de vida** o autobiografía sociológica.
- El segundo tipo se dirige al aprendizaje sobre acontecimientos y actividades que no se pueden observar directamente. En este caso particular, se preparó un guión, el que sirvió de base para desarrollar cada una de las entrevistas, habiendo sido seleccionado 6 consultores especializados con mucha experiencia en la formulación, evaluación y gestión de PIPs, distribuidos en forma equidistante dentro del área de influencia.
- El tercer tipo final tiene la finalidad de proporcionar un cuadro amplio de una gama de escenarios, situaciones o personas.

Para hacer uso de la entrevista en profundidad, se utilizó el diseño siguiente:

- Se procedió a analizar y evaluar el Proyecto en su etapa de pre inversión, para lo cual se hizo una evaluación del estudio que sirviera de base para tomar la decisión de ejecutarlo. De esa manera se pudo determinar, a priori, cuál era el problema que se pretendía resolver y cuáles son los objetivos que se quería alcanzar.
- Se procedió a determinar el área de influencia del Proyecto, quedando representado por la totalidad de los consultores en la formulación, evaluación y gestión de PIPs registrados en la ORPI del GR del Callao y Oficinas de Programación de Inversiones (OPIs) de las Municipalidades Distritales de la Región Callao, a excepción de la Municipalidad La Punta que no tiene OPI.
- Se seleccionó a 6 informantes en total, que se caracterizaron por poseer amplio conocimiento de PIPs, desde su problemática hasta la forma cómo fueron ejecutados.
- El acercamiento a los informantes, es decir el **Rapport** (*pensamientos armonizados entre sí o puntos de vista compartidos*), se realizó tomando en cuenta los elementos siguientes:
 - a) Previamente se coordinó con ellos indicando la hora y lugar de la entrevista.
 - b) Momentos antes de iniciarse la entrevista, se les explicó los motivos de la investigación.
 - c) Se les informó que sus nombres no figurarían en el estudio.
 - d) No hubo dinero de por medio y finalmente se les comentó que los resultados de la investigación se les haría llegar para conocimiento.
- Actitudes a tomar durante las entrevistas: se evitó emitir juicio alguno, permitiéndole al informante que se extendiera en su conversación. Además, se les prestó la atención del caso y se actuó en forma sensible.
- Los resultados de cada entrevista se grabaron por un medio magnético, para lo cual las personas entrevistadas no ofrecieron observación alguna.

Para la obtención de la información de la gestión de inversiones se ha realizado entrevistas a los principales funcionarios de la ORPI, Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial, Gerencia de Administración, Gerencia Regional de Infraestructura, Gerencia Regional de Desarrollo Social y de la Oficina de Imagen Institucional y Protocolo del GR del Callao, así como de la DGPM-MEF.

3.6 Técnicas de recolección y procesamiento de datos

Para el tratamiento de los datos de las encuestas se usaron los siguientes procedimientos:

- Se digitó la información básica contenida en la base de datos de la encuestas en formato Excel, efectuando la codificación correspondiente y posteriormente utilizando el software SPSS.
- Se prepararon archivos para la corrida de la hipótesis principal e hipótesis secundarias.
- Se procedió a utilizar el método estadístico: ANOVA para determinar la importancia de las variables y luego presentar los resultados.

3.7 Validación

Los resultados de la presente investigación fueron validados al contrastarse y compararse con la de otras investigaciones similares, y opiniones de expertos en gestión institucional, específicamente relacionado a inversiones públicas.

3.8 Confiabilidad

Para la presente investigación, se consideró un error estadístico de 10%; es decir la confiabilidad estadística es de 90%.

3.9 Técnicas de análisis e interpretación de la información

La interpretación de los resultados se realizó siguiendo los siguientes pasos:

- Se analizó si las variables están relacionadas con los objetivos y problemas de la investigación.
- Se verificó la consistencia de los datos para verificar y corregir las combinaciones no permitidas.
- Se verificó los rangos para detectar y corregir valores no válidos.
- Se redujo, previo análisis, algunos datos no relacionados a la investigación.
- Se efectuó el análisis de regresión, determinándose previamente la linealidad del modelo con un nivel de significación estadística de 10%,

donde R^2 sea mayor a 0.60 y, si la probabilidad para cada variable sea mayor a 0.10, se rechazaría la hipótesis nula.

3.10 Método estadístico matemático

El modelo utilizado para la presente investigación es el análisis de regresión con la data obtenida de las encuestas. Se aplicó para cada hipótesis variable dependiente y ésta explicada por variables independientes, las mismas que previa determinación de R^2 eran múltiples predictoras (X), y por lo tanto el modelo fue Regresión Lineal Múltiple.

3.11 Validación de hipótesis

Se utilizó la información de las encuestas, las mismas que se aprecian en cuadros estadísticos con sus correspondientes interpretaciones cualitativas, las cuales señalan las relaciones causa-efecto, indicando los niveles de importancia de las variables para explicar la relación planteada.

Para completar esta prueba matemática hay que generar las hipótesis nulas y alternantes (ver Capítulo 4), donde se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula, con un nivel de confianza de 90%.

CAPÍTULO 4

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Presentación de variables obtenidas de encuestas

En este capítulo se presentan los resultados del trabajo de campo, organizados en seis momentos consecutivos e interrelacionados, los que nos han permitido demostrar el logro de los objetivos, la verificación de la hipótesis y el planteamiento de nuevas acciones del modelo de contribución, tomando como herramienta esencial la gestión del conocimiento, la gestión estratégica, la gestión de la calidad, la evaluación, la internacionalización del conocimiento y el cuadro de mando integral para mejorar la gestión de las inversiones.

Los seis momentos definitivos se refuerzan a cómo observan la ejecución de las inversiones, los funcionarios y técnicos de las áreas orgánicas involucradas con las inversiones públicas del GR del Callao y especialistas en la identificación, formulación y evaluación de PIPs en la región del Callao, recogida a través de las encuestas, entrevistas y observación directa.

Asimismo, se analiza e interpreta los resultados de la data obtenida de los reportes estadísticos sobre inversiones del GR del Callao.

4.2 La macro variable independiente (datos obtenidos de encuestas)

La macro variable independiente está desagregada en tres sub variables independientes, donde cada una de ellas tiene sus respectivas dimensiones, las cuales proporcionan indicadores y éstos a su vez, caso de datos cualitativos, fueron medidos a través de las preguntas del cuestionario base, utilizada para la encuesta.

Cada variable independiente es analizada a través de las dimensiones, indicando la propuesta que se piensa lograr con esta variable, las acciones que se deberían tomar para que el modelo funcione de acuerdo al diseño y un comentario que justifica su inclusión, teniendo en cuenta la presentación del problema y el marco teórico.

4.2.1 Gestión del conocimiento

Base de Datos

Propuesta

Se debe contar en la ORPI del GR del Callao con una base de datos que contenga la información básica ordenada e integrada, y el almacenamiento de archivos de sus actividades interrelacionados con su software.

Acciones

- Instalar una base de datos con su respectivo software para almacenar y ordenar la información básica e integrar dicha información, que permita tener resultados en cualquier momento.
- Organizar la evaluación del plan estratégico a través del establecimiento del CMI, aprovechando la base de datos generadas inicialmente.

Comentarios

Toda ORPI necesita estar actualizada en cuanto a la información histórica e ir almacenando lo que ocurre día a día, con la intención de integrarla y obtener la información elaborada en resúmenes, con indicadores para la adecuada toma de decisiones.

Por último, teniendo la mencionada base de datos, se puede generar un CMI para la evaluación de los objetivos estratégicos.

Generación de Conocimiento

Propuesta

La ORPI del GR del Callao debe generar conocimiento tácito y explícito. Si tenemos la base de datos debidamente organizada se puede generar conocimiento explícito con el uso correcto de la tecnología.

El conocimiento tácito se genera explicitando el conocimiento que se encuentra en la mente de los especialistas en PIPs, como producto de su experiencia, escribiendo informes que serán almacenados en la base de datos de conocimiento.

Acciones

- Generar conocimiento explícito con las bases de datos establecidas usando las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's) y almacenarla en la base de datos del conocimiento.
- Generar conocimiento explícito a través de proyectos específicos y almacenarlo en la base de datos del conocimiento.
- Generar conocimiento tácito, expresando el conocimiento almacenado en la mente, resultado de la experiencia, y almacenarla en la base de datos del conocimiento.
- Reusar el conocimiento almacenado en la base de datos del conocimiento iniciando de cero y propiciando la retroalimentación a las rutinas y procedimientos.

Comentarios

Si es posible, almacenar los conocimientos tácito y explícito y hacer que ellos fluyan en toda la ORPI.

Existe algún software disponible para hacer gestión del conocimiento.

Utilización de Software Especializado

Propuesta

Se debe utilizar el stock y flujo de conocimiento del MEF y de los Gobiernos Regionales. Ello es posible con el software especializado, pero la implementación de la gestión del conocimiento implica cambio de actitudes, culturas y procesos.

La ORPI, del GR del Callao al usar la gestión del conocimiento, debe convencerse que está manejando un recurso que genera valor. Asimismo, descubrirá que ahí está la diferencia: en saber administrar lo que sabe.

Acciones

- Implementar el uso del CMI en la evaluación de los objetivos estratégicos.

Comentarios

Ya existe software suficiente para instalar en la ORPI del GR del Callao los beneficios de la gestión del conocimiento. Para obtener provecho de estos recursos, es necesaria la capacitación de todo el personal comprometido.

Factores sociopolíticos adversos

Propuesta

Se debe sociabilizar los conocimientos, experiencias y actitudes, principalmente de la ORPI, GRPPAT y GRI del GR del Callao a los gobiernos locales, y organizaciones de vivienda y organizaciones sociales de base, para lograr la compatibilidad y la suscripción de compromisos para cumplir las metas a favor de la población beneficiaria.

Acciones

- Compartir conocimientos, experiencias, actitudes y prácticas con los funcionarios y técnicos de los gobiernos locales y organizaciones representativas de la población, a través de seminarios y talleres de capacitación relacionados al SNIP.

- Contrastar la realidad con lo planificado, replanteando los pasos anteriores, analizando los escenarios y cuestionando los lineamientos estratégicos.

Comentario

Cuando las personas adquieren el compromiso de llevarla adelante a su organización, de identificarse con ella, de entregar más trabajo para su desarrollo, respetando las prioridades técnicas y sociales, quiere decir que se ha logrado compatibilizar acciones orientadas a los objetivos y metas de los beneficiarios de los proyectos de inversión pública.

Clusters de Gestión del Conocimiento

Propuesta

Se debe realizar alianzas estratégicas a través de convenios entre las ORPIs para generar asociaciones corporativas, llamadas clusters del conocimiento, donde todas se relacionan, compartiendo conocimiento estableciendo sinergias en una resultante mayor que la suma de las partes.

Acciones

- Compartir los conocimientos entre las ORPIs para avanzar más rápidamente y no tener que redescubrir conocimientos que están definidos.

Comentario

La DGPM-MEF cuenta con formatos y anexos periódicamente actualizados, los que son accesibles a todos los involucrados con el SNIP.

4.2.2 Gestión estratégica

Planeamiento Estratégico

Propuesta

Se debe hacer uso de todas las técnicas administrativas disponibles en el mercado y que son expuestas y difundidas por instituciones académicas para obtener la mejor competitividad.

Acciones

- Elaborar, ejecutar y evaluar el plan estratégico, el programa estratégico y los planes operativos.
- Evaluar el grado de correspondencia entre el contenido de la misión y los objetivos estratégicos.

Comentarios

La ORPI del GR del Callao, a pesar de transmitir los temas innovadores en gestión administrativa y revisar las mejores estrategias, se nota lenta en ponerlas en práctica.

Con frecuencia se cae en la rutina, evaluando y haciendo el seguimiento de la ejecución de las inversiones con las Unidades Ejecutoras del GR del Callao, posponiendo las técnicas de gestión estratégica.

Cadena de Valor

Propuesta

Construir la cadena de valor de la ORPI-GR del Callao comenzando en la Oficina de Logística, con un software integrado, registrando a los consultores, empresas contratistas de ejecución de inversiones y otros.

Acciones

- Registrar a los consultores y empresas contratistas ejecutoras de PIPs.

Comentarios

La ORPI necesita tener su información básica en orden, integrada, disponible y con resultados oportunos para la toma de decisiones.

Capacidades y Recursos

Propuesta

Se debe inventariar las capacidades de los integrantes del ORPI del GR del Callao capaces de crear valor añadido.

Acciones

- Registrar las capacidades de todos y cada uno de los integrantes de la ORPI del GR del Callao.
- Propender a la tercerización de servicios de actividades que no son propicias para la ORPI, pero que sí estén relacionadas al SNIP.

Comentarios

Es importante saber cuáles son las capacidades de la ORPI del GR del Callao en su conjunto. Otro aspecto importante es la tercerización de trabajos en las cuales la ORPI no los conoce, como por ejemplo seguridad.

4.2.3 Gestión de la calidad

Nivel de eficacia

Propuesta

Hacer publicidad de los logros alcanzados por la repercusión de los éxitos.

Evaluar resultados de consultoría especializada en evaluación y gestión de inversiones.

Acciones

- Destacar los resultados de los PIPs.
- Medir el impacto social de los resultados de las inversiones.

Comentario

Todo proceso de inversión se mide a través de los resultados de las inversiones ejecutadas.

Nivel de confianza de los beneficiarios

Propuesta

Se debe proponer contenidos para la participación de los beneficiarios de los proyectos de inversión en el diseño, seguimiento, supervisión, control y evaluación de las inversiones.

Acciones

- Difundir las buenas prácticas en las actividades relacionadas con la participación de los beneficiarios, desde la identificación y priorización de las ideas proyectos hasta la evaluación ex post de las inversiones.

Comentario

Con la participación efectiva de los beneficiarios de las inversiones se facilitará la medición de la calidad de los servicios sociales resultantes de la intervención con los PIPs.

Cumplimiento de la programación de evaluación de estudios de pre inversión

Propuesta

Se debe cumplir con la programación de evaluación de los estudios de pre inversión, haciendo participar a los responsables de la formulación, beneficiarios y evaluadores.

Acciones

- Inculcar una cultura de evaluación permanente de la eficacia, eficiencia y efectividad, principalmente de los estudios de pre inversión.

Comentario

Establecer metas parciales para lograr el cumplimiento de la evaluación de los estudios de pre inversión y que éstos sean integrales y con la aprobación de los potenciales beneficiarios.

Vigilancia social

Propuesta

Se debe publicar periódicamente los avances y resultados de las inversiones en el portal de transparencia de la entidad, incluido los avances físicos, financieros, dificultades, limitaciones y la respectiva rendición de cuentas.

Acciones

- Inculcar una cultura de participación activa a través de boletines, referente a la vigilancia social en la ejecución de las inversiones y posteriormente en la operación de las mismas.

Comentario

Establecer y otorgar facilidades para la vigilancia social de las inversiones, específicamente en el control y rendición de cuentas de la ejecución de las inversiones.

4.3 Análisis e interpretación de resultados

Las encuestas aplicadas a los funcionarios y técnicos de la ORPI del GR del Callao y especialistas en PIPs de la Región Callao generaron diversos resultados que han sido analizados e interpretados, considerando las características y criterios antes expuestos, que de manera implícita y explícita se ponen de manifiesto, en las respuestas de los encuestados.

4.3.1 La variable gestión del conocimiento

Los resultados del análisis de regresión de los datos correspondientes a la variable Gestión del Conocimiento son:

Variable dependiente:

Gestión de inversiones Ginv. = Y

Variables independientes:

Generación del conocimiento Genc. = X₁

Factores sociopolíticos adversos Fspadv. = X₂

Clusters de conocimiento Clustc. = X₃

Modelo econométrico $Y = \alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \alpha_3 X_3 + e$

Dependent Variable: GINV
 Method: Least Squares
 Date: 01/09/12 Time: 04:04
 Sample: 1 42
 Included observations: 42

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	0.653440	0.187797	3.479493	0.0013
GENC	0.733964	0.164126	4.471942	0.0001
FSPADV	-0.517165	0.203989	-2.535257	0.0155
CLUSTC	0.441016	0.164214	2.685624	0.0107
R-squared	0.398806	Mean dependent var		1.104762
Adjusted R-squared	0.351343	S.D. dependent var		0.236800
S.E. of regression	0.190717	Akaike info criterion		-0.385659
Sum squared resid	1.382174	Schwarz criterion		-0.220166
Log likelihood	12.09884	Hannan-Quinn criter.		-0.324999
F-statistic	8.402513	Durbin-Watson stat		2.301075
Prob(F-statistic)	0.000208			

4.3.2 La variable gestión estratégica

Los resultados del análisis de regresión de los datos correspondientes a la variable Gestión Estratégica son:

Variable dependiente:

Gestión de inversiones Ginv. = Y

Variables independientes:

Cadena de valor Cadvalor. = X₁

Capacidad y recursos Capyrec. = X₂

Modelo econométrico $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$

Dependent Variable: GINV
 Method: Least Squares
 Date: 01/09/12 Time: 04:07
 Sample: 1 42
 Included observations: 42

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	0.590240	0.205534	2.871736	0.0066
CAPYREC	0.228675	0.193860	1.179587	0.2453
CADVALOR	0.393538	0.149081	2.639767	0.0119
R-squared	0.189679	Mean dependent var		1.104762
Adjusted R-squared	0.148124	S.D. dependent var		0.236800
S.E. of regression	0.218560	Akaike info criterion		-0.134766
Sum squared resid	1.862966	Schwarz criterion		-0.010646
Log likelihood	5.830079	Hannan-Quinn criter.		-0.089271
F-statistic	4.564547	Durbin-Watson stat		2.097999
Prob(F-statistic)	0.016550			

4.3.3 La variable gestión de la calidad

Los resultados del análisis de regresión de los datos correspondientes a la variable Gestión de la Calidad son:

Variable dependiente :

Gestión de inversiones Ginv. = Y

Variables independientes :

Nivel de eficacia Niveficac. = X₁

Cumplimiento de evaluación programada Cevprog. = X₂

Modelo econométrico $Y = \delta_0 + \delta_1 X_1 + \delta_2 X_2 + e$

Dependent Variable: GINV
 Method: Least Squares
 Date: 01/09/12 Time: 04:09
 Sample: 1 42
 Included observations: 42

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	0.222840	0.183281	1.215835	0.2314
NIVEFICAC	0.150064	0.126616	1.185187	0.2431
CEVPROG	0.958943	0.221319	4.332857	0.0001
R-squared	0.378698	Mean dependent var		1.104762
Adjusted R-squared	0.346837	S.D. dependent var		0.236800
S.E. of regression	0.191378	Akaike info criterion		-0.400379
Sum squared resid	1.428402	Schwarz criterion		-0.276260
Log likelihood	11.40796	Hannan-Quinn criter.		-0.354884
F-statistic	11.88572	Durbin-Watson stat		2.148347
Prob(F-statistic)	0.000093			

4.4 Análisis e interpretación de resultados del modelo de contribución

Los resultados del análisis de regresión de los datos correspondientes a la variable Gestión de Inversiones son:

Variable dependiente:

Gestión de inversiones Ginv. = Y

Variables independientes:

Generación del conocimiento Genc. = X₁

Factores sociopolíticos adversos Fspadv. = X₂

Clusters de conocimiento Clustc. = X₃

Cadena de valor Cadvalor. = X₄

Capacidad y recursos Capyrec. = X₅

Nivel de eficacia Niveficac. = X₆

Cumplimiento de evaluación programada Cevprog. = X₇

Modelo econométrico

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \beta_7 X_7 + e$$

Dependent Variable: GINV
 Method: Least Squares
 Date: 01/09/12 Time: 04:40
 Sample: 1 42
 Included observations: 42

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	0.091439	0.195771	0.467071	0.6434
GENC	0.664358	0.147699	4.498056	0.0001
FSPADV	-0.698270	0.174100	-4.010739	0.0003
CLUSTC	0.277827	0.139490	1.991736	0.0545
CADVALOR	0.206205	0.119778	1.721556	0.0942
CAPYREC	0.258959	0.151452	1.709840	0.0964
NIVEFICAC	0.177135	0.103042	1.719054	0.0947
CEVPROG	0.457832	0.228780	2.001194	0.0534
R-squared	0.648498	Mean dependent var		1.104762
Adjusted R-squared	0.576130	S.D. dependent var		0.236800
S.E. of regression	0.154169	Akaike info criterion		-0.731886
Sum squared resid	0.808119	Schwarz criterion		-0.400901
Log likelihood	23.36961	Hannan-Quinn criter.		-0.610567
F-statistic	8.961122	Durbin-Watson stat		1.947177
Prob(F-statistic)	0.000003			

4.5 Contrastación de la hipótesis principal

La contrastación de la hipótesis se realizó de manera directa teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la encuesta, las fuentes de recolección de información utilizada y el aporte del marco teórico como sustento de la investigación.

Con la metodología de seguimiento y evaluación en base a la gestión del conocimiento, gestión estratégica, gestión de calidad y el uso del CMI, será más efectiva la gestión de inversiones de los gobiernos regionales.

Hipótesis nula

HO: La aplicación de la metodología que se propone con enfoque de gestión del conocimiento, gestión estratégica y la gestión de calidad, con el uso del CMI, NO será más efectiva la gestión de inversiones de los gobiernos regionales.

Hipótesis alternante

H1: La aplicación de la metodología que se propone con enfoque de gestión del conocimiento, gestión estratégica y la gestión de calidad, con el uso del CMI, SI será más efectiva la gestión de inversiones de los gobiernos regionales.

Los resultados obtenidos con las pruebas estadísticas con un nivel de significación del 10% con la data cuantitativa de las encuestas analizadas y procesadas, determinan la contribución que tiene el siguiente

Modelo econométrico

$$Y = 0.0914 + 0.6643X_1 - 0.6982X_2 + 0.2778X_3 + 0.2062X_3 + 0.2589X_3 + 0.1771X_3 + 0.4578X_3 + e$$

El nivel de gestión de inversiones se relaciona directamente con la generación del conocimiento, inversamente con los factores sociopolíticos adversos, directamente con los clusters de conocimiento, cadena valor, capacidad y recursos, nivel de eficacia y cumplimiento de evaluación programada; todos ellos vinculados; que procesados con el cuadro de mando integral serán muy importantes en la oportuna y adecuada toma de decisiones.

4.6 Contrastación de las hipótesis específicas

HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1

La gestión de conocimiento con la base de datos, generación de conocimiento, utilización de software, factores sociopolíticos adversos y clusters del conocimiento, influye positivamente en la mejora de la gestión de inversiones de los gobiernos regionales.

Hipótesis nula

HO: La gestión del conocimiento con la base de datos, generación de conocimiento, utilización de software, factores sociopolíticos adversos y clusters de conocimiento, NO influye positivamente en la mejora de la gestión de inversiones de los gobiernos regionales.

Hipótesis alternante

H1: La gestión del conocimiento con la base de datos, generación de conocimiento, utilización de software, factores sociopolíticos adversos y clusters de conocimiento, SI influye positivamente en la mejora de la gestión de inversiones de los gobiernos regionales.

La generación de conocimiento y los clusters de conocimiento tienen relación directa, más no así los factores sociopolíticos adversos que tienen relación inversa con la gestión de inversiones.

Modelo econométrico:

Multicolinealidad:- Existe multicolinealidad, pero el valor del estadístico $F = 8.40$ con un probabilidad asociada de 0.0002 menor al 0.10 ó 10% permite aceptar el modelo, a pesar de la presencia de una multicolinealidad moderada.

El modelo es el siguiente:

$$Y = 0.6534 + 0.7339 X_1 - 0.5171X_2 + 0.4410X_3 + e$$

Las derivadas parciales nos indican que la base de datos (número de proyectos incorporados al Banco de Proyectos tienen relación directa con la generación de conocimiento.

$$dY/dX_1 = 0.7339$$

Implica que por un incremento en la generación de conocimiento sobre los proyectos de inversión que formule y declare viable el GR del Callao, crecería en 0.7339 la gestión de inversiones.

HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2

La gestión estratégica con el plan estratégico, la cadena de valor, capacidades y recursos, incide positivamente en la mejora de la gestión de inversiones de los gobiernos regionales.

Hipótesis nula

HO: La gestión estratégica con el plan estratégico, la cadena de valor, capacidades y recursos, NO incide positivamente en la mejora de la gestión de inversiones de los gobiernos regionales.

Hipótesis alternante

H1: La gestión estratégica con el plan estratégico, la cadena de valor, capacidades y recursos, SI incide positivamente en la mejora de la gestión de inversiones de los gobiernos regionales

En cuanto a la gestión estratégica de los proyectos de inversión, a través de metodología cadena valor y la capacidad y recursos tiene relación directa, lo que quiere decir, por mayor capacidad y asignación de recursos redundará en una mayor fortaleza de la cadena valor.

Modelo econométrico $Y = 0.5902 + 0.2286X_1 + 0.3935 X_2 + e$

HIPÓTESIS ESPECÍFICA 3

La gestión de la calidad, teniendo en cuenta el nivel de eficacia, el nivel de confianza de los beneficiarios, el cumplimiento de lo programado de evaluación y la vigilancia social, participa positivamente en la mejora de la gestión de inversiones de los gobiernos regionales.

Hipótesis nula

Ho: La gestión de la calidad, teniendo en cuenta el nivel de eficacia, el nivel de confianza de los beneficiarios, el cumplimiento de lo programado de evaluación y la vigilancia social, NO participa positivamente en la mejora de la gestión de inversiones de los gobiernos regionales.

Hipótesis alternante:

H1: La gestión de la calidad, teniendo en cuenta el nivel de eficacia, el nivel de confianza de los beneficiarios, el cumplimiento de lo programado de evaluación y la vigilancia social, SI participa positivamente en la mejora de la gestión de inversiones de los gobiernos regionales.

Modelo econométrico $Y = 0.2228 + 0.1500X_1 + 0.9589X_2 + e$

El nivel de eficacia de las inversiones y el nivel de cumplimiento de evaluación programada de los estudios de pre inversión tienen relación directa con la gestión de inversiones; es decir, es importante la capacidad técnica de la ORPI del GR del Callao relación al cumplimiento de las evaluaciones periódica y metas de las inversiones.

CAPÍTULO V

DISEÑO DE LA PROPUESTA DE SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN, SUPERVISIÓN Y CONTROL DE PROYECTOS DE INVERSIÓN

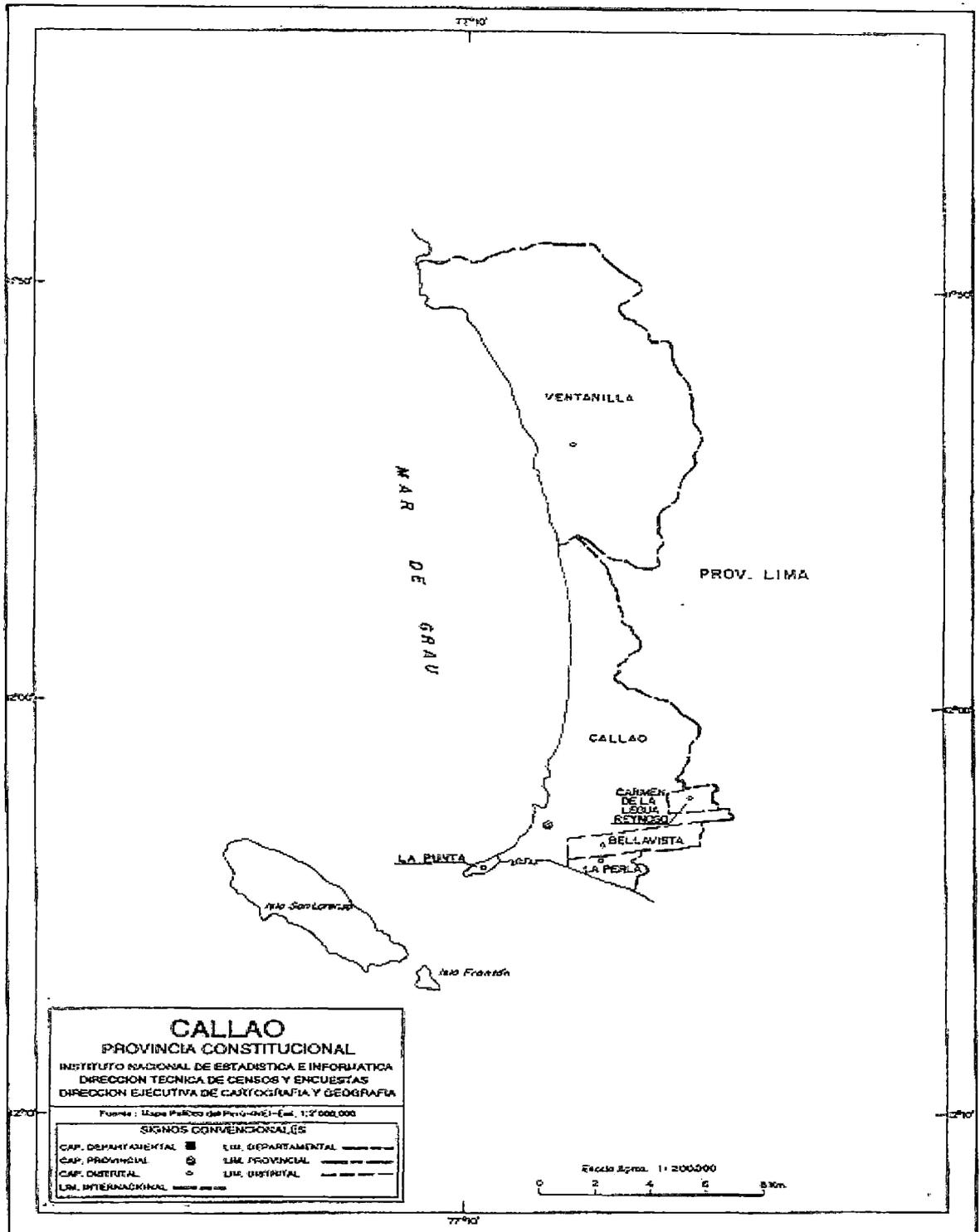
La propuesta de seguimiento, evaluación, supervisión y control de proyectos de inversión se diseña con la incorporación del aplicativo informático del CMI con la finalidad de que sea más efectiva la gestión de inversiones del GR del Callao. Se diseñó la propuesta con la participación de los funcionarios de la ORPI del GR del Callao.

En el Mapa N° 1 y Gráfico N° 23 se muestran el mapa político de la Provincia Constitucional del Callao y el organigrama del GR del Callao respectivamente.

Función de la ORPI – GR del Callao

Según la normatividad vigente del SNIP, la ORPI del GR del Callao tiene como función evaluar los programas y PIPs de carácter regional en una perspectiva de corto, mediano y largo plazo.

Mapa N° 1
MAPA POLÍTICO DE LA REGIÓN CALLAO



ELABORADO POR LA DECS-DTCE-INEI-1996

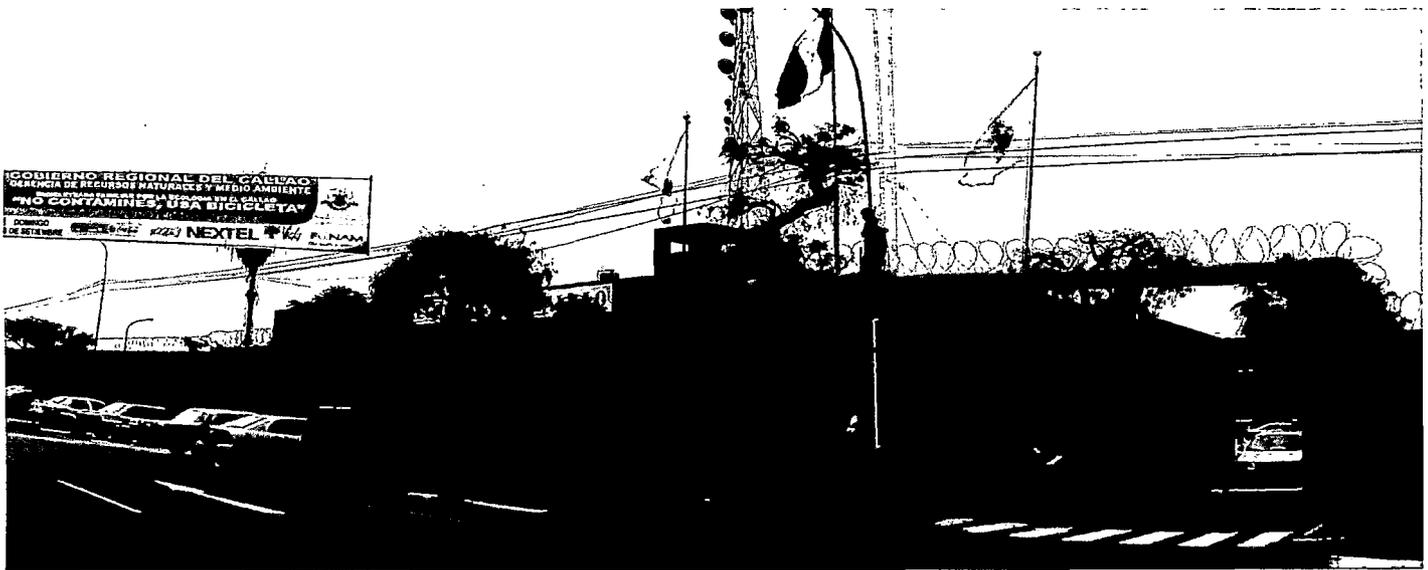
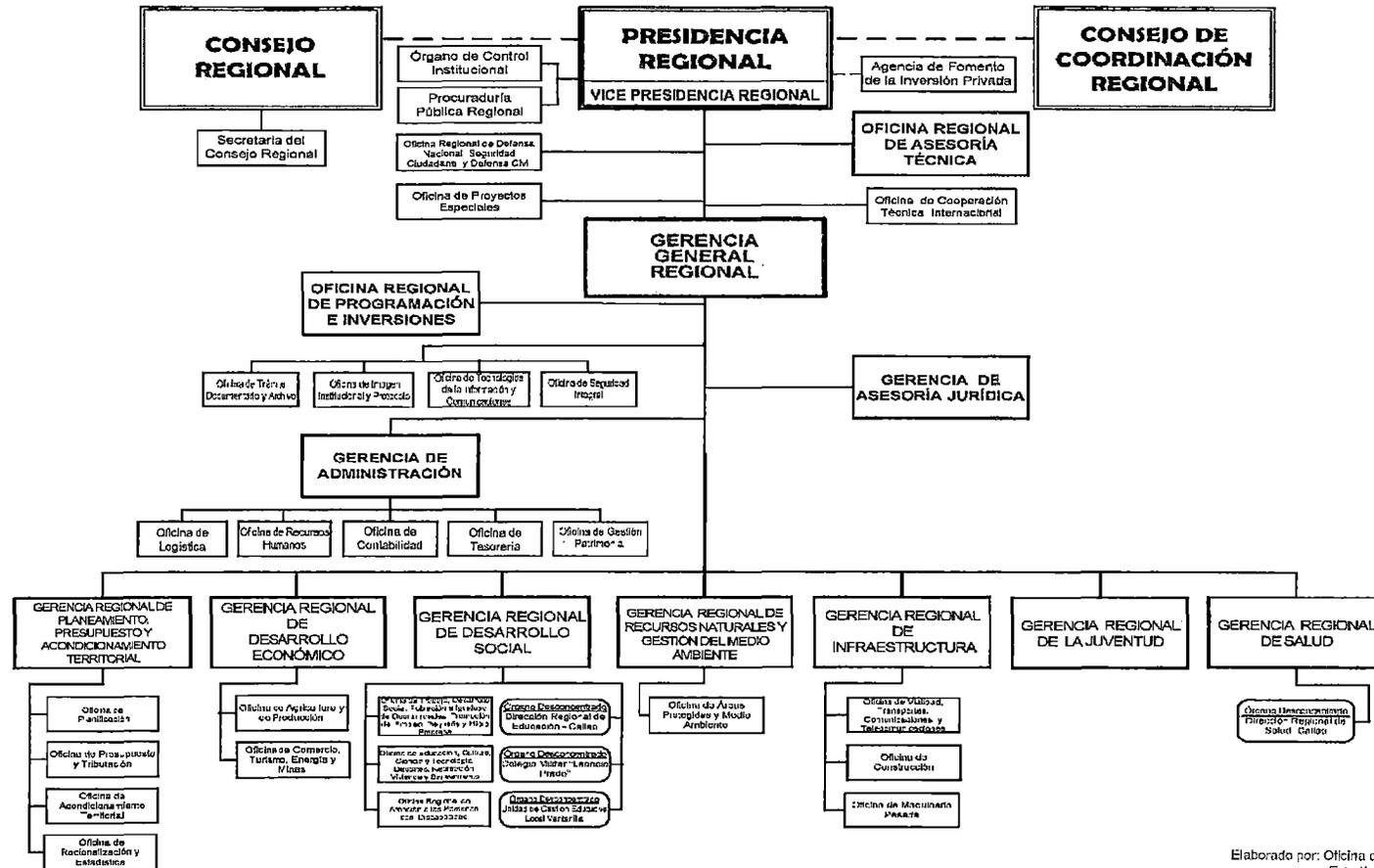


Grafico N° 23



ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL GOBIERNO REGIONAL DEL CALLAO

Aprobada mediante ORDENANZA REGIONAL No. 003 del 06-02-2009



Elaborado por: Oficina de Racionalización y Estadística

En los Anexos N° 4, 5, 6 y 7 se presentan el árbol de problemas, árbol de objetivos, medios fundamentales y el marco lógico, respectivamente, sobre la gestión de inversiones de la ORPI del GR del Callao.

Característica de la Investigación

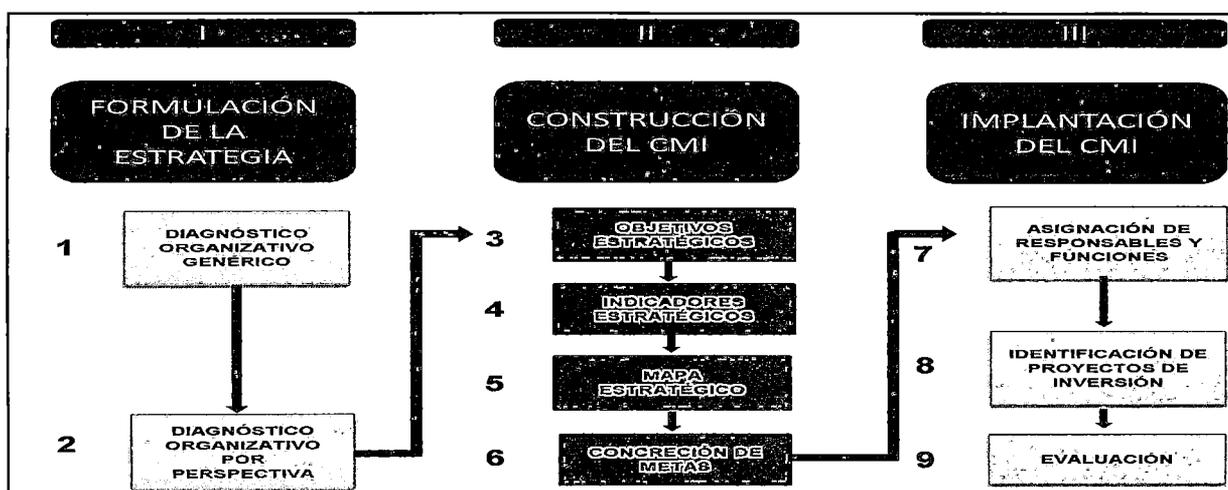
- Dependencia : Oficina Regional de Programación e Inversiones (ORPI)
- Temporalidad : Permanente
- Inserción : Gobierno Regional del Callao
- Posicionamiento : Estratégico
- Ámbito territorial : Provincia Constitucional del Callao

Se opta por el CMI porque es un instrumento / modelo de gestión estratégica que ayuda a las organizaciones a desplegar su estrategia y a hacer un seguimiento y mejora de la misma.

5.1 Implantación del Cuadro de Mando Integral en una organización

La implantación de un CMI en una organización servirá de instrumento para analizar las decisiones que a nivel operativo se toman en la organización y para evaluar si éstas están en coherencia con la estrategia de la organización. Por este motivo, el primer paso es plantear la misión (qué hace una organización), la visión (en qué se quiere convertir), los valores (cuáles son las pautas de comportamiento) y un proceso de análisis de estrategia de la organización (ver Gráfico N° 24).

Gráfico N° 24: PROCESO DE IMPLANTACIÓN DE UN CMI

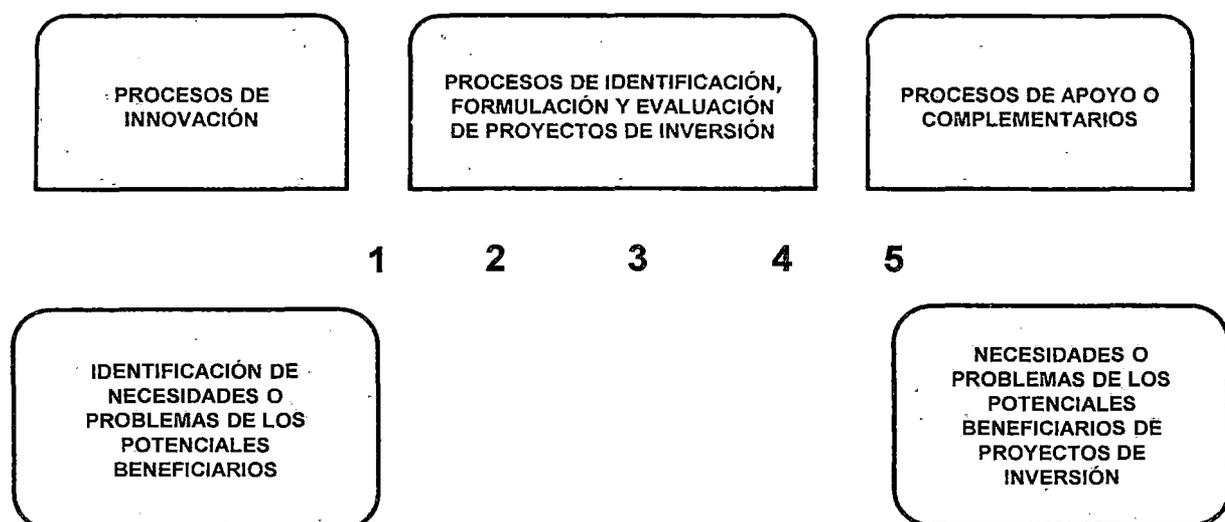


Elaboración: Presente estudio.

Este análisis aportará información sobre elementos externos e internos a ésta. Los factores externos que pueden influenciar en la organización se resumen en aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales o legales. Para llevar a cabo el análisis interno, uno de los instrumentos más válidos es el modelo de la cadena de valor de Michael Porter. Este modelo analiza los diferentes procesos por los que se pasa al producir un servicio social, desde la identificación inicial de las necesidades o problema del cliente o futuro beneficiario, hasta producir un servicio que satisfaga estas necesidades (ver Gráfico N° 25).

Gráfico N° 25

MODELO PROPUESTO DE CADENA DE GENERACIÓN DE VALOR EN LA ORGANIZACIÓN



Elaboración: Presente estudio.

Complementariamente a los procesos de análisis interno y externo y, en el caso de contar con una estrategia formalmente determinada a la organización, habrá que evaluarla antes de llevar a cabo un diagnóstico de la situación actual de la organización. Para sintetizar la información recogida, el instrumento más recomendado es el FODA (Fortalezas, Oportunidades Debilidades y Amenazas). El FODA ayudará a definir estrategias que garanticen la utilización de las fortalezas (análisis interno) para lograr las oportunidades (análisis externo) identificadas, teniendo en cuenta las debilidades (análisis interno) y amenazas (análisis externo)

existentes. Una vez obtenido este diagnóstico habrá que ordenar las diferentes ideas de acuerdo a las 4 perspectivas en las que se fundamenta un CMI: perspectiva de beneficiario, financiera, de procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Con este paso, se finaliza la formulación de la estrategia, posteriormente se ‘traducirá’ en objetivos e indicadores que permitan comunicarla a toda la organización, así como medirla y evaluar su implantación.

Es el momento de concretar la estrategia en objetivos e indicadores estratégicos. El proceso se inicia con la integración en la construcción del cuadro de objetivos del beneficiario a mediano y largo plazo. Posteriormente se identifican los objetivos de la perspectiva financiera y finalmente se concretan los objetivos de las dos perspectivas restantes.

Los vínculos entre los objetivos de las diferentes perspectivas son la necesaria existencia de una relación causa-efecto entre ellos. Para lograr los objetivos propuestos de las perspectivas de beneficiarios y financieros, se incluirán acciones que garanticen la consecución de los objetivos de las perspectivas de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. En el establecimiento de las relaciones causa-efecto se estará creando el mapa estratégico. Aquellos objetivos de las dos perspectivas inferiores que no garanticen la consecución de objetivos de las otras dos perspectivas serán eliminados del mapa estratégico y, por tanto, del futuro Plan de Acción de la Organización.

Los objetivos estratégicos planteados deberán estar claramente concretados para ser medidos y evaluados por los indicadores estratégicos. Así, habrá algunos indicadores que serán de medición mensual y otros trimestral o semestral. Es importante garantizar que los elementos clave identificados en la fase inicial de análisis sean medidos con una periodicidad frecuente que garantice la adopción de medidas correctoras cuando sea necesario. Los indicadores deberán ir acompañados de unas metas que identifiquen cuantitativamente lo que quiere conseguir la organización. Estas metas deberán ser realistas a la vez que han de

suponer un reto para el equipo gestor. Con este paso, se da por finalizada la construcción del CMI y habrá que pasar a la redacción del Plan de Acción específico para el ejercicio (año) siguiente.

El Plan de Acción se iniciará concretando y priorizando las mejoras en los procesos que permitan conseguir los objetivos planteados. Una correcta y concreta construcción de un CMI garantizará que el Plan de Acción se prepare con gran facilidad, dada la claridad de los objetivos a perseguir y las interrelaciones entre las diferentes perspectivas.

Finalmente, a medida que la organización vaya implementando su plan estratégico y de acción, se requerirá de un seguimiento a tres niveles diferenciados. El primero será el seguimiento de la consecución del Plan de Acción de la organización -con periodicidad mensual-, el segundo la evaluación del nivel de logro de los objetivos e indicadores estratégicos planteados en el CMI -con periodicidad trimestral-, y el tercero la valoración de la propia estrategia planteada y la adecuación de los objetivos e indicadores -con periodicidad semestral.

5.2 Proceso de cambio en la ORPI del GR del Callao

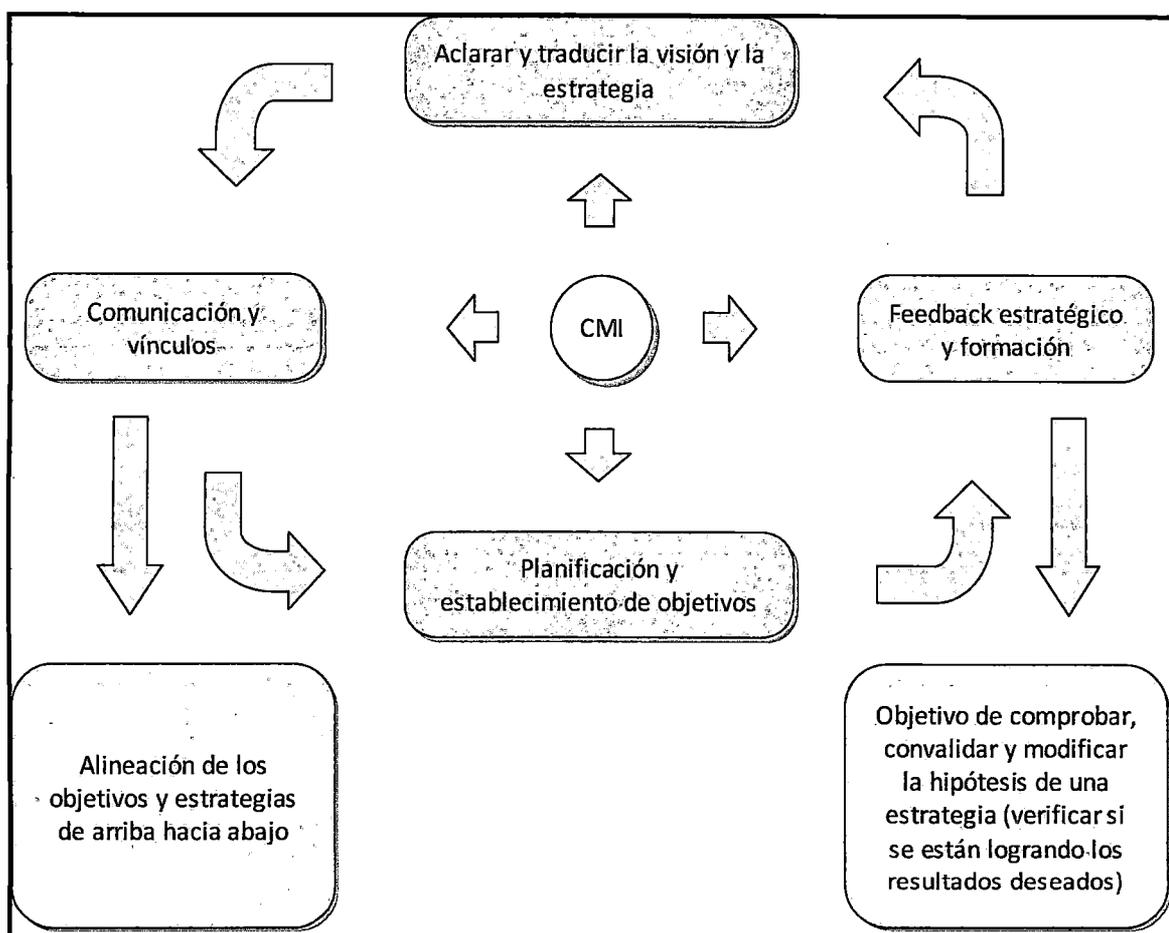
Medidas para la implantación del sistema de gestión CMI.

Luego de haber diseñado el CMI, la tarea es la implantación de un sistema de control de gestión en la ORPI-GR del Callao. Para esto, a continuación se destacan una serie de medidas previas que se deben llevar a cabo en la organización para que el CMI pueda comenzar a funcionar.

Para que el sistema de control de gestión CMI pueda proporcionar los beneficios de alineamiento estratégico, integración entre los diversos niveles, seguimiento, supervisión y control de las estrategias, servir de herramienta de comunicación, motivación e incentivo, se hace necesario desarrollar cuatro aspectos o medidas de la ORPI que son fundamentales y que finalmente ayudan a que el proceso de implementación y aplicación de este sistema de gestión sea el más adecuado.

Se propone un cambio en la organización de la ORPI del GR del Callao con la aplicación, una de las mejores prácticas en la gestión institucional estratégica, del CMI, por cuanto es la que enfoca la implementación y ejecución de estrategias. En el Gráfico N° 26 se aprecia el proceso de cambio en la ORPI del GR del Callao.

Gráfico N° 26
PROCESO DE CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN DE LA ORPI



ELABORACIÓN: Presente estudio.

Para realizar el cambio en la ORPI del GR del Callao se llevará a cabo los siguientes procesos de gestión:

1. Aclarar y traducir la visión y la estrategia

Para fijar los objetivos de la ORPI del GR del Callao, el equipo técnico debe pensar si se va a poner énfasis en el incremento del presupuesto de beneficiarios de los

proyectos de inversión o en la calidad de las inversiones, estableciendo indicadores de medición y de evaluación.

Una vez establecidos los objetivos de los beneficiarios y los financieros, la ORPI del GR del Callao identificará los objetivos y los indicadores para su proceso interno, priorizando los que sean más decisivos e importantes.

La vinculación final con los objetivos de formación y crecimiento es la razón fundamental para realizar la capacitación de los funcionarios y técnicos en tecnologías y sistemas de información y en procedimientos organizativos.

El proceso de implantación de un CMI clarifica los objetivos y las estrategias e identifica los inductores críticos.

La implantación del CMI como un proyecto de equipo crea un modelo compartido de toda la ORPI-GR del Callao, al que todos han contribuido. Los objetivos del CMI se convierten en la responsabilidad conjunta del equipo, permitiendo que sirva de marco organizativo para un amplio conjunto de importantes procesos de gestión basados en un trabajo en equipo, creando consenso.

2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos

Los objetivos e indicadores estratégicos del CMI se comunicarán en la ORPI del GR del Callao por medio de boletines internos y a través de ordenadores personales e instalados en red.

La comunicación servirá para indicar a todos los funcionarios y técnicos los objetivos y metas críticos que deben alcanzarse si se quiere que la estrategia de la ORPI del GR del Callao tenga éxito, es decir todos los esfuerzos e iniciativas estarán alineados con los procesos de cambio necesarios.

3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas

Se establecerán objetivos para los indicadores del CMI, de 1 a 5 años vista, que transformarían a la ORPI del GR del Callao.

Una vez establecidos los indicadores en las cuatro perspectivas, la jefatura y el equipo técnico de la ORPI del GR del Callao alinearán su calidad estratégica, tiempo

de respuesta e iniciativas de reingeniería para conseguir los objetivos de avance o principales.

El CMI permitirá que la ORPI del GR del Callao integre su planificación estratégica en su proceso anual de presupuesto. El proceso de planificación y de gestión del establecimiento de objetivos permitirá a la ORPI del GR del Callao:

- ✓ Cuantificar los resultados en el plazo de 3 años que se desee alcanzar.
- ✓ Identificar los mecanismos y requerir los recursos necesarios para alcanzar tales resultados en el marco de una gestión para resultados.
- ✓ Establecer metas anuales para los indicadores del CMI.

4. Aumentar la retroalimentación o feedback y la formación estratégica

El proceso final de gestión con el CMI se inserta en una estructura de formación estratégica, porque proporciona la capacidad y aptitud para la formación organizativa a nivel de dirigencia. El CMI permitirá vigilar y ejecutar la puesta en práctica de las estrategias y, si fuera necesario, hacer cambios fundamentales en la propia estrategia. Con las revisiones periódicas no sólo se estarían examinando los objetivos financieros (presupuestales), sino también los objetivos de los beneficiarios, procesos y motivación internos y a los técnicos, sistemas y procedimientos.

5.3 Implantación del CMI en la ORPI del GR del Callao

5.3.1 Misión

MISIÓN	Los CLIENTES, en términos de los tipos de LAS NECESIDADES A CUBRIR y con lo cual se logrará la Visión
	Es la oficina encargada de identificar, planificar en base a los resultados de planes, presupuestos participativos, principalmente con los beneficiarios y usuarios del ámbito de la región Callao,
	Los SERVICIOS, en términos de LA PROPUESTA DE VALOR que representan para cubrir las Necesidades de los clientes.
	gestionar y proponer el desarrollo de proyectos y programas de inversión pública, acorde a la Directiva Nº 001-2009-EF, Directiva General del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP),
	Los MECANISMOS, en términos del PROCESO DE TRANSFORMACION UNICO que permite generar la Propuesta de Valor.
	mediante procesos ágiles, oportunos y transparentes que optimizan el gasto público de inversión, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de la población.

5.3.2 Visión

META A MEDIANO PLAZO, expresada de modo sintético, con el fin establecer una DIRECCIÓN INSPIRADORA Y UNICA	
VISIÓN	Ser el impulsor del desarrollo de programas y proyectos de inversión pública, que contribuyan a mejorar la calidad de vida, bienestar económico y al desarrollo de un buen gobierno regional.

LOS VALORES

CREENCIAS que actúan como un sistema de AUTOCONTROL PERSONAL que encausan hacia el cumplimiento de la Visión y la Misión.	
Son la base principal de la CULTURA ORGANIZATIVA, es decir la personalidad colectiva, de los USOS y COSTUMBRES más arraigados	
Valores	Descripción
Vocación de Servicio	Con predisposición a servir a los demás, comprometidos en buscar la confianza de los colaboradores.
Trabajo en Equipo	Predisposición e interés en conocer las debilidades de los demás para ir en su ayuda.
Solidaridad	Presencia permanente en los méritos y dificultades de los demás.
Transparencia	Actuar con veracidad, coherencia y honradez.
Desarrollo del Conocimiento	Nos interesamos en ampliar nuestros conocimientos técnicos para servir mejor.
Respeto	Tenemos consideración por los demás, y apego a las normas.

Elaboración: Presente estudio.

5.3.3 Identificación de temas, usuarios externos / beneficiarios

¿Cuáles son los principales productos que genera?

¿Cuáles son los usuarios externos e internos?

Productos externos	Usuarios/clientes/beneficiarios	
1 Declaratoria de viabilidad de proyectos y programas de inversión pública.	Usuarios: Beneficiarios:	Diversas dependencias o entidades del gobierno que ejecutan la inversión pública. La población.
2 Identificación de proyectos y programas públicos para ser ejecutados por el sector privado.	Usuarios: Beneficiarios:	Diversas dependencias o entidades del gobierno que ejecutan la inversión pública y el sector privado (inversionistas: empresas, ONGs e Iglesias). La población.

Elaboración: Presente estudio.

5.3.4 Planteamiento del análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de la ORPI-GR del Callao

El análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se determinó en base al trabajo participativo entre el personal de la ORPI-GR del Callao y los responsables de la presente investigación; por cuanto es insumo básico que utiliza el CMI para determinar los objetivos, estrategias, indicadores y metas por perspectiva.

FORTALEZAS:

Código	Diagnóstico	Enunciado de Intención
F1	Oficina normativa y ejecutora de planeación de la inversión pública.	Directiva N° 001-2009-EF/68.01 Directiva General del Sistema Nacional de Inversión Pública.
F2	Certificación de programas y proyectos. Tiene el poder exclusivo para la aprobación y declaratoria de viabilidad, decide y autoriza los programas y proyectos a desarrollar.	Directiva N° 001-2009-EF/68.01 Directiva General del Sistema Nacional de Inversión Pública lo establece.
F3	Atribución de fijar prioridades y asignar recursos presupuestales en coordinación con la GRPPAT del GR del Callao.	Dar a conocer la normatividad vigente.
F4	Acceso al Aplicativo Informático Banco de Proyectos de la DGPM-MEF.	La DGPM pone a disposición para todo el sector público.
F5	Capacidad de priorizar y evaluar los PIPs.	Mejorar las capacidades y habilidades del personal.
F6	Supervisión y evaluación ex ante, durante y ex post de los PIPs.	Impulsar las evaluaciones, control y supervisión.
F7	El 60% del personal de la OPI cuenta con título profesional y experiencia en la identificación, formulación y evaluación de estudios de pre inversión.	Motivar e incitar al personal para impulsar los cambios y mejora de la ORPI del GR del Callao.

Elaboración: Presente estudio.

OPORTUNIDADES

Código	Diagnóstico	Enunciado de Intención
O1	Posibilidad de implementar planes y presupuestos participativos.	Intensificar plan de capacitación en planificación y presupuesto participativo.
O2	Normatividad vigente que posibilita articular esfuerzos con entidades cooperantes nacionales e internacionales, que apoyan el desarrollo de programas y proyectos de inversión pública (sociales y productivos Ley N° 29337 Ley que establece disposiciones para apoyar la Competitividad Productiva).	Suscribir y ejecutar convenios de cooperación interinstitucional.
O3	Mayor requerimiento de inversiones por parte de la población organizada de los Asentamientos Humanos AAHH y gobiernos locales.	Establecer escalas para la evaluación y priorización de las solicitudes de inversiones.
O4	Incremento de presupuesto público destinado a las inversiones (estímulo económico).	Incursionar en la gestión para resultados para justificar mayor requerimiento de inversiones.

Elaboración: Presente estudio.

DEBILIDADES

Código	Diagnóstico	Enunciado de Intención
D1	Poco control de la ejecución de los PIPs.	Implementar mayor control de la ejecución de los programas y PIPs.
D2	Escasa supervisión de la calidad de las inversiones.	Implementar mayor supervisión de la ejecución de los PIPs.
D3	Maneja información incipiente para formular PIPs y depende de terceros.	Proponer o incrementar una base de datos para proyectos de inversión.
D4	Da cabida a compromiso político.	Priorizar lo técnico ante lo político.
D5	Mínima capacitación en seguimiento, evaluación, supervisión y control de PIPs.	Proponer a la Administración la realización de eventos de capacitación para la elaboración, evaluación, ejecución y control de PIPs.
D6	Incipiente base de datos, de registros históricos de beneficiarios, usuarios y clientes.	Impulsar la base de datos de las organizaciones demandantes de inversiones.
D7	Incipientes actividades de investigación y desarrollo.	Sistematizar las experiencias exitosas.

Elaboración: Presente estudio.

AMENAZAS

Código	Diagnóstico	Enunciado de Intención
A1	Cambios en la gestión de programas y PIPs, que disminuye el desarrollo económico de la región.	Capacitar al personal técnico y profesional de la ORPI del GR del Callao en gestión para resultados.
A2	Vulnerabilidad de los factores económicos que limiten la asignación de recursos para inversiones.	
A3	Posible capacitación de personal (know now) por el sector privado y su incursión en PIPs.	

Elaboración: Presente estudio.

5.3.5 Objetivos y estrategias

La determinación de los objetivos y estrategias fue resultado de un trabajo participativo entre los profesionales, principalmente de la ORPI, la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial y la Gerencia Regional de Infraestructura del GR del Callao. En el Cuadro N° 8 se visualiza los objetivos y estrategias.

Cuadro N° 8
OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE LA ORPI DEL GR DEL CALLAO

Objetivos ¿Que?		Estrategias ¿Cómo?	
1	Optimizar el proceso de registro y declaratoria de viabilidad de programas y proyectos de inversión pública.	1.1	Fomentar el uso de tecnologías de información en el proceso de registro y declaratoria de viabilidad de programas y proyectos de inversión pública.
		1.2	Simplificar el marco normativo que regula el proceso de registro (Banco de Proyectos) y declaratoria de viabilidad de programas y proyectos de inversión pública.
		1.3	Optimizar el uso de recursos presupuestales asignados a la declaratoria de viabilidad y Vº Bº de los expedientes técnicos de los programas y proyectos de inversión pública.
2	Adecuar los proyectos de acuerdo a las necesidades prioritarias de la población y el Plan Estratégico del Gobierno Regional del Callao.	2.1	Difundir a las dependencias el plan estatégico y necesidades prioritarios de la Región Callao.
		2.2	A través del Portal de Transparencia mencionar los criterios para la elección de los programas y proyectos prioritarios para ser incluidos en el PIA o PIM, para la autorización de la elaboración de los expedientes técnicos de los estudios de preinversión.
3	Identificar y promover los proyectos públicos susceptibles a ser ejecutados por el sector privado.	3.1	Adecuar el marco legal aplicable a los proyectos públicos ejecutados por el sector privado.

Elaboración: Presente estudio.

5.3.6 Objetivos / Indicadores / Metas

Los objetivos, indicadores y metas para el GR del Callao, en relación a inversiones, se ha proyectado en función a los resultados anteriores y posibilidades de mejorar en los años fiscales subsiguientes. En el Cuadro N° 9 se muestra los objetivos, metas e indicadores por objetivo de la ORPI del GR del Callao.

Cuadro N° 9

METAS E INDICADORES POR OBJETIVO DE LA ORPI DEL GR DEL CALLAO

Objetivos	Indicadores	Metas al 2013	
1- Optimizar el proceso de registro y declaratoria de viabilidad de programas y PIPs.	1.1	Porcentaje de proyectos con declaratoria de viabilidad del año i.	70% de PIPs con declaratoria de viabilidad anualmente del total de proyectos registrados en el Banco de Proyectos de la Región Callao.
	1.2	Funcionarios del Gobierno Regional del Callao capacitados en Presupuesto basado en Resultados y en Gestión para Resultados.	Capacitación de 50 funcionarios y que aplican los conocimientos y prácticas del enfoque de presupuesto basado en resultados y gestión para resultados del Gobierno Regional Callao.
	1.3	Porcentaje de costo administrativo respecto al costo total de proyectos con viabilidad en el año i.	Administración hasta 15%.
2- Adecuar los proyectos de acuerdo a las necesidades prioritarias de la población y el Plan Estratégico del Gobierno Regional del Callao.	2.1	Porcentaje de participación en inversiones del Gobierno Regional del Callao en el año i	Inversiones realizadas por el GR del Callao que representen el 25% del total de las inversiones ejecutadas (públicas y privadas) en la Región Callao.
	2.2	Costo efectividad en sector educación en el año i	Costo efectividad en PIPs del sector Educación menor de 12,000.
3- Identificar y promover los proyectos públicos susceptibles a ser ejecutados por el sector privado.	3.1	Porcentaje de proyectos realizados por inversionistas privados en el sector j.	20% del total de PIPs con declaratoria de viabilidad por la ORPI Callao sean ejecutados por inversionistas privados.

Elaboración: Presente estudio.

5.3.7 Objetivos generales según la perspectiva del CMI

Adicionalmente a los objetivos de las áreas involucradas en el tema de inversiones del GR del Callao, se ha procedido a la inclusión de la variable o herramienta de gestión que facilita alinear las estrategias, objetivos, misión y visión; es decir al CMI.

En el Cuadro N° 10 se muestra los objetivos generales por perspectiva según la herramienta de gestión CMI.

Cuadro N° 10
OBJETIVOS GENERALES POR PERSPECTIVA SEGÚN CMI

CÓDIGO	OBJETIVOS GENERALES
Perspectiva de Cliente	
C	Satisfacción de los clientes
Perspectiva Financiera	
F	Mejora de la disponibilidad de recursos financieros para las inversiones.
Perspectivas de Procesos Internos	
PI	Mejora de los procesos.
Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje.	
CyA	Trabajadores motivados y competentes.

NOTA. Destacar el uso de la cadena valor y reconocer procesos internos críticos.

5.3.8 Objetivos específicos por objetivos generales según perspectiva del CMI.

Los objetivos específicos por objetivos generales según el CMI se muestra en el Cuadro N° 11.

Cuadro N° 11
OBJETIVOS ESPECÍFICOS POR OBJETIVOS GENERALES Y PERSPECTIVA
SEGÚN CMI

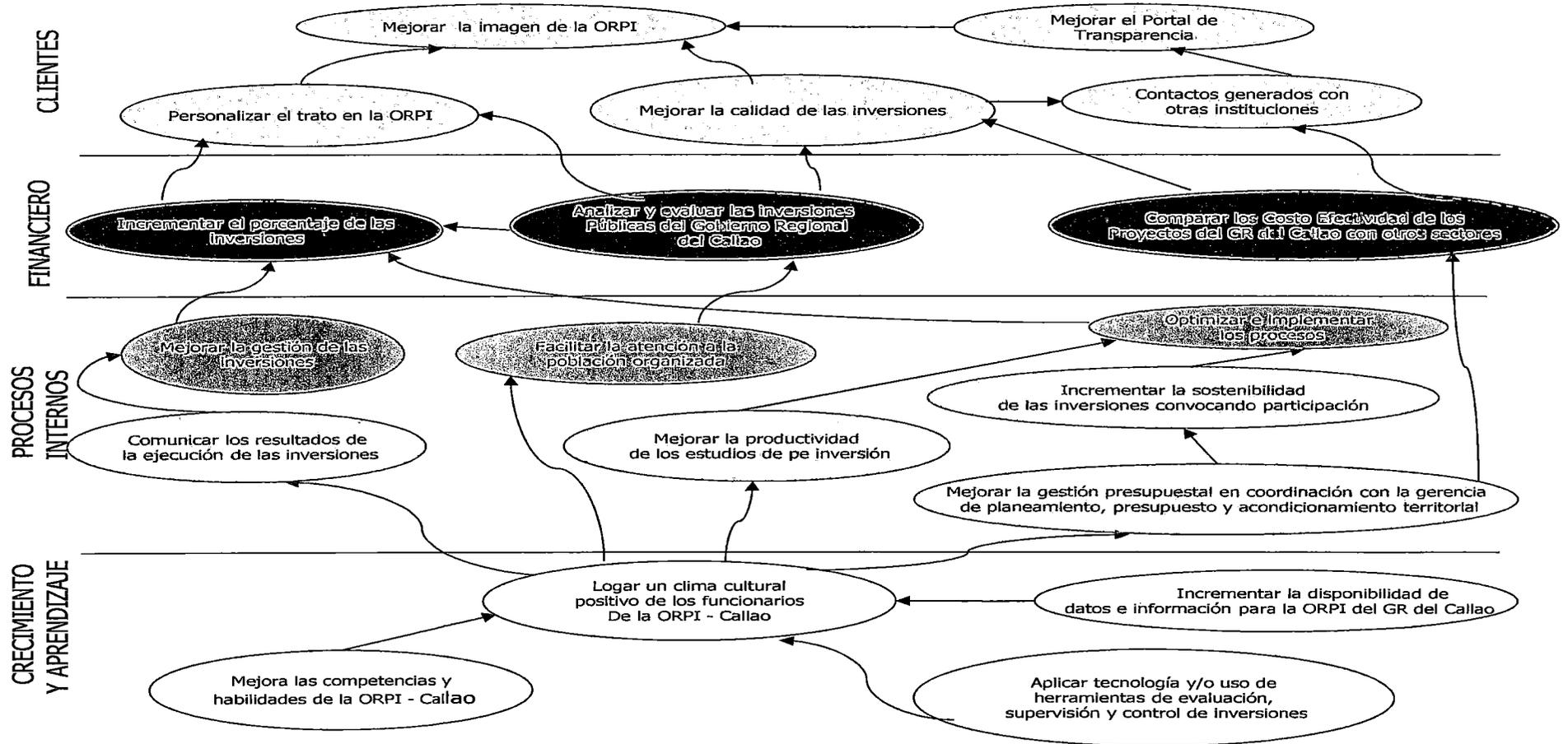
OBJETIVOS			
CÓDIGO	GENERALES	CÓDIGO	ESPECÍFICOS
Perspectiva de Cliente.			
C	Satisfacción de los clientes	C1	Mejorar la imagen de la ORPI.
		C2	Mejorar la calidad de las inversiones realizadas.
		C3	Personalizar el trato en la ORPI.
		C4	Contactos generados con otras instituciones (convenios).
		C5	Mejorar el Portal de Transparencia
Perspectiva Financiera.			
F	Mejora de la disponibilidad de recursos financieros para las inversiones.	F1	Analizar y evaluar las inversiones públicas del GR del Callao.
		F2	Incrementar el porcentaje de las inversiones.
		F3	Comparar el costo efectividad de los proyectos del GR del Callao con otros sectores.
Perspectivas de Procesos Internos			
PI	Mejora de los procesos	PI1	Facilitar la atención a la población organizada.
		PI2	Mejorar la gestión de las inversiones.
		PI3	Implementar y optimizar los procesos.
		PI4	Comunicar los resultados de la ejecución de las inversiones.
		PI5	Mejorar la productividad de los estudios de pre inversión.
		PI6	Incrementar la sostenibilidad de las inversiones convocando participación.
		PI7	Mejorar la gestión presupuestal en coordinación con la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del GR del Callao.
Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje			
CyA	Trabajadores motivados y competentes	CyA1	Mejorar las competencias y habilidades de la ORPI - Callao.
		CyA2	Lograr un clima cultural positivo de los funcionarios de la ORPI Callao.
		CyA3	Incrementar la disponibilidad de datos e información para la ORPI.
		CyA4	Aplicar tecnología y/o uso de herramientas de evaluación, supervisión y control de inversiones.

Elaboración: Presente estudio.

5.3.9 Mapa estratégico de la ORPI – Callao

En el Mapa N° 2 se muestra el MAPA ESTRATÉGICO DE LA ORPI – REGIÓN CALLAO.

Mapa N° 2: MAPA ESTRATÉGICO DE LA ORPI DEL GR DEL CALLAO



Elaboración: Presente estudio.

5.3.10 Indicadores de gestión por perspectiva del CMI

Todo esfuerzo e iniciativas estratégicas que realice la ORPI del GR del Callao, formuladas para el logro de las metas definidas para el CMI, que serán medidos por los indicadores establecidos, están contenidos en los planes de acción planteados para los temas desarrollados mediante el análisis FODA, esto se debe esencialmente a que la estrategia global que se debe seguir se ve claramente reflejada en ambos análisis.

La matriz estratégica de la ORPI del GR del Callao que incluye los indicadores con sus respectivas iniciativas por objetivo específicas y por perspectiva, se presentan en el Cuadro N° 12.

Los principales indicadores validados y seleccionados para el Plan Estratégico Institucional y el Cuadro de Mando Integral, indicando la fórmula, datos disponibles, relevancia para la evaluación, costo y control se muestran en el Cuadro N° 13.

Los principales indicadores de medición y evaluación y desempeño por objetivos generales de la ORPI del GR del Callao, que comprenden el tipo de indicador de medición o evaluación, la línea de base y la meta por año del 2012 al 2016, e indicadores validados y seleccionados para la planificación estratégica institucional, CMI y principales indicadores de medición y evaluación por objetivos generales, se aprecian en el Cuadro N° 14.

Cuadro N° 13: INDICADORES VALIDADOS Y SELECCIONADOS PARA EL PEI Y CMI

Indicador		Fórmula	Datos Disponibles	Relevancia para la evaluación externa	Control por el Gobierno Regional	Costo Razonable
1.1	Porcentaje de proyectos con declaratoria de viabilidad del año i.	$\frac{\text{Nº proyectos con declaratoria viabilidad obtenida año i}}{\text{Nº totales proyectos por evaluar acumulado al año i}} \times 100$	Si	Alta	Alta	Si
1.2	Funcionarios del Gobierno Regional del Callao capacitados en Presupuesto basado en Resultados y en Gestión para Resultados.	Nº funcionarios del gobierno regional del Callao capacitados en Presupuesto basado en Resultados y Gestión para Resultados	Si	Alta	Alta	Si
1.3	Porcentaje de costo administrativo respecto al costo total de proyectos con viabilidad en el año i.	$\frac{\text{Costo administrativo de la ORPI en el año i}}{\text{Costo total de proyectos viables ORPI en el año i}} \times 100$	Si	Alta	Alta	Si
2.1	Porcentaje de participación en inversiones del Gobierno Regional del Callao en el año i	$\frac{\text{Inversiones realizadas gobierno regional Callao año i}}{\text{Total inversiones realizadas en región callao año i}} \times 100$	Si	Media	Media	Si
2.2	Costo efectividad en sector educación en el año i	Costo Efectividad de inversiones ejecutadas sector educación	Si	Media	Media	Si
3.1	Porcentaje de proyectos realizados por inversionistas privados en el sector j.	$\frac{\text{Nº proyectos ejecutados inversionistas privados año i sector j}}{\text{Nº total de proyectos de inversión ejecutados en año i sector j}} \times 100$	Si	Media	Media	Si

ELABORACIÓN: Presente estudio.

Cuadro N° 14: PRINCIPALES INDICADORES DE MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR OBJETIVOS GENERALES DE LA ORPI DEL GR DEL CALLAO

Producto	Objetivos	Indicador								Tipo de Indicador	Formula	Desempeño				Fuente de Datos	Observaciones		
		Nº	Medición				Evaluación					Línea Base %	Meta %						
			I	P	RI	Rf	Eficiencia	Eficacia	Calidad				Economía	2008	2011			2012	2013
			1	2	3	4	5	6	7				8						
Declaratoria de viabilidad de proyectos y programas de inversión pública.	Optimizar el proceso de registro y declaratoria de viabilidad de programas y proyectos de inversión pública.	1.1	Porcentaje de proyectos con declaratoria de viabilidad del año i.								3	$\frac{\text{Nº proyectos con declaratoria viabilidad obtenida año i}}{\text{Nº totales proyectos por evaluar acumulado al año i}} \times 100$	7	20	50	70	Base de datos de proyectos y programas del Sistema Regional Callao de Inversión Pública (SRCIP)		
		1.2	Funcionarios del Gobierno Regional del Callao capacitados en Presupuesto basado en Resultados y en Gestión para Resultados.								2	Nº funcionarios del gobierno regional del Callao capacitados en Presupuesto basado en Resultados y Gestión para Resultados	4	20	35	50	Base de datos de proyectos y programas del Sistema Regional Callao de Inversión Pública (SRCIP)		
		1.3	Porcentaje de costo administrativo respecto al costo total de proyectos con viabilidad en el año i.								8	$\frac{\text{Costo administrativo de la ORPI en el año i}}{\text{Costo total de proyectos viables ORPI en el año i}} \times 100$	20	15	14	14	Base de datos de proyectos y programas del Sistema Regional Callao de Inversión Pública (SRCIP)		
	Adecuar los proyectos de acuerdo a las necesidades prioritarias de la población y el Plan Estratégico del Gobierno Regional del Callao.	2.1	Porcentaje de participación en inversiones del Gobierno Regional del Callao en el año i								6	$\frac{\text{Inversiones realizadas gobierno regional Callao año i}}{\text{Total Inversiones realizadas en región callao año i}} \times 100$	8	10	15	25	Base de datos de proyectos y programas del Sistema Regional Callao de Inversión Pública (SRCIP)		
		2.2	Costo efectividad en sector educación en el año i								3	Costo Efectividad de Inversiones ejecutadas sector educación	10500	10000	10500	11000	Base de datos de proyectos y programas del Sistema Regional Callao de Inversión Pública (SRCIP)		
	Identificación de proyectos y programas públicos para ser ejecutados por el sector privado.	Identificar y promover los proyectos públicos susceptibles a ser ejecutados por el sector privado.	3.1	Porcentaje de proyectos realizados por inversionistas privados en el sector j.								6	$\frac{\text{Nº proyectos ejecutados inversionistas privados año i sector j}}{\text{Nº total de proyectos de inversión ejecutados en año i sector j}} \times 100$	0	10	15	20	Base de datos de proyectos y programas del Sistema Regional Callao de Inversión Pública (SRCIP)	

NOTA: I = Insumo, P= Producto; RI = Resultado Intermedio y Rf = Resultado final.

ELABORACIÓN: Presente estudio.

En los Cuadros N° 15 y N° 16 se muestran las Fichas de Especificación de dos Indicadores de Gestión.

Cuadro N° 15

FICHA INDICADOR: PORCENTAJE DE PROYECTOS CON DECLARATORIA DE VIABILIDAD									
Objetivo general	:	Mejorar los procesos internos.							
Objetivo específico	:	Optimizar e Implementar los procesos							
Responsable	:	ORPI Callao							
Actualización	:	Manual							
Indicador	Código	Período	Perspectiva	Fórmula	Unidad	Metas			
						2011	2012	2013	
Porcentaje de proyectos con declaratoria de viabilidad del año i.	PIPVIAB	Anual	PI5.a	$\frac{\text{Nº proyectos con declaratoria viabilidad obtenida año i}}{\text{Nº totales proyectos por evaluar acumulado al año i}} \times 100$	%	20	50	70	
								≥ 70	
								20 > x < 70	
								< 20	
DESCRIPCIÓN: Este indicador se obtiene relacionando los costos actualizados entre el total de beneficios que otorga el proyecto; y con ello se compara con lo obtenido por otros proyectos similares realizados por otras entidades formuladoras y/o ejecutoras.									

ELABORACIÓN: Presente estudio.

Cuadro N° 16

FICHA INDICADOR: FUNCIONARIOS DEL GOBIERNO REGIONAL DEL CALLAO CAPACITADOS EN PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS Y GESTIÓN PARA RESULTADOS									
Objetivo general	:	Trabajadores motivados y competentes.							
Objetivo específico	:	Mejora las competencias y habilidades de la ORPI - Callao.							
Responsable	:	ORPI del Callao.							
Actualización	:	Manual							
Indicador	Código	Período	Perspectiva	Fórmula	Unidad	Metas			
						2011	2012	2013	
Funcionarios del Gobierno Regional del Callao capacitados en Presupuesto basado en Resultados y en Gestión para Resultados.	PICAFUN	Anual	PI7	Nº funcionarios del gobierno regional del Callao capacitados en Presupuesto basado en Resultados y Gestión para Resultados	Nº	4	20	35	
								≥ 50	
								20 > x < 50	
								< 20	
DESCRIPCIÓN: Este indicador pretende determinar el nivel de competencias y habilidades del personal profesional de la ORPI del Callao en función a la ejecución periódica de talleres de capacitación propias de sus funciones.									

ELABORACIÓN: Presente estudio.

5.3.11 Iniciativas Estratégicas (IE)

Para ayudar al desarrollo de los objetivos y al cumplimiento de las metas propuestas en cada uno de los indicadores de gestión, se prepara las iniciativas para cada uno de los indicadores por objetivo específico y perspectiva del CMI, las mismas que van a complementar las estrategias. A continuación se detalla algunas de ellas.

Perspectiva Clientes o Beneficiarios

Promover un trato de mayor cercanía y confianza con los clientes o beneficiarios. Esta iniciativa va directamente relacionada con la generación de una visión de socio y aliado en clientes, para así generar la disposición a establecer mejores contactos que permitan mayor acción de la ORPI del GR del Callao.

Perspectiva financiera

Mayor control de gastos.

Significa mejor control sobre los gastos administrativos y operativos.

Perspectiva de los procesos internos

Mejorar el funcionamiento del control de calidad en los PIPs e inversiones.

Esta iniciativa plantea la necesidad de mejorar la capacidad de funcionamiento de la ORPI del GR del Callao, principalmente en cuanto a la entrega en los plazos establecidos de los estudios de pre inversión y en las inversiones (proyectos en operación y ejecutados).

Perspectiva de crecimiento y aprendizaje

Programa de gestión por competencias.

Uno de los aspectos fundamentales para el logro de la mayoría de los objetivos es desarrollar mecanismos que permitan optimizar la capacitación necesaria en la ORPI, para un mejor desenvolvimiento y productividad de sus empleados y funcionarios. Una vez establecido lo anterior, será necesaria una continua evaluación del personal en cuanto a las capacidades que poseen y, en base a esta información generar programas de capacitación destinados a cubrir las competencias faltantes principalmente en áreas estratégicas como la identificación, formulación, seguimiento, evaluación, supervisión y control de PIPs.

5.3.12 Batería de Indicadores del CMI

La Batería de Indicadores del CMI de la ORPI del GR del Callao se muestra en el Anexo N° 8.

Además, en los Anexos N° 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19 y 20 se muestran el flujograma propuesto de seguimiento, evaluación, supervisión y control de inversiones del GR del Callao, método del valor devengado de la ejecución y seguimiento físico y financiero de inversiones, necesidades de supervisión y evaluación en el ciclo de proyecto, el diagrama de flujo del ciclo de proyecto propuesto para el GR del Callao, diagrama de flujo de procedimiento administrativo propuesto para la planeación de los PIPs en los gobiernos regionales, cuestionario de encuesta, formato de cierre de PIP, mapa de monitoreo y evaluación de proyectos sociales, problemas tradicionales de la gestión y su solución con el CMI, resultados de encuestas, unidades formuladoras de la ORPI del GR del Callao y glosario de términos, respectivamente.

5.4 Mejora continua

Para lograr los objetivos específicos y generales, se plantea desarrollar equipos de mejora continua con equipos de trabajo de la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial, la Oficina Regional de Programación de Inversiones ORPI, la Gerencia Regional de Infraestructura del GR del Callao y la Oficina de Logística de la Gerencia de Administración.

Una de las tareas importantes para la ORPI del GR del Callao será crear las condiciones necesarias para que el personal pueda desarrollar toda su capacidad creativa e innovadora. Es por este motivo que una iniciativa loable es crear equipos de mejora continua. De esta manera, se podrá disminuir de la mejor forma las deficiencias que se puedan presentar en la ORPI del GR del Callao y a la vez mejorar la calidad de los servicios que se ofrecen.

Por otro lado, también esta iniciativa debe ayudar a mejorar la comunicación inter oficinas en la medida en que los diversos PIPs de pequeña o gran envergadura sean desarrollados con la participación de personas de todas las áreas. Esto debe generar una mejora en la productividad, resultado de una buena comunicación con la intervención integrada del personal.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- 1) Los resultados obtenidos con el análisis de regresión de los datos cuantitativos obtenidos de las encuestas, con un nivel de 10% de significación estadística y un R^2 de 64.85% muestran una relación directa la generación del conocimiento, clusters de conocimiento, cadena valor, capacidad y recursos, nivel de eficacia, cumplimiento de evaluación programada e inversamente los factores sociopolíticos adversos, sobre la gestión de las inversiones en el GR del Callao; quedando demostrado que de las 12 sub variables, 7 de ellas explican y conducen a la mejora de la efectividad de la gestión de las inversiones.
- 2) La generación de conocimiento (retroalimentación y sistematización de experiencias), los clusters de conocimiento (convenios de cooperación interinstitucional) y los factores sociopolíticos adversos durante la preparación de los planes, presupuestos participativos y priorización de las ideas proyectos de inversión, con un nivel 10% de significación estadística y un R^2 de 39.88% demuestran ser las variables más importantes, interactúan e influyen en la mejora de la gestión de inversiones.
- 3) La aplicación de las capacidades, recursos y la metodología de cadena valor, como parte de la gestión estratégica, con un nivel 10% de significación estadística y un R^2 de 18.96% demuestran ambos aspectos escasa relevancia pero inciden positivamente en mejorar la efectividad de la gestión de las inversiones.
- 4) Aplicando un 10% de grado de ajuste y una correlación de 37.87%, los indicadores de nivel de eficacia, y el cumplimiento de la evaluación programada de los estudios de pre inversión, como parte de la gestión de la calidad que involucra a todos los técnicos y profesionales de la ORPI del GR del Callao, para contribuir en la satisfacción de los beneficiarios de los proyectos de inversión en términos de calidad, intervienen positivamente en mejorar la efectividad de la gestión de inversiones.

- 5) La utilización del software CMI, que incluye el mapa estratégico, definición de indicadores y procedimiento del seguimiento, se constituye en un instrumento para comunicar las estrategias y alinear las acciones de la ORPI del GR del Callao en las 4 perspectivas (beneficiarios, financiero, procesos internos y crecimiento y aprendizaje), que para la presente investigación fueron 4 objetivos generales, 19 objetivos específicos y un total de 33 indicadores de gestión, los que contribuyen con mayor peso en mejorar la efectividad de la gestión de las inversiones y por ende en el desempeño institucional.
- 6) La presente investigación permitió demostrar cuán importante es la búsqueda de objetivos a corto y largo plazo por parte de la ORPI del GR del Callao: Este afán permite que todos los funcionarios y técnicos de ella se orienten hacia el mismo horizonte, lo que significa un incremento sustantivo en la fuerza interna de la ORPI, que servirá de apoyo para la obtención de las metas del GR del Callao.

Recomendaciones

- 1) Aplicar el Método de Seguimiento, Evaluación. Supervisión y Control de PIPs propuesto y otras herramientas administrativas complementarias con el enfoque de presupuesto basado en resultados, en el marco de la descentralización fiscal y una gestión para resultados, de modo que permita utilizar todas las potencialidades del personal profesional, materiales y recursos financieros para concretarse en una mejora de la gestión de las inversiones y por ende en el desempeño institucional.
- 2) Investigar la gestión de las inversiones, complementando o integrando el método cuantitativo (datos cuantitativos) y cualitativo (datos obtenidos a través de encuestas).
- 3) Implementar el instrumento de gestión CMI, que incluye un conjunto de indicadores de medición y evaluación, para evaluar la gestión de las inversiones en la ORP del GR del Callao, que facilitará la oportuna y adecuada toma de decisiones.

BIBLIOGRAFÍA.

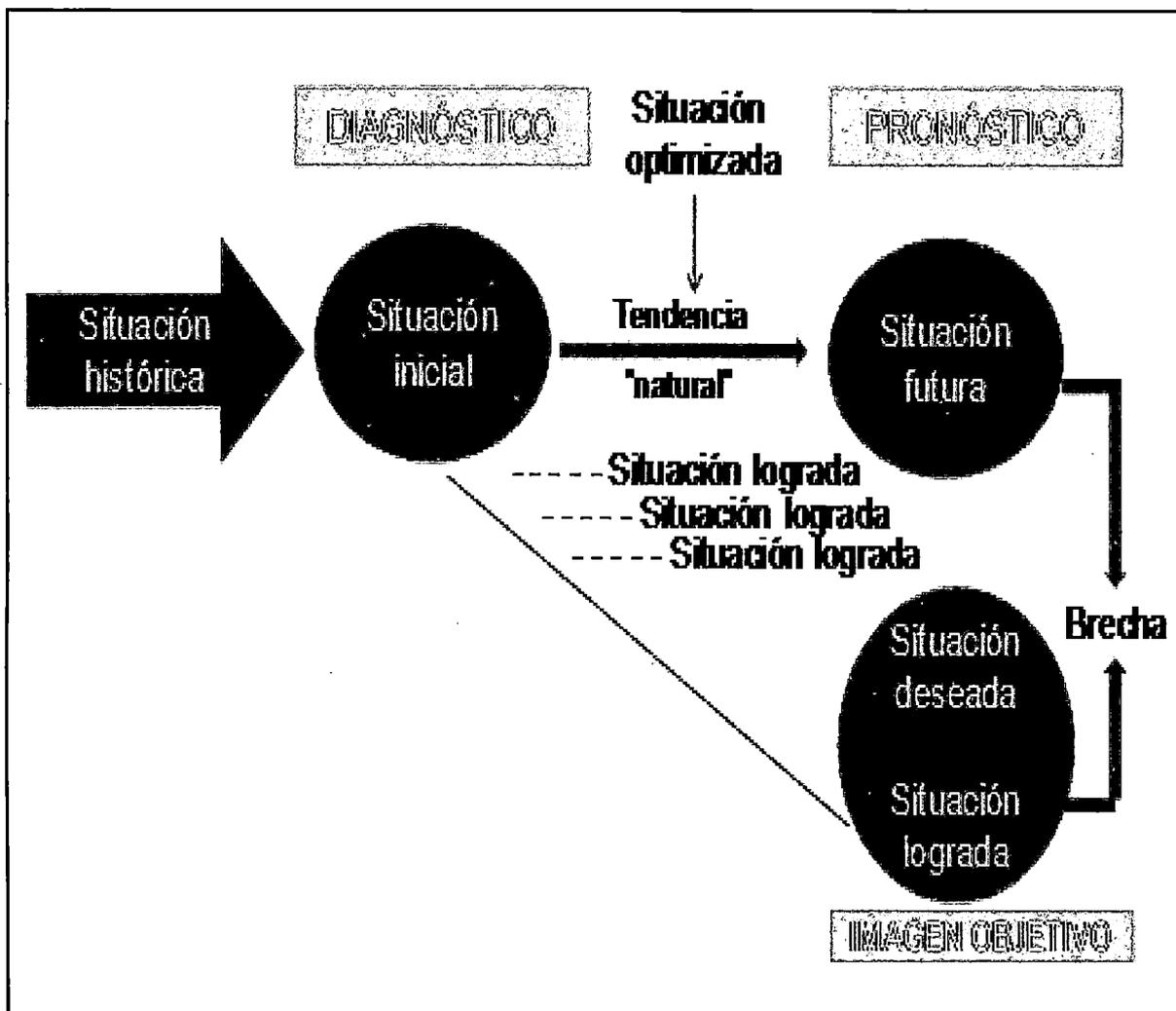
1. Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Manual de Gestión del Canon. Setiembre 2009.
2. APOYO Consultoría, 2000. Estado de los sistemas de seguimiento y evaluación de los programas sociales públicos en el Perú.
3. Andrade Espinoza, Simón. Planeación estratégica. 1997. Pág. 20.
4. Baker, Judy L. (2000) Evaluación de impacto de los proyectos de desarrollo en la Pobreza Banco Mundial.
5. Baker, Judy L. Washington DC. 2004. Evaluación del impacto de los proyectos de desarrollo en la pobreza. Manual para profesionales. Banco Mundial.
6. Betancourt Tang, José Ramón. 2000. Gestión estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma. Edic. electrónica. www.eumed.net/libros/20086c/220.
7. Berger y Luckmana. 1968. La construcción social de la realidad.
8. Bericat E. (1998). La investigación de los métodos cuantitativo y cualitativo en la investigación social. Significado y medida. España Editorial Ariel Sociología.
9. Castro Juan Francisco y Rivas Losa Roddy. Universidad Pacífico. Econometría aplicada 1ª Edición. Lima 2005.
10. Castro, Raúl y Mokate, Karen. Evaluación Económica y Social de Proyectos de Inversión. 2002.
11. Certo, Samuel. Dirección estratégica 1996. Pág. 9.
12. Clements, Gido. Administración exitosa de proyectos: 1999.
13. CONAFU. Guía para la preparación del plan universitario del mediano plazo. 1996 Pág. 3.
14. Comision of the European Commuties. 2004. Annual Evaluation Review.
15. Ospina Bozzi, Sonia .2004. Evaluación de la gestión pública: Conceptos y aplicaciones en el caso latino americano. Reforma y Democracia
16. Fontaine R., Ernesto R. Evaluación Social de Proyectos. 12º Edición 2002.
17. G & Global Solution www.bsc-global.org Indicadores integrales de gestión, aplicando el modelo Balanced Scorecard. Lima 2010.
18. González Aliste, Pablo Alberto. Planificación estratégica y diseño de un sistema de control de gestión para la sección de construcción de IDIEM. Tesis. Facultad de Ingeniería, Departamento de Ingeniería Industrial Universidad Santiago de Chile. Año 2008.
19. Hax, Arnoldo y Majluf, Nicolás 1996. Gestión de Empresa con una Visión Estratégica Santiago, Ediciones Dolmen. 513p..
20. Hernández, Roberto S. 2006. Metodología de la Investigación. 3ª Ed. México, McGraw-Hill.501p. [3]

21. Kaplan, Robert S. y David R., Norton. 1997. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). 2ª ed. Barcelona, Gestión 2000. 321p.
22. Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. Metodología. Diseño y Desarrollo del proceso de investigación. 3ª Edición. Colombia 2001.
23. Mintzberg, Henry. 1997. El Proceso Estratégico. México, Prentice Hall Hispanoamericana. 641p.
24. Olavarría Gambi, Mauricio. 2000. Evaluación de programas sociales. Universidad de Chile.
25. Pérez Tamayo, Ruy. 2000. El método científico. México.
26. Porter, Michael E. 1982. Estrategia Competitiva. México, C.E.C.S.A. 407p.
27. Pichardo Muñiz Arlette. Evaluación de Impacto social. 1997.
28. Revista del Instituto de Investigaciones Económicas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Pensamiento crítico. Lima. 2006.
29. Ruiz Olalla. 2000. Gestión de la calidad del servicio.
30. Senge, Peter. La quinta disciplina. Ediciones Granica México 1970.
31. Salazar Pavez, Andrés y Hevia Rodriguez, Luis. Modelo de implantación de gestión del conocimiento y tecnología para la información y la generación de ventajas competitivas.
32. Sabin Azúa y Bravo Eduardo. 2000. Cómo evitar la miopía en la gestión del conocimiento.
33. Senge Peter. Organizaciones capaces de aprender
34. Thurbin J., Patrick. La empresa capaz de aprender. Ediciones Folio. España. 1994. Pág. 18.
35. Terry George R. Principios de administración. 1972.
36. Tom Peters y Waterman Robert. 2000. En busca de la excelencia.
37. Vander Zandem James. 1986. Manual de Psicología. Barcelona. Pados. Pág. 62.
38. Vigotsky Semenovich, Lev. 1930. El origen de los procesos psicológicos superiores.
39. Villota Villota, Francisco. Concepto de desarrollo de indicador de la calidad de vida.

ANEXOS

ANEXO N° 2

LA EVALUACIÓN EN EL CONTEXTO DE LA INTERVENCIÓN PLANIFICADA



FUENTE: Evaluación del Impacto Social –Richardo Nuñez Astete- 2000

ANEXO N° 3
INFORMACIÓN GENERAL EN LA REGIÓN DEL CALLAO

PROVINCIA CONSTITUCIONAL CALLAO MAPA POBREZA 2007

Distrito	% Población sin agua	% Población sin des/letrina	% Población sin electricidad	% Mujeres analfabetas	% niños 0-12 años	Tasa de desnutrición 6-9 años	IDH
Bellavista	0	0	0	1	19	3	0.73826
Callao	6	3	2	2	21	5	0.71492
Carmen de la Legua	0	0	0	3	22	5	0.70991
La Perla	1	0	0	1	18	3	0.74078
La Punta	0	0	0	0	13	1	0.7579
Ventanilla	37	5	12	3	28	10	0.68599

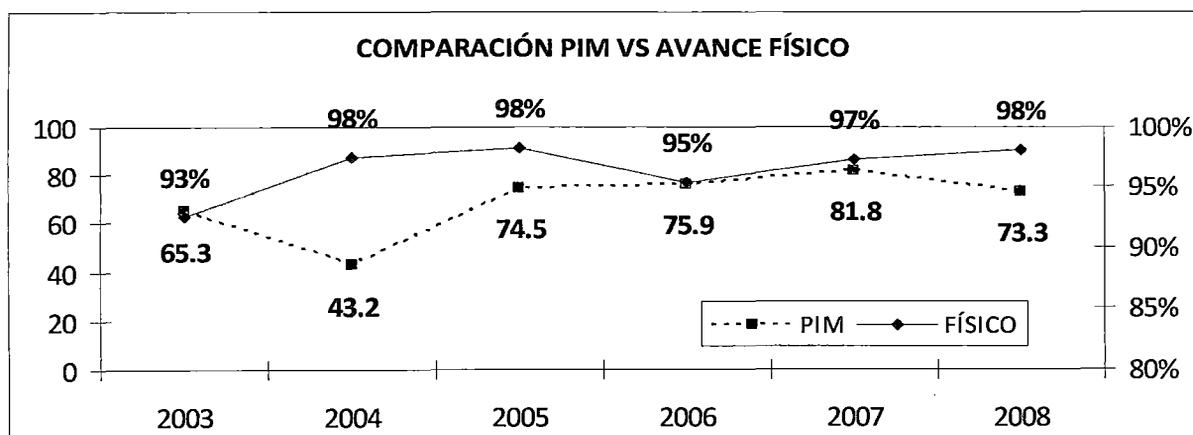
FUENTE: Mapa de pobreza distrital de FONCODES 2006, con indicadores actualizados Censo 2007, PCM en 2009

PIA, PIM y EJECUCIÓN FINANCIERA DE INVERSIONES DE LA REGIÓN CALLAO

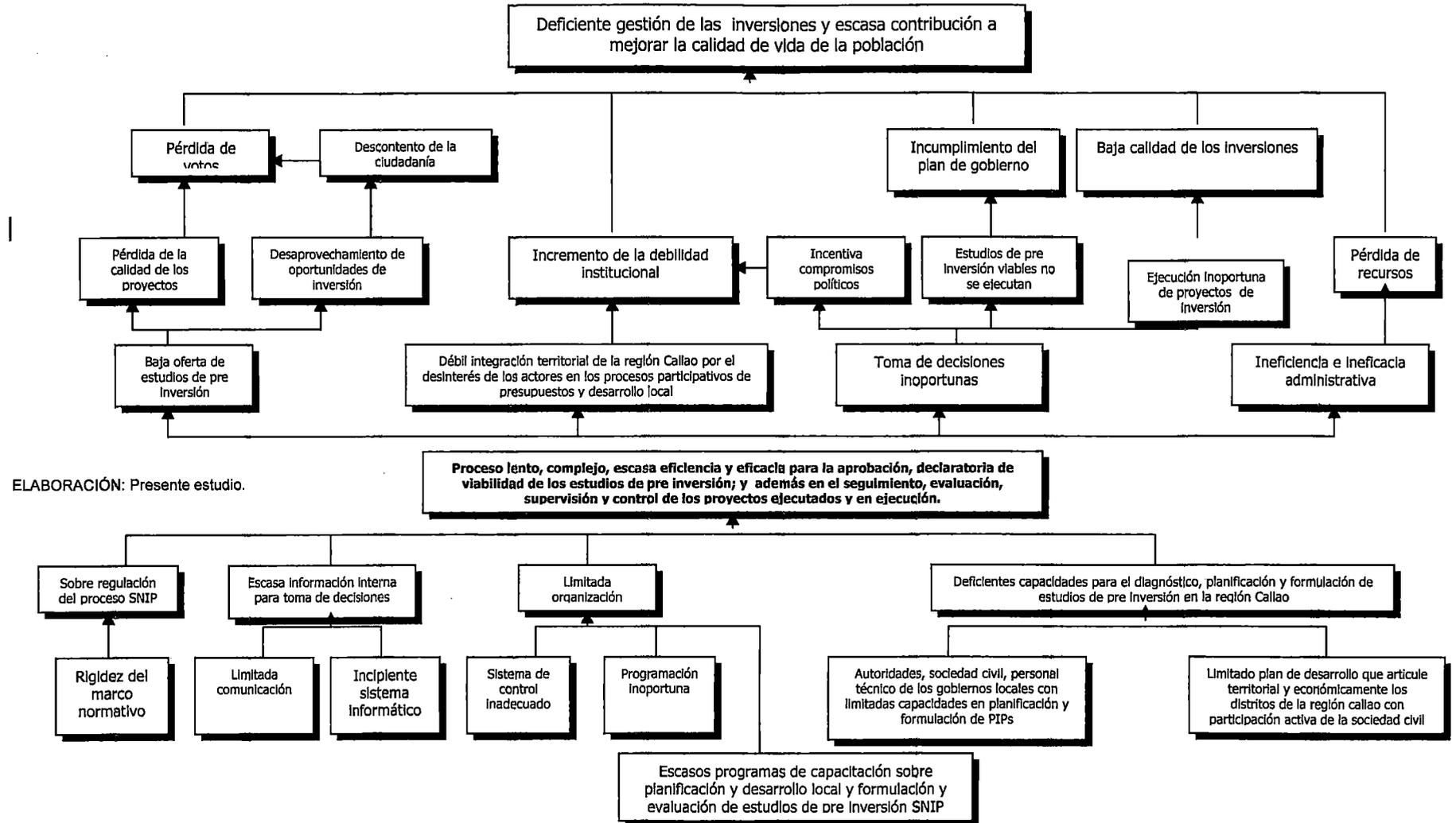
AÑO	MONTOS (MILLONES DE NUEVOS SOLES)			AVANCE (%)	
	PIA	PIM	EJECUTADO	FÍSICO	FINANCIERO
2003	30,7	65,3	40,5	93%	62%
2004	39,1	43,2	11,7	98%	27%
2005	30,6	74,5	18,6	98%	25%
2006	31,7	75,9	48,7	95%	64%
2007	38,3	81,8	29,7	97%	48%
2008	57,3	73,3	54,2	98%	74%

FUENTE: Banco de Proyectos MEF. Oficina de Planeamiento Gobierno Regional Callao y Documento Vigilia Perú.

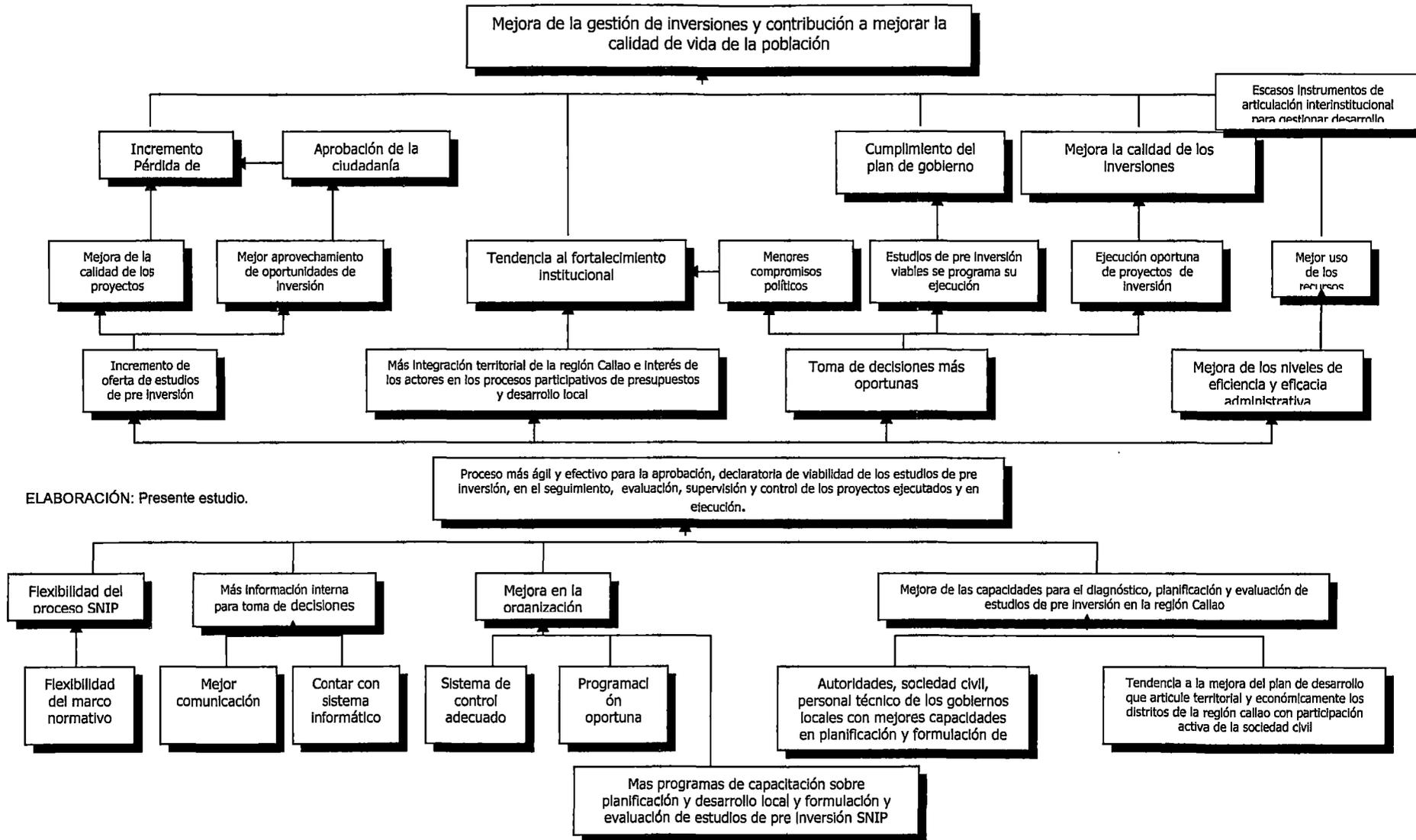
COMPARACIÓN PIM VS AVANCE FÍSICO DE INVERSIÓN PÚBLICA POR EL GOBIERNO REGIONAL DEL CALLAO



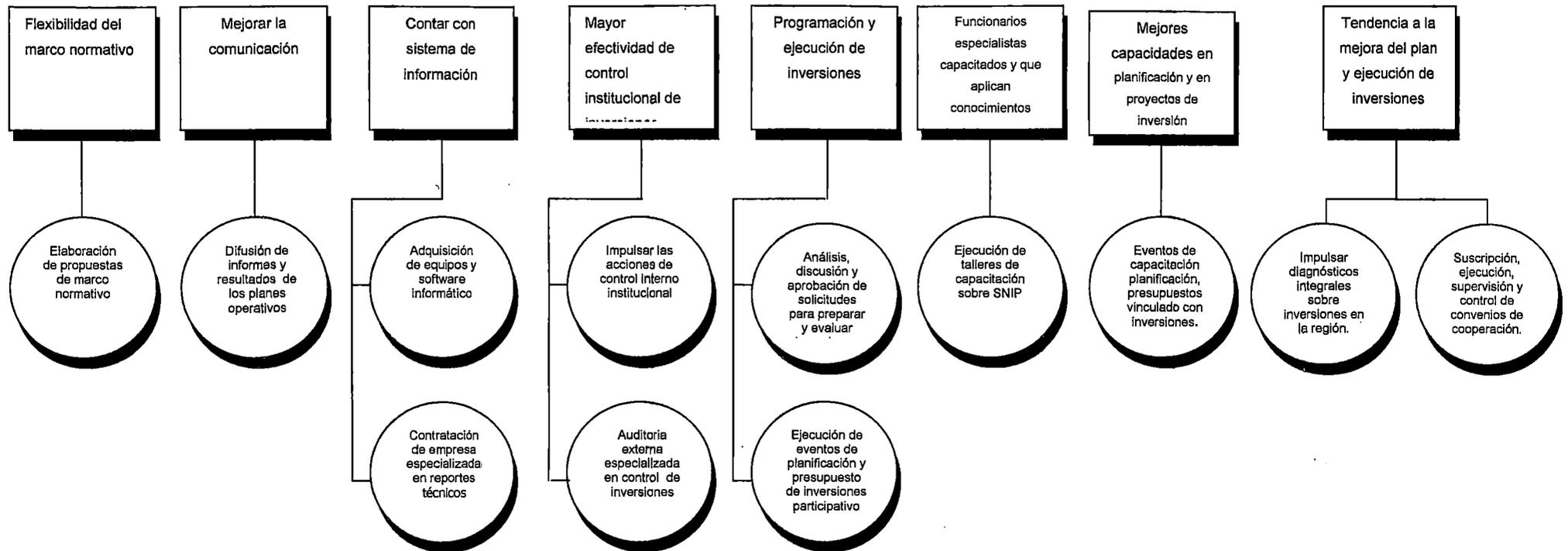
ANEXO Nº 4: ÁRBOL DE PROBLEMAS DE LA ORPI DEL GR DEL CALLAO



ANEXO N° 5: ÁRBOL DE OBJETIVOS DE LA ORPI DEL GR DELCALLAO



ANEXO Nº 6: MEDIOS FUNDAMENTALES COOREGIDOS



ALTERNATIVA Nº 01: 1.1, 2.1, 3.1, 4.1, 5.1, 6.1, 7.1, 8.1 y 8.2.

ALTERNATIVA Nº 02: 1.1, 2.1, 3.2, 4.2, 5.2, 6.1, 7.1, 8.1 y 8.2.

Analizando y discutiendo en función de los recursos que cuenta y obtendría el gobierno regional del Callao se elige a la **alternativa 01**.

ELABORACIÓN: Presente estudio.

ANEXO N° 7

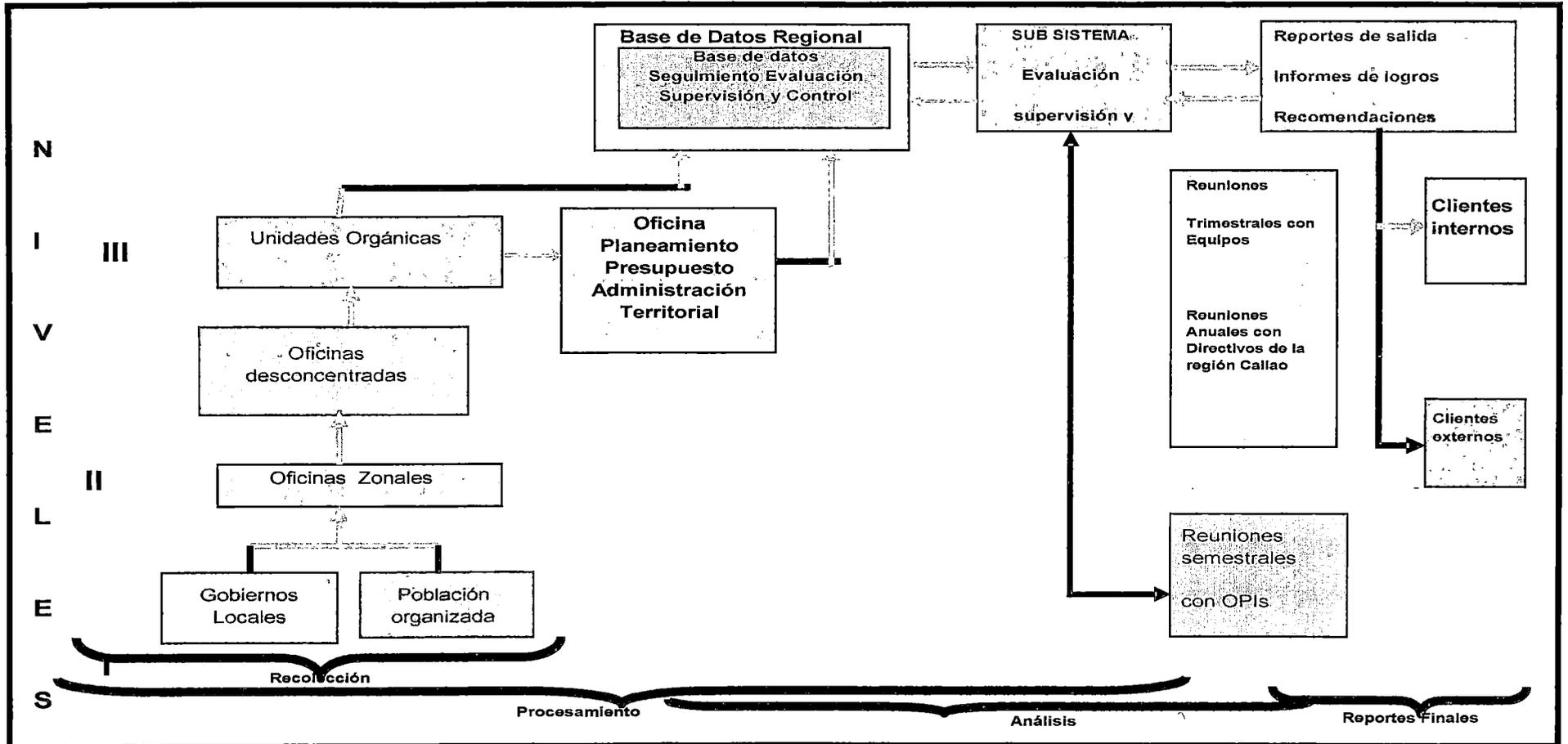
MARCO LÓGICO DE LA METODOLOGÍA DE SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN, SUPERVISIÓN Y CONTROL DE PROYECTOS PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN DE INVERSIÓN EN GOBIERNOS REGIONALES (CASO REGIÓN CALLAO)

OBJETIVOS		INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Mejorar la gestión de inversiones e incremento de la calidad de vida de la población.		Indicadores de medición, evaluación y desempeño institucional en relación a las inversiones del gobierno regional del Callao, establecidos en la matriz de indicadores CMI del período correspondiente.	Reportes periódicos y compendio estadístico institucional y otros documentos de gestión relacionado a inversiones.	Estabilidad política, jurídica y económica a nivel de país. Normatividad actualizada vigente de inversión pública y concordante al Plan 2011 al 2021 CEPLAN.
Proceso más ágil y efectivo para la aprobación, declaratoria de viabilidad de los estudios de pre inversión, seguimiento, evaluación, supervisión y control de los proyectos ejecutados y en ejecución.		<p>Porcentaje de participación en inversiones del Gobierno Regional del Callao en el año i</p> <p>Porcentaje de costo administrativo respecto al costo total de proyectos con viabilidad en el año i.</p> <p>Funcionarios del Gobierno Regional del Callao capacitados en Presupuesto basado en Resultados y en Gestión para Resultados.</p> <p>Porcentaje de proyectos realizados por inversionistas privados en el sector j.</p> <p>Porcentaje de cumplimiento de convenios para la sostenibilidad de las inversiones.</p>	<p>Reportes de las inversiones y convenios ejecutados y en ejecución.</p> <p>Reporte de costos administrativo relacionado a inversiones.</p> <p>Reportes periódicos de estudios de pre inversión declarados viables.</p> <p>Reportes de proyectos ejecutados y en ejecución por el sector privado.</p>	<p>Estabilidad orgánica, administrativa y política del gobierno regional del Callao.</p> <p>Aplicación de la normatividad vigente relacionado a inversiones.</p> <p>Cumplimiento del Plan Estratégico Institucional del gobierno regional del Callao.</p>
1	Flexibilidad del proceso del Sistema Nacional de Inversión Pública SNIP.	Reglamento interno instructivo.	Registros varios relacionado a inversiones.	Participación y valoración de los funcionarios vinculados a inversiones del gobierno regional del Callao.
2	Más información interna para la toma de decisiones.	Información básico y consolidado para la toma de decisiones.	Documentos de gestión actualizados y vigentes.	
3	Mejora de las funciones de la ORPI del gobierno regional del Callao.	ORPI del gobierno regional del Callao reestructurado orgánica y administrativamente.	Reportes periódicos de evaluación, calificación de cumplimiento de funciones del personal especializado y vinculado a planeamiento, presupuesto e inversiones.	Representantes de los beneficiarios de las inversiones ejecutadas y en ejecución, participan en el diseño, ejecución y control de inversiones.
4	Mejora de las capacidades para el diagnóstico, planificación y elaboración de estudios de pre inversión en la región Callao.	Funcionarios del Gobierno Regional del Callao capacitados y que están aplicando los conocimientos y prácticas adquiridas en los talleres de capacitación.		
1.1	Elaboración de propuestas de marco normativo.	Documento propuesta de marco normativo: Instructivo y directiva de formulación, suscripción, ejecución, supervisión y control de convenios e instructivo de identificación, formulación y evaluación de proyectos de inversión tipo región Callao.	Registro de propuestas y/o modificaciones de marco normativo.	Participación y valoración de los funcionarios de la ORPI, Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial, Gerencia Regional de Infraestructura y otras unidades orgánicas formuladoras de estudios de pre inversión y Consultores Externos sobre los estudios de pre inversión, ejecución y operación de los proyectos. Datos e información suficiente confiable y consistente para la formulación evaluación de proyectos de inversión; y además de las supervisiones y controles respectivos. Tendencia hacia una gestión para resultados.
2.1	Difusión de los informes técnicos y resultados de los planes operativos y otros en el Portal de Transparencia.	Portal de Transparencia publicado mensualmente.	Portal de Transparencia con información por mes.	
2.2	Adquisición de equipos y software informático.	Instructivo de control institucional sobre inversiones.		
3.1	Impulsar acciones de control institucional sobre inversiones.	Solicitudes ingresadas, evaluadas y aprobadas sobre estudios de pre inversión.	Registro desde el ingreso hasta el control de inversiones.	
3.2	Análisis y discusión de las solicitudes para evaluar los estudios de pre inversión.	Información y datos varios sobre recepción, trámite e istuación final de documentos relacionados a inversiones.		
3.3	Cumplir los plazos establecidos.	Talleres de capacitación realizados, N° de participantes inscritos y con la calificación final correspondiente.	Registro de Talleres de Capacitación ejecutados.	
3.4	Disminuir los tiempos de trámite sobre inversiones.	Documentos diagnóstico íntegros de necesidades de inversión en la región Callao.		
4.1	Ejecutar talleres de capacitación en planificación y presupuesto vinculado con proyectos de inversión.	Convenios formulados, suscritos, ejecutados, en ejecución e informes de supervisión y de control respectivo.	Registro de convenios de cooperación interinstitucional.	
4.2	Impulsar diagnósticos integrales sobre necesidades de inversiones en la región Callao.	Presupuesto anual para estudios de pre inversión por unidades formuladoras.		
4.3	Suscripción, ejecución, supervisión y control de convenios sobre inversiones.	Inversiones consideradas en el Presupuesto Institucional de Apertura PIA y Presupuesto Institucional Modificado PIM por año del gobierno regional del Callao.		

ELABORACIÓN: Presente estudio.

ANEXO N° 9

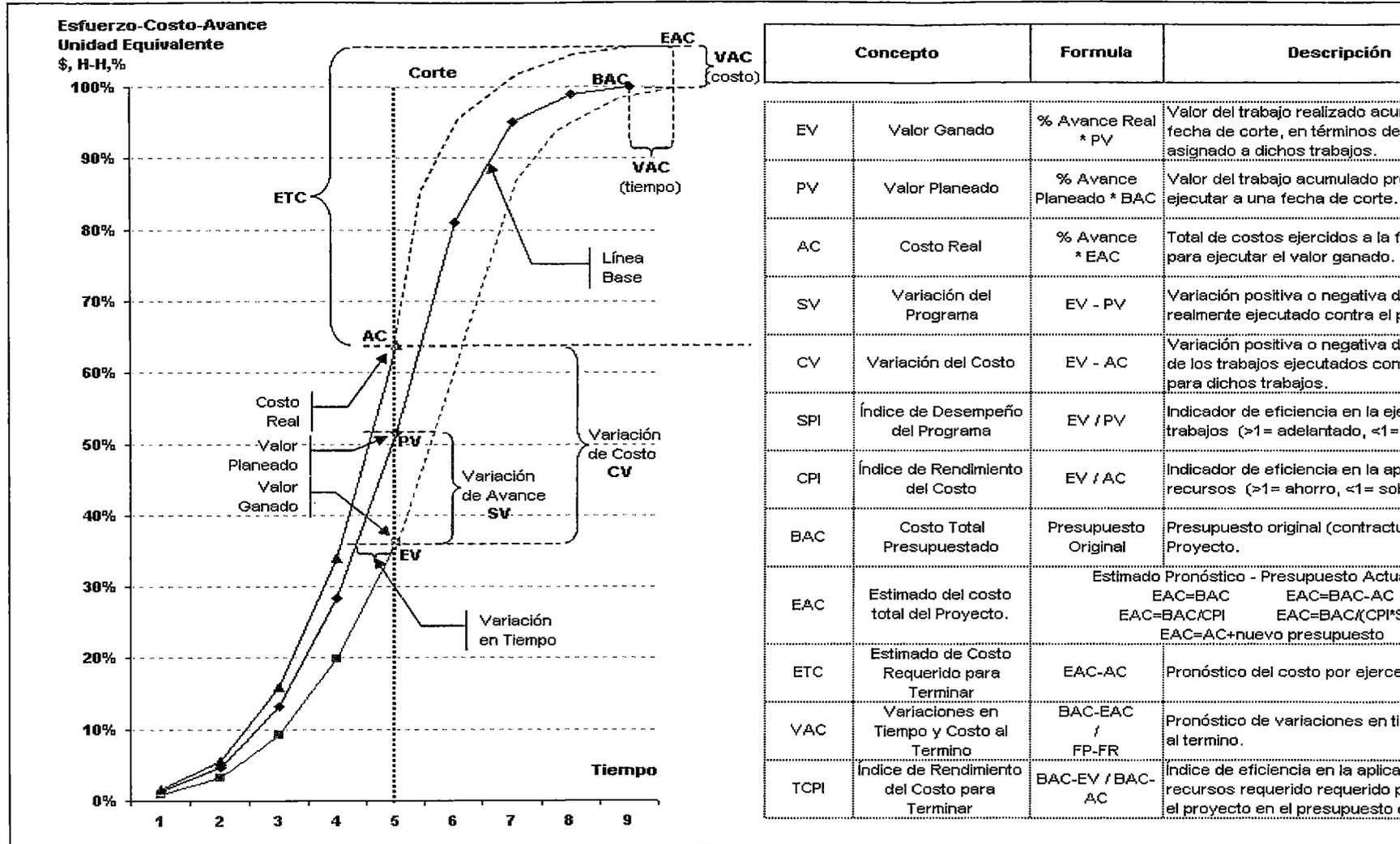
FLUJOGRAMA PROPUESTO DEL SUBSISTEMA DE SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL DEL GR DEL CALLAO



ELABORACIÓN: Presente estudio.

ANEXO N° 10

MÉTODO DEL VALOR DEVENGADO DE LA EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO FÍSICO – FINANCIERO DE INVERSIONES



ELABORACIÓN: Presente estudio.

ANEXO N° 11

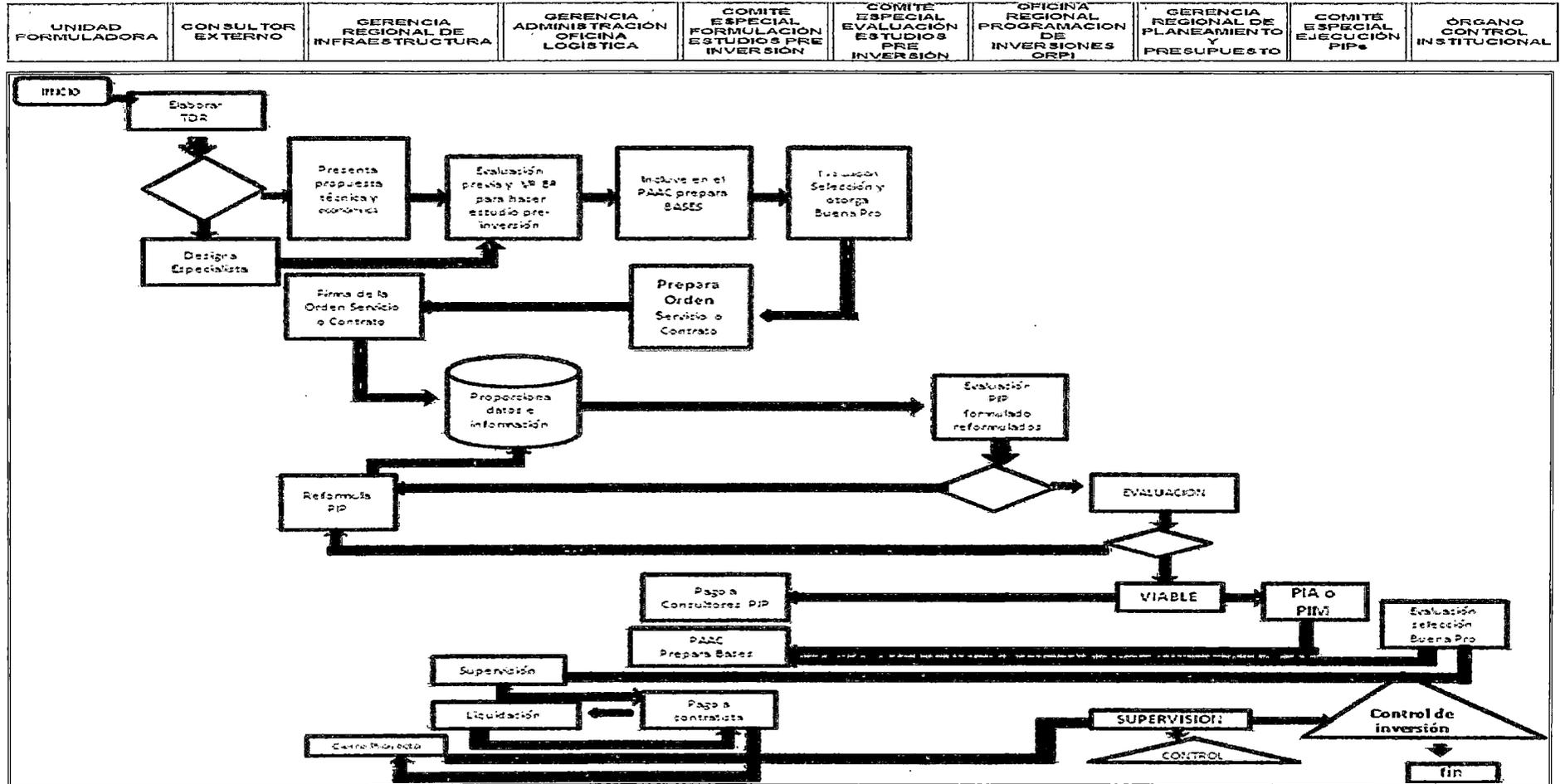
NECESIDADES DE SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN EN EL CICLO DEL PROYECTO

Etapa del Proyecto	Necesidades en Materia de Supervisión y Evaluación	Actividades en Materia de Supervisión y Evaluación	Responsable	Calendario de Ejecución	Costo	Información y Seguimiento
Diseño	Análisis del marco lógico	Elaboración documento propuesta de proyecto	Equipo encargado del proyecto	12-20 meses antes de la aprobación del presupuesto de apertura o modificado	Los costos para recabar datos de referencia varían según la naturaleza y el alcance del estudio	A los Jefes de División, Representación, Organismo de ejecución
	Incorporación de la experiencia adquirida	Estudio evaluación de la experiencia adquirida				
	Recopilación de datos de referencia adecuados	Realización estudio para recabar datos de referencia				
Iniciación	Indicar retrasos	Supervisar proceso de elegibilidad del préstamo	Organismo de ejecución	0-12 meses después de la aprobación	Los costos de referencia varían según la naturaleza y el alcance del estudio	Al Directorio, Jefes de División, Representación, Organismo de ejecución
	Concluir análisis de la situación de partida	Estudio de datos del año base -- si no se ha realizado antes	ORPI			
Ejecución	Supervisar si el proyecto sigue siendo relevante, eficaz y eficiente	Informe semestral de progreso del proyecto	Organismo de ejecución	Primer Informe de progreso del proyecto a los seis meses de la aprobación	El costo de la evaluación Intermedia depende del alcance y la naturaleza del proyecto	El organismo de ejecución prepara la información y la ORPI actúa en consecuencia
	Estimar mecanismos de corrección	Informe de logro	ORPI	Informes alertivos: cuando sea necesario		
		Informe alertivo		Evaluación Intermedia: aproximadamente dos años después de la iniciación		
Evaluación Intermedia						
Terminación	Garantizar cumplimiento	Informe de cierre del proyecto FORMATO SNIP 14	Representación de la ORPI	Informe terminación proyecto (PCR) en un plazo de tres meses	El costo de las evaluaciones ex-post y de impacto varía según el alcance y el proyecto	Organismo de ejecución y la ORPI
	Analizar y divulgar la experiencia adquirida	Eval ex post - Impacto.		Evaluación ex-post en un plazo de dos años		
				Evaluación impacto en un plazo de cinco años		

FUENTE: Elaboración propia.

ANEXO N° 12

DIAGRAMA DE FLUJO CICLO PROYECTOS PROPUESTO PARA EL GOBIERNO REGIONAL DEL CALLAO



Fuente: Elaboración propia.

ANEXO Nº 13

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO PARA PLANEACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN EN LOS GOBIERNOS REGIONALES

UNIDAD EJECUTOR	UNIDAD PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO	OFICINA PROGRAMACION DE INVERSIONES OPI	UNIDAD FORMULADORA	ACTIVIDADES	FORMATO
				<p>INICIA PROCEDIMIENTO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Establece los objetivos y metas considerando para la prioridad de la OPI en concordancia con la normatividad vigente. 2. Identifica medios de oportunidad para cumplir con las metas. 3. A.- Elabora el análisis costo beneficio del estudio de pre inversión. <ul style="list-style-type: none"> o Realiza el análisis de las alternativas, técnico y económico del proyecto o Evalúa el impacto ambiental que pudiera ocasionar la ejecución del proyecto. o Determina la factibilidad técnica y económica. o Plantea alternativas. o Realiza el presupuesto basado en resultados. 3. B.- Aporta información de proyectos similares y/o por requerimiento específico. <ul style="list-style-type: none"> o Estudios técnicos. o Estimados de costos. o Tiempos de ejecución. 3. C.- Integra la información del estudio de pre inversión. 4. Gestiona la aprobación y viabilidad del estudio de pre inversión. 5. ¿Se aprueba el estudio de pre inversión? SI: La OPI difunde la aprobación y declaratoria de viabilidad. Continúa en la actividad 6A. NO: Reformula el estudio de pre inversión y regresa a la actividad 4. 6. A. Elabora el plan integral del estudio de pre inversión y establece el escenario óptimo de la su ejecución. 7. B. Define estrategia acorde a la normatividad SEACE de OSCE para la ejecución de la obra y aporta información adicional necesaria. <ul style="list-style-type: none"> o Plantea y realiza según el caso, estudios técnicos específicos del proyecto e identifica los requerimientos de gestión por tipo de obra. o Realiza presupuesto basado en resultados. 7. A. Elabora e integra las estrategias de inversión y financiamiento del proyecto. <ul style="list-style-type: none"> o Elabora e integra proyectos de inversión global calendarizados. o Da seguimiento al proceso de financiamiento. 7. B. Participan la integración de estrategia de inversión, financiamiento y proyectos. 8. Elabora el programa anual de inversiones y los que abarcan más de un ejercicio fiscal. <ul style="list-style-type: none"> o Prioriza las inversiones por contrato acorde a la normatividad vigente. o Analiza la interacción entre contrato de las inversiones. o Elabora e integra resumen ejecutivo del estudio de pre inversión. 9. Efectúa la evaluación del estudio de pre inversión. <ul style="list-style-type: none"> o Consolida los estudios de pre inversión. o Elabora y documenta el análisis económico integral e incremental. o Difunde el estudio de pre inversión a través del aplicativo informático del Banco de Proyectos del MEF. <p>○ : Ir al procedimiento administrativo para el Programa Anual de Requerimientos Presupuestales,</p> <p>NOTA: Todos los procedimientos se realizan en función a la normatividad vigente relacionada a inversión pública..</p>	

ELABORACIÓN: Presente estudio

ANEXO N° 14
CUESTIONARIO DE ENCUESTA

N°	PREGUNTAS POR SUB VARIABLE / DIMENSIÓN	RESPUESTA	
		SI	NO
1.00	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO		
1.01	¿Contribuye la existencia de una base de datos con su respectivo software en la elaboración de estudios de preinversión y la evaluación de proyectos en ejecución y ejecutados (físicos y financieros)?		
1.02	¿Influye la existencia de base de datos especializados con software apropiado por personal técnico del gobierno (nacional, regional, local) para obtener tendencias, estructuras, focalizaciones?		
1.03	¿Es importante la existencia de un sistema o matriz de indicadores relacionados a la cadena funcional programática de las inversiones?		
1.04	¿Es posible generar conocimiento tácito directamente de los Beneficiarios y/o consultores, proyectistas?		
1.05	¿Es importante revisar el conocimiento y procedimientos que se realiza como rutina aplicando la retroalimentación para la generación de nuevo conocimiento?		
1.06	¿Se evalúa el empoderamiento del jefe y/o personal técnico de las áreas de inversión, planeamiento y presupuesto?		
1.07	¿Utiliza alguna técnica para detectar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades del gobierno nacional, regional y/o local?		
1.08	¿Facilita el acceso al conocimiento mediante la utilización de la tecnología adecuada como INTERNET, INTRANET, etc?		
1.09	¿Están estandarizados los formatos y software del aplicativo informático de la Dirección General de Programación Multianual del Sector Público de MEF, así como el reporte de lo programado, en ejecución o		
1.10	¿Para hacer la evaluación de impacto social y lograr la retroalimentación en la preparación y ejecución de proyectos de inversión no sistematiza las experiencias por factores políticos?		
1.11	¿Los pedidos de hacer proyectos de inversión tienen ingerencia política de oposición al GR del Callao.?		
1.12	¿Los factores socio políticos no se contrasta la realidad con lo planificado, analizando los escenarios y cuestionando los lineamientos estratégicos?		
1.13	¿Por incidencia política y grupos de interés no es efectivo la red de consorcio entre los gobiernos locales del GR del Callao?		
1.14	¿Debido a factores políticos adversos es incipiente la red de convenios entre los gobiernos locales del GR del Callao?		
1.15	En los eventos de planificación y presupuesto participativo predomina el criterio político para la priorización de las ideas proyectos de inversión.		
1.16	¿El Gobierno Regional del Callao tiene convenios de cooperación interinstitucional con entidades académicas y/o especializadas relacionadas al monitoreo ,evaluación, supervisión y control de programas y proyectos		
1.17	¿La ORPI fomenta armonía entre los gobiernos locales de su ámbito y la Región Lima para generar sinergias con las líneas de datos de conocimiento?		
1.18	¿La ORPI comparte conocimiento entre los gobiernos locales de su ámbito para avanzar mas rápidamente y no tener que redescubrir conocimientos que están ya definidos?		
2.00	GESTIÓN ESTRATÉGICA		
2.01	¿Influyen los documentos institucionales en los que se expresan las políticas y estrategias del GR del Callao como son : Plan Estratégico, Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones (PAAC) y Plan Operativo Institucional (POI) definidas en la ejecución de programas y proyectos para beneficio de la población?		
2.02	¿Influye el uso de un sistema integrado de Planificación de Recursos Empresariales ERP donde se tenga toda la información básica almacenada disponible y restringida a la ORPI?		
2.03	¿Se determina y/o es importante el Indicador Costo Efectividad de los Proyectos de Inversión?		
2.04	¿Es periódica la publicación de los programas y proyectos de inversión ejecutados o en ejecución en el Portal de Transparencia del Gobierno Regional del Callao?		
2.05	¿Es significativo el % de beneficiarios de los proyectos de inversión que opinan favorablemente de la gestión institucional, específicamente de la ORPI del Callao?		
2.06	¿Es importante suscribir alianzas estratégicas con instituciones, comprometidos con el desarrollo del área de inversiones?		
2.07	¿Es importante el registro contable de los intangibles del GR del Callao?		
2.08	¿Es significativa la suscripción y ejecución de convenios de cooperación interinstitucional para integrar redes locales para facilitar las tareas de logística, inversiones, etc.?		
2.09	¿Es importante el registro contable y económico de las inversiones para la comparación y evaluación correspondiente?		

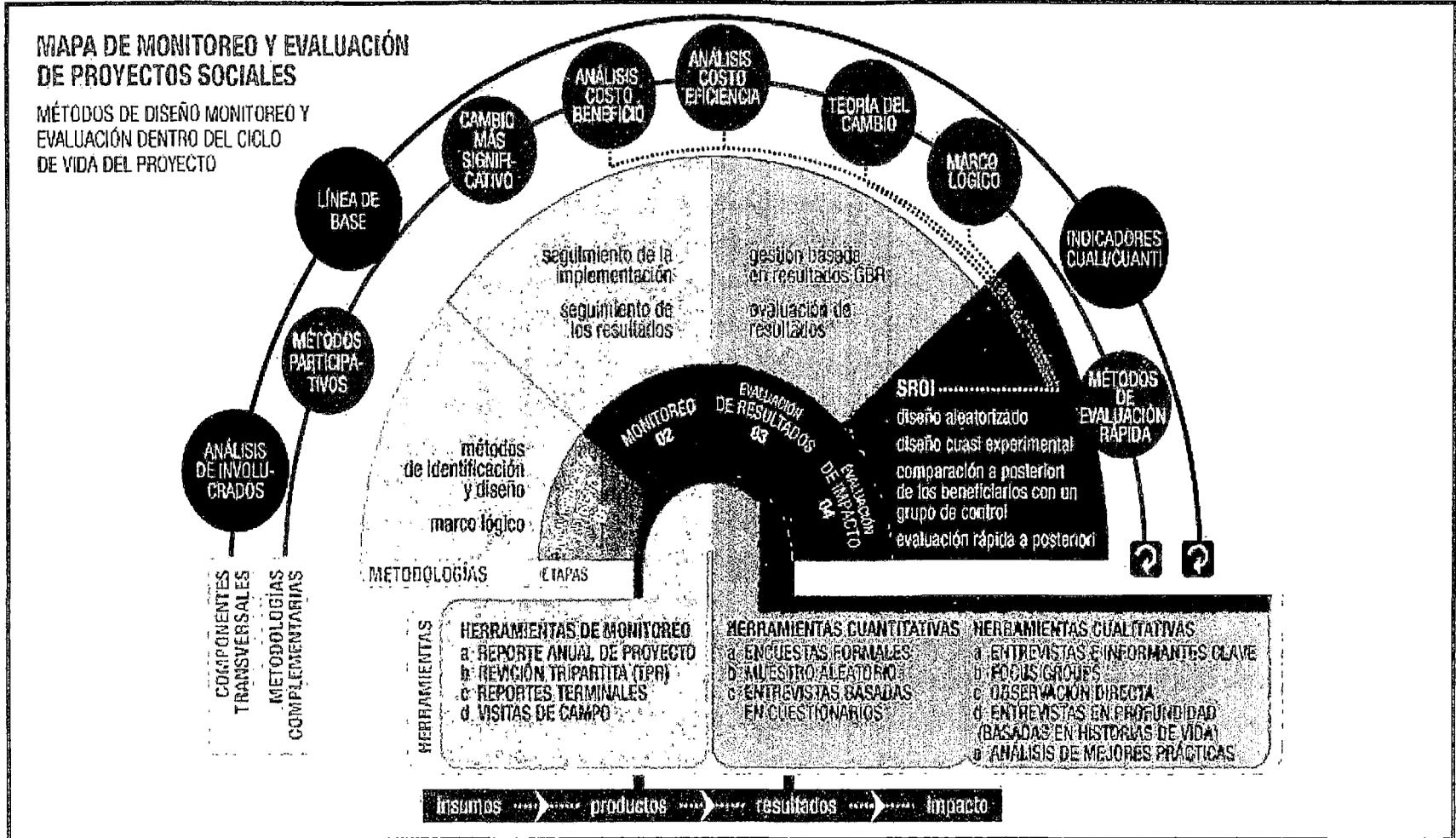
ANEXO 14-A
CONTINUACIÓN DE LA ENCUESTA.

Nº	PREGUNTAS POR SUB VARIABLE / DIMENSIÓN	RESPUESTA	
		SI	NO
3.00	GESTIÓN DE LA CALIDAD		
3.01	¿Percibe mejora en la calidad de vida de los beneficiarios y niveles de igualdad social?		
3.02	¿Percibe mejoras en los servicios - gestión de proyectos que presentan las Organizaciones Sociales de Base, Asentamientos Humanos, etc?		
3.03	¿Cómo es la atención (trato personal) de los empleados y funcionarios de la Oficina Regional de Programación de Inversiones ORPI del Callao?		
3.04	¿Estuvo de acuerdo con lo priorizado de proyectos de inversión que fue parte de la discusión, evaluación y acordado democráticamente?		
3.05	¿Existen proyectos evaluados relacionados a la organización y desarrollo de eventos y capacitación en la generación de ingresos, calidad de vida con enfoque de equidad y género?		
3.06	¿Es adecuada la evaluación y los reportes de inversiones del gobierno regional del Callao?		
3.07	¿La Oficina Regional de Programación de Inversiones realiza la evaluación de impacto de los programas y proyectos en la mejora de la calidad de vida de los beneficiarios?		
3.08	¿Existe una cultura de evaluación constante (eficacia, eficiencia y efectividad) de la calidad del modelo de intervención con inversiones del gobierno regional?		
3.09	¿Usted ó el representante de su sector donde reside ha participado en los talleres de planificación y presupuesto participativo, y posterior evaluación del Gobierno Regional ó Gobierno Local?		
3.10	¿La priorización de los proyectos de inversión fue parte de la discusión y acordado de manera impositiva?		
3.11	¿Participan en el seguimiento y evaluación (avance físico y financiero), durante la ejecución de los proyectos?		
3.12	¿Enfrenta dificultades para desempeñarse como integrante de la vigilancia de la ejecución y en el reporte de la liquidación de obra o del proyecto de inversión?		
4.00	GESTIÓN DE INVERSIONES (Puntaje en los 4 ámbitos 5 puntos)		
	Ámbito gestión insitucional y administración de inversiones		
4.01	Contribución de la capacitación a los empleados y funcionarios sobre el buen trato a los beneficiarios.		
4.02	Establecer mejoramiento en la gestión de los procesos y servicios a la población beneficiaria de los programas y proyectos de inversión.		
4.03	Trabajo en equipo para una búsqueda dinámica del mejoramiento de los reportes sobre la calidad de inversiones.		
4.04	Contar con un sistema de registro base para la supervisión y control de programas y proyectos de inversión.		
4.05	Importante contar con una matriz de indicadores de medición y evaluación.		
4.06	La programación presupuestaria con enfoque de presupuesto basado en resultados.		
4.07	Organización suficiente y con recursos para la gestión de inversiones.		
4.08	Sistema de seguimiento y evaluación para la gestión de inversiones.		
	Ámbito pre inversión		
4.09	Procedimiento o los trámites para lograr la aprobación y declaratoria de viabilidad de los proyectos de inversión.		
4.10	Normatividad de la gestión municipal.		
4.11	Línea de base referente a las inversiones.		
4.12	Los estudios de pre inversión con indicadores de pre inversión.		
	Ámbito programación de inversiones		
4.13	Plataforma tecnológica que garantice la conectividad, interactividad y acceso a sistemas de información.		
4.14	La programación de inversiones propuesta por la ORPI del GR del Callao.		
	Ámbito ejecución de inversiones y post inversión.		
4.15	Relación del Plan Operativo (rubro de inversiones) con el Presupuesto.		
4.16	Formatos para el recojo, procesamiento y análisis de datos, antes, durante y después de la ejecución de programas y proyectos de inversión.		
4.17	Estándares de evaluación que permita efectuar comparaciones en el marco de la gestión para resultados.		
4.18	Uso de Software Cuadro de Mando Integral para el control de la ejecución de los proyectos de inversión.		
4.19	La supervisión de la ejecución de los proyectos de inversión.		
4.20	Determinación del impacto social.		

ANEXO Nº 15: FORMATO DE CIERRE DE PROYECTO

ANEXO SNIP 15							
PAUTAS PARA LA ELABORACIÓN DE INFORMES DE CIERRE							
Directiva General del Sistema Nacional de Inversión Pública. Resolución Directoral Nº 009-2007/ef/BB.01 Anexo SNIP 15 (v. 10) 02/08/08							
El objetivo del Informe de Cierre del proyecto es presentar la información relevante de la culminación del proyecto, comparándola con la información prevista en los estudios de pre inversión. Debe ser elaborado por la Unidad Ejecutora del Proyecto, al finalizar la ejecución del mismo. Este informe constituye declaración jurada.							
I DATOS GENERALES DEL PIP							
1	Código SNIP	2224					
2	Nombre del PIP	Mejoramiento del Centro Comunal San Juan Bosco					
3	Fecha de declaración de viabilidad	18/10/2006					
4	Monto de inversión declarado viable.	1.336.400					
5	Monto de inversión total ejecutado.	1.315.814					
6	Piezo de ejecución prevista en la declaración de viabilidad.	Agosto 2006 a Diciembre 2006					
II PERIODO DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO							
Fecha de inicio del expediente técnico.		07/01/2006					
Fecha de culminación del expediente técnico.		27/04/2007					
Fecha de inicio de ejecución del proyecto.		dic-06					
Fecha de culminación del proyecto.		jul-08					
Modalidad de ejecución.		Tercerizada					
Administración directa/ Tercerizada/Otros III PRINCIPALES METAS FÍSICAS DEL PRODUCTO							
Liste las principales metas físicas de productos alcanzadas con el proyecto comparándolas con las metas consideradas en el último estudio de pre inversión y que fueron registradas en la Ficha de Registro del Banco de Proyectos (Formato SNIP 02)							
PROYECTO DECLARADO VIABLE			PROYECTO EJECUTADO			VARIACIÓN	SUSTENTACIÓN DE LOS CAMBIOS DE METAS
PRINCIPALES METAS	UNIDAD	CANTIDAD	PRINCIPALES METAS	UNIDAD	CANTIDAD		
Remodelación y ampliación de infraestructura	m ²	1300	Remodelación y ampliación de infraestructura	m ²	1300	0	Ninguna
Capacitación al personal técnico y administrativo.	Personas	40	Capacitación al personal técnico y administrativo.	Personas	39	-0,025	Ninguna. Sólo se presentaron y participaron 30 profesionales de los Centros Comunales San Juan Bosco, San José y Vicente Paul del AAHH Villa Moto.
Equipamiento.	Porcentaje	100	Equipamiento.	Porcentaje	100	0	Ninguna
IV EJECUCIÓN FINANCIERA							
Registrar la Información de ejecución financiera del proyecto comparando los datos originales con los cuales se declaró la viabilidad y los datos reales al final de la ejecución. Justifique las variaciones según el cuadro siguiente:							
PROYECTO DECLARADO VIABLE			PROYECTO EJECUTADO			VARIACIÓN S/.	SUSTENTACIÓN DE LOS CAMBIOS DE COSTOS
COMPONENTES	COSTO S/.		COMPONENTES	COSTO S/.			
Infraestructura	1.160.450		Infraestructura	1.139.864		20.586	Se efectuó economías durante la ejecución de la obra.
Capacitación	15.000		Capacitación	15.000		0	Normal
Equipamiento	160.950		Equipamiento	160.950		0	Normal
TOTAL CON IMPUESTOS			TOTAL CON IMPUESTOS			20.586	
1.336.400			1.315.814				
V. PRINCIPALES PROBLEMAS O LIMITACIONES EN LA EJECUCIÓN							
Señale las principales limitaciones o problemas encontrados durante la ejecución del proyecto.							
1	Deficiencia en el diseño del proyecto (pre inversión)						()
2	Expediente técnico deficiente.						()
3	Deficiencias en el Área administrativa						()
4	Desinterés de los beneficiarios.						()
5	Deficiencia en la asignación de los recursos presupuestales.						()
6	Falta de personal capacitado en la Unidad Ejecutora.						()
7	Deficiente calidad de los equipos/insumos.						()
8	Problemas climatológicos y/o físico-geográfico.						()
9	Deficiente desempeño de contratistas / consultores.						()
10	Limitaciones en el marco legal.						()
11	Deficiencia en los arreglos institucionales.						()
12	Modalidad de ejecución inapropiada.						()
Otras							
Lecciones Aprendidas:							
Se deberá señalar brevemente y de manera objetiva y crítica las lecciones aprendidas del proceso seguido en la ejecución del proyecto. Las lecciones tienen relación con preguntas como ¿la modalidad de ejecución fue la adecuada (administración directa o tercerizada)? ¿el diseño fue adecuado? ¿el número excesivo de componentes dificultó la ejecución? ¿las metas fueron realistas? ¿la estrategia de ejecución fue eficiente? ¿los beneficiarios asumieron compromisos reales?							
VI SOSTENIBILIDAD							
Entidad encargada de la operación y mantenimiento			Gobierno Regional del Callao				
Fuentes de financiamiento para la operación y mantenimiento			Recursos Ordinarios.				
Fecha de transferencia: 1/							
Documentos de transferencia: 1/							
1/ En los casos que la UE no sea responsable de la operación y mantenimiento se deberá indicar la fecha de transferencia o la entidad encargada de la operación y mantenimiento, así como los documentos que sustenten dicha transferencia.							
Describir los arreglos institucionales llevados a cabo para asegurar la operación y mantenimiento del proyecto.							
El Gobierno Regional del Callao suscribió un convenio de Cooperación Interinstitucional con el Servicio Nacional de Normalización, Capacitación e Investigación para la Construcción SENCICO Nº 29-2006/ GRC para la elaboración del expediente técnico. Asimismo, a través de la Dirección del Centro Comunal "San Juan Bosco" se logró establecer contacto con la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional del Callao para la ejecución del componente Capacitación para el personal técnico y administrativo.							
Existe algún factor que ponga en riesgo la sostenibilidad del proyecto? Si (X) No ()							
Cuál ?	La aprobación de presupuesto para cubrir los costos incrementales de operación y mantenimiento del funcionamiento del Centro Comunal.						
Porqué?	Lo solicitado con la justificación correspondiente para cumplir con las metas del proyecto, es lento la gestión para lograr la aprobación para contar con la disponibilidad presupuestal respectiva.						
VII CONTACTOS PARA MAYOR INFORMACIÓN							
Nombre de la Unidad Ejecutora:			Gobierno Regional del Callao				
Responsable de la Unidad Ejecutora:			Sector Ajax Kouri				
Firma y sello.			*****				
Responsable de la elaboración del informe.			Ing Ricardo Paredes				
Teléfono/ fax							
Correo electrónico							
FECHA DEL INFORME DE CIERRE.			31/12/2008				

MAPA DE SEGUIMIENTO O MONITOREO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES



ANEXO N° 17

PROBLEMAS TRADICIONALES DE LA GESTIÓN Y SU SOLUCIÓN EN EL CMI

PROBLEMA	MÉTODO TRADICIONAL	CMI
Proporciona información engañosa para tomar decisiones.	El uso de indicadores de resultados pasados pueden llevar a emplear medidas no acordes a la estrategia.	El análisis conjunto de indicadores de resultados con indicadores de producto puede clarificar la toma de decisiones dentro del marco estratégico.
No considera los requisitos actuales de la empresa y su estrategia.	El ignorar otros indicadores menos tangibles la empresa puede recibir una falsa apreciación sobre la real situación competitiva del negocio.	El uso de indicadores no financieros permite percibir la figura completa y tomar las decisiones correspondientes.
Alienta al pensamiento a corto plazo y la suboptimización.	El análisis financiero puede inducir a decisiones que aunque mejoren la situación financiera actual, comprometen el buen desempeño futuro.	Al visualizar completamente los efectos y las causas de una decisión se puede lograr un equilibrio entre el largo y el corto plazo y obtener los mejores resultados.
Aporta información abstracta para los empleados.	Los indicadores tradicionales no demuestran al empleo la relación entre su trabajo y el desempeño de la organización.	El CMI provee un esquema de indicadores de causa y efecto que permite a los empleados identificar el papel de su trabajo en la consecución de los objetivos y metas de la empresa.

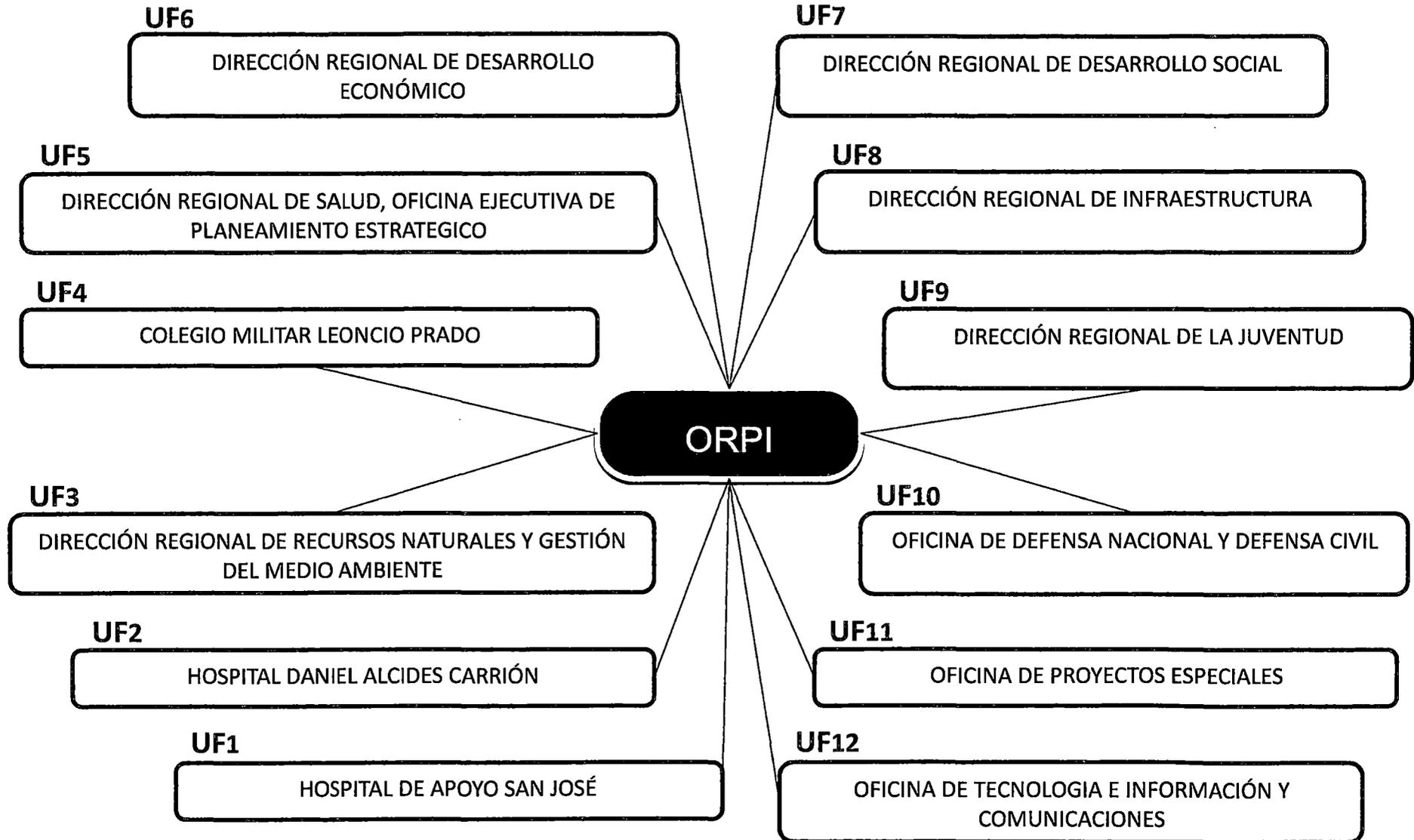
ELABORACIÓN: Presente estudio.

Anexo N° 18
RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

ENCUESTA DO	BD	GenC	UtSw	Fspadv	ChstC	PlanEst	CapValor	CopyRec	NivEficac	NivConfb	CEvProg	VigSoc	Ginv
1	0.500	0.250	0.333	0.333	1.000	0.333	0.500	1.000	0.500	0.500	0.667	0.500	1.200
2	0.500	0.750	0.667	0.833	1.000	0.333	0.250	0.500	0.500	0.500	0.667	0.500	1.000
3	0.500	0.500	0.667	0.667	1.000	0.667	0.500	1.000	1.000	0.500	0.833	0.500	1.200
4	1.000	0.500	0.333	0.667	1.000	0.667	1.000	1.000	0.500	0.500	0.833	1.000	1.300
5	0.500	0.500	0.333	0.667	0.333	0.667	0.250	1.000	0.500	0.500	0.667	0.500	0.600
6	1.000	0.750	0.667	0.833	1.000	0.667	0.500	1.000	0.500	0.500	0.667	0.500	1.200
7	1.000	0.500	0.667	0.667	0.667	0.667	0.750	1.000	1.000	0.500	0.667	1.000	1.200
8	1.000	0.250	0.667	0.667	1.000	0.667	0.250	1.000	0.500	0.500	0.667	0.500	0.700
9	1.000	0.500	1.000	0.833	1.000	0.667	1.000	1.000	1.000	0.500	0.833	1.000	1.100
10	0.500	0.250	0.667	0.333	1.000	0.667	0.750	1.000	0.500	0.500	0.833	0.500	1.200
11	0.500	0.750	0.667	0.667	0.667	0.667	0.500	1.000	1.000	1.000	0.667	0.500	1.100
12	1.000	0.500	0.667	0.667	0.667	0.667	0.500	0.500	0.500	0.500	0.667	1.000	0.800
13	1.000	0.500	0.667	1.000	1.000	0.667	0.500	1.000	0.500	0.500	0.667	0.500	0.500
14	0.500	0.750	1.000	0.667	0.667	0.667	0.750	1.000	0.500	0.500	0.833	1.000	1.400
15	1.000	0.500	0.667	0.667	0.667	1.000	0.750	1.000	0.500	0.500	0.667	0.500	1.000
16	0.500	0.500	1.000	0.500	0.667	1.000	0.750	0.500	1.000	1.000	0.833	0.500	1.100
17	1.000	0.250	0.667	0.333	1.000	0.667	0.500	1.000	1.000	1.000	0.833	0.500	1.100
18	1.000	0.750	0.667	0.667	1.000	0.667	1.000	0.500	0.500	0.500	0.667	1.000	1.200
19	0.500	0.500	1.000	1.000	0.667	0.667	1.000	1.000	1.000	0.500	0.833	1.000	0.700
20	1.000	0.500	0.667	0.667	1.000	0.333	0.750	1.000	0.500	1.000	0.667	1.000	0.700
21	1.000	1.000	0.667	1.000	0.667	1.000	0.750	1.000	1.000	1.000	0.833	1.000	1.300
22	0.500	0.250	0.667	0.667	0.667	0.667	1.000	1.000	0.500	0.667	0.500	0.500	0.800
23	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	0.667	1.000	1.000	1.000	1.000	0.667	1.000	1.300
24	1.000	0.750	1.000	0.667	1.000	0.667	1.000	1.000	0.500	1.000	1.000	1.000	1.400
25	1.000	0.250	0.667	1.000	1.000	0.667	0.750	1.000	1.000	1.000	0.833	0.500	1.100
26	1.000	0.750	0.667	0.667	0.667	0.667	0.750	0.500	0.500	1.000	0.667	1.000	0.800
27	0.500	1.000	0.667	1.000	0.667	1.000	0.750	1.000	0.500	1.000	0.833	0.500	1.100
28	1.000	1.000	1.000	1.000	0.667	0.667	0.750	1.000	0.500	1.000	1.000	1.000	1.200
29	1.000	0.750	0.333	1.000	1.000	0.667	1.000	1.000	0.500	0.500	0.833	1.000	1.200
30	1.000	0.750	1.000	0.833	1.000	1.000	1.000	1.000	0.500	1.000	1.000	1.000	1.400
31	1.000	1.000	0.667	1.000	1.000	0.667	0.750	1.000	0.500	0.500	0.833	1.000	1.000
32	1.000	1.000	0.667	1.000	0.667	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.200
33	1.000	0.250	1.000	0.500	1.000	1.000	1.000	1.000	0.500	0.500	1.000	0.500	1.100
34	1.000	1.000	0.667	1.000	1.000	1.000	0.750	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.300
35	1.000	1.000	0.667	1.000	0.667	0.667	1.000	0.500	0.500	1.000	0.833	1.000	1.000
36	1.000	0.750	1.000	0.833	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.400
37	1.000	0.750	0.667	1.000	0.667	1.000	0.750	1.000	0.500	1.000	0.833	1.000	1.200
38	1.000	1.000	0.667	1.000	1.000	0.667	0.750	1.000	0.500	0.500	1.000	1.000	1.400
39	1.000	1.000	1.000	1.000	0.667	0.667	0.750	1.000	1.000	0.500	1.000	0.500	1.400
40	1.000	0.750	0.667	1.000	0.667	1.000	1.000	1.000	0.500	1.000	0.833	1.000	1.100
41	1.000	0.750	0.667	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	0.500	1.000	1.000	1.000	1.000
42	1.000	1.000	0.667	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.400

Elaboración: Presente estudio.

UNIDADES FORMULADORAS (UF) DE LA OFICINA REGIONAL DE PROGRAMACION E INVERSIONES (ORPI) DEL GOBIERNO REGIONAL DEL CALLAO



Anexo N° 20 GLOSARIO DE TÉRMINOS

Administración: La administración es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control de inversiones, ejecutados para determinar y lograr los objetivos, mediante el uso de personas y de recursos¹⁷.

Administración Estratégica: Es un proceso continuado, reiterativo y transfuncional dirigido a mantener a una organización en su conjunto acoplada de manera apropiada con el ambiente en el que se desenvuelve. Pone de relieve la serie de etapas que un Gerente debe seguir, entre ellas: la elaboración de un análisis ambiental, la fijación de una dirección organizativa, la formulación de la estrategia de la organización¹⁸.

Análisis costo-beneficio: Metodología de evaluación de un proyecto de inversión pública (PIP) que consiste en identificar, medir y valorar monetariamente SUS costos y beneficios generados durante su vida útil, con el objeto de emitir un juicio sobre la conveniencia de su ejecución.

Análisis costo-efectividad: Metodología que consiste en comparar las intervenciones que producen similares beneficios esperados con el objeto de seleccionar la de menor costo dentro de los límites de una línea de corte.

Se aplica en los casos en los que no es posible efectuar una cuantificación adecuada de los beneficios en términos monetarios.

Cuadro de Mando Integral: Es un instrumento de gestión, con un soporte de información periódica para la dirección de la institución, capaz de facilitar una toma de decisiones oportuna conociendo el nivel de cumplimiento de las metas previamente definidas mediante indicadores de control y otras informaciones que lo soporte.

¹⁷ TERRY, George R. "Principios de Administración". 1972.

¹⁸ C. CERTO, Samuel. "Dirección Estratégica". 1996 Pág. 9

Es una herramienta para comunicar la estrategia y alinear a los técnicos y profesionales en la ejecución de ésta.

Sugiere que veamos a la institución bajo 4 perspectivas: beneficiarios, financiero, procesos internos y crecimiento y aprendizaje.

Dirección General de Programación Multianual del Sector Público (DGPM):

Órgano del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) que es la más alta autoridad técnica normativa del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP).

Desempeño: Actuación, trabajo, dedicación a una actividad. En el ámbito gubernamental comprende tanto la EFICIENCIA como la EFICACIA de una actividad de carácter recurrente o de un proyecto específico.

Estrategia: Modo utilizado por la organización para obtener lo que se busca, cumplir sus objetivos y metas. Las estrategias se refieren a las formas de alcanzar los fines y objetivos de una institución¹⁹.

Estrategia Competitiva: Es un conjunto de acciones que una organización pone en práctica para asegurar una ventaja competitiva y sostenible. El diseño de la estrategia competitiva surge a partir de la identificación de la ventaja competitiva de la organización²⁰.

Evaluación: Es la valoración sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política. El objetivo es determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, así como la eficacia, la eficiencia, el impacto y sostenibilidad de un proyecto / programa. La evaluación se lleva normalmente a cabo después de la conclusión de un proyecto / programa y es realizada generalmente por personas ajenas al proyecto.

¹⁹ CONAFU. "Guía para la Preparación del Plan Universitario del Mediano Plazo", 1996. Pág. 3

²⁰ PORTER, Michael "Estrategia competitiva" Editorial CESCA- México

Evaluación de impacto: Es un tipo de evaluación ex post, evalúa los cambios en el bienestar de los individuos que pueden ser atribuidos a un determinado plan, programa o proyecto.

Gestión estratégica: Es un proceso global que apunta a la eficacia, integrando la planificación estratégica (más comprometida con la eficiencia) con otros sistemas de gestión, que a la vez responsabiliza a todos los gerentes por el desarrollo e implementación estratégicos. Es un proceso de decisión continuo que modela el desempeño de la institución, teniendo en cuenta las oportunidades y las amenazas que enfrenta en su propio medio, además de las fuerzas y debilidades de la institución misma.

La gestión estratégica no responde a los problemas, se anticipa a ellos; no es reactiva, es proactiva.

Gestión de la calidad: Se refiere a la implementación de un plan institucional basado en un procedimiento de calidad que involucra a todos los técnicos y profesionales, es decir una estrategia completa por la cual una institución entera usa todos los recursos para satisfacer a sus beneficiarios en términos de calidad, costo y plazo. Se debe desarrollar un "espíritu de calidad" y todos deben compartirlo para que la gestión de la calidad tenga éxito.

Grado de satisfacción del beneficiario: Es la efectividad en el cumplimiento de compromisos, eficiencia en el uso de recursos y grado de motivación y satisfacción de los recursos humanos.

Indicador: Es una señal que se puede observar y medir fácilmente. Son medidas específicas, verificables objetivamente, sobre los cambios o resultados de una actividad. Los indicadores resumen la información necesaria para realizar la comparación objetiva entre lo planificado y lo realizado.

Marco lógico: Es una matriz de planificación que incluye los aspectos básicos de un proyecto institucional, una política, un plan, un programa o un proyecto de inversión. Es un instrumento básico que facilita el diseño, la ejecución, el seguimiento y la evaluación de las acciones en cualquiera de los niveles mencionados.

PARTES DE LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
FIN El fin es una definición del horizonte buscado por el proyecto institucional y como el mismo contribuirá al bienestar integral de la niñez y la adolescencia.	A nivel de Fin son datos o medidas del impacto general que tendrá el proyecto institucional.	Fuentes de información que se pueden utilizar para verificar que los objetivos se lograron. Pueden incluir material publicado, inspección visual, encuestas por muestreo, etc.	Son los acontecimientos, condiciones o decisiones necesarias para la "sustentabilidad" del proyecto institucional y de los beneficios generados por el mismo. Son factores presentan, son RIESGOS externos de sustentabilidad que si no se presentan son RIESGOS.
PROPOSITO El propósito es el impacto directo a ser logrado por el proyecto institucional como resultado de la aplicación de los Componentes que ha producido. Es una hipótesis sobre el beneficio que se desea lograr. impacto o beneficio que se desea lograr.	Los indicadores a nivel de Propósito describen el impacto logrado al final del proyecto institucional. Deben incluir metas que reflejen la situación al finalizar el proyecto. Cada cantidad, calidad y tiempo de los resultados por alcanzar.	Los medios de verificación son las fuentes que el ejecutor y el evaluador pueden consultar para ver si los objetivos se están logrando. Pueden incluir material publicado, inspección visual, encuestas por muestreo, etc.	Los supuestos indican los acontecimientos, las condiciones o las decisiones que tienen que ocurrir para que el proyecto contribuya significativamente al logro del Fin (de lo contrario, también son RIESGOS).
COMPONENTES Los Componentes son los programas, proyectos, servicios, y áreas de intervención que se requiere completar para alcanzar el Propósito. Se expresan como trabajo terminado.	Los indicadores de los Componentes deben especificar cantidad, calidad y tiempo de las intervenciones y servicios.	Los medios de verificación son las fuentes de información que permiten constatar que los resultados han sido producidos. Las fuentes pueden incluir inspección del sitio, informes del auditor, etc.	Los supuestos son los acontecimientos, las condiciones o las decisiones externas que tienen que ocurrir para que los Componentes del proyecto alcancen el Propósito para el cual se llevaron a cabo.
ACTIVIDADES Las Actividades son las tareas que la institución ejecutará para completar cada uno de los Componentes y que implican costos.	Este casillero resumen el presupuesto del proyecto institucional.	Este casillero indica dónde un evaluador puede obtener información para verificar si puede obtener información para verificar si el presupuesto se gastó como estaba planeado. Normalmente incluye registros contables y de auditorías.	Los supuestos son los acontecimientos, condiciones o decisiones externas que tienen que suceder para completar los componentes del proyecto.

ELABORACIÓN; Presente estudio.

ENFOQUE DEL MARCO LÓGICO



ELABORACIÓN: Presente estudio.

Oficina Regional de Programación e Inversiones (ORPI): Órgano del Gobierno Regional al que se le asigna la responsabilidad de elaborar el Programa Multianual de Inversión Pública y velar por el cumplimiento de las normas del SNIP.

Órgano Resolutivo del Sector: Máxima autoridad ejecutiva de cada Sector, Gobierno Regional o Gobierno Local establecida para los fines del SNIP.

Plan de Desarrollo Estratégico: Es un documento técnico de carácter cualitativo, normativo y orientado para la planificación del corto plazo y convertirlo en la herramienta fundamental para alcanzar los fines y objetivos señalados por los estatutos, que plasma la misión de una institución y el presupuesto para mediano plazo²¹. Puede ser de mediano plazo

Planeación Estratégica: Es un método científico que permite determinar un conjunto de alternativas para organizar y dirigir con creces las acciones, políticas y estrategias de una empresa, plasmando con racionalidad y coherencia el proceso de ejecución de planes operacionales. Consiste en tareas de coordinación, programación y ejecución de programas, presupuestos y proyectos de inversión, y su respectivo control o medición de eficiencia operacional de la empresa²².

Presupuesto: Es el conjunto de actividades expresadas en dinero, sobre el cual la institución tiene una limitada flexibilidad. Es la expresión monetaria de los gastos e ingresos del Estado, expresados en las decisiones directas de gobierno a través de la ejecución de las actividades, programas y proyectos anuales²³.

Proceso de Planeación: Es un método sistemático que permite realizar las tareas de formulación de planes en forma coherente y secuencial, teniendo presente la cobertura y temporalidad²⁴.

²¹ Ob cit

²² ANDRADE ESPINOZA, Simón. "Planeación Estratégica", 1997, Pág. 20.

²³ ANDRADE ESPINOZA, Simón. "Planeación Estratégica", 1997. Pág. 158.

²⁴ ANDRADE ESPINOZA, Simón. "Planeación Estratégica". 1997. Pág. 110

Proceso Continuo: Es cuando la organización jamás pone fin a su labor estratégica. Si bien es cierto que en diferentes períodos puede asignarse mayor o menor importancia a las diversas actividades relacionadas con este campo, los directivos deberían estar reflexionando prácticamente siempre sobre algún aspecto de la misma²⁵.

Adicionalmente a los niveles de Evaluación (Macro, Meso y Micro), es necesario distinguir tres tipos de evaluaciones, en función al momento en el cual ellas sean implementadas²⁶:

- Evaluación ex ante, la que se desarrolla antes que el proyecto o programa de inversión se ejecute. Su propósito es proveer información y análisis que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas.
- Evaluación intermedia, la cual se realiza durante la ejecución del proyecto o programa de inversión. Su propósito es servir como mecanismo de retroalimentación para la mejora de las intervenciones del Estado, gobierno regional o local.
- Evaluación ex post, que provee información sobre eficiencia, eficacia y efectividad de los proyectos y programas de inversión, así como sus resultados e impactos. Su propósito es proveer información en torno a los factores que se encuentran detrás del éxito o fracaso de las intervenciones.

Proyecto de Inversión Pública (PIP): Toda intervención limitada en el tiempo que utiliza total o parcialmente recursos públicos, con el fin de crear, ampliar, mejorar, modernizar o recuperar la capacidad productora de bienes y/o servicios; cuyos beneficios se generen durante la vida útil del proyecto y éstos sean independientes de los de otros proyectos.

²⁵ CERTO, Samuel C. "Dirección Estratégica", 1996 Pág. 9

²⁶ Commission of the European Communities (2004). Annual Evaluation Review 2003. "Overview of the Commission's Evaluation Activities and Main Evaluation Findings". Commission staff Working Paper.

Rapport: Término utilizado cuando los pensamientos entre dos o más personas se armonizan entre sí o cuando presentan una serie de puntos de vista compartidos.

Sistema Operativo de Seguimiento y Monitoreo del Sistema Nacional de Inversión Pública (SOSEM): Conjunto de procesos, herramientas e indicadores que permiten verificar los avances de la ejecución de los proyectos.

Seguimiento: Es la apreciación del avance de la ejecución y/u operación de un proyecto o programa; es decir se trata de un proceso interno. Se lleva a cabo en intervalos regulares durante la fase de ejecución u operación del proyecto o programa; y es usualmente integrado en el sistema interno de manejo del desempeño. Es una función continua que utiliza una recopilación sistemática de datos sobre indicadores especificados para proporcionar a los tomadores de decisiones y a las partes interesadas para las indicaciones sobre el avance y el logro de las metas, así como de la utilización de los fondos asignados.

Sostenibilidad: Es la capacidad de un proyecto de inversión pública PIP para mantener el nivel aceptable de flujo de beneficios netos, a través de su vida útil.

Viabilidad: Condición atribuida expresamente, por quien posee tal facultad, a un PIP que demuestra ser rentable, sostenible y compatible con las políticas sectoriales.