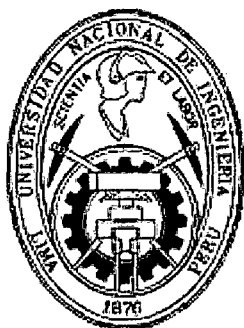


**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA  
FACULTAD DE INGENIERÍA ECONÓMICA Y CIENCIAS SOCIALES**



**"EVALUACIÓN DE RESULTADOS DEL GASTO MUNICIPAL EN LA  
EJECUCIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO CONCERTADO 2003-2015  
DEL DISTRITO DE ATE"**

**TESIS**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN  
PLANIFICACIÓN NACIONAL DEL DESARROLLO**

**ELABORADO POR:**

**RAUL MORE PALACIOS**

**ASESOR**

**Mag. CARLOS IVAN PALOMARES PALOMARES**

**LIMA-PERU**

**2012**

**Digitalizado por:**

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

ESQUEMA	
RESUMEN	11
INTRODUCCION	13
I. ASPECTOS GENERALES	16
I.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
I.2. OBJETIVOS	19
I.3. JUSTIFICACION	20
I.4. LIMITACIONES	22
II. MARCO TEORICO	24
II.1. CONCEPTOS BASICOS	24
II.2. ANTECEDENTES	26
II.3. BASE TEORICA	31
II.3.1. TEORIAS A UTILIZARSE	31
II.3.1.1. TEORIA DEL DESARROLLO LOCAL	31
II.3.1.1.1. CONCEPTO DE DESARROLLO	31
II.3.1.1.2. EL DESARROLLO LOCAL	32
II.3.1.2. LA PLANIFICACION ESTRATEGICA DEL	
DESARROLLO	34
II.3.1.2.1. PLANIFICACION DEL DESARROLLO	34
II.3.1.2.2. PLANIFICACION ESTRATEGICA	
DEL DESARROLLO LOCAL	35
II.3.1.2.3. EL PLAN DE DESARROLLO CONCERTADO	37
II.3.1.3. GESTION PUBLICA, GASTO MUNICIPAL Y	
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE DESARROLLO	40
II.3.1.3.1. GESTION PUBLICA Y GESTION	
MUNICIPAL DISTRITAL	40
II.3.1.3.2. GASTO PUBLICO MUNICIPAL Y LA	
EJECUCION DE LOS PLANES DE	
DESARROLLO	42
II.3.1.3.3. GASTO PUBLICO VIA EJECUCION	
DE PROYECTOS DE DESARROLLO	42

II.3.1.4. RELACION ENTRE LA TEORIA DEL DESARROLLO LA PLANIFICACION Y LA GESTION GUBERNAMENTAL DISTRITAL	43
II.3.1.5 GESTION PUBLICA Y LA EVALUACION DE LA EJECUCION DE LOS PLANES DE DESARROLLO	45
II.3.1.5.1. LOS INDICADORES COMO INSTRUMENTOS DE MEDICION	47
II.3.1.6. METODOLOGIA PARA LA FORMULACION DEL PLAN DE DESARROLLO CONCERTADO	47
II.3.1.6.1. CONTENIDOS DE LOS PLANES DE DESARROLLO CONCERTADO SEGUN EL MINISTERIO DE ECONOMIA	50
II.3.1.6.2. CONTENIDOS DE LOS PLANES SEGÚN METODOLOGIA DEL BALANCE SCORE	51
II.3.1.6.3. LINEA DE BASE: COMPONENTE IMPORTANTE DE LOS PLANES DE DESARROLLO	53
II.3.2. MARCO TEORICO	53
II.3.2.1. EL MODELO LOGISTICO (LOGIT)	54
II.3.2.2. ANALISIS DE LA GESTION MUNICIPAL EN RELACION AL GASTO MUNICIPAL, SU EFICACIA, SU RELACION CON EL ENTORNO Y ANALISIS DEL CONTENIDO DEL PLAN	56
II.3.2.2.1.COMONENTE GESTION: RELACION DE LA GESTION MUNICIPAL Y EL GASTO EN LA EJECUCION DEL PLAN DE DESARROLLO CONCERTADO	57
II.3.2.2.2. COMPONENTE EFICACIA: CUMPLIMIENTO DE LINEAS ESTRATEGICAS, OBJETIVOS Y METAS	60

II.3.2.2.3. COMPONENTE ENTORNO: PARTICIPACION DE LA COMUNIDAD EN LA EJECUCION DEL PLAN DE DESARROLLO CONCERTADO	62
II.3.2.3. CONTENIDOS Y ESTRUCTURA DEL PLAN DE DESARROLLO CONCERTADO	64
II.4. HIPOTESIS	68
II.5. MATRIZ DE CONSISTENCIA	69
III. METODOLOGIA	71
III.1. TIPO DE INVESTIGACION	71
III.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACION	72
III.3. POBLACION, MUESTRA, TAMAÑO DE MUESTRA Y UNIDAD DE ANALISIS	74
III.4. INSTRUMENTOS Y TECNICAS DE RECOLECCION DE DATOS	75
III.5. TEORIAS Y PROCEDIMIENTOS DE ANALISIS DE DATOS	79
IV. PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS	88
IV.1. CARACTERISTICAS DE LAS VARIABLES	88
IV.2. CONTRASTACION DE LAS HIPOTESIS	90
IV.2.1. HIPOTESIS ESPECIFICA 1	90
IV.2.1.1. ANALISIS DE RESULTADOS DEL MODELO LOGIT	90
IV.2.1.2. ANALISIS DE RESULTADOS DE LA EVALUACION DE LA GESTION DEL GASTO MUNICIPAL EN TORNO A LA EJECUCION DEL PLAN	99
IV.2.1.2.1. ANALISIS DE RESULTADOS DE LA EVALUACION DE LA EJECUCION DEL GASTO MUNICIPAL	99
IV.2.1.2.2. ANALISIS DE RESULTADOS DE LA EFICACIA DEL GASTO	107
IV.2.2. HIPOTESIS ESPECIFICA 2	122
IV.2.3. HIPOTESIS ESPECIFICA 3	127

IV.2.4. HIPOTESIS ESPECIFICA 4	129
IV.2.4.1. ANALISIS DE RESULTADOS DEL MODELO LOGIT EN TORNO A LA RELACION ENTRE OBJETIVOS EJECUTADOS Y PROYECTOS APROBADOS EN EL PRESUPUESTO PARTICIPATIVO	129
IV.2.4.2. ANALISIS DE RESULTADOS DE LA EVALUACION DEL COMPONENTE ENTORNO: RELACION CON LA COMUNIDAD	133
IV.3. DISCUSION E INTERPRETACION DE RESULTADOS	139
IV.3.1. DISCUSION E INTERPRETACION DE RESULTADOS EN TORNO A LA RELACION ENTRE OBJETIVOS EJECUTADOS Y OBJETIVOS ADECUADAMENTE FORMULADOS Y PRIORIZADOS	139
IV.3.2. DISCUSION E INTERPRETACION DE RESULTADOS DE LA GESTION MUNICIPAL	140
IV.3.2.1. DISCUSION E INTERPRETACION DE RESULTADOS DE LA GESTION MUNICIPAL	140
IV.3.2.2. DISCUSION DE RESULTADOS DE LA EFICACIA DEL GASTO MUNICIPAL	140
IV.3.3. DISCUSION DE RESULTADOS EN TORNO A LAS METAS E INDICADORES DEL PLAN	141
IV.3.4. DISCUSION DE RESULTADOS EN TORNO A LA RELACION DE LA LINEA DE BASE Y LA EJECUCION DEL PLAN	141
IV.3.5. DISCUSIÓN DE LA EVALUACION DE RESULTADOS DE LA RELACION ENTRE OBJETIVOS EJECUTADOS Y PROYECTOS APROBADOS EN EL PRESUPUESTO PARTICIPATIVO	142

IV.3.5.1. DISCUSION CON RELACION A RESULTADOS DEL MODELO LOGIT PARA EVALUAR LA RELACION ENTRE OBJETIVOS EJECUTADOS Y PROYECTOS APROBADOS EN EL PRESUPUESTO PARTICIPATIVO	142
IV.3.5.2. DISCUSIÓN CON RELACIÓN A RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL COMPONENTE ENTORNO: RELACIÓN CON LA COMUNIDAD	143
IV.3.6.DISCUSIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE APLICACIÓN DE UNA METODOLOGÍA ADECUADA PARA FORMULAR LOS PLANES DE DESARROLLO CONCERTADO Y EL CUMPLIMIENTO DEL EFICAZ DEL GASTO PUBLICO MUNICIPAL	144
IV.3.7. DISCUSIÓN EN TORNO A LA COMPARACIÓN DE RESULTADOS	145
IV.3.8. DISCUSIÓN EN TORNO A JUICIOS DE VALOR DEL AUTOR SOBRE RESULTADOS DEL TRABAJO	146
IV.3.9. DISCUSIÓN EN TORNO A LIMITACIONES DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	
CONCLUSIONES	147
RECOMENDACIONES	149
BIBLIOGRAFÍA	165
ANEXOS	173

## **INDICE DE CUADROS**

<b>CUADRON° 1</b>	Algunas carencias de los Planes de Desarrollo en distritos de Lima Metropolitana	16
<b>CUADRON° 2</b>	Relación entre objetivos de la teoría del desarrollo local, los contenidos y características de la planificación del desarrollo y los planes del desarrollo local	39
<b>CUADRON° 3</b>	Tipos de indicadores y contenido	47
<b>CUADRON° 4</b>	Características de los indicadores	48
<b>CUADRON° 5</b>	Características de la visión del desarrollo	65
<b>CUADRON° 6</b>	Matriz de consistencia del trabajo de investigación	69
<b>CUADRON° 7</b>	Organizaciones sociales y económicas del distrito de Ate. Año 2011	82
<b>CUADRON° 8</b>	Número de encuestas por organizaciones sociales y económicas del distrito de Ate. Año 2011	84
<b>CUADRON° 9</b>	Distribución de la muestra por Organización	86
<b>CUADRON° 10</b>	Reparto de la muestra por zonas y organizaciones	86
<b>CUADRON° 11</b>	Datos utilizados en la estimación del Modelo Logit	91
<b>CUADRON° 12</b>	Estimación del Modelo Logit	93
<b>CUADRON° 13</b>	Valores pronosticados y errores de estimación	98
<b>CUADRON° 14</b>	Municipalidad de Ate Vitarte: Ingresos y Gastos de la Municipalidad de Ate, 2003-2010. (Nuevos Soles Indicador de Eficiencia del Gasto Municipal de Ate	100
<b>CUADRON° 15</b>	Vitarte	101
<b>CUADRON° 16</b>	Comportamiento del gasto corriente y gasto de capital de la Municipalidad de Ate	102
<b>CUADRON° 17</b>	Ingresos recaudados por la Municipalidad de Ate	104
<b>CUADRON° 18</b>	Gastos de la Municipalidad de Ate en la ejecución de proyectos de inversión	105
<b>CUADRON° 19</b>	Número de proyectos ejecutados por la municipalidad	106

<b>CUADRON° 20</b>	Número de proyectos ejecutados por la municipalidad relacionados con las líneas estratégicas	108
<b>CUADRON° 21</b>	Participación porcentual de los de proyectos ejecutados por la municipalidad por líneas estratégicas del Plan de Desarrollo Concertado 2003 – 2015	109
<b>CUADRON° 22</b>	Número de proyectos ejecutados por línea estratégica y lo que debió ejecutarse de acuerdo a un orden de prioridades	111
<b>CUADRON° 23</b>	Número de proyectos ejecutados por la municipalidad relacionados con los objetivos del PDC 2003 – 2015	115
<b>CUADRON° 24</b>	Participación porcentual del número de proyectos ejecutados por la municipalidad según objetivos	117
<b>CUADRON° 25</b>	Objetivos y ejecución de proyectos	118
<b>CUADRON° 26</b>	Beneficiarios de los planes de desarrollo concertado	121
<b>CUADRON° 27</b>	Resultado del análisis de la elaboración del Plan de de Desarrollo Concertado 2003 – 2015	123
<b>CUADRON° 28</b>	PDC 2003 – 2015, sin metas, ni indicadores	126
<b>CUADRON° 29</b>	Línea de base del plan de desarrollo concertado 2003 – 2015	128
<b>CUADRON° 30</b>	Resultados estimación de Objetivos ejecutados y Proyectos aprobados en el Presupuesto Participativo	129
<b>CUADRON° 31</b>	Observaciones predichas correctamente	132
<b>CUADRON° 32</b>	Organizaciones sociales y económicas del distrito de Ate	134
<b>CUADRON° 33</b>	Participación en la elaboración del PDC	135
<b>CUADRON° 34</b>	Conoce si la municipalidad está ejecutando el PDC	136



## **INDICE DE GRAFICOS**

GRAFICO N° 1	Relación entre la teoría, la planificación y la gestión gubernamental distrital	44
GRAFICO N° 2	Fases generales del proceso de planificación	49
GRAFICO N° 3	Componentes de la medición y análisis del desempeño municipal relacionado con el gasto y ejecución del plan	56
GRAFICO N° 4	Municipio como unidad de gestión del desarrollo local	57
GRAFICO N° 5	Relación diagnóstico situacional y línea de base	66
GRAFICO N° 6	Componentes de la evaluación	76
GRAFICO N° 7	Tendencia de los ingresos y gastos del gobierno Municipal de Ate	101
GRAFICO N° 8	Tendencia del gasto de capital de la Municipalidad de Ate	103
GRAFICO N° 9	Municipalidad de Ate Vitarte: Evolución del gasto corriente y gasto de capital, 2003-2010.(Porcentaje)	103
GRAFICO N° 10	Montos de dinero girados en proyectos por la Municipalidad de Ate	105
GRAFICO N° 11	Número de proyectos ejecutados por la Municipalidad	107
GRAFICO N° 12	Participación porcentual de los proyectos ejecutados por Línea estratégica	111
GRAFICO N° 13	Articulación de los distintos planes municipales	150
GRAFICO N° 14	Ejes de la relación entre el plan nacional y el plan de Lima con el Plan de Desarrollo Distrital	153
GRAFICO N° 15	Momentos de construcción de la Línea de Base	154
GRAFICO N° 16	Relación entre visión de desarrollo y líneas estratégicas	158
GRAFICO N° 17	Relación entre visión de desarrollo, líneas estratégicas y objetivos estratégicos	159
GRAFICO N° 18	Relación entre metodología, plan de desarrollo y gasto público municipal	163

## INDICE DE ANEXOS

<b>CUADRO N° 1.</b>	Montos en soles girados en la ejecución de proyectos por la Municipalidad de Ate	174
<b>CUADRO N° 2.</b>	Análisis de los objetivos estratégicos del PDC 2003 – 2015	176
<b>CUADRO N° 3.</b>	Valoración de objetivos	179
<b>CUADRO N° 4.</b>	Valoración relacionada con la claridad de los objetivos	180
<b>CUADRO N° 5.</b>	Valoración relacionada con lo realizable	180
<b>CUADRO N° 6.</b>	Valoración de la sumatoria	180
<b>CUADRO N° 7.</b>	Priorización de objetivos	181
<b>CUADRO N° 8.</b>	Proyectos ejecutados aprobados en el presupuesto participativo relacionados con la ejecución de los objetivos estratégicos	183
<b>CUADRO N° 9.</b>	Ejecución de objetivos estratégicos vía proyectos aprobados en el presupuesto participativo	
<b>CUADRO N° 10.</b>	Ejecución de objetivos estratégicos vía proyectos aprobados en el presupuesto participativo	184
<b>CUADRO N° 11.</b>	Estimación del Modelo Logit	185

## RESUMEN

*Este trabajo de investigación surgió a partir de haber identificado serias carencias en los contenidos de los Planes de Desarrollo de varios distritos – diecinueve aproximadamente- de Lima Metropolitana, que expresaban una debilidad metodológica en su elaboración y se consideraba que el tener planes de desarrollo inadecuadamente elaborados no ayudaba a dirigir de manera eficiente el gasto público municipal*

*Limitaciones de varios tipos, condujeron a que se tomara el distrito de Ate, como espacio donde se debería conocer el ¿Por qué el Gasto Público Municipal, a través de la inversión pública municipal, no está orientado al cumplimiento de los Planes de Desarrollo Concertado?. El objetivo general de la investigación, ha sido: “Formular adecuadamente planes de desarrollo concertado que permita orientar, monitorear y cumplir con el gasto municipal, que los municipios programan presupuestalmente para la inversión pública”.*

*La estimación de un Modelo Logit, permitió identificar la relación probabilística, de que al tener objetivos adecuadamente formulados, relacionado esto con la adopción de una metodología adecuada en la elaboración de los Planes de Desarrollo, existía una alta probabilidad de que se ejecuten los objetivos del desarrollo, vía el gasto público municipal, a través de la inversión pública. Después de identificar esta relación probabilística, se pasó a identificar como la Municipalidad de Ate, había gestionado el gasto municipal, qué tan eficaz fue en el cumplimiento de los objetivos del Plan de Desarrollo Concertado 2003 – 2015 de Ate y como había sido la relación con la población en la gestión del plan de desarrollo. Se identificaron, además, los contenidos del Plan de Desarrollo.*

*Se presenta lineamientos de una propuesta metodológica, para la elaboración de planes de desarrollo, que pueden ayudar a solucionar carencias que tiene el PDC del distrito de Ate y los planes de desarrollo de otros distritos de Lima Metropolitana.*

## **ABSTRACT**

*This work of investigation arose from to have identified serious deficiencies in the contents of the Development Plans of several districts - of approximately nineteen – of Lima Metropolitan, that expressed a methodologic weakness in their elaboration and it was considered that having inadequately elaborated development plans did not help to direct of efficient way the municipal public budget.*

*Limitations of several types did not help to direct of efficient way the municipal public budget, lead to that the district was taken from Ties, like space where it would be due to know ¿So that the Municipal Public Expense, through the municipal public investment, is not oriented to the fulfillment of the Plans of Arranged Development. The general objective of the investigation, has been: “To formulate plans of development suitably arranged that allows to orient, to monitorean and to fulfill the municipal expense, that the municipalities program budgetarily for the public investment”.*

*The estimation of ModeloLogit, allowed to identify the probabilística relation, of which when having objectives suitably formulated, related this to the adoption of a methodology adapted in the elaboration of the Development plans, existed a high probability that the objectives of the development are executed, via the municipal public budget, through the public investment. After identifying this probabilística relation, one went to identify as the Municipality of Ate, had managed the municipal budget, so effective what was in the fulfillment of the objectives of the Plan of Arranged Development 2003 - 2015 of Tie and since it had been the relation with the population in the management of the development plan. The contents of the Development plan were identified.*

*One appears lineamientos of a methodologic proposal, for the elaboration of development plans, that can help to solve deficiencies that the PDC of the district has of Ties and the development plans of other districts of Lima Metropolitan.*

## INTRODUCCION

La presente investigación denominada Evaluación de resultados del gasto municipal en la ejecución del Plan de Desarrollo Concertado 2003 – 2015 del distrito de ATE, fue realizada a partir de haber identificado la existencia de una serie de carencias en los planes de desarrollo de varios distritos de Lima Metropolitana. Carencias como: inexistencia de línea de base, de metas y de indicadores; además, de la presencia de objetivos no adecuadamente elaborados. Lo que expresaba deficiencias metodológicas en la formulación de los planes y que impedían que se pudiera cuantificar la ejecución y los avances del plan. Lo que hacía que los planes de desarrollo tuvieran limitaciones para convertirse en sólidos instrumentos de orientación del gasto público municipal y del desarrollo de estos espacios distritales.

Una serie de limitaciones condujeron a que la investigación se centrara en el distrito de Ate, uno de los distritos más importantes de Lima Metropolitana, por su antigüedad, por su trascendencia histórica y por su incidencia en el desarrollo del espacio metropolitano. Y ha sido realizada, con el fin de conocer la relación entre metodología y ejecución del plan de desarrollo, de conocer cuáles habían sido los resultados del Gasto del Municipio de Ate en la ejecución y cumplimiento del Plan de Desarrollo Concertado 2003 – 2015; y con el fin también de conocer, si los contenidos del Plan de Desarrollo, permitían el direccionamiento adecuado del Gasto Público Municipal. Además, como parte de esta investigación, se consideró necesario presentar los contenidos centrales de una propuesta metodológica para elaborar los planes, buscando superar sus carencias y convertirlos en sólidos instrumentos del desarrollo local.

Las hipótesis del trabajo fueron las siguientes: Hipótesis general: Si se aplica una metodología adecuada para formular los Planes de Desarrollo Concertado, entonces se cumple de manera eficaz con la ejecución del gasto público municipal. Hipótesis específicas: Si se precisan las metas y se construyen los indicadores de medición entonces se efectivizan los resultados del gasto público; Si se construye una Línea de Base que permita la cuantificación sectorial para la formulación de los planes de desarrollo el gasto público se ejecutará de manera más eficaz, y, Si se ejecutan los proyectos aprobados en el Presupuesto Participativo entonces se ejecutarán los objetivos del Plan de Desarrollo Concertado.

El marco teórico y metodológico del presente trabajo, está basado en la Teoría del Desarrollo Local, que sostiene que puede impulsarse el crecimiento, el cambio estructural y el bienestar de la población con la participación de los actores locales; en la Teoría de la Planificación del Desarrollo Local, considerada instrumento útil para gestionar el desarrollo para la mejora del bienestar de la población local; y, en la Teoría de la Gestión Pública, considerada como conjunto de actividades destinadas al cumplimiento de los fines de los fines gubernamentales.

Los resultados de esta investigación, pueden servir para que las autoridades municipales del distrito de Ate y las de los municipios de Lima Este, realicen procesos de evaluación de sus planes, para determinar su consistencia interna y los niveles de ejecución de los mismos, para sobre estas bases realizar su reformulación. Esto considerando las características comunes de estos distritos, como: población con alta composición de migrantes; estructura económica con peso mayor de comercio y servicios, con fuerte presencia de las micro y pequeñas empresas y de la informalidad. Características también comunes a los distritos populares de Lima Metropolitana.

Los resultados de la investigación, nos acercan al conocimiento de los avances y limitaciones del proceso de planificación en el distrito de Ate y nos conduce a proponer algunas recomendaciones en términos de la evaluación de los resultados de la ejecución del gasto municipal vinculados al cumplimiento de los planes de desarrollo.

**Este trabajo consta de las siguientes partes:**

Parte I, Aspectos Generales, comprende el Planteamiento del Problema, los objetivos y la justificación. Parte II, Marco Teórico, abarca los conceptos básicos; las investigaciones que anteceden al presente trabajo y la base teórica utilizada: la teoría del desarrollo local, la teoría de la planificación del desarrollo y la Teoría de la Gestión Pública. Parte III, Metodología, abarca el conjunto de procedimientos metodológicos utilizados para analizar la relación entre metodología y ejecución del plan y para evaluar y analizar la ejecución del plan y su consistencia. Parte IV, Resultados de la evaluación de la orientación del Gasto

Municipal en relación al cumplimiento del PDC 2003 – 2015 del Distrito de Ate. Presenta los resultados del Modelo Logit, para demostrar la relación entre objetivos adecuadamente formulados, relacionados con la metodología, y la ejecución de los mismos, relacionado con la ejecución del Gasto Municipal. Se evalúa, además, la ejecución del gasto municipal, y los contenidos del plan.

Mi agradecimiento al Econ. Jaime Alata B, ex Jefe de la Oficina de Planificación y Presupuesto de la Municipalidad de Ate, por la información proporcionada; lo mismo mi agradecimiento al Mg. David Dávila C, por haber revisado los avances del trabajo y haber hecho valiosas sugerencias, incorporadas en el presente documento, y al Mg. Carlos I. Palomares, por sus importantes aportes.

## I. ASPECTOS GENERALES

### I.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Del análisis de varios de los Planes de Desarrollo de los distritos de Lima Metropolitana<sup>1</sup>, se comprobaba, según se presenta en el Cuadro N° 1, que un número importante de estos planes, tenían una serie de carencias, siendo las más importantes: no tener línea de base, ni metas e indicadores de medición de resultados, entre otras.

**Cuadro N° 1. CARENCIAS DE LOS PLANES DE DESARROLLO DE DESARROLLO EN DISTRITOS DE LIMA METROPOLITANA.**

DISTRITOS	TIPO DE PLAN	CARENCIAS DE CONTENIDO DE LOS PLANES			
		LINEA DE BASE	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	METAS	INDICADORES
Ate	PDC 2003- 2015	NO	SI	NO	NO
Carabaylo	PDC 2007- 2015	NO	SI	NO	NO
Callao	PDC 2003- 2011	NO	SI	NO	NO
Independencia	PDC 2006- 2015	NO	SI	NO	NO
Jesús María	PDC 2008- 2015	NO	SI	NO	NO
La Molina	PDC 2007- 2015	NO	SI	NO	NO
Lince	PDC 2011- 2021	NO	SI	NO	NO
La Victoria	PDC	NO	SI	NO	NO
Miraflores	PDC 2005- 2015	NO	SI	NO	NO
Puente Piedra	PDC 2003- 2015	NO	SI	NO	NO
Santa Anita	PDC 2008- 2011	NO	SI	NO	NO
San Borja	PDC 2007- 2016	NO	SI	NO	NO
San Juan de Lurigancho	PDC 2005- 2015	NO	SI	NO	NO
San Luis	PDC 2004- 2014	NO	SI	NO	NO
Santa Rosa	PDC 2008- 2017	NO	SI	NO	NO
Surco	PDC 2009- 2021	NO	SI	NO	NO
Surquillo	PDC 2005- 2015	NO	SI	NO	NO
Ventanilla	PDC 2006- 2015	NO	SI	NO	NO
Villa el Salvador	PDC 2000- 2010	NO	SI	NO	NO

FUENTE: Elaboración propia.

Lima: 43 distritos. Callao: 6 distritos.

Estas carencias, en la estructura interna de los planes de desarrollo, debilitaban su papel de instrumentos orientadores del proceso de desarrollo en cada uno de esos distritos y de instrumentos que direccionaran la ejecución del gasto municipal en torno al cumplimiento de

<sup>1</sup> Se considera como Lima Metropolitana al espacio que comprende a la Provincia de Lima, donde hay 46 distritos, y a lo que se denomina hoy Región Lima.



los objetivos, de las metas, de los programas y de la ejecución de los proyectos que deberían estar adecuadamente consignados en estos planes.

A estas carencias, que expresaban debilidades metodológicas en la elaboración de los planes de desarrollo, se agregaba el hecho de que en el país, no existía una metodología adecuada, para evaluar la consistencia y ejecución de los planes. Los organismos encargados del proceso de planificación municipal, no se habían preocupado por elaborar lineamientos, procedimientos e indicadores que orientaran los procesos de evaluación de estos planes.

A partir de comprobar esta crítica situación, era evidente que debería hacerse algo por remediarla, como el iniciar un proceso de revisión de los planes, identificando sus carencias y limitaciones y, lo más importante, proponer una metodología adecuada de elaboración de los planes, que ayudara a hacerlos consistentes, para convertirlos en reales instrumentos de gestión del desarrollo local. El proponer una metodología adecuada era una urgente necesidad, con el fin de direccionar de mejor manera el gasto público municipal y hacerlo más eficaz, haciendo que la inversión municipal se dirigiera al cumplimiento de los objetivos y metas de los planes de desarrollo.

Asumir la tarea de analizar de manera sistemática y pormenorizada la ejecución de los planes de desarrollo de los distritos de Lima Metropolitana, de cómo estos guiaban los procesos de inversión municipal, en el cumplimiento de los objetivos y metas del desarrollo en estos espacios distritales, era una tarea ardua, de difícil cumplimiento, por la dificultad de acceder a las fuentes de información de los organismos municipales, por la carencia de una data sistematizada desde los años en que comenzaron a elaborarse los planes, tanto en los organismos municipales, como en los organismos del gobierno central. El MEF tiene una data más ordenada y sistematizada del gasto municipal a partir del 2007. Por esta razón se decidió analizar con detenimiento y profundidad la estructura interna del Plan de Desarrollo del Distrito de Ate, el papel que ha desempeñado en la ejecución del gasto público municipal, así como identificar, el papel cumplido por el gasto municipal en el cumplimiento de los objetivos y metas del plan. Decisión tomada considerando que este distrito habían mayores posibilidades de acceder a fuentes de información y porque tenía características similares a los distritos de Lima Metropolitana.

En el distrito de Ate, están pendientes las tareas del desarrollo local y del desarrollo económico en particular. Esto en tanto Ate, es un distrito popular, ubicado en el Cono Este o en Lima Este<sup>2</sup>, parte territorial de Lima Metropolitana, cuenta con una población de 419,663<sup>3</sup> habitantes. Tiene entre sus problemas principales la pobreza, los pobres extremos son un 11.2%, los pobres son un 33.8% y los no pobres un 55%; tiene bajos niveles de ingreso per cápita de 256 soles y el gasto per cápita de 187 soles (Datos tomados de la Encuesta realizada por Edaprosop en el año 2005). Así mismo, tiene otros problemas como: el subempleo, bajos niveles de formación de su fuerza de trabajo, creciente delincuencia e inseguridad ciudadana, bajos niveles de productividad de los emprendimientos económicos populares; y, además, tiene una estructura productiva con predominancia del comercio y los servicios.

En este espacio distrital se han venido haciendo esfuerzos de promoción y de orientación del desarrollo, siendo el instrumento principal de estos esfuerzos el Plan de Desarrollo Concertado (PDC) 2003 - 2015. Son nueve años que han transcurrido desde su elaboración, aprobación y ejecución, por parte de la Municipalidad de Ate, sin que hasta el momento se hayan evaluado los resultados de su ejecución. Esto último relacionado con determinar si se ha cumplido con el logro de los objetivos, relacionados con el desarrollo local y con el bienestar de la población. Además, no se ha evaluado la consistencia de este instrumento, para que la reformulación que se realice, por finalización de la temporalidad del plan o por la necesidad de producir mejoras a partir de la identificación de cumplimientos, limitaciones y carencias, se haga sobre sólidas bases.

---

<sup>2</sup> No existe ningún dispositivo legal que haya definido un espacio territorial al que se le haya denominado CONO o CONOS, pero una serie de investigadores y de planes de desarrollo han venido utilizando con bastante profusión la denominación de CONOS. Esta expresión ha tenido una connotación principalmente espacial, definida por la ubicación geográfica con relación a la ciudad de Lima; así se ha asumido la existencia de los CONOS: Norte, Sur y Este. Al respecto Joseph A. Jaime 2005: 174, nos dice que "Por su geografía, el área metropolitana urbanizada se expandió en tres conos: Norte, Este y Sur, cada uno en torno a la cuenca de un río: Chillón, Rímac y Lurín". En este sentido se han realizado investigaciones como la de Montoya C. Luis "Diagnóstico Económico del Cono Norte" Copeme 2003, están también las investigaciones de la ONG Alternativa, denominadas Lecturas de la Economía del Norte de la Ciudad. Alternativa Abril 2004. Los espacios territoriales denominados conos se han considerado conformados por distintos distritos, de acuerdo a su ubicación geográfica, así para el caso del Cono Norte se han considerado los distritos de: Comas, Carabayllo, San Martín de Porres, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, Santa Rosa y Ventanilla. Para el Cono Este, se han considerado los siguientes distritos: San Juan de Lurigancho, Santa Anita, Ate, Chaclacayo, La Molina, Lurigancho - Chosica y San Luis. Inclusive se han trabajado niveles de articulación de municipios considerando estos espacios territoriales, como el denominado CODECON ( Consejo de Desarrollo del Cono Norte), como una instancia que articula a las autoridades municipales, a empresarios y líderes de los distritos considerados dentro de este espacio territorial y ahora las Mancomunidades.

<sup>3</sup> Censo de Población del INEI del 2007

Esta situación ha motivado la realización de la presente investigación, destinada a identificar como una metodología adecuada utilizada en la elaboración del Plan de Desarrollo Concertado, puede incidir en que se utilice de manera eficaz el Gasto Público Municipal. Eficaz en relación al cumplimiento de los objetivos y metas planteadas en el plan de desarrollo.

### **PROBLEMA GENERAL**

¿Por qué el Gasto Público Municipal, a través de la inversión pública municipal, no está orientado al cumplimiento de los Planes de Desarrollo Concertado?<sup>4</sup>.

### **PROBLEMAS ESPECIFICOS**

- ¿Por qué los objetivos no son adecuadamente elaborados y adecuadamente priorizados que permitan su ejecución a través de la inversión pública municipal?
- ¿Por qué los objetivos de los Planes de Desarrollo, no son elaborados de manera adecuada y culminan en la construcción de metas y de indicadores?
- ¿Por qué el diagnóstico realizado en los Planes de Desarrollo Concertado no concluye de manera adecuada y consistente en la formulación de la Línea de Base?.
- ¿Por qué los proyectos aprobados en el PP no concluyen en la ejecución de los objetivos del PDC?

## **1.2. OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

- Formular adecuadamente planes de desarrollo concertado que permitan orientar, monitorear y cumplir con el gasto municipal, que los municipios programan presupuestalmente para la inversión pública.

---

<sup>4</sup> La relación entre problemas, objetivos e hipótesis se muestra en la Matriz de Consistencia, Cuadro N° 2.

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Formular planes de desarrollo que incorporen objetivos adecuadamente elaborados y priorizados, que permitan una mejor orientación del gasto municipal y puedan ejecutarse los objetivos y el plan de desarrollo.
- Formular los Planes de Desarrollo Concertado relacionando adecuadamente los Objetivos Estratégicos, las metas y los indicadores, que permitan una mejor orientación y ejecución del gasto municipal hacia el cumplimiento del Plan.
- Elaborar de manera adecuada los Planes de Desarrollo Concertado incorporando la Línea de Base, haciendo más consistente su formulación, para una ejecución más eficaz del gasto público municipal.
- Mejorar la gestión de los proyectos del Presupuesto Participativo en la ejecución de los objetivos para el cumplimiento eficaz del Plan de Desarrollo.

## **1.3. JUSTIFICACION**

En el país se han venido desarrollando procesos de planificación estratégica en las regiones, provincias y distritos, como en el distrito de Ate, antes que se diera la Ley N° 28522, del 26 de Mayo 2005, que restituyó el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico<sup>5</sup> y creó el Centro de Planeamiento Estratégico – CEPLAN-. Estos procesos han carecido de una orientación estratégica de desarrollo nacional que los articulara y continúan así hasta el momento, en la medida que no hay un Plan de Desarrollo Nacional, que articule la gestión del desarrollo del país. El Plan Bicentenario Perú al 2021, presentado por el CEPLAN, al final del gobierno de Alan García, ha sido observado por la actual dirección del CEPLAN, del gobierno de Ollanta Humala y está siendo modificado. A lo que se agrega que el CEPLAN sigue sin convertirse, en el centro de la promoción del desarrollo estratégico planificado del sector público nacional, regional y municipal.

---

<sup>5</sup>En 1992, durante el primer gobierno de Alberto Fujimori, se eliminó el Sistema Nacional de Planificación y el INP, transfiriéndose sus funciones al Ministerio de Economía y Finanzas.

Lo positivo de estos procesos radica en que han **conducido a** la elaboración de Planes de Desarrollo en las regiones, provincias y distritos del país. Casi todos los gobiernos municipales y regionales tienen estos planes. Han servido, también, para que los actores locales participen, aun débilmente, en la elaboración de planes de desarrollo y vayan tomando conciencia de la necesidad de participar en la gestión del desarrollo en los espacios locales. Algunas limitaciones de este proceso son: carencia de un plan nacional de desarrollo, articulador de los planes regionales y locales; y la carencia de un proceso sistemático de evaluación de los planes.

Varios de los planes distritales deben actualizarse, lo que demanda su reformulación o actualización, debe hacerse superando las deficiencias o limitaciones, que tienen actualmente, y esto puede hacerse si se realiza previamente una adecuada evaluación.

El MEF ha planteado determinadas exigencias a los municipios, entre las cuales se encuentran: que deben tener planes de desarrollo y deben promover la participación de los actores locales en los presupuestos participativos. Lo que permite a los actores locales, tomando como referencia los planes de desarrollo concertado, elaborar proyectos, que van a ser incorporados en el Plan Operativo Institucional y en el Presupuesto Anual municipal. Esto conduce a que el PDC se vaya convirtiendo en un guía de la gestión del desarrollo local.

Los planes de desarrollo de los municipios de Lima Metropolitana tienen una serie de carencias, que limita su papel de instrumentos guías de los procesos de planificación y desarrollo de sus espacios locales.

**En este contexto el presente trabajo se justifica:**

- Porque es necesario empezar una evaluación de los resultados del proceso de ejecución de los planes de desarrollo concertado, que sirva de base para su reformulación, para que estos no sean simples “planes libros”, sino que sirvan para orientar el gasto público municipal hacia el logro de los objetivos y metas del plan y por ende al logro de los objetivos y metas del desarrollo de la localidad.

- El distrito de Ate, se convierte en un laboratorio para evaluar los resultados de los procesos de elaboración, ejecución y evaluación de los planes de desarrollo aprobados y ejecutados, que permitan extraer conclusiones, recomendaciones y orientaciones metodológicas, para incidir en los procesos de desarrollo local.
- Los resultados de este trabajo pueden servir como referentes para la gestión del desarrollo de otros distritos de Lima Este y para la mayor parte de los distritos de Lima Metropolitana, por las características similares de estos.

#### **1.4. LIMITACIONES Y ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **Limitaciones de la investigación**

La limitación más seria ha sido la carencia de información ordenada y sistematizada en la Municipalidad de Ate, para realizar una medición cuantitativa de la relación del gasto público, con los resultados del cumplimiento de los objetivos del desarrollo

Así mismo, las limitaciones de información se han presentado en la data del MEF, sólo existe información de manera general y ordenada de los ingresos y gastos municipales, y los proyectos que se han ejecutado en cada distrito, a partir del año 2007, período bastante corto, como para hacer también una adecuada evaluación de los resultados del gasto municipal del 2003 hasta el 2011. Los datos del RENAMU<sup>6</sup> son más detallados que los del MEF, pero les falta ser más consistentes.

##### **Alcances de la investigación**

La **investigación** busca mostrar la importancia y la influencia que tiene el elaborar de manera adecuada los Planes de Desarrollo Distrital en la orientación de la ejecución del gasto municipal. Busca también, mostrar las carencias de contenido que tiene el Plan de Desarrollo del Distrito de Ate 2003 – 2015, que refleja las carencias que tienen los Planes de Desarrollo de los distritos de Lima Metropolitana, debido al no uso de una adecuada metodología en su elaboración.

---

<sup>6</sup> RENAMU. Registro Nacional de Municipalidades.

Se trata de conocer la forma como un plan con serias carencias de contenido incide en la orientación del gasto público municipal, lo que influye de manera negativa en la consecución de los objetivos del desarrollo local, que deben estar plasmados en el plan. Y como resultado de esto motivar a que la academia, los planificadores y los funcionarios encargados de la planificación, participen de manera ordenada, consensuada en la superación de esta situación, logrando una mejora sistemática en la elaboración de los planes de desarrollo y como consecuencia de esto en el proceso de conducción de su ejecución y evaluación.

## **II. MARCO TEORICO**

### **II.1. CONCEPTOS BASICOS**

#### **Desarrollo Local.**

Proceso de crecimiento y cambio estructural, logrado mediante la utilización de los recursos existentes en un territorio, con la participación activa de la comunidad, que conduce a elevar el bienestar de la población de una localidad o una región.

#### **Planificación del desarrollo**

Proceso social dirigido a orientar el cambio económico, social, institucional, tecnológico, en el que los actores sociales intervienen para construir el futuro, garantizando el logro del desarrollo deseado y posible y protegiendo la vida de las generaciones futuras.

#### **Plan de desarrollo concertado**

Es el instrumento de planificación y de gestión del desarrollo local, elaborado de manera participativa y es la guía para orientar las acciones de los actores locales en el largo plazo. “Está orientado a convocar y enfocar recursos y esfuerzos individuales e institucionales para alcanzar una imagen colectiva de desarrollo construida en base al consenso de todos los individuos y actores de un territorio determinado”<sup>7</sup>. Contiene la visión, objetivos estratégicos, metas, indicadores, programas, proyectos y el conjunto de acciones articuladas, consensuadas, que van a guiar el proceso de desarrollo local, y por lo tanto orientadas a lograr el crecimiento, el cambio estructural y el bienestar de la población.

---

<sup>7</sup> MEF, CND, PRODES y USAID 2005 : 4.



### **Elaboración del Plan de Desarrollo**

Fase primera del proceso de planificación, en esta se realiza el diagnóstico histórico, de las tendencias, de la situación actual de la localidad y el análisis estratégico. Sirve para construir la línea de partida, o situación actual a transformar, sobre la cual va a incidir el plan, para lograr se produzcan los cambios esperados. En esta fase se construye la visión, los objetivos, las metas, los indicadores, la línea de base y las estrategias.

### **Ejecución del Plan de Desarrollo**

Es la fase segunda del proceso de planificación, en esta se busca que la ejecución de las actividades, los proyectos, los programas y las políticas estén orientadas al logro de los objetivos y las metas del plan. En esta fase se realiza el monitoreo de la ejecución del plan.

### **La evaluación del Plan**

Relacionada con la medición sistemática y objetiva de los avances en la ejecución del plan hacia el logro de la visión, los objetivos y la metas, así como la medición en torno a la ejecución de los proyectos, los programas y las actividades que están formulados en el plan. Esta evaluación es importante para determinar si se está cumpliendo o no con lo planificado o lo programado en el Plan. Para hacer esta medición se necesita tener la información y los instrumentos adecuados para realizarla.

### **Gasto Público Municipal**

Desembolsos que realiza el gobierno municipal con la finalidad de poder cumplir con sus necesidades operativas.

## **Línea de Base**

Es resultado del diagnóstico, cuantifica la situación de los indicadores de la variable a modificar en el momento previo al inicio del plan, incorpora las dimensiones presentes en la localidad: lo territorial, económico, social, político – institucional, lo científico - tecnológico, lo ético y lo ambiental. Permite comparar la situación inicial con la situación lograda con el avance del plan o a la culminación del mismo.

**Objetivos:** Son los logros o resultados que se esperan alcanzar con la ejecución del Plan de Desarrollo, permiten la plasmación de la visión. Las metas, son los objetivos cuantificados.

**Metodología:** Es el conjunto de procedimientos racionales y sistemáticos utilizados para elaborar el Plan de Desarrollo, que requieren de sustento teórico, de conocimientos, habilidades y tratamiento específicos. Una metodología no adecuada, que utiliza procedimientos no sistemáticos, parciales, conduce a la elaboración de planes con serias carencias.

## **II.2. ANTECEDENTES**

Son escasos los trabajos de investigación orientados a evaluar la relación entre metodología, concretada en la elaboración de un Plan de Desarrollo consistentemente elaborado y la ejecución del Gasto Municipal, orientado al cumplimiento de los objetivos y metas del plan. Además, también, son escasos los trabajos que evalúen la consistencia de los Planes de Desarrollo, que sirven de base para la gestión del desarrollo en los distritos; así como también, son inexistentes, los trabajos de investigación orientados a evaluar la ejecución de los planes de desarrollo a través del gasto público. Esta escasez se presenta a pesar de que desde 1993 se vienen elaborando planes de desarrollo en los distritos de Lima Metropolitana, y que por mandato de ley todos los distritos deben contar con sus respectivos planes de desarrollo.

A esto se agrega el hecho de que no existe normatividad para obligar a realizar la evaluación de la gestión de los planes de desarrollo, ni existe una metodología consistente de cómo realizar estos procesos de evaluación, ni tampoco existe una práctica dentro de los gobiernos municipales y regionales<sup>8</sup>, orientada hacia la evaluación de los planes. La planificación se queda sólo en la elaboración de los planes de desarrollo, es incompleta.

Así mismo, no se ha realizado una evaluación de si el gasto público municipal está realmente orientado al cumplimiento de los planes de desarrollo concertado, que demuestre los efectos de la utilización de una metodología no adecuada en su elaboración y en la orientación del gasto público municipal.

Uno de los trabajos relacionados con el cómo hacer la evaluación de los planes de desarrollo es el de Antúnez Rómulo, denominado Monitoreo y evaluación de Planes de Desarrollo Local Concertado en Municipios Rurales del Perú (Avances)<sup>9</sup>. Este autor a partir de la consideración de que “Los Planes de Desarrollo Local, se han convertido en la actualidad en una herramienta necesaria para la gestión de actores locales...”, señala que “La construcción de los Planes Desarrollo Local han tenido diversos matices en la fase de elaboración, se han utilizado diversas metodologías participativas ... y se han utilizado diversos enfoques muchos de ellos incompatibles con la realidad”, agregando que “...es necesario iniciar la evaluación y monitoreo de los Planes”. Este autor presenta, además, la metodología del monitoreo y evaluación de los planes de Desarrollo Local, partiendo de la definición de un “estándar mínimo sobre el contenido de los planes”, presenta una matriz donde se incorporan las dimensiones del desarrollo, las variables, los indicadores y la fuente. Agregando que “... esta metodología será aplicada en dos etapas: 1) Análisis de los contenidos de los Planes y su coherencia, consistencia, viabilidad y 2) Análisis de indicadores que caractericen el grado de avance y cumplimiento de los planes, el grado de involucramiento y compromiso de la municipalidad, instituciones y el empoderamiento de la sociedad civil”

---

<sup>8</sup>Participé invitado en una de las reuniones que ha realizado el CEPLAN, en el mes de Febrero del 2012, donde estuvieron los responsables de las Oficinas de Planificación y Presupuesto de los Gobiernos Regionales, y lo que manifestaron en sus intervenciones los participantes, además del desencuentro entre la planificación nacional y regional, es que no se hacían evaluaciones de los resultados de la ejecución de los planes.

<sup>9</sup>Antúnez Rómulo, Monitoreo y evaluación de Planes de Desarrollo Local Concertado en Municipios Rurales del Perú (Avances) Red de Municipalidades Rurales del Perú (REMURPE). Lima, Febrero del 2005.

A nivel internacional existe experiencia, desde hace varias décadas, en torno a la evaluación de la ejecución de los programas públicos, en el marco de una gestión pública basada en resultados. Se ha desarrollado más intensamente en Nueva Zelanda, en países de la OCDE y en los EEUU.

El PNUD ha venido haciendo esfuerzos por medir los resultados de la ejecución de sus programas. Considerando que no es suficiente producir productos, sino de que estos productos logren una “mejora apreciable en las condiciones de desarrollo y en definitiva en la vida de la gente”, y que la ejecución debe centrarse en “resultados y en la mejor manera de contribuir para lograrlos, por lo que plantea que se “requiere un marco de seguimiento y evaluación sólido y coherente, que promueva el aprendizaje y la medición del desempeño”<sup>10</sup>.

En Latinoamérica, en la evaluación de los Planes de Desarrollo Municipal existe una rica experiencia en Colombia. La Dirección Nacional de Planeación de Colombia (DNP) ha logrado articular los planes regionales, nacionales y municipales; y ha elaborado una serie de documentos metodológicos<sup>11</sup> con el fin de evaluar el desempeño de la gestión municipal. La motivación por la evaluación, fue dada por la necesidad de comprobar cómo avanzaba el proceso de descentralización en el país y el rol de los gobiernos municipales. Se buscaba medir el logro de los planes municipales en el cumplimiento de las crecientes funciones descentralizadas que asumían. Al respecto desde la DNP se sostiene que “Avanzando en la profundización de la descentralización, se hace necesario evaluar el gasto público descentralizado por su importancia en la financiación de la inversión municipal y departamental y por la magnitud que representa en el gasto público consolidado del país”<sup>12</sup>. Agrega la (DNP) (2005: 7), que para evaluar el gasto público “... se requiere información que dé cuenta de lo producido por las administraciones territoriales, de donde se deduce que la información es uno de los instrumentos fundamentales para garantizar la transparencia en la gestión pública y para que los ciudadanos ejerzan su derecho a conocer la gestión de sus gobernantes” .

---

<sup>10</sup> PNUD Manual de seguimiento y evaluación de resultados. Junio 2002: pg. ii.

<sup>11</sup> Metodología para la medición y análisis del desempeño municipal. Mayo 2005. Orientaciones para realizar la evaluación del desempeño municipal. Vigencia 2008. Oficinas departamentales de planeación. Febrero 2009.

<sup>12</sup> Departamento Nacional de Planeación de Colombia. Metodología para la medición y análisis del desempeño municipal. Mayo 2005. Pg. 7.

Además, la DNP ha elaborado una metodología que sirve como referente a todos los municipios colombianos para la medición y análisis del desempeño municipal, la que según la DNP “... permitirá a los departamentos cumplir con lo ordenado por la legislación vigente, evaluar la gestión pública de sus municipios y al mismo DNP integrar la evaluación de la gestión territorial”.

También Chile tiene una experiencia importante en la medición de impactos en la ejecución de programas. El Ministerio de Hacienda de Chile, a través de la Dirección de Presupuesto, tiene elaborado un documento denominado Metodología de evaluación de impacto, que sirve de guía para orientar los procesos de medición de la ejecución de los programas públicos. Al respecto en este documento se señala que “La evaluación de los resultados de un programa público requiere desarrollar un proceso de trabajo sistemático e independiente orientado a responder preguntas tales como: ¿ Se ha contribuido significativamente a resolver el problema que le dio origen?. ...”. Agregando que “Hacer una evaluación de impacto comprende la “efectividad” de las medidas tomadas o los servicios entregados por el programa”. Y señalando además, que cuando los recursos son escasos y de uso alternativo, se considera que la eficiencia es una dimensión a abordar en la evaluación.

En el Perú según Shack Y, Nelson<sup>13</sup> la evaluación se centra en la ejecución de los programas sectoriales del Sector Público, pero existe poca información o pocos trabajos centrados en la evaluación de los resultados de la ejecución de los planes estratégicos de desarrollo concertado, tanto a nivel de las regiones, como de las provincias y distritos. Aunque, es necesario señalar que organismos como la Contraloría tienen sus lineamientos metodológicos destinados a “... proponer a las Entidades de Fiscalización Superior (EFS) lineamientos sobre una metodología que permita medir el impacto, la intervención o incidencia de los controles y auditorías que realiza una EFS, sobre el ahorro y el buen uso de los recursos públicos a partir de la ejecución de las auditorías de gestión”<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup>Shack Yalta, Nelson Indicadores de desempeño en los organismos públicos del Perú. Julio 2002. Presentado al VII Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y de la Administración Pública. Lisboa Portugal Octubre 2002.

<sup>14</sup> Contraloría General de la República. Gerencia de Control de Riesgos. Lineamientos sobre una metodología para medir y evaluar el impacto de la fiscalización de las EFS en los ahorros y en el buen uso de los recursos públicos en auditorías de gestión. Lima – Perú. Octubre 2005.

Donde hay una evaluación constante es en los organismos sectoriales, en la ejecución del Plan Operativo Anual; es una evaluación ex – post, que se hace al final del ejercicio anual, y que tiene poco o ningún nivel de incidencia en la mejora de la gestión. Pues la elaboración de los nuevos planes operativos es casi inercial, se realiza en base a las actividades del año anterior. Esto mismo sucede con la ejecución del Presupuesto Público, que de manera general se puede decir que es “ una revisión del grado de aproximación, del gasto ejecutado respecto al gasto autorizado”<sup>15</sup> . Agregando que “En lo operativo se puede señalar que estas evaluaciones no están sirviendo para retroalimentar de información pertinente el proceso de toma de decisiones. Por lo tanto, no tienen incidencia significativa sobre las decisiones de asignación de los recursos o sobre la operatividad de los mismos”<sup>16</sup> . Aunque nos dice Shack, Nelson, que “En los últimos años existe voluntad por cambiar la inercia. Esta voluntad, sin embargo, no se ha traducido aún en un esfuerzo articulado y sostenido de transformación de la evaluación del gasto”.

De esta revisión breve de antecedentes, se puede deducir que existe una mayor actividad en evaluar los programas y los presupuestos del sector público, pero que casi no hay una preocupación a nivel de país por evaluar los resultados de la ejecución de los planes de desarrollo a nivel local y regional. En tal sentido es necesario iniciar la evaluación de la ejecución de los planes de desarrollo y diseñar instrumentos de medición para evaluar los planes de desarrollo en los distritos.

Lo que se evaluó en el trabajo de investigación, es la relación entre metodología y ejecución del gasto municipal y su incidencia en la ejecución y cumplimiento del Plan de Desarrollo Concertado 2003 – 2015, especialmente en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de ese plan. ¿Por qué es importante esto? Porque con la ejecución del Plan de Desarrollo Concertado, vía proyectos, se estaría concretando los objetivos del desarrollo local en el distrito de Ate. Y además, se determinó la consistencia del Plan de Desarrollo Concertado, en tanto instrumento de gestión del desarrollo distrital, porqué sus limitaciones y carencias de contenido, influyen negativamente en su ejecución.

---

<sup>15</sup>Shack Y, Nelson Presupuestar en el Perú. Serie Gestión Pública N° 58, ILPES CEPAL GTZ Junio 2006.

<sup>16</sup>Shack Y, Nelson 2006: 55.

## **II.3. BASE TEORICA**

### **II.3. 1. TEORIAS A UTILIZARSE**

Las teorías que sustentan la presente investigación son las siguientes: la teoría del desarrollo local, que provee los contenidos de lo que debe conseguirse con relación al futuro deseado de la localidad; la teoría de la planificación del desarrollo, considerada como proceso social, técnico, político; y, la teoría de la gestión pública, relacionada con la gestión del gasto, orientado hacia la ejecución de los planes de desarrollo.

Sobre estas teorías se construyó el Marco Teórico, que permitió comprobar la relación existente entre metodología y orientación del gasto público municipal orientado al cumplimiento de los objetivos y metas del plan de desarrollo; y permitió comprobar los resultados del gasto, vía ejecución de proyectos, en el cumplimiento del plan. Así mismo, sirvió para comprobar la consistencia del plan de desarrollo concertado, si tiene o no los contenidos centrales que debe tener todo plan del desarrollo.

#### **II.3.1.1. TEORIA DEL DESARROLLO LOCAL**

##### **II.3.1.1.1. EL CONCEPTO DE DESARROLLO**

El concepto desarrollo, según Sunkel y Paz, es un tópico de la posguerra<sup>17</sup>, a lo que agrega Boisier, que es tópico de las Naciones Unidas<sup>18</sup>. La CEPAL en América Latina, toma al desarrollo como un tema central. En la carta de las Naciones Unidas, según Sunkel 1970:17, “los propósitos del desarrollo económico y social quedaron explícitamente reconocidos cuando se expresa que los pueblos de las Naciones Unidas estaban “decididos a promover el progreso y mejorar sus niveles de vida dentro de una liberación mayor”.

---

<sup>17</sup>Sunkel Osvaldo, Paz Pedro El Subdesarrollo latinoamericano y la teoría del desarrollo”. Editorial Siglo veintiuno editores. 1970

<sup>18</sup>Boisier Sergio “Desarrollo (Local): ¿De qué estamos hablando?.Santiago de Chile. Agosto 1999

En sus comienzos el concepto de desarrollo, estuvo relacionado con el crecimiento de la producción, siendo el PBI agregado y especialmente el PBI per cápita, la medida de este desarrollo. Al respecto, Boisier Sergio: 1999, nos dice que, José Medina Echeverría, el español considerado como el padre de la sociología latinoamericana del desarrollo, sostenía que: "El desarrollo económico es un proceso continuado cuyo mecanismo esencial consiste en la aplicación reiterada del excedente en nuevas inversiones, y que tiene, como resultado la expansión asimismo incesante de la unidad productiva de que se trate. Esta unidad puede ser desde luego una sociedad entera...".

#### **II.3.1.1.2. EL DESARROLLO LOCAL**

En un poco más de dos décadas se ha venido produciendo un cambio en la forma de conceptualizar el desarrollo. Frente a la visión de desarrollo exógeno, de carácter redistributivo, que incentiva la atracción de capitales y empresas externas para impulsar el crecimiento económico de las regiones periféricas, se ha ido abriendo camino la aproximación al **desarrollo endógeno**, que considera que las economías de las regiones y localidades pueden crecer utilizando el potencial de desarrollo existente en el territorio<sup>19</sup>.

Esta orientación ha destacado el papel que juegan los sistemas locales de empresas y las iniciativas locales. Al respecto, según Vázquez B, Antonio, 2000, se ha reconocido que los **sistemas locales de empresas** juegan un papel relevante en los procesos de crecimiento y cambio estructural, dado que, igual que las grandes empresas, impulsan la formación de externalidades y, por lo tanto, rendimientos crecientes y desarrollo económico. Además, las iniciativas locales se han convertido en una de las formas preferentes de la política de desarrollo, fortaleciendo los factores inmateriales del desarrollo y la organización del territorio, que los procesos de ajuste y reestructuración productiva necesitan.

---

<sup>19</sup>Vázquez Barquero, Antonio Desarrollo Económico Local y descentralización: Aproximación a un marco conceptual, CEPAL/GTZ, Febrero 2000.



Existen varias definiciones de lo que se debe entender este tipo de desarrollo, considerado como Desarrollo Local, con bastantes similitudes entre ellas, pero la que se ajusta más a la condiciones del presente trabajo, es la siguiente: “ El desarrollo económico se puede definir como un proceso de crecimiento y cambio estructural que, mediante la utilización del potencial de desarrollo existente en el territorio, conduce a elevar el bienestar de la población de una localidad o una región. Cuando la comunidad local es capaz de liderar el proceso de cambio estructural, la forma de desarrollo se puede convenir en denominarla desarrollo local endógeno<sup>20</sup>. Esta definición ha sido elaborada por la CEPAL, a través de sus investigadores y especialistas en desarrollo local, como Aghon Gabriel; Alburqueque Francisco, Córtez Patricia<sup>21</sup>.

Para Alburqueque, este tipo de Desarrollo Local, “responde a la necesidad de proporcionar una réplica a las exigencias de la actual fase de cambio estructural y a los retos de la globalización, utilizando las oportunidades que esta última ofrece, así como las posibilidades de las nuevas tecnologías de la información y las telecomunicaciones, tratando de superar las dificultades que los enfoques tradicionales del desarrollo han tenido en el pasado<sup>22</sup>”. Es decir el desarrollo local, según Alburqueque, se presenta para enfrentar el cambio estructural y los retos de la globalización.

En esta definición del desarrollo local encontramos varios contenidos: **el territorio como un componente importante del desarrollo**, el que se convierte en sujeto activo, configurado y definido por las interrelaciones sociales, culturales, económicas que se dan en su interior; **los procesos de acumulación de capital**, que se dan en estos espacios territoriales; **lo participativo**, en tanto fomenta la cooperación en el espacio local; **la cooperación** entre los principales actores sociales, públicos y privados, con el fin de diseñar y definir una estrategia de desarrollo común. El desarrollo local prioriza el uso de los factores endógenos y de sus potencialidades para el aumento de la producción y el cambio estructural.

---

<sup>20</sup> Vázquez Barquero, Antonio Desarrollo Económico Local y descentralización: Aproximación a un marco conceptual, CEPAL/GTZ, Febrero 2000

<sup>21</sup> Aghon Gabriel; Alburqueque Francisco, Córtez Patricia, “Desarrollo Económico Local y Descentralización en América Latina un análisis comparativo”. CEPAL 2001.

<sup>22</sup> Alburqueque, Francisco 2007

El desarrollo local, por su carácter endógeno, da un papel importante a las empresas, organizaciones, instituciones locales y a la propia sociedad civil en los procesos de crecimiento y cambio estructural (Stohr. 1981, 1985, tomado de Alburquerque 2001). Es una aproximación del desarrollo desde abajo hacia arriba, que considera que los actores públicos y privados locales, son los responsables de las acciones de inversión y del control de los procesos. Según Arocena 1995, en este tipo de desarrollo se integra lo social con lo económico<sup>23</sup>. En el aumento de la producción y del cambio estructural “da prioridad a las microempresas y pequeñas empresas, a causa de la alta proporción que representan dentro de las empresas latinoamericanas , su presencia territorial dispersa en el interior de los países y su importancia para el empleo y la generación de renta, todo lo cual permite elaborar una política de innovación productiva y empresarial coherente con los objetivos de equidad social desde una perspectiva no exclusivamente asistencial<sup>24</sup>.

### **II.3.1.2. PLANIFICACION ESTRATEGICA DEL DESARROLLO LOCAL**

#### **II.3.1.2.1. LA PLANIFICACION DEL DESARROLLO**

Se considera a la planificación del desarrollo como “ un proceso social, está estrechamente ligado a dirigir o gobernar, lo cual implica concebir su teoría y su praxis no solamente como proceso técnico, sino también político, facilitador de la toma de decisiones, de la gestión social, de la participación y la concertación entre los diferentes actores sociales, quienes como se observa en la realidad, actúan con diversa racionalidad, visión y estrategias muchas veces contradictorias”<sup>25</sup> (Saavedra Ruth y otros 2003: 45).

La planificación del desarrollo “...busca darle coherencia, congruencia, racionalidad, rumbo y dirección a la gestión gubernamental, legitimada a través de la participación y concertación con los diferentes actores sociales que conforman la sociedad” (Saavedra 2003:45). Y “... se concibe como un proceso dirigido a orientar el cambio social, en el cual los diferentes actores sociales, interviniendo de manera sistemática en el presente para construir el futuro, garantizan el logro del desarrollo deseado y posible, protegiendo las opciones para las generaciones futuras” (Saavedra 2003: 45).

---

<sup>23</sup>Alburquerque, Francisco 2001

<sup>24</sup>Alburque Francisco 2007

<sup>25</sup>Saavedra G, Ruth . y otros “Planificación del Desarrollo” Colección de Estudios de Economía Universidad de Bogota. Jorge Tadeo Lozano. 2003. pg. 47.

En esta concepción destacan los siguientes elementos: la participación, lo consensual, la construcción de una visión de futuro y la integralidad del proceso.

### **II.3.1.2.2. PLANIFICACION ESTRATEGICA DEL DESARROLLO LOCAL**

En la planificación estratégica del desarrollo local se integran algunos conceptos como: planificación, la estrategia y lo local. A la **planificación**, se la considera como concepción y creación de futuro, ligada a dirigir o gobernar, que permite la integración de lo económico, lo social y lo político, y que facilita el logro de los objetivos, metas y la visión de futuro.

El término estrategia se comenzó aplicar al campo de la gestión de empresas y organizaciones a partir de los años 60 y 70 del Siglo pasado, y se la conceptúa como “La definición de metas y objetivos a largo plazo de una empresa y la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estos objetivos<sup>26</sup>”. Otras definiciones de estrategia la consideran como “modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente<sup>27</sup>”, y otros como Ohmae Kenichi, refiriéndose a la estrategia empresarial, la considera como una ventaja competitiva, sosteniendo que “La estrategia empresarial, en una palabra es ventaja competitiva...<sup>28</sup>”.

Lo local está referido a los espacios menores que los espacios nacionales, asume distintas denominaciones, que en el caso del Perú, pueden ser: región, provincia, distrito y cuenca, entre otros. Se considera que en estos espacios se puede promover el desarrollo utilizando los recursos endógenos existentes, es decir identificando y usando sus potencialidades, con la participación de los actores sociales. Estos espacios no son autárquicos y se encuentran vinculados por una serie de mecanismos con el entorno nacional y global.

---

<sup>26</sup>Chandler Alfred, Jr. En *Strategy and Structure: Chapters of de industrial*. Tomado de Garrido Buj Santiago, Dirección Estratégica. Mc Graw Hill 2003: 8

<sup>27</sup>James Bryan Quinn, *Strategies for Changing: Logical Incrementalism*. Tomado de Garrido Buj Santiago, 2003 : 8.

<sup>28</sup>Ohmae Kenichi *TheMind of Strategist* Tomado de Garrido Buj Santiago, 2003 : 8.

Cada localidad tiene determinadas especificidades, según Vázquez 2007:21 “Cada localidad o territorio se caracteriza, por ejemplo, por una determinada estructura productiva, un mercado de trabajo, una capacidad empresarial y tecnológica, una dotación de recursos naturales e infraestructura, un sistema social y político, y una tradición y cultura, sobre los cuales se articulan los procesos de desarrollo económico local”. En cada uno de estos espacios, se presentan una multiplicidad de recursos, sean estos naturales, infraestructurales, organizacionales e institucionales como empresas, gobiernos regionales, locales, organizaciones del gobierno central, etc.- y, además, relaciones de mercado, laborales, culturales, ambientales, entre otras.

Algunas de las características de la planificación estratégica del desarrollo local, a considerar son las siguientes: **es integral**, en tanto incorpora las varias dimensiones presentes en el espacio local: lo territorial, económico, social, político – institucional, lo científico tecnológico, lo ético y lo ambiental; **articula el corto y el mediano y largo plazo**, si bien es cierto que la planificación estratégica tiende a la construcción de una visión y objetivos de mediano y largo plazo, se considera que la construcción de esa visión, se hace desde el corto plazo; **es participativa**, la participación de la población es un elemento importante que ayuda al éxito del plan, porque la planificación no consiste sólo en la buena formulación del plan sino en su ejecución; **busca una ventaja competitiva local**, una ventaja diferenciadora que permita lograr el posicionamiento de la localidad<sup>29</sup>, destacando una cualidad o cualidades en el campo de la producción, de los servicios o del territorio u otras, por las que sería atractiva la localidad en el mercado local, regional, nacional o global, cualidades difíciles de imitar o superar.

Al respecto el MEF considera que el Artículo IX del Título Preliminar de la Ley Orgánica de Municipalidades, establece que el “proceso de planeación local es integral, permanente y participativo”. Y señala que “la planificación del desarrollo es un proceso político, social y técnico que las autoridades de los Gobiernos Locales deben liderar, concertando políticas y acciones para el éxito de la gestión en un determinado territorio”<sup>30</sup>.

---

<sup>29</sup> El posicionamiento es un término utilizado en el marketing empresarial y se considera que “Posicionarse consiste simplemente en concentrarse en un idea, o incluso en una palabra, que defina a la compañía en las mentes de los consumidores. Una fuerte identificación de marca representa una enorme ventaja para una compañía. Resulta mucho más eficiente comercializar un concepto exitoso a un numeroso grupo de personas que 50 ideas de productos o servicios bajo una misma marca a 50 grupos diferentes” TroutJack Rivkin Steve “El nuevo posicionamiento. Lo más reciente sobre la estrategia de negocios Nº 1 del mundo”. 1995:

<sup>30</sup> MEF Guías para una Planificación Concertada.

Como parte del proceso de Planificación Estratégica del Desarrollo Local se elabora un **Plan Estratégico**, el que es “entendido como un conjunto articulado de acciones propuestas a partir de un proceso de consultas a la población local mediante muy diversos métodos o procedimientos<sup>31</sup>”. Este plan estratégico se “incorpora a la acción política local respondiendo a una necesidad percibida por quienes tienen más peso económico o social, a fin de visualizar, en un horizonte temporal dilatado, un nuevo escenario local”<sup>32</sup>. Agregando Rofman 2006: 51 “Pero el Plan, en su texto no sólo incluye precisiones acerca del futuro mediano sino que también agrega soluciones inmediatas a los impactos negativos que desde el plano económico y social produce la coyuntura...”

#### **II.3.1.2.3. PLAN DE DESARROLLO CONCERTADO**

El Plan de Desarrollo Concertado, es un instrumento de planificación y de gestión del desarrollo local, elaborado de manera participativa y es una guía para orientar las acciones de los actores locales en el largo plazo. “Está orientado a convocar y enfocar recursos y esfuerzos individuales e institucionales para alcanzar una imagen colectiva de desarrollo construida en base al consenso de todos los individuos y actores de un territorio determinado”<sup>33</sup>. Contiene la visión, los objetivos estratégicos, las metas, los indicadores, los programas, proyectos y el conjunto de acciones articuladas, consensuadas y aceptadas a partir de la participación de la población, que van a guiar el proceso de desarrollo local y por lo tanto orientados a lograr el crecimiento, el cambio estructural y el bienestar de la población.

Según el MEF<sup>34</sup> el Plan de Desarrollo Distrital es una “Propuesta de Desarrollo de la localidad” y “Orienta el proceso de desarrollo local en el marco de las políticas regionales y nacionales”.

---

<sup>31</sup>Rofman Alejandro, tomado de Rofman Adriana, Villar Alejandro 2006:50

<sup>32</sup>Rofman Alejandro, tomado de Rofman Adriana, Villar Alejandro 2006:51

<sup>33</sup>MEF, CND, PRODES y USAID 2005 : 4.

<sup>34</sup>MEF, CND, PRODES y USAID 2005: 4.

## **RELACION ENTRE TEORIA DEL DESARROLLO Y LA PLANIFICACION**

La Teoría o Teorías del Desarrollo proveen a la planificación la orientación a seguir, las estrategias más generales y los objetivos finales que deben lograrse para superar el atraso, el estancamiento, la pobreza y la desigualdad en los espacios locales. Proveen a la planificación lo que debe conseguirse con la gestión del desarrollo, especialmente proveen conceptos, contenidos, objetivos y estrategias. Al elaborarse el plan se analiza e incorpora esos contenidos, conceptos, orientaciones, que después van a servir de base en la gestión planificada del desarrollo local.

Es decir la Teoría del Desarrollo, sea cual fuere esta, influye en la planificación y en la gestión planificada del desarrollo, por lo que la relación entre teoría del desarrollo y su incidencia en el proceso de planificación debe quedar claramente establecida, para saber qué tipo de desarrollo es el que queremos lograr.

En el siguiente cuadro se muestran los objetivos del desarrollo económico local, que pueden ser considerados en la elaboración de los objetivos de los planes de desarrollo regional o local.

**CUADRO N ° 2**

**RELACION ENTRE OBJETIVOS DE LA TEORIA DEL DESARROLLO LOCAL, LOS CONTENIDOS Y CARACTERISTICAS DE LA PLANIFICACION DEL DESARROLLO Y LOS PLANES DEL DESARROLLO LOCAL**

<b>OBJETIVOS DEL DESARROLLO ECONOMICO LOCAL</b>		<b>OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO ECONOMICO LOCAL</b>
<b>DIMENSIONES</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>
<b>TERRITORIAL</b>	Mejora del uso del territorio	Ordenamiento territorial
		Ordenamiento urbano
		Construcción de vías de articulación territorial.
<b>ECONOMICA</b>	Transformación de la estructura económica local.	Promover nuevas inversiones en producción de bienes y servicios, y en comercio.
	Diversificación de las actividades productivas, creación de nuevas empresas y generación de empleo.	Fortalecimiento e innovación de las capacidades empresariales locales.
	Mejora de la articulación empresarial	Articulación entre grandes, medianas, pequeñas y micro empresas. Articulación y formación de consorcios de mypes
<b>SOCIAL</b>	Mejora de la calidad de vida y del bienestar de las personas.	Dotar a la población de servicios de salud y recreación.
	Cohesión social local.	Participación de la población en la seguridad ciudadana.
	Mejora de la infraestructura básica de la población.	Fortalecer la Identidad local Dotar a la población de servicios de agua, desagüe, luz eléctrica
<b>AMBIENTAL</b>	Sustentabilidad ambiental de las actividades productivas locales	Responsabilidad Social empresarial para el cuidado del medio ambiente.
		Participación ciudadana en el cuidado del medio ambiente.
<b>CIENTIFICA TECNOLÓGICA</b>	Funcionamiento de plataformas de creación y difusión de tecnología	Mejora de la educación tecnológica en la localidad.
		Creación de espacios de difusión tecnológica.
		Articulación pública - privada para la difusión tecnológica.
<b>INSTITUCIONAL ETICA</b>	Transparencia en la gestión	Transparencia en la gestión pública municipal y de las organizaciones.
	Fiscalización ciudadana	Participación ciudadana en la fiscalización de la gestión pública local.
	Gestión Local Participativa	Participación ciudadana en la gestión del desarrollo.

FUENTE: Elaboración propia

### **1.3. GESTION PÚBLICA, GASTO PÚBLICO MUNICIPAL Y CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE DESARROLLO CONCERTADO**

#### **II.3.1.3.1. GESTION PÚBLICA Y GESTION DEL GOBIERNO MUNICIPAL DISTRITAL**

La gestión gubernamental, es “ ... el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo”<sup>35</sup>. Este conjunto de acciones realizadas desde el Estado, implementadas por funcionarios públicos, deben estar orientadas hacia el logro del desarrollo nacional y el bienestar de la población.

La gestión gubernamental abarca los procesos de planificación, organización, dirección y control, para el uso de los recursos destinados al logro de los objetivos y metas definidas. Considerando que la planificación es un componente del proceso de gestión, esto conduce a la necesidad de elaborar planes, ejecutarlos, evaluarlos y reformularlos. Hacer planificación sin ejecución y sin evaluación, la convierte en un instrumento incompleto para el logro de los objetivos relacionados al desarrollo y el bienestar de la población.

A pesar de que la planificación es un componente de la gestión gubernamental, en el Perú estuvimos desde el año de 1992 sin Sistema Nacional de Planificación y sin esfuerzos por tener un Plan Nacional que orientara el desarrollo del país; recién el Sistema se restableció en el año 2003. Después de la desaparición del Sistema Nacional de Planificación y del Instituto Nacional de Planificación, la elaboración de planes en el país, especialmente de los gobiernos municipales y regionales, estuvieron a cargo del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). El filtro para el cumplimiento en su elaboración estaba en el Sistema Nacional de Inversión Pública y en el Presupuesto Público, pues la aprobación de los proyectos estaba ligada a la elaboración del Plan de Desarrollo Concertado Municipal o Regional.

---

<sup>35</sup> Andía Valencia Walter Manual de Gestión Pública. Pautas para la aplicación de los Sistemas Administrativos. Centro de Investigación y Capacitación Empresarial. 2009. Pg.9.



Pero lo que no ha habido es evaluación, como un componente central de la gestión pública en el país. Esto a pesar de que se vienen haciendo esfuerzos, para poner en funcionamiento un nuevo tipo de gestión pública “... orientada hacia el logro de resultados”<sup>36</sup>, que como dice Shack 2002, “es algo relativamente nuevo en el Perú”, agregando que este tipo de gestión “... implica la priorización del logro de los objetivos estratégicos generales y específicos en el proceso de gestión de los recursos públicos”. Señalando, que el logro de estos objetivos estratégicos generales y específicos, debe hacerse considerando como guía de este tipo de administración los criterios de: eficacia, eficiencia, economía y calidad.

En el caso de los gobiernos municipales la gestión pública municipal, es el conjunto de acciones mediante las cuales el gobierno municipal busca lograr sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales locales y por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo.

Los gobiernos municipales, mediante la Ley Orgánica de Municipalidades, del año 2003, asumen varias funciones: organización del espacio físico y usos del suelo, los servicios públicos locales, la protección y conservación del medio ambiente, desarrollo local, la participación ciudadana, servicios sociales locales y prevención y rehabilitación y lucha contra el consumo de drogas<sup>37</sup>. Dentro de las funciones relacionadas con el desarrollo, las **municipalidades** asumen funciones de planeamiento para el desarrollo local. Es decir, por ley las municipalidades están obligadas a elaborar sus planes; a través del SNIP se disponía para la aprobación de los proyectos que estos estuvieran relacionados con los planes de desarrollo local. Se produjo así una dinamización de la planificación local a través de la formulación de los planes de desarrollo a nivel municipal.

---

<sup>36</sup> Shak Yalta, Nelson, Indicadores de desempeño en los organismos públicos del Perú. Ponencia presentada en el VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, realizado en Lisboa Portugal Octubre 2002.

<sup>37</sup> Buttler Hernández Oscar Gestión Municipal y Desarrollo local. Instituto de Investigación Horizonte Empresarial. 2008. Pgs. 22-23.

### **II.3.1.3.2. GASTO PÚBLICO MUNICIPAL Y LA EJECUCION DE LOS PLANES DE DESARROLLO**

El gasto público municipal comprende los desembolsos que realiza el gobierno municipal para atender sus necesidades operativas<sup>38</sup>, una parte de estas está relacionada con la ejecución del Plan de Desarrollo. El Gasto Público Municipal, es el instrumento que se utiliza para el logro de la ejecución del Plan de Desarrollo, por lo que evaluando su asignación permite determinar si está adecuadamente orientado hacia el cumplimiento del plan.

El gasto se clasifica en gasto corriente y gasto de capital. Los gastos corrientes son realizados para atender los requerimientos de la administración municipal, comprendiendo a su vez los gastos en bienes y servicios, remuneraciones y transferencias corrientes. Los gastos de capital se realizan para la ampliación de la infraestructura local, se destina a inversiones relacionadas con el financiamiento de proyectos; a la adquisición de inmuebles, equipos, vehículos y materiales e inversiones financieras.

El gobierno municipal es la institución encargada de la ejecución del plan y este se puede ejecutar a través del gasto público municipal, especialmente vía la ejecución de proyectos sociales o del desarrollo. El municipio es la unidad de gestión responsable del monitoreo y ejecución del plan de desarrollo a nivel de distrito y el gasto público municipal es el instrumento más importante y directo, para que la municipalidad pueda cumplir con los objetivos del plan.

### **II.3.1.3.3. GASTO PUBLICO VIA EJECUCION DE PROYECTOS DE DESARROLLO**

Dentro del total del gasto municipal, se considera que el gasto que permite ir realizando de manera directa el cumplimiento de los objetivos y las metas del plan, es el gasto de capital, especialmente el gasto destinado a proyectos de inversión. Por esas razones se utilizará el gasto municipal, especialmente el gasto girado en proyectos de inversión, como el instrumento para medir el grado de ejecución, avances y cumplimiento del plan, especialmente en relación al cumplimiento de los objetivos y las metas del plan.

---

<sup>38</sup> Jurado F, Eulalia, Cruz O. Azucena Indicadores Macroeconómicos. 2007 pg. 243.

Se hace necesario considerar que en el Plan de Desarrollo Concertado 2003 – 2015, se encuentran consignados los proyectos que deben ser ejecutados para que se cumplan los - objetivos del Plan. Proyectos clasificados en proyectos de corto plazo y de largo plazo.

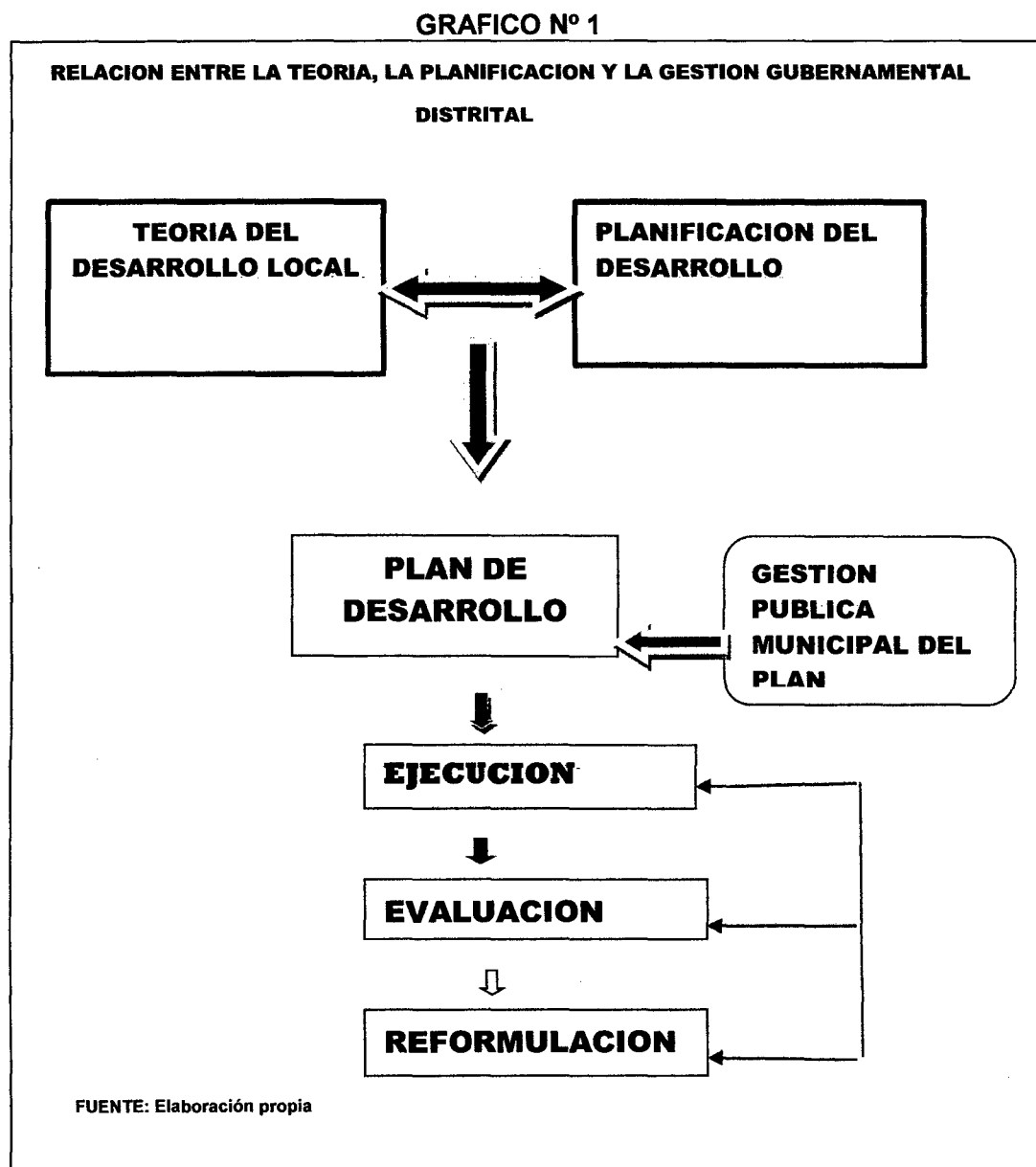
#### **IL3.1.4. RELACION ENTRE LA TEORIA DEL DESARROLLO, LA PLANIFICACION Y LA GESTION GUBERNAMENTAL DISTRITAL**

A partir del desarrollo de los contenidos teóricos de la teoría de la gestión pública, de la teoría del desarrollo económico local y de la teoría de la planificación del desarrollo, es posible articularlos y operativizarlos. La relación entre teoría del desarrollo y la planificación se produce con intensidad en el proceso de elaboración del plan de desarrollo. La planificación incorpora en la elaboración del plan, los contenidos de la teoría del desarrollo. La gestión municipal aparece en esta fase, en tanto asume el liderazgo en la conducción del proceso de elaboración del plan, reuniendo a los expertos, a los actores sociales, empresariales, y de los organismos públicos, para que participen en la elaboración del plan.

En la ejecución del plan la relación entre el desarrollo, la planificación y la gestión municipal continúa. El plan, instrumento que provee la planificación del desarrollo, contiene objetivos y metas relacionadas con el desarrollo local, que le provee la teoría del desarrollo; contiene además los programas, las actividades, los recursos para conseguir el logro de esos objetivos. La gestión municipal debe buscar el cumplimiento de esos objetivos del plan y utilizar los programas y los proyectos, como medios para lograrlos, dotándose de los recursos necesarios y de los responsables adecuados para su cumplimiento. El logro de los objetivos va a incidir en el crecimiento, el cambio estructural y el bienestar de la gente de la localidad.

Esto mismo sucede en la **evaluación** de la ejecución del plan. A partir de la participación organizada, responsable y transparente de la gestión municipal se puede realizar una evaluación integral de los logros alcanzados en el cumplimiento de los objetivos y metas del plan, que son a su vez, objetivos y metas que estarían sintetizando los sueños y esperanzas en relación al desarrollo futuro de la localidad. La **reformulación**, que surge después de haber evaluado deficiencias, limitaciones, carencias, no cumplimientos, avances y potencialidades, también integra a la teoría del desarrollo, a la planificación y la gestión municipal.

Esta articulación se representa en el siguiente gráfico.



### **II.3.1.5. GESTION PÚBLICA Y LA EVALUACION DE LA EJECUCION DE LOS PLANES DE DESARROLLO**

La evaluación, según Barreiero C, Fernando “...es el mecanismo que se dispone para comprobar los resultados alcanzados comparándolo con los resultados previstos en la fase de planeamiento”<sup>39</sup>. A través de la evaluación, además de los aprendizajes, esta permite hacer reajustes a la gestión del desarrollo y a la ejecución de los planes, valorando y dimensionando los cambios que se vienen produciendo o que se han producido<sup>40</sup>. La evaluación debe ser considerada como un encadenamiento lógico, que abarca: la evaluación de la permanencia de los cambios, de las actitudes y de los beneficios; los impactos, es decir, los beneficios que se generan en el territorio, en la población local; la eficacia en el cumplimiento de los objetivos y resultados, comparando lo previsto con lo alcanzado; y la eficiencia, el uso de los recursos en relación con los resultados obtenidos<sup>41</sup>.

La evaluación como una función de la gestión pública en el país, a todos los niveles, se encuentra en situación deficitaria, no hay una cultura de gestión basada en la evaluación. No hay una preocupación por evaluar los resultados de la ejecución del gasto, de los programas y de los proyectos. Esto se produce en casi todas las funciones del Estado, sucede esto también con el gasto público. Al respecto Shack nos dice, en torno a cómo se encuentra la evaluación del gasto público, que “... no se dispone de cuantificaciones precisas sobre la calidad de ejecución del gasto público”.

Lo que sucede en torno al gasto público se puede hacer extensivo en relación a los resultados del proceso de planificación, no se poseen cuantificaciones precisas sobre la ejecución de los planes. Esto tiene relación con el funcionamiento del CEPLAN, el organismo responsable de la planificación, todavía está en proceso de elaborar el Plan de Desarrollo al 2021 o Plan Bicentenario; y no es todavía un organismo que oriente y organice el proceso de planificación en el país.

---

<sup>39</sup> Escuela Mayor de Gestión Municipal. Módulo 4 Gestión del Desarrollo Local. 2007. p. 21

<sup>40</sup> Ver Escuela Mayor doc. cit. p. 21

<sup>41</sup> Ver Escuela Mayor doc. cit. p. 22

La evaluación del plan, como fase del proceso de planificación, está relacionada con la medición de los avances en la ejecución del plan hacia el logro de la visión, de los objetivos y de las metas, así como la evaluación de la ejecución de los proyectos, los programas y las actividades formuladas en el plan. Esta evaluación es importante para determinar si se está cumpliendo o no con lo planificado o lo programado en el Plan. Aquí hay que considerar lo que dice Peter Drucker “pocos factores son tan importantes como la medición para el perfecto funcionamiento de las organizaciones”<sup>42</sup>.

En esto es conveniente señalar que uno de los aspectos que tiene relación con la mejora del desempeño de la gestión y de la gestión del plan en especial, es el de la evaluación del plan. Para que esta medición o esta evaluación sea exitosa se requiere: a. que se tenga claro lo que se quiere medir o evaluar; b. que el plan que se haya elaborado sea consistente y permita realizar una evaluación adecuada; c. que se tenga la base de datos necesarios para realizar esta evaluación.

Si bien es cierto se ha venido demandando que los gobiernos regionales y municipales tengan sus planes, se dejó de lado una de las fases del proceso de planificación: la evaluación. La que debe ser realizada con el fin de determinar las carencias y limitaciones del plan de desarrollo; determinar los avances logrados en su ejecución; determinar lo que impide el cumplimiento de los objetivos, las metas y las actividades programadas. Todo esto realizado con el fin de hacer ajustes al plan, para enrumbar el proceso de desarrollo concertado hacia el logro de los objetivos planteados.

Uno de los requisitos para garantizar el éxito de los procesos de evaluación y también para el cumplimiento de los objetivos del plan es “... contar con información oportuna, verídica y coherente que permita ilustración permanente sobre la marcha del proceso y evaluar los resultados obtenidos”<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> Salgueiro, Amado *Indicadores de gestión y Cuadro de Mando*, Edic. Díaz Santos S.A. Argentina 2001.

<sup>43</sup> Departamento Nacional de Planeación de Colombia. *Metodología para la medición y análisis del desempeño municipal*. Mayo 2005.

Considerando la dimensión territorial municipal del Plan de Desarrollo Concertado 2003 – 2015 del distrito de Ate, la entidad que gestiona el plan y por lo tanto su elaboración, ejecución, evaluación y reformulación es el gobierno municipal del distrito de Ate. Sobre esta instancia, principalmente sobre la Oficina de Presupuesto y Planificación de este municipio, recae la evaluación de la ejecución del Plan de Desarrollo Concertado del Distrito de Ate y por lo tanto su posterior reformulación. El gobierno local debería evaluar tanto los contenidos, la estructura, así como los logros, los impactos, la eficiencia, la calidad y la economía del proceso de ejecución del PDC.

### II.3.1.5.1. LOS INDICADORES COMO INSTRUMENTOS DE MEDICION

Para medir el desempeño del Plan se necesita construir indicadores apropiados. Los indicadores son instrumentos de medición que permiten monitorear y verificar la ejecución del plan, verificar los cambios y los resultados esperados. Estos “Permiten identificar, señalar o indicar la información necesaria para conocer y medir los progresos alcanzados hacia el logro de las metas definidas”<sup>44</sup>. Según el Banco Mundial (1988) “ el uso de indicadores ayuda a responder a la cuestión sobre cómo saber cuándo una determinada acción ha tenido éxito y cuándo no”.

Existen distintos tipos de indicadores. En el siguiente cuadro se presentan algunos tipos de indicadores, con sus respectivos contenidos.

**CUADRO N° 3. TIPOS DE INDICADORES Y CONTENIDO**

<b>TIPO DE INDICADOR</b>	<b>CONTENIDO</b>
<b>IMPACTO</b>	Miden los <b>cambios a lograr o logrados</b> al final de la ejecución del plan.
<b>EFECTO</b>	Miden los cambios que se van a <b>producir o producidos</b> en el proceso de ejecución del plan.
<b>CUMPLIMIENTO</b>	Indican si las metas planteadas a nivel de acciones se han conseguido en el tiempo y con los recursos previstos.

**Fuente:** Este cuadro ha sido elaborado en base a Bodadilla Percy, doc.cit. 2001.

<sup>44</sup> Bobadilla Percy, Del Aguila Luis “Curso Taller “Línea de Base y Dimensión de Genero”. Noviembre 2001. CORDAID, PAED-DESCO. 2001.

## ALGUNAS CARACTERISTICAS DE LOS INDICADORES

Los indicadores para la evaluación del plan deben tener ciertas características, que permitan que sean instrumentos consistentes de medición de resultados de la ejecución del plan. Las características más importantes de los indicadores, se presentan en el cuadro siguiente.

**CUADRO N° 4. CARACTERISTICAS DE LOS INDICADORES**

<b>CARACTERISTICAS</b>	<b>DESCRIPCION</b>
<b>Fácil de identificar.</b>	Deben ser fáciles de encontrar y que no exista dificultad en su uso.
<b>Independencia</b>	No condicionado a la influencia de factores externos.
<b>Pertinente</b>	Referido a los procesos y productos que se relacionan con el plan y con lo más representativo de lo que se quiere medir.
<b>Fácil comprensión.</b>	Debe ser libre de complejidades.
<b>Confiable</b>	Confianza que debe ser independiente de quien realice la medición.
<b>Oportuno</b>	Generado de manera oportuna, de acuerdo a la necesidad de medición.

**Fuente:** Estas características han sido tomadas y elaboradas de Salgueiro Amado, doc. cit. pgs. 11- 12; y de Shack Nelson, doc cit. pgs 5-6.

### II.3.1.6. METODOLOGIA PARA LA FORMULACION DEL PLAN DE DESARROLLO CONCERTADO.

La planificación tiene que ser entendida como un instrumento de la gestión pública para el cambio, y debe ser considerada, además, como un proceso que tiene las siguientes fases: 1. Elaboración del Plan, 2. Ejecución del plan, 3. Evaluación y Control y 4. Reformulación del Plan; esto se puede ver en el gráfico N° 2.





La orientación central en torno a la elaboración de los planes de desarrollo y los contenidos de estos planes, está dada por el Ministerio de Economía y Finanzas, el que ante la ausencia de un centro de planificación, ha venido asumiendo las funciones de ente planificador. Y es el que ha estado orientado los procesos de planificación a nivel de los gobiernos municipales y regionales.

### **II.3.1.6.1. CONTENIDOS DE LOS PLANES DE DESARROLLO SEGÚN EL MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS.**

El MEF responde a la pregunta de ¿cómo se elabora? el Plan de Desarrollo Concertado, señalando que “ Surge de un proceso de proposición, negociación y concertación entre las autoridades y actores del territorio que se expresa en compromisos y acuerdos para el desarrollo local en el largo plazo”<sup>45</sup>. Así mismo, responde a la pregunta ¿cuál es su contenido?, señalando que “Por lo menos debe contener i. visión compartida, ii. Ejes estratégicos, iii. Objetivos estratégicos locales, iv. Estrategias, v. acciones vi. Valorización y estrategias de financiamiento, vi. Instancias de coordinación y concertación, vii. Sistema de monitoreo y evaluación”<sup>46</sup>.

Luego el MEF en una cartilla destinada a precisar el proceso de cómo se deben elaborar los planes de desarrollo concertado, presenta los siguientes pasos: <sup>47</sup>

- Paso 1. Análisis de roles del territorio en el tiempo.
- Paso 2. Análisis de tendencias del entorno regional, nacional e internacional.
- Paso 3. Propuesta de visión preliminar e identificación de los ejes estratégicos.
- Paso 4. Identificación de las oportunidades y de sus factores clave.
- Paso 5. Identificación de las fortalezas y las carencias clave.
- Paso 6. Identificación de las debilidades que frenan las fortalezas.
- Paso 7. Identificación de las debilidades que hacen sinergia con las amenazas.
- Paso 8. Formulación de los objetivos según el eje estratégico.
- Paso 9. Ajuste de la visión de desarrollo.
- Paso 10. Identificación de proyectos estratégicos de desarrollo.

En los pasos señalados no aparece la línea de base, no aparecen las metas, relacionadas con la cuantificación de los objetivos, lo cual se convierten en carencias importantes, que imposibilitan un adecuada ejecución de los planes de desarrollo concertado, su monitoreo y evaluación. Estas limitaciones deben ser superadas para poder lograr una mejor ejecución del gasto y el cumplimiento de los planes de desarrollo concertado.

---

<sup>45</sup> MEF, MINDES, PRODES, CND, CARE, ANC, MESA DE LUCHA CONTRA LA POBREZA 2004: 5

<sup>46</sup> MEF, MINDES, PRODES, CND, CARE, ANC, MESA DE LUCHA CONTRA LA POBREZA 2004: 5

<sup>47</sup> MEF, CND, PRODES, USAID 2005 : 16

### **II.3.1.6.2. CONTENIDOS DE LOS PLANES SEGÚN LA METODOLOGÍA DEL BALANCE SCORE CARD**

Desde el Balance Score, creado por Kaplan y Norton, en los años noventa, para la planificación estratégica en el campo empresarial, se ha buscado hacer más consistente el proceso de elaboración y de monitoreo de los planes. La metodología del Balance Score, se viene introduciendo de manera gradual en el campo de la gestión pública. En América Latina, Mario Vogel es uno de los representantes más destacados que difunde y aplica esta metodología en el campo empresarial y en el sector público. Según Kaplan y Norton el Balance Score “traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición”. (KAPLAN 2000: 14). Proporcionando a los directivos “...el equipo de instrumentos que necesita para navegar hacia el éxito competitivo futuro”<sup>48</sup>. La influencia del Balance Score viene creciendo en la gestión empresarial e incursionando en la gestión de instituciones públicas.

Los componentes del proceso de elaboración de los planes de desarrollo según el método del Balance Score o Cuadro del Mando Integral<sup>49</sup>, son los siguientes:

#### **1: Factores Críticos de Éxito**

Identificación matemática de los FCE, factores que serán los determinantes de resultados.

#### **2: FODA Matemático**

Buscando aportar rigor científico en el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas eliminando así las subjetividades al querer definir el futuro de la Organización.

#### **3: ADN de los Objetivos Estratégicos**

Busca identificar los Objetivos Estratégicos diferenciadores, únicos, que surgen del sistema estratégico de la Organización y que, por ende, no son aplicables a otra Organización.

---

<sup>48</sup>Kaplan Robert S. y Norton David P. Cuadro de Mando Integral. (The Balance Score). Gestión 2000. Oct. 2000. cap. 1. p.14.

<sup>49</sup> Esta propuesta ha sido desarrollada por Mario Vogel, presentada para absolver una consulta hecha por uno de los asistentes al Curso de Cuadro de Mando Integral.

#### 4: Transformar la Visión en Objetivos

Para que la Visión sea una realidad, se aplica la técnica para convertirla en Objetivos.

#### 5: Validación Matemática de la Visión y Misión

Antes de comenzar la ejecución, se mide la capacidad para crear valor de la Visión y de la Misión.

#### 6: Definición milimétrica del Cliente Ideal

Los clientes no son iguales. Por lo que se analizará detalladamente al Cliente Ideal.

#### 7: Diferenciación Estratégica

Primero la Estrategia, luego la Táctica. Para eso, se fija el norte antes de empezar a correr.

#### 8: Matriz de Riesgos Estratégicos

Considera que no sólo los riesgos operativos, financieros y laborales deben ser mitigados; los Estratégicos también.

#### 9: Tablero de Comando de la Alta Dirección

Para tener el control total del avance mes a mes del *Plan Estratégico*, elabora un *tablero de comando*.

#### 10: Tablero de Gestión para el Alineamiento y Sincronización Total

Cada Director, cada Gerente y Responsable de Área se alinea para apoyar a la Alta Dirección.

#### 11: Indicadores NO Financieros

Se debe conocer la metodología para crear indicadores, todo debe ser medido.

#### 12: Auditoria Estratégica.

Lo importante de esta metodología, es la interrelación entre los objetivos, la precisión de las perspectivas desde las cuáles se aborda la elaboración de los planes, perspectivas que pueden hacerse coincidir, desde luego con ciertas variaciones, con las organizaciones de la gestión pública. Un aspecto importante a destacar es la construcción de un sistema de monitoreo y de evaluación de la ejecución del plan.

### **II.3.1.6.3. LINEA DE BASE UN COMPONENTE IMPORTANTE DE LOS PLANES DE DESARROLLO**

Lo que se busca con la ejecución del Plan de Desarrollo a través del Gasto Público Municipal, es cambiar una situación inicial determinada, para lo cual se requiere de “información del estado inicial que se quiere modificar”<sup>50</sup>. Melgar y Quispe 1999: 103, nos dicen que “Esta información inicial toma el nombre de línea de base y su importancia es clave, ya que es la referencia real para la comparación entre la situación encontrada antes de nuestra intervención frente a la situación lograda”.

En la elaboración de los planes no se puede omitir en tener la información necesaria y organizada para la construcción del punto de partida de la situación que se quiere cambiar o modificar. Para Melgar y Quispe 1999: 104 “La línea de base no es otra cosa que el resultado del diagnóstico en los valores cuantitativos y cualitativos que arrojan los instrumentos de recojo de información sobre cada uno de los indicadores seleccionados”.

Si los planes carecen de línea de base, como sucede en una parte importante de los Planes de Desarrollo Concertado de los municipios de Lima Metropolitana, no se pueden medir los avances de la ejecución del plan, no se pueden medir los logros obtenidos con la ejecución del plan, ni se pueden medir los resultados finales de su ejecución. Los diagnósticos sectoriales deben concluir en construir los valores iniciales, que cuantifican la situación a cambiar.

### **II.3.2. MARCO TEORICO**

Para explicar la relación entre metodología adecuada para la formulación de los Planes de Desarrollo y el cumplimiento eficaz de la ejecución del gasto público municipal, se construyó un modelo econométrico logarítmico, destinado a identificar la relación existente, entre elaboración y priorización adecuada de los objetivos con la ejecución de estos objetivos a través del gasto público municipal, ejecución realizada vía la inversión pública municipal.

---

<sup>50</sup> Melgar P. Walter, Quispe L. Arturo Diagnóstico Situacional y construcción de línea de base. Escuela para el Desarrollo. Abril de 1999.

Considerando que los resultados econométricos expresan relaciones estadísticas, que tienen que ser corroborados con la realidad o con una teoría *vigente*<sup>51</sup>, se incorporó también en el análisis la evaluación de la gestión municipal y de la eficacia del gasto municipal en torno al cumplimiento del Plan de Desarrollo Concertado, que ayudará a determinar también si el gasto público municipal ha sido eficaz o no en el cumplimiento de los objetivos del Plan de Desarrollo Concertado. Así mismo, se incorporó la evaluación de la consistencia del Plan de Desarrollo, para determinar si estaba adecuadamente elaborado o no. Por lo que se necesitaba también construir un marco teórico ad hoc a estos contenidos analíticos.

Considerando lo crítico de la situación de los planes de desarrollo de los distritos de Lima Metropolitana, no se trataba sólo de identificar la relación entre metodología adecuada expresada en objetivos adecuadamente elaborados, y la ejecución de los mismos vía el gasto municipal, sino que se trataba además de complementar este análisis, con una propuesta que contuviera los elementos centrales de una metodología adecuada de elaboración de los planes de desarrollo concertado y de evaluación de los mismos.

A continuación se presenta los contenidos del marco teórico.

### **II.3.2.1. MODELO LOGISTICO (LOGIT)**

Considerando las características de la relación de causalidad a explicar, entre metodología y ejecución del plan, expresada esta relación de manera más específica, en la relación entre objetivos ejecutados, a través del gasto público municipal, con objetivos adecuadamente formulados y priorizados, logrados a través de una metodología adecuada, se construyó un Modelo Logístico (Logit).

---

<sup>51</sup> Según Kendall y Stuart "Una relación estadística, por más fuerte y sugerente que sea, nunca podrá establecer una conexión causal: nuestras ideas de causalidad deben provenir de estadísticas externas y en último término, de una u otra teoría". Tomado de Gujarati 2010:19. Agrega al respecto Gujarati 2010:20 " ... una relación estadística por sí misma no puede por lógica, implicar causalidad. Para aducir causalidad se debe acudir a consideraciones a priori o teóricas"

El Modelo Logit, utiliza variables cualitativas, que expresan atributos o cualidades, “suelen indicar la presencia o ausencia de una “cualidad” o atributo”<sup>52</sup>, y “Una manera de “cuantificar” tales atributos es mediante variables artificiales que toman valores 0 y 1, donde 1 indica la presencia (o posesión) de ese atributo y 0 su ausencia”<sup>53</sup>. Estas variables son denominadas variables dicótomas, son “... en esencia un recurso para clasificar datos en categorías mutuamente excluyentes..”<sup>54</sup>. El Modelo Logit expresa probabilidades de que el suceso tenga lugar dada las variables explicativas, cuyos resultados se muestran a continuación.

#### **VARIABLES DEL MODELO:**

Ejecución de Objetivos del plan de Desarrollo = f (Objetivo bien formulado, Objetivo adecuadamente priorizado).

Yi = Variable que indica la probabilidad de que el objetivo sea ejecutado (Relacionada con la ejecución eficaz del gasto público municipal).

Bo = Indica la probabilidad de que el objetivo sea ejecutado cuando D1 y D2 son iguales a cero

D1 = Variable binaria que toma el valor de 1 cuando el objetivo ha sido bien formulado y de 0 cuando no lo está. (Relacionada con la utilización de una metodología eficaz en su elaboración).

D2 = Variable binaria que toma el valor de 1 cuando el objetivo ha sido adecuadamente priorizado y de 0 cuando no lo ha sido. (Relacionada con la utilización de una metodología eficaz en su elaboración).

#### **FORMALIZACION DEL MODELO LOGIT**

$$\ln \left( \frac{Y_i}{1 - Y_i} \right) = B_0 + B_1 D_1 + B_2 D_2 + u_i$$

---

<sup>52</sup>Gujarati, doc cit, pg. 277.

<sup>53</sup>Gujarati, doc cit, pg. 277.

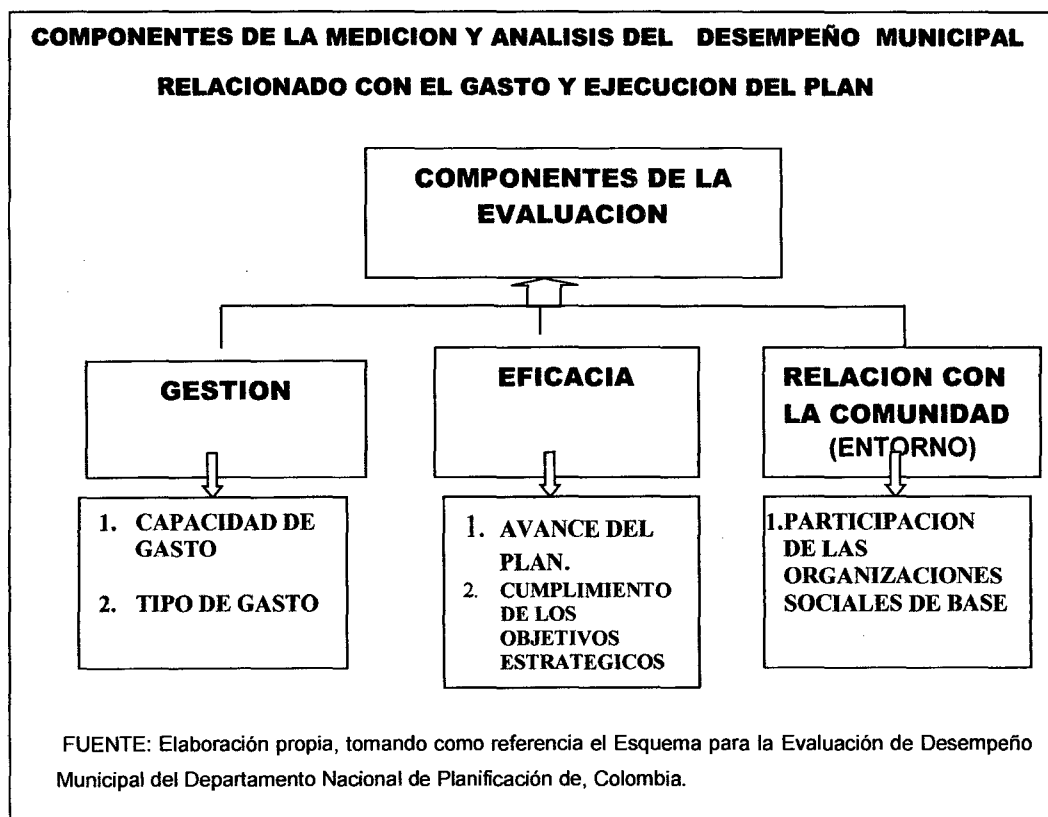
<sup>54</sup> Gujarati, doccit, pg. 278

### II.3.2.2. ANALISIS DE LA GESTION MUNICIPAL EN RELACION AL GASTO MUNICIPAL, DE SU EFICACIA, DE LA RELACION CON EL ENTORNO Y ANALISIS DE LOS CONTENIDOS DEL PLAN.

Además de la identificación de la relación probabilística entre las variables, expresadas en el Modelo Logit, se consideró pertinente, por las características del problema del presente trabajo, complementar el análisis de los resultados de esta relación, con el análisis de la gestión municipal en torno al manejo del gasto municipal, de la eficacia en torno al cumplimiento de los objetivos del plan, de su relación con el entorno, especialmente de la relación con la población en torno a la ejecución del plan. Así mismo, se consideró también analizar aspectos centrales del PDC del distrito de Ate, para determinar su consistencia interna, si está bien elaborado o no.

En el siguiente gráfico se presentan los componentes considerados en la evaluación por tener incidencia en el gasto municipal y en la gestión del Plan de Desarrollo.

**GRAFICO Nº 3**

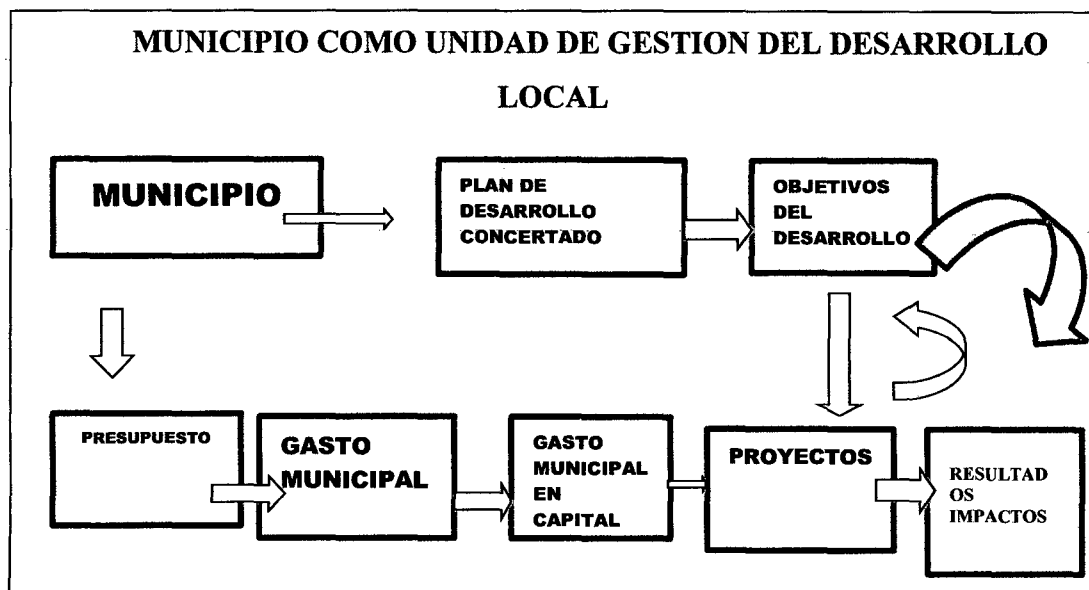




### II.3.2.2.1. COMPONENTE GESTION: RELACION DE LA GESTION MUNICIPAL Y EL GASTO EN LA EJECUCION DEL PLAN DE DESARROLLO CONCERTADO

El siguiente gráfico muestra la relación del municipio, vía el gasto municipal, con el plan de desarrollo y los objetivos del plan, y por lo tanto el logro de los objetivos del desarrollo local.

Gráfico N° 4



Fuente: Elaboración propia

Para verificar si el Gasto Municipal, a través de la ejecución de proyectos, está orientado adecuadamente hacia el cumplimiento del Plan de Desarrollo Concertado 2003 – 2015 del distrito de Ate, principalmente hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos del plan, el componente principal de la medición es la eficacia, que mide los resultados de la ejecución del gasto en el cumplimiento del plan.

Considerando que el gasto municipal depende de los ingresos municipales ( $\text{Gasto Municipal} = f(\text{Ingreso Municipal})$ ), se analizó parte de la gestión de ingresos y gastos de la municipalidad, utilizando el componente gestión para realizar esta medición. Y teniendo en cuenta el carácter participativo de la planificación del desarrollo a nivel local, de acuerdo a como lo dispone el MEF, se consideró evaluar la participación de la población en la gestión del gasto municipal, realizado vía el presupuesto participativo. La carencia de datos, impide que se haga una evaluación de la eficiencia del gasto.

El análisis de gestión, permite determinar la capacidad administrativa de la municipalidad en torno al manejo financiero de los ingresos, de la ejecución del gasto en general y del gasto de capital en particular y de los montos de dinero destinados a proyectos y de sus resultados.

Para esta medición se construyeron los siguientes indicadores:

## **INDICADORES**

### **INDICADOR: EFICIENCIA EN EL GASTO**

Este indicador permite medir cuánto de los ingresos percibidos por la municipalidad son gastados; es decir si los ingresos son gastados durante el período presupuestal en que fueron otorgados. Altos índices de gasto en relación a los ingresos demuestran una eficiencia en el gasto municipal, más allá del destino del mismo.

$$\text{EG} = \frac{\text{GM}}{\text{YM}}$$

**EG:** Eficiencia en el gasto.

**YM:** Ingresos del gobierno municipal.

**GM:** Gastos del gobierno municipal.

Si se incrementan los ingresos y a su vez el gasto sigue la misma tendencia, y una parte del incremento del gasto se destina a gasto de capital o a proyectos para atender demandas de la población, esto tiene efectos positivos en la ejecución del plan de desarrollo y en el bienestar de la población.

### **INDICADOR: GRADO DE PARTICIPACION DEL GASTO DE CAPITAL**

Para evaluar la calidad del gasto se consideró el Indicador Gasto de Capital (GI), que expresa la relación entre el Gasto de Capital y el Gasto Total Municipal.

$$\text{GI} = \frac{\text{GMC}}{\text{GT}}$$

**GI :** Grado de participación del gasto de capital en el gasto municipal total

**GMC:** Gasto Municipal de Capital.

**GT :** Gasto Total

La relación entre gasto de capital y gasto total, nos permite medir la calidad del gasto del gobierno municipal, tiene relación con la mayor cantidad de gasto destinado a gastos de inversión.

### **INDICADOR: INGRESOS PROPIOS GENERADOS POR LA MUNICIPALIDAD**

Este indicador permite medir el monto o porcentaje de ingresos generados por la municipalidad en relación al ingreso total. Se puede medir por el monto de ingresos generados o con el ratio que indica la participación porcentual de los ingresos propios entre el ingreso total de la municipalidad.

$$MIP = MIP_{t1} + MIP_{t2} + \dots + MIP_{tn}$$

MIP : Montos de Ingresos generados por la municipalidad.

MIP t1 : Montos de Ingresos generados año 1.

MIP tn : Montos de Ingresos generados año n

### **PARTICIPACION DE LOS INGRESOS PROPIOS ENTRE EL INGRESO TOTAL MUNICIPAL.**

$$IPYT = \frac{IP}{YT}$$

YPT: Participación porcentual de los Ingresos propios dentro del total de ingresos municipales.

IP: Ingresos propios.

YT: Ingreso Total anual.

## **INDICADOR: NUMERO DE PROYECTOS EJECUTADOS POR LA MUNICIPALIDAD**

Este indicador permite medir que tan activa se encuentra la municipalidad en torno a la elaboración y ejecución de los proyectos. Esto sin evaluar la calidad de los mismos que también debe evaluarse en cuanto a los efectos, los productos y servicios obtenidos. Un mayor número de proyectos adecuadamente elaborados, y correctamente ejecutados beneficia al distrito y a la población.

$$\mathbf{NPA = PA1 + PA2 + \dots + PAn}$$

NPA: Número de proyectos ejecutados por la municipalidad.

PA 1: Proyecto 1.

PA 2: Proyecto 2.

PA n: Proyecto n.

### **II.3.2.2.2. COMPONENTE EFICACIA: CUMPLIMIENTO DE LINEAS ESTRATEGICAS, OBJETIVOS Y METAS.**

La eficacia está asociada al cumplimiento de los objetivos y metas<sup>55</sup> y también está relacionado con el grado de avance del plan. El mayor grado de avance del plan o el mayor cumplimiento de objetivos debe incidir en la mejora del bienestar de la población. El indicador de eficacia mide el grado de cumplimiento de los objetivos y metas del plan y de lo conseguido en términos de resultados y productos<sup>56</sup>.

#### **INDICADORES:**

**INDICE DE EFICACIA POR LINEA ESTRATEGICA:** Mide el grado de atención prestado por el municipio a la línea estratégica, expresado en el número proyectos o de los montos de dinero destinados a cada línea estratégica.

$$\mathbf{ELE = NPi * LEi}$$

<sup>55</sup> Departamento Nacional de Planificación. Colombia. 2005: 25

<sup>56</sup> Escobar Morales Guido (Estadístico MBA). Importancia de los indicadores en el seguimiento y evaluación del Plan de Desarrollo. Cali 2009.

**ELE:** Índice de Eficacia de la Línea Estratégica.

**NP:** Número de Proyectos

**LE :** Línea Estratégica.

**INDICE DE EFICACIA POR OBJETIVOS.** Mide el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos relacionados con el plan.

$$\text{IEO} = \frac{\text{NCOs}}{\text{NOB}}$$

**IEO:** Índice de Eficacia del Objetivo Estratégico

**NCOs:** Nivel de cumplimiento de los objetivos

**NOB :** Número de objetivos

**INDICE DE EFICACIA DEL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS DENTRO DE CADA LINEA ESTRATEGICA DEL PLAN.**

Mide el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos relacionados con la línea estratégica definidas en el plan.

$$\text{IEOLE} = \frac{\text{NCOLE}}{\text{NOLE}}$$

**IEOLE:** Eficiencia en el cumplimiento de los objetivos estratégicos dentro de la línea estratégica.

**NCOLE:** Nivel de cumplimiento del objetivo al interior de la LE

**NOLE:** Número de objetivos por Línea Estratégica

**BENEFICIARIOS POR EJECUCION DE PROYECTOS**

Se considera beneficiarios a las personas que directamente han sido favorecidas con la ejecución de los proyectos.

$$B_t = b_{ipj} + b_{ipj} + \dots + b_{npm}$$

Bt = Número de beneficiarios total de los proyectos.

Bi = Número de beneficiarios por proyectos

Bj = Número de proyectos.

#### **BENEFICIARIOS ANUALES POR OBJETIVOS ESTRATEGICOS RELACIONADOS CON LAS LINEAS ESTRATEGICAS DEL PLAN**

$$\text{ETG} = \frac{\text{BAOE}}{\text{TP}}$$

**ETG** = Indicador porcentual del número de beneficiarios por cada objetivo y tipo de gasto.

**BAOE** = Beneficiarios anuales por objetivos estratégicos y tipo de gasto.

**TP** = Total población anual

#### **II.3.2.2.3. COMPONENTE ENTORNO: PARTICIPACION DE LA COMUNIDAD EN LA EJECUCION DEL PLAN DE DESARROLLO CONCERTADO.**

Se analiza la “Relación con la comunidad”, que es parte del componente “Entorno”, en la medida que nos permite determinar cuál es el grado de participación de la población; especialmente de la población organizada, que es la que tiene el papel de liderazgo en el proceso de organización y movilización social en el distrito. Esto se hace considerando que el Plan de Desarrollo es concertado con la población; la visión, los objetivos estratégicos y las metas, expresan mínimos de consensos entre la municipalidad, las instituciones públicas, las organizaciones económicas y sociales, y la población de la localidad.

Se han construido indicadores para medir la participación de la comunidad en relación a la ejecución del Plan de Desarrollo Concertado, estos son los siguientes:

#### **GRADO DE CONOCIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES SOCIALES DE BASE DE LA EJECUCION DEL PDC 2003 – 2015.**

$$\text{GCOS} = \frac{\text{NOCPD}}{\text{TOSE}}$$

**GCOS:** Grado de conocimiento de las organizaciones sociales acerca de la ejecución del PDC.

**NOCPD:** Número de organizaciones que conocen el Plan de Desarrollo Concertado.

**TOSE:** Total de organizaciones sociales existentes.

### **GRADO DE PARTICIPACION DE LAS ORGANIZACIONES SOCIALES DE BASE EN LA EJECUCION DEL PDC 2003 – 2015.**

$$\text{GPEP} = \frac{\text{NOPEP}}{\text{TOSE}}$$

**GPEP:** Grado de participación de las organizaciones sociales acerca de la ejecución del PDC.

**NOPEP:** Número de organizaciones sociales que participan en la ejecución del Plan de Desarrollo Concertado.

**TOSE:** Total de organizaciones sociales existentes.

### **RELACION ENTRE OBJETIVOS EJECUTADOS DEL PLAN DE DESARROLLO CONCERTADO Y PROYECTOS APROBADOS Y EJECUTADOS DEL PRESUPUESTO PARTICIPATIVO**

En el componente “Relación con la comunidad (entorno)”, además de aplicar técnicas de muestreo para identificar la participación de la población en la ejecución del Plan de Desarrollo Concertado, se construyó también, un modelo probabilístico para explicar la relación probabilística entre “Objetivos ejecutados del plan de desarrollo concertado y proyectos aprobados y ejecutados del presupuesto participativo”. Este modelo es el siguiente:

#### **ESPECIFICACIÓN DEL MODELO.**

##### **VARIABLES DEL MODELO:**

Ejecución de Objetivos del plan de Desarrollo = f (Ejecución de Proyectos Aprobados en el Presupuesto Participativo)

Y = Variable dicótoma que indica la probabilidad de que el objetivo sea ejecutado.  
Toma el valor de 1 cuando ha sido ejecutado y el valor de 0 cuando no es ejecutado.

$\beta$  = Son los parámetros, donde  $\beta_0$  indica la probabilidad de que el objetivo sea ejecutado cuando D1 es igual a cero.  $\beta_1$  indica la probabilidad de incidencia de X en Y.

X1 = Variable explicativa relacionada con el número de proyectos ejecutados aprobados en el Presupuesto Participativo.

$\varepsilon$  = El término error.

FORMALIZACION DEL MODELO:

$$\ln \left( \frac{Y}{1-Y} \right) = \beta + \beta_1 X + \varepsilon$$

### II.3.2.3. CONTENIDOS Y ESTRUCTURA DEL PLAN DE DESARROLLO CONCERTADO

El direccionamiento o la orientación del gasto municipal, en relación al cumplimiento del Plan de Desarrollo Concertado, tiene relación con la consistencia de los contenidos del plan, especialmente de aquellos contenidos que sirven de orientadores de la ejecución del plan y que son también medios de cómo realizar el monitoreo y la evaluación de los resultados de la ejecución del plan.

Uno de estos contenidos está relacionado con la visión, la que se convierte en la orientación general de lo que se desea conseguir para el distrito en el largo plazo. En torno a la consistencia de la visión, se presentan las siguientes características.



**Cuadro N° 5. CARACTERÍSTICAS DE LA VISION DEL DESARROLLO**

<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>CONTENIDO</b>
<b>ESTRUCTURADA</b>	Tener sustento teórico conceptual. Es decir debe tener tras de sí una teoría del desarrollo que la sustente.
<b>TRANSFORMADORA</b>	Debe ser portadora del cambio esperado.
<b>COHERENTE</b>	Tener coherencia con la realidad. Se debe basar en el estudio integral y multifacético de la realidad.
<b>CONSENSUADA</b>	Expresar acuerdos mínimos sociales.
<b>REALIZABLE</b>	Se debe materializar a través del tiempo.
<b>MOTIVADORA.</b>	Promover motivaciones, esperanzas y adhesiones en su realización

Otros contenidos como la existencia de una línea de base, de objetivos consistentes, de metas, indicadores, de relaciones adecuadas entre los objetivos estratégicos, metas, programas y proyectos.

Lo señalado anteriormente conduce a que la estructura y los componentes del plan deben ser adecuados, tener lo necesario para poder monitorear o seguir la ruta trazada por el plan.

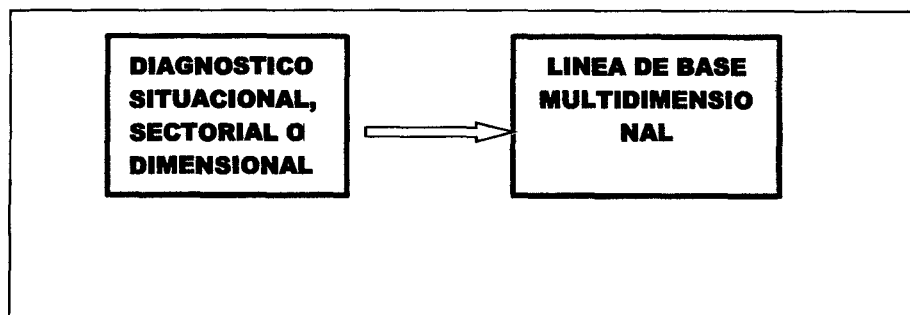
### **LOS PLANES Y LA LINEA DE BASE**

Todo plan, especialmente los planes de desarrollo concertado a nivel municipal, deben tener obligatoriamente su línea de base, de lo contrario es imposible, orientar la gestión del gasto en torno al cumplimiento de los objetivos y metas del plan.

Los diagnósticos que se realicen en el espacio municipal, deben terminar, explícitamente, en la construcción de la Línea de Base, que sirva para cuantificar la situación actual o la problemática actual a modificar o cambiar con la ejecución del plan, vía la ejecución de proyectos municipales.

En la siguiente gráfica se expresa la relación entre el diagnóstico y la línea de base.

**Gráfico N° 5 Relación diagnóstico situacional y línea de base**



Fuente: Elaboración propia

La línea de base sirve no sólo para la evaluación del plan, sino para su monitoreo, permite direccionar, en tanto se trata de que con la ejecución del gasto público, se vaya logrando alejarse de la situación problemática o de las carencias identificadas y cuantificadas.

Sirve además de referencia para la construcción de los objetivos estratégicos, en tanto estos son los resultados esperados a lograr con la ejecución del gasto municipal y del cumplimiento del plan, y sus logros o los avances en el cumplimiento de los objetivos se tienen que comparar contra la situación inicial, situación de partida o línea de base.

### **LOS OBJETIVOS Y LAS METAS**

Los objetivos enuncian los resultados que se esperan lograr con la ejecución del plan, expresan una voluntad a ser cumplida<sup>57</sup>; en el caso de los objetivos del Plan de Desarrollo Concertado; los objetivos son compromisos asumidos por la municipalidad frente a los actores sociales del desarrollo del distrito, por lo que deben hacerse los esfuerzos para su logro. Los objetivos permiten la concreción de la visión y si están bien elaborados se convierten en guías de lo que se espera lograr como resultado de la ejecución del plan. Los objetivos son resultados plasmados en el plan y relacionados con el desarrollo del espacio local, a ser logrados en cada uno de los sectores, en que se pueden dividir las distintas actividades que se realizan en el distrito, como: económico, social, político, institucional, tecnológico y otros de la localidad.

<sup>57</sup>Commamord 2001

Al respecto es necesario considerar que “La determinación de objetivos es una función sustantiva, tanto del planeamiento estratégico como operacional. El proceso se inicia a partir de la sistematización de una serie de datos e información disponible, que sea relevante para los propósitos estratégicos de la institución”.<sup>58</sup>.

Algunas características que deben tener los objetivos son: claros, concisos, precisos, realizables y articulados con las líneas estratégicas, con las metas, y con la medición de sus resultados por medio de los indicadores.

Los objetivos estratégicos de los planes de desarrollo concertado, deben cuantificarse en metas, que son los objetivos cuantificados. Esto permite operativizarlos, hacerlos más concretos y por hacerlos medibles.

A la vez con la construcción de metas, se hace necesario la construcción de indicadores, que son instrumentos de medición de resultados y de proceso, relacionados con la ejecución del plan. No se puede medir resultados y avances en la ejecución del plan, si es que no se construyen indicadores para tal fin.

La siguiente matriz sirve como referente para determinar la relación adecuada entre los objetivos y su cuantificación, a través de las metas, así como la medición de su ejecución y cumplimiento, a través de los indicadores.

<b>LÍNEA ESTRATEGICA</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>	<b>METAS</b>	<b>LÍNEA DE BASE</b>	<b>INDICADOR</b>
L.E. 1	OE.1.	M.1 O.E.1	LB.1. M1	IND. M1.
		M.2. O.E.1		
L.E.n	O.E.n	O.En. Mn		

<sup>58</sup> Sánchez A, Fernando Planificación Estratégica y Gestión Pública por Objetivos. ILPES Santiago de Chile Marzo 2003.pg. 48.

## **II.4. HIPOTESIS**

### **HIPOTESIS GENERAL**

Si se aplica una metodología adecuada para formular los Planes de Desarrollo Concertado, entonces se cumple de manera eficaz con la ejecución del gasto público municipal.

### **HIPOTESIS ESPECÍFICAS**

Si los objetivos estratégicos están adecuadamente elaborados y priorizados entonces los objetivos estratégicos serán ejecutados.

Si se precisan las metas y se construyen los indicadores de medición entonces se efectivizan los resultados del gasto público.

Si se construye una Línea de Base que permita la cuantificación sectorial y temática para la formulación de los planes de desarrollo el gasto público se ejecutará de manera más eficaz.

Si se ejecutan los proyectos aprobados en el Presupuesto Participativo entonces se ejecutarán los objetivos del Plan de Desarrollo Concertado

## II.2.5. LA MATRIZ DE CONSISTENCIA

Cuadro N° 6. MATRIZ DE CONSISTENCIA DEL TRABAJO DE INVESTIGACION

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL	VARIABLES	DIMENSION	INDICADORES	INDICE	RECOLECCION DE INFORMACION
¿Por qué el Gasto Público municipal, a través de la inversión pública municipal, no está orientado al cumplimiento de los Planes de Desarrollo Concertado?	Formular adecuadamente los Planes de Desarrollo Concertado que permita orientar y monitorear el gasto público, que los municipios programan presupuestalmente para la inversión pública.	Si se aplica una metodología adecuada para formular los Planes de Desarrollo Concertado, entonces se cumple de manera eficaz con la ejecución del gasto público municipal.	Y:Objetivos ejecutados del Plan de Desarrollo Concertado.	Objetivos del Plan de Desarrollo Concertado que recibieron proyectos de inversión pública.	Número de objetivos Ejecutados.	Número de Obj. con proyectos/ Número total de objetivos.	Fuentes secundarias del MEF, RENAMU, Municipalidad de Ate. Informes de gasto municipal.
			X: Metodología adecuada	Línea de base del PDC.	Línea de Base/ Objetivos del Plan.	Nº de línea de base por variable/Total objetivos.	Análisis de los contenidos del Plan de Desarrollo Concertado
			Objetivos del Plan de Desarrollo adecuada mente elaborados	Objetivos adecuada mente elaborados/ Total de objetivos	Nº de línea de base por objetivo adecuadamente elaborado /Número de Objetivos.		
			Metas del Plan de Desarrollo	Metas del plan/objetivos del plan	Número de Metas/ Número de objetivos		

PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES	INDICE	RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
¿Por qué los objetivos no son adecuadamente elaborados y adecuadamente priorizados que permitan su ejecución a través de la inversión pública municipal?	Formular planes de desarrollo que incorporen objetivos adecuadamente elaborados y priorizados, que permitan una mejor orientación del gasto municipal y puedan ejecutarse los objetivos y el plan de desarrollo.	Si los objetivos están adecuadamente elaborados y priorizados entonces los objetivos serán ejecutados.	Y1: Objetivos ejecutados del Plan de Desarrollo Concertado.	Objetivos del Plan de Desarrollo Concertado que recibieron proyectos de inversión pública	Número de objetivos Ejecutados.	Número de Obj. Con proyectos/ Número total de proyectos.	Fuentes secundarias del MEF, RENAMU, Municipalidad de Ate. Análisis de los contenidos del Plan de Desarrollo Concertado
					Número de proyectos ejecutados en objetivos	Número de Obj. Con proyectos ejecutados/ Número total de proyectos.	
			X1: Objetivos adecuadamente formulados	Objetivos incorporados al PDC elaborados adecuadamente	Número de objetivos adecuadamente formulados.	Número de Obj. adecuadamente elaborados/ Número total de objetivos.	
			X2: Objetivos adecuadamente priorizados	Objetivos incorporados al PDC priorizados adecuadamente	Número de objetivos adecuadamente priorizados	Número de Obj. adecuadamente priorizados/ Número total de objetivos.	
¿Por qué los objetivos de los Planes de Desarrollo, no son elaborados de manera adecuada y culminan en la construcción de metas y de indicadores?	Formular los Planes de Desarrollo Concertado relacionando adecuadamente los Objetivos Estratégicos, las metas y los indicadores, que permita una mejor orientación y ejecución del gasto municipal hacia el cumplimiento del Plan .	Si se precisan las metas y se construyen los indicadores de medición entonces se efectivizan los resultados del gasto público.	Y: Objetivo ejecutado del Plan de Desarrollo Concertado.	Objetivos del Plan de Desarrollo Concertado que recibieron proyectos de inversión pública.	Número de objetivos Ejecutados.	Número de Obj. Con proyectos/ Número total de objetivos.	Fuentes secundarias del MEF, RENAMU, Municipalidad de Ate. Análisis de los contenidos del Plan de Desarrollo Concertado.
			X: Metas del Plan adecuadamente elaboradas.	Metas del Plan incorporadas en el Plan de Desarrollo.	Número de metas adecuadamente elaboradas Número total de metas ejecutadas	Número de metas elaboradas/	

## **METODOLOGIA**

### **III.1. TIPO DE INVESTIGACION: INVESTIGACION APLICADA**

La presente investigación es de tipo aplicada, en tanto busca a partir de los conocimientos adquiridos, utilizarlos en la construcción de una propuesta metodológica que permita superar las serias carencias que tienen los planes de desarrollo de los distritos de Lima Metropolitana. Estos conocimientos han sido adquiridos a partir de la explicación de la relación entre metodología y ejecución del plan de desarrollo, a través del gasto público municipal, y del análisis de la gestión, municipal, de la eficacia, de la relación con el entorno y de los contenidos del Plan de Desarrollo Concertado. A lo que se ha adicionado la experiencia y conocimientos logrados en la participación en la elaboración de Planes de Desarrollo Local en distritos de Lima Metropolitana.

### **NIVEL DE INVESTIGACION: CORRELACIONAL Y DESCRIPTIVA**

**CORRELACIONAL.** En tanto busca encontrar relaciones entre la aplicación de una Metodología Adecuada en la formulación del Plan de Desarrollo Concertado, expresada en la elaboración de objetivos adecuadamente formulados, con la ejecución eficaz del gasto público municipal, expresado en la ejecución de los objetivos del desarrollo, a través de la inversión pública municipal. Esto se hace a través de la estimación de un modelo logit, que relaciona variables binarias, dependientes e independientes. Y es correlacional longitudinal en tanto se analizan variables a lo largo de la ejecución del Plan de Desarrollo Concertado 2003 – 2015.

**DESCRIPTIVA.** Es también una investigación de carácter descriptiva. En tanto busca caracterizar, aspectos complementarios a las relaciones de causalidad, vinculados con la gestión municipal, con la eficacia y la gestión participativa del gasto público, que permiten vincular los resultados de la estimación del modelo con aspectos de la gestión del Plan de Desarrollo Concertado 2003 – 2015, del distrito de Ate y con la ejecución del gasto municipal, a través de los proyectos de inversión municipal. Así mismo, es descriptiva en tanto busca determinar la consistencia del Plan de Desarrollo Concertado 2003 – 2015, como instrumento de gestión del desarrollo y del gasto municipal.

### III.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACION:

Dado el carácter de la investigación de ser principalmente aplicada, correlacional longitudinal y descriptiva, el diseño de la investigación <sup>59</sup> se ajusta a estas características.

Para demostrar la primera hipótesis específica, “Si los objetivos están adecuadamente elaborados y priorizados entonces los objetivos estratégicos serán ejecutados”, el diseño fue correlacional longitudinal, y se hizo a través de la especificación y estimación de un modelo econométrico de tipo logit, que relaciona variables cualitativas binarias. El modelo formalizado fue el siguiente:

$$\text{LN} \left( \frac{Y_i}{1 - Y_i} \right) = B_0 + B_1 D1 + B_2 D2 + u_i$$

Pero además, se buscó vincular los resultados de la estimación del modelo, con la gestión del plan y la ejecución del gasto público, para lo cual el diseño fue descriptivo longitudinal, analizando gestión y eficacia del gasto en el cumplimiento de los objetivos del plan, desde el año de inicio del plan hasta el 2011<sup>60</sup>.

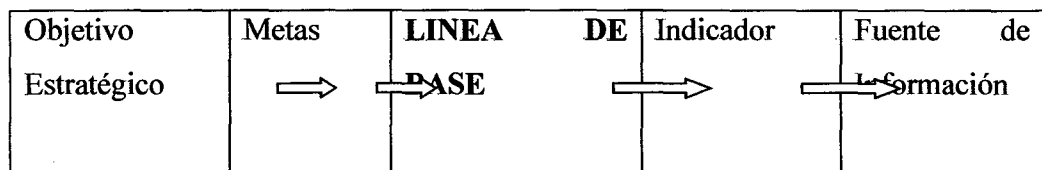
Para la demostrar la segunda hipótesis específica, “Si se precisan las metas y se construyen los indicadores de medición entonces se efectivizan los resultados del gasto público”, teniendo en cuenta que las metas son los mismos objetivos pero cuantificados, son objetivos concretos, específicos, se consideró utilizar los resultados del modelo correlacional longitudinal de la primera hipótesis específica.

<sup>59</sup> Diseño de investigación, es el plan o estrategia concebida para responder a las preguntas de investigación, para alcanzar los objetivos y analizar la certeza de las hipótesis formuladas. Hernández 1997: 108.

<sup>60</sup> Este procedimiento se ha utilizado siguiendo lo que dice Shao Stephan 1979:4, “Un resultado matemático sirve como guía para quien tenga que hacer una conclusión; no es sí mismo una conclusión”.



Para la tercera hipótesis específica “Si se construye una Línea de Base que permita la cuantificación sectorial y temática para la formulación de los planes de desarrollo el gasto público se ejecutará de manera más eficaz”. El diseño es transeccional descriptivo, analiza la variable línea de base considerando el momento en que fue elaborado el Plan de Desarrollo Concertado. Esto para demostrar la presencia, consistencia o carencia sectorial o temática de la Línea de Base en el plan. considerando que su carencia dificulta el monitoreo, la evaluación de los cambios ocurridos con la ejecución del plan. Se consideró en el análisis la siguiente relación:



Para la cuarta hipótesis específica “Si se ejecutan los proyectos aprobados en el Presupuesto Participativo entonces se ejecutarán los objetivos del Plan de Desarrollo Concertado”. El diseño fue correlacional longitudinal, realizado a través de la especificación y estimación de un modelo econométrico de tipo logit, que relaciona variables binarias, dependientes e independientes. El modelo formalizado a estimar fue el siguiente:

$$y = \Lambda(X\beta) + \varepsilon$$

Y posteriormente se utilizó un diseño transeccional descriptivo, buscando vincular los resultados del modelo con el grado de participación de la población a través del presupuesto participativo en la ejecución del plan de desarrollo, se tuvo que aplicar técnicas de muestreo, para determinar el tamaño de muestra, y un cuestionario a la población organizada.

### III.3. POBLACION, MUESTRA, TAMAÑO DE MUESTRA Y UNIDAD DE ANALISIS<sup>61</sup>

Esta parte está referida a los sujetos u objetos de la investigación, a lo que se va a medir y quiénes van a ser medidos<sup>62</sup>. Se presenta considerando las distintas hipótesis del trabajo.

En la primera hipótesis específica, “Si los objetivos están adecuadamente elaborados y priorizados entonces los objetivos serán ejecutados”; teniendo en cuenta que el diseño es correlacional longitudinal, se consideró que la población estaba referida al total de objetivos del Plan de Desarrollo 2003 – 2015 del distrito de Ate. Y que la unidad de análisis debería ser el objetivo adecuadamente elaborado y priorizado.

Para la segunda hipótesis específica, “Si se precisan las metas y se construyen los indicadores de medición entonces se efectivizan los resultados del gasto público”, la población se consideró referida al total de metas que deberían estar incorporadas en el plan y que se correspondían con cada uno de los objetivos del plan. La unidad de análisis fue considerada la meta incorporada en el plan.

Para la tercera hipótesis específica “Si se construye una Línea de Base que permita la cuantificación sectorial y temática para la formulación de los planes de desarrollo, el gasto público se ejecutará de manera más eficaz”; la población era el total de líneas de base articuladas con los objetivos del Plan de Desarrollo; y la unidad de análisis la línea de base de cada objetivo estratégico.

Para la cuarta hipótesis específica “Si se ejecutan los proyectos aprobados en el Presupuesto Participativo entonces se ejecutarán los objetivos del Plan de Desarrollo Concertado”. Teniendo en cuenta primero el diseño correlacional longitudinal, la población estaba referida al total de proyectos aprobados en el Presupuesto Participativo, que la Unidad de Análisis era el Proyecto Aprobado en el Presupuesto Participativo ejecutado.

---

<sup>61</sup> Población o Universo, es “El área de la cual los datos estadísticos son recopilados generalmente referida con población o universo” ver Stephan Shao 1979:4. Considerando a Hernández 1997: 210 y a Sellit 1980, este último tomado de Investigación del Comportamiento, de Zabbata Vicenzina y Oliva Esteban, Abril de 1980, la población puede ser considerada como el conjunto de elementos o de los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.

<sup>62</sup> Según Hernández 1997: 209, para esto hay que considerar que “El “quienes van a ser medidos” depende de precisar claramente el problema a investigar y los objetivos de la investigación” y que para esto hay que definir primero la unidad de análisis.

Considerando el diseño transeccional descriptivo, relacionado con la medición del grado de participación de la población en la ejecución del plan desarrollo, para confrontar los datos obtenidos con los resultados de la estimación del Modelo Logit; se consideró utilizar técnicas muestrales para determinar el tamaño de la muestra. Para la utilización de las técnicas del muestreo se consideró lo siguiente:

**Cobertura espacial:** Distrito de Ate.

**Población:** Número total de organizaciones sociales del distrito: 981 organizaciones sociales del distrito.

**Muestra:** Un segmento de la población correspondiente primero a organizaciones sociales y luego a estas organizaciones sociales distribuidas en las seis zonas en que está dividido el distrito. La muestra fue de 268.

**Unidad de análisis:** Organizaciones sociales y económicas del distrito.

**Informante:** Dirigentes de las organizaciones sociales del distrito.

#### III.4. INSTRUMENTOS Y TECNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la primera hipótesis específica, relacionada con el análisis correlacional longitudinal, entre objetivos ejecutados, vía proyectos de inversión, y objetivos adecuadamente formulados y priorizados, se especificó el siguiente modelo.

$$\text{LN} \left( \frac{Y_i}{1 - Y_i} \right) = B_0 + B_1 D1 + B_2 D2 + u_i$$

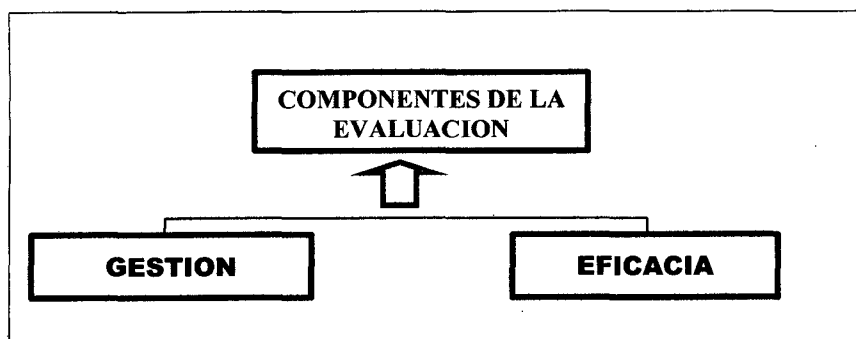
Para este modelo se utilizaron como fuentes de información los datos del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), a través de su Ventana Amigable, donde se puede acceder a los datos de los proyectos que han sido ejecutados por las municipalidades; y los datos del Registro Nacional de Municipalidades (RENAMU).

El acceso a la información secundaria de estas fuentes, se hizo utilizando como instrumentos, cuadros y matrices estadísticas, en donde se incorporaba el número de proyectos ejecutados por la municipalidad, el año en que habían sido ejecutados, los montos y los beneficiarios de los mismos, que permitieron ordenar y consolidar la información. Para variables como objetivos adecuadamente formulados y priorizados, se tuvo que obtener información a partir del análisis de los objetivos del Plan de Desarrollo Concertado 2003 – 2015, para determinar si estaban adecuadamente formulados y priorizados, para lo que se utilizaron criterios de valorización.

La utilización de técnicas econométricas para la medición de la correlación entre las variables, le da confiabilidad a los datos obtenidos, esto en tanto estas técnicas siguen procedimientos estadísticos y matemáticos estandarizados, tales como las pruebas t y p de los parámetros para medir su consistencia y la prueba Chi 2 para medir la consistencia del modelo, son indicadores que permite garantizar la validez de los instrumentos utilizados en la recolección de datos.

El análisis transeccional descriptivo, permitió relacionar los resultados de la estimación del modelo, con el análisis de la gestión del plan y la ejecución del gasto público, analizando la gestión y la eficacia del gasto en el cumplimiento de los objetivos del plan desde el 2003 al 2011<sup>63</sup>, los componentes de esta evaluación se presentan en el siguiente gráfico

**Gráfico N° 6. Componentes de la evaluación**



<sup>63</sup> Según Shao Stephan 79:4 “Un resultado matemático sirve como guía para quien tenga que hacer una conclusión; no es sí misma una conclusión”.

Se recogió datos del presupuesto municipal para los años del 2003 al 2011, para determinar los montos de ingresos y gastos y tipo de gasto, se utilizó también los datos del MEF, para determinar los montos de inversión en proyectos y del RENAMU, para consistenciar esos datos. Para el recojo de estos datos de fuente secundaria, se utilizaron como instrumentos gráficos, cuadros estadísticos y matrices. Estos datos recogidos se hicieron considerando los indicadores previamente construidos en relación a la gestión y a la eficacia del gasto. La confiabilidad está en que son y van a ser los mismos resultados cuantitativos para estas variables e indicadores desde el 2003 al 2011; y en cuanto a su validez, su utilización permite medir las variables gestión municipal y eficacia del gasto municipal.

En la segunda hipótesis específica, considerando, lo que habíamos sostenido anteriormente, que debido a que las metas son los objetivos cuantificados y de que el plan de desarrollo carecía de metas, se iban a utilizar los resultados del modelo correlacional longitudinal de la primera hipótesis específica para relacionarlos con esta segunda hipótesis. Esto mismo se puede hacer extensivo para la confiabilidad y la validez de los instrumentos de información.

Para la tercera hipótesis específica relacionada con la construcción de una Línea de Base y su relación con la ejecución eficaz del gasto público, considerando que su diseño es transeccional descriptivo, la recolección de datos para su comprobación se hizo a partir del análisis del Plan de Desarrollo Concertado 2003 – 20125. Esto con el fin de comprobar su presencia o no dentro del plan; esta información secundaria obtenida del plan, permitía comprobar si el diagnóstico del plan había culminado en la construcción de una Línea de Base, que permitiera evaluar los avances logrados en la ejecución del plan.

En relación a la confiabilidad, los datos obtenidos del análisis del plan, permite determinar con precisión si el plan tiene o no línea de base; y en cuanto a su validez, es de fácil demostración determinar si un plan tiene o no línea de base o el destino que se le da a esta si la tiene, esto se comprueba analizando la incorporación de la línea de base en relación a los objetivos y las metas.

En la cuarta hipótesis específica, se consideró que el diseño tuvo dos contenidos uno correlacional longitudinal y el otro transeccional descriptivo. En torno al diseño correlacional longitudinal, realizado a través de la especificación y estimación de un modelo econométrico de tipo logit, que relaciona variables binarias, dependientes e independientes, proyectos aprobados en el presupuesto participativo con objetivos del plan de desarrollo ejecutados, se utilizaron fuentes secundarias provenientes de la información de los organismos municipales y de los funcionarios en torno a la composición del gasto público municipal y de la ejecución de proyectos provenientes del presupuesto participativo. El modelo a estimar fue el siguiente:

$$y = \Lambda(X\beta) + \varepsilon$$

Y en torno a la validez, las pruebas t y p de los parámetros para medir su consistencia y la prueba Chi 2 que mide la consistencia del modelo, además del Pseudo R2, del Indicador de Conteo, son indicadores que permite garantizar la validez de los instrumentos utilizados en la recolección de datos

Para el diseño transeccional descriptivo, que buscaba medir el grado de participación de la población en la ejecución del plan de desarrollo, se aplicaron técnicas de muestreo, para seleccionar el tamaño de la muestra, y un cuestionario a la población organizada. Para determinar el tamaño de muestra se utilizó la fórmula siguiente:

$$n = Z^2 p.q/e^2$$

La utilización de técnicas estadísticas de muestreo, para determinar el tamaño de la muestra, estandarizadas para este tipo de técnicas, además, la consistencia del cuestionario aplicado, basado en preguntas cerradas y de fácil entendimiento, permiten determinar la confiabilidad de los instrumentos utilizados para la recolección de información. La medición de la correlación entre las variables, le da confiabilidad a los datos obtenidos mediante los instrumentos utilizados, esto en tanto estas técnicas siguen procedimientos estadístico y matemáticos estandarizados.

### III.5. TEORIAS Y PROCEDIMIENTOS DE ANALISIS DE DATOS

Para la primera hipótesis específica, relacionada con el análisis correlacional longitudinal, entre objetivos ejecutados, vía proyectos de inversión, y objetivos adecuadamente formulados y priorizados, para la variable proyectos ejecutados por la municipalidad, se utilizó la Teoría Econométrica relacionada con los Modelos Logit,

En la especificación del modelo se utilizaron variables cualitativas, relacionadas con atributos o cualidades. La cuantificación de los atributos se han realizado con el uso de variables artificiales que toman valores 0 y 1, donde 1 indica la presencia (o posesión) de ese atributo y 0 su ausencia.

#### VARIABLES DEL MODELO:

Ejecución de Objetivos del plan de Desarrollo = f (Objetivo bien formulado, Objetivo adecuadamente priorizado)

$Y_i$  = Variable que indica la probabilidad de que el objetivo sea ejecutado (Relacionada con la ejecución eficaz del gasto público municipal).

$B_0$  = Indica la probabilidad de que el objetivo sea ejecutado cuando  $D_1$  y  $D_2$  son iguales a cero

$D_1$  = Variable binaria que toma el valor de 1 cuando el objetivo ha sido bien formulado y de 0 cuando no lo está. (Relacionada con la utilización de una metodología eficaz en su elaboración).

$D_2$  = Variable binaria que toma el valor de 1 cuando el objetivo ha sido adecuadamente priorizado y de 0 cuando no lo ha sido. (Relacionada con la utilización de una metodología eficaz en su elaboración).

#### FORMALIZACION DEL MODELO LOGIT

$$\ln \left( \frac{Y_i}{1 - Y_i} \right) = B_0 + B_1 D_1 + B_2 D_2 + u_i$$

Para el procesamiento de datos, relacionados con la estimación del modelo logit, se utilizó el programa Econometric EView.

Se utilizó también el análisis transeccional descriptivo, para identificar los resultados de la estimación del modelo, con la gestión del plan y la ejecución del gasto público, y que analiza la gestión del gasto y su eficacia en el cumplimiento de los objetivos del plan desde el 2003 al 2011, se utilizó la Estadística Descriptiva, para describir datos, cantidades, construir gráficos y los indicadores respectivos que permitieran cuantificar los montos de ingresos y gastos de la municipalidad, la tendencia que han seguido en el período que va del 2003 al 2011 y también para describir el número, los montos, los beneficiarios de los proyectos ejecutados por la municipalidad y su incidencia en la ejecución de las líneas estratégicas y objetivos del plan de desarrollo.

En la segunda hipótesis específica, para identificar la existencia de metas y su adecuada ubicación en el Plan de Desarrollo, se utilizó la Matriz que se había construido para evaluar la consistencia del plan, para eso se tenía que utilizar procedimientos de la Estadística Descriptiva. Y se consideró también, que dado que las metas son los objetivos cuantificados, se podía utilizar las técnicas econométricas que se habían determinado utilizar para la primera hipótesis específica.

Para la tercera hipótesis específica relacionada con la construcción de una Línea de Base y su relación con la ejecución eficaz del gasto público, considerando que su diseño es transeccional descriptivo, la recolección de datos para su comprobación se hizo a partir del análisis del Plan de Desarrollo Concertado 2003 – 20125. Se identificó la existencia o no de la Línea de Base, un componente importante del plan para el monitoreo y evaluación del mismo, y una vez realizado esto, se buscó utilizar la Estadística Descriptiva para describir datos y valores de las variables y la construcción de indicadores.



Considerando que la cuarta hipótesis específica, estaba relacionada el diseño: correlacional longitudinal y el transeccional descriptivo. El diseño correlacional longitudinal destinado a evaluar la “Relación de causalidad entre objetivos ejecutados del plan de desarrollo concertado 2003 – 2015 y la ejecución de proyectos aprobados en el presupuesto participativo” se utilizó la Teoría Econométrica, relacionada con los modelos logit, esto por las características cualitativas de la variables utilizadas, que toman dos valores 1 si se ejecuta el proyecto y 0 si no se ejecuta el proyecto, en el caso de variable dependiente; y 1 si los objetivos están adecuadamente formulados y priorizados o de 0 si no están adecuadamente formulados y priorizados para las variables independientes. El modelo especificado con sus respectivas variables, fue el siguiente:

**Especificación del modelo:**

**Variables del modelo:**

Ejecución de Objetivos del plan de Desarrollo = f (Ejecución de Proyectos Aprobados en el Presupuesto Participativo)

$Y_i$  = Variable dicótoma que indica la probabilidad de que el objetivo sea ejecutado (Relacionada con la ejecución eficaz del gasto público municipal). Toma el valor de 1 cuando ha sido ejecutado y el valor de 0 cuando no es ejecutado.

$\beta$  = Son los parámetros, donde  $\beta_0$  indica la probabilidad de que el objetivo sea ejecutado cuando  $D_1$  es igual a cero.  $\beta_1$  indica la probabilidad de incidencia de  $X_1$  en  $Y$ .

$X_1$  = Variable explicativa relacionada con el número de proyectos ejecutados aprobados en el Presupuesto Participativo.

$\varepsilon$  = El término error.

El modelo a estimar:

$$y = \Lambda(X\beta) + \varepsilon$$

Para la estimación del Modelo se utilizó el software Stata 11. Y se utilizó la técnica de Máxima Verosimilitud (MV).

Pero además, se utilizó el diseño transeccional descriptivo destinado a identificar el grado de participación de la población en la ejecución del Plan, se utilizó la Teoría del Muestreo Estadístico, con el fin de relacionar los resultados del Modelo Logit, con el nivel de participación de la población organizada en el presupuesto participativo, que era un instrumento de gestión del presupuesto que se relacionaba con la ejecución del plan de desarrollo concertado 2003 – 2015. Se aplicaron las técnicas del muestreo para la selección de la muestra y para la elaboración del cuestionario y su aplicación en la población. Los procedimientos utilizados se presentan a continuación:

**Cobertura espacial:** Distrito de Ate.

**Universo y muestra**

**Población total :** Número total de organizaciones sociales del distrito: 981 organizaciones sociales del distrito.

**Unidad de análisis:** Organizaciones sociales y económicas del distrito.

**Cuadro Nº 7. ORGANIZACIONES SOCIALES Y ECONOMICAS DEL DISTRITO DE ATE AÑO 2011**

ORGANIZACIONES	NUMERO
CLUBES DE MADRES	107
COMEDORES POPULARES	244
ORGANIZACIONES TERRITORIALES	484
ORGANIZACIONES DE MERCADO	24
ALCANCIAS COMUNALES	120
PARQUES INDUSTRIALES	2
TOTAL	981

**Tipo de muestreo:** Muestreo estratificado.

Dos estratos: 1. Organizaciones sociales y económicas del distrito, 2. Organizaciones ubicadas en las cinco zonas en que se encuentra dividido el distrito.

### Determinación del tamaño de la muestra

$$Z = 1.96 \text{ con } \boxed{n = Z^2 \frac{p \cdot q}{e^2}} \text{ 95\% de confianza}$$

$e = 0.05$  . El error aceptado es de 5%.

$p$  = probabilidad de conocimiento de la ejecución del plan. .

$q$  = probabilidad de no conocimiento de ejecución del plan.

### Determinación tamaño de la encuesta piloto

La encuesta piloto se aplicó con el objetivo de determinar el campo de variabilidad de la probabilidad de  $p$  y  $q$ ; y hacer ajustes al cuestionario.

$P$ : probabilidad de que se conozca la ejecución del plan.

$q$ : probabilidad de que no se conozca la ejecución del plan.

Se aplicó una encuesta piloto a un 3% de la población total.

### TAMAÑO DE LA ENCUESTA PILOTO

$$\boxed{k = j N}$$

$k$ : tamaño de la encuesta piloto

$j$  = % del tamaño de la población

$N$ = tamaño de la población.

$np$ = %  $N$

%= 0.03

$N$ = 981

$n$ = 0.03 X 981

$n$  piloto = 29

Se aplicaron las 29 encuestas piloto. De acuerdo al porcentaje de participación de los distintos tipos de organizaciones dentro del total de organizaciones sociales del distrito. De acuerdo al cuadro siguiente:

**CUADRO N° 8. NÚMERO DE ENCUESTAS POR ORGANIZACIONES SOCIALES Y ECONÓMICAS DEL DISTRITO DE ATE. AÑO 2011**

<b>ORGANIZACIONES</b>	<b>NUMERO</b>	<b>% TOTAL</b>	<b>N° ENCUESTAS PILOTO</b>
<b>CLUBES DE MADRES</b>	107	11	3
<b>COMEDORES POPULARES</b>	244	25	7
<b>ORGANIZACIONES TERRITORIALES</b>	484	49	14
<b>ORGANIZACIONES DE MERCADO</b>	24	2	1
<b>ALCANCIAS COMUNALES</b>	120	12	4
<b>PARQUES INDUSTRIALES</b>	2	0.002	
<b>TOTAL</b>	981		29

Determinación del tamaño de la muestra

$$Z= 1.96$$

$$p= 0.4$$

$$q= 0.6$$

$$e = 5\%= 0.05$$

$$N= 981$$

$$n = Z^2 p.q/e^2$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.4)(0.6)}{0.05^2} = \frac{0.830304}{0.0025} = 368$$

El tamaño de la muestra fue de 368 organizaciones y sobre este se hizo un ajuste.

## AJUSTE DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

$$n = \frac{no}{1 + \frac{no}{N}}$$

Tamaño de muestra ajustado:

$$n_a = \frac{368}{1 + \frac{368}{981}} = \frac{368}{1 + 0.37} = 268$$

El tamaño de muestra fue de 268 organizaciones, sobre las que se aplicó un cuestionario.

La selección final de la muestra, se hizo en tres etapas, la primera unidad de muestreo fueron las organizaciones sociales y económicas del distrito; la segunda unidad de muestreo fueron las zonas territoriales en que está dividido el distrito y en las que se encuentran ubicadas las organizaciones y la tercera fue la identificación de los dirigentes de las organizaciones seleccionadas para ser entrevistados.

Técnica de recolección de datos.

**ELABORACION DEL CUESTIONARIO:** Relacionado con los objetivos buscados; determinar la participación de la población en la gestión del Plan de Desarrollo vía el Presupuesto Participativo y determinar los proyectos que son aprobados en el Presupuesto Participativo, relacionados con la ejecución de los objetivos del Plan de Desarrollo Concertado. Las preguntas fueron principalmente cerradas.

**SELECCIÓN DE ENCUESTADORES.** Para la aplicación de la encuesta se seleccionó a estudiantes de la Universidad Nacional del Callao, a los cuales se los capacitó. Se monitoreó la aplicación del cuestionario y se supervisó la calidad de los datos obtenidos

**APLICACIÓN DE ENCUESTA:** Se aplicó una encuesta a los dirigentes de las organizaciones, considerando primero el número y tipo de organizaciones y segundo las organizaciones relacionadas con las 6 (SEIS) zonas en que está dividido el distrito. El número de encuestas a organizaciones aplicadas se presenta en el siguiente cuadro.

**Cuadro N° 9. Distribución de la muestra por Organización**

ORGANIZACIONES	NUMERO	%	ENCUESTAS A ORGANIZACIONES
	2011		
CLUBES DE MADRES	107	11	30
COMEDORES POPULARES	244	25	67
ORGANIZACIONES TERRITORIALES	484	49	131
ORGANIZACIONES DE MERCADO	24	2	6
ALCANCIAS COMUNALES	120	12	33
PARQUES INDUSTRIALES	2	0.002	1
<b>TOTAL</b>	<b>981</b>		<b>268</b>

El número de encuestas de las organizaciones considerando la división zonal del distrito se presenta en el cuadro siguiente.

**Cuadro N° 10. Reparto de la muestra por zonas en que se encuentra dividido el distrito. Número de encuestas por zonas y por organizaciones**

ORGANIZACIONES	ZONA 1	ZONA 2	ZONA 3	ZONA 4	ZONA 5	ZONA 6	TOTAL
CLUBES DE MADRES	1	2	7	5	8	7	30
COMEDORES POPULARES	2	2	11	15	17	20	67
ORGANIZACIONES TERRITORIALES	9	9	24	24	44	21	131
ORGANIZACIONES DE MERCADO	1	1	1	1	1	1	6
ALCANCIAS COMUNALES	3	5	6	4	10	5	33
PARQUES INDUSTRIALES						1	1
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>19</b>	<b>49</b>	<b>49</b>	<b>80</b>	<b>55</b>	<b>268</b>

El procesamiento de datos se realizó con el programa Excel, que permite, por el tamaño de la muestra, construir los cuadros necesarios para su posterior análisis.

### Análisis de datos

Para el análisis de datos se construyeron cuadros ad- hoc, que permitieron evaluar principalmente la participación de la población y los proyectos ejecutados por la municipalidad relacionados con los objetivos del plan de desarrollo.

Para la tercera hipótesis específica relacionada con la construcción de una Línea de Base y su relación con la ejecución eficaz del gasto público, considerando que su diseño es transeccional descriptivo, la recolección de datos para su comprobación se hizo a partir del análisis del Plan de Desarrollo Concertado 2003 – 20125. Se identificó la existencia o no de la Línea de Base, un componente importante del plan para el monitoreo y evaluación del mismo, y una vez realizado esto, se buscó utilizar la Estadística Descriptiva para describir datos y valores de las variables y la construcción de indicadores.

## IV. PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

### IV.1. CARACTERISTICAS DE LAS VARIABLES

Las características de las variables se analizan por cada tipo de hipótesis:

**Hipótesis General:** “Si los objetivos están adecuadamente elaborados y priorizados entonces los objetivos serán ejecutados”. Las variables de esta hipótesis son:

**Y:** Objetivos ejecutados del Plan de Desarrollo Concertado. Los objetivos son los logros o resultados que se esperan alcanzar con la ejecución del plan. Es una variable dependiente, cuantitativa, su variabilidad está relacionada con el número de objetivos del plan de desarrollo ejecutados. Son la parte medular del plan por cuanto su ejecución permite a su vez que el plan se pueda cumplir. Se operacionaliza a través del indicador: Número de objetivos ejecutados a través del gasto público municipal

**X:** Metodología adecuada. Metodología considerada como conjunto de procedimientos racionales y sistemáticos utilizados para elaborar el Plan de Desarrollo. Una metodología no adecuada, que utiliza procedimientos no sistemáticos, parciales, conduce a la elaboración de planes con serias carencias. Es una variable independiente de carácter cualitativa. Esta variable se operacionaliza a través de los siguientes indicadores:

- Número de objetivos adecuadamente formulados.
- Número de metas adecuadamente formuladas incorporadas en el plan.
- Línea de Base del plan.

**Hipótesis Específica 1.** Si los objetivos están adecuadamente elaborados y priorizados entonces los objetivos serán ejecutados. Las variables de esta hipótesis son:

**Y:** Objetivos ejecutados del Plan de Desarrollo Concertado. Variable dependiente que indica la probabilidad de que el objetivo sea ejecutado por el Gasto Municipal vía los proyectos. Se operacionaliza a través del indicador: Número de objetivos ejecutados a través del gasto público municipal

**X1 =** Variable explicativa, independiente, cualitativa, de carácter binaria que toma el valor de 1 cuando el objetivo ha sido bien formulado y de 0 cuando no lo ha sido. (Relacionada con la utilización de una metodología eficaz en su elaboración).



**X2** = Variable explicativa, independiente, cualitativa, binaria que toma el valor de 1 cuando el objetivo ha sido adecuadamente priorizado y de 0 cuando no lo ha sido. (Relacionada con la utilización de una metodología eficaz en su elaboración).

**Hipótesis Específica 2.** Si se precisan las metas y se construyen los indicadores de medición entonces se efectivizan los resultados del gasto público. Las variables de esta hipótesis son:

**Y:** Objetivo ejecutado del Plan de Desarrollo Concertado. Variable dependiente que indica la probabilidad de que el objetivo sea ejecutado por el Gasto Municipal a través de proyectos aprobados en el Presupuesto Participativo. Se operacionaliza a través del indicador: Número de objetivos ejecutados a través del gasto público municipal

**X:** Metas del Plan adecuadamente elaboradas. Variable explicativa, cualitativa. Relacionada con la utilización de una metodología eficaz en su elaboración. Se operacionaliza a través del indicador: Numero de metas adecuadamente elaboradas

**Hipótesis Específica 3.** Si se construye una Línea de Base que permita la cuantificación sectorial y temática, para la formulación de los planes de desarrollo el gasto público se ejecutará de manera más eficaz. Las variables de esta hipótesis son:

**Y:** Objetivo del Plan de Desarrollo Concertado ejecutado. Variable dependiente que indica la probabilidad el objetivo sea ejecutado por el Gasto Municipal a través de proyectos aprobados en el Presupuesto Participativo. Se operacionaliza a través del indicador: Número de objetivos ejecutados a través del gasto público municipal

**X:** Línea de Base adecuadamente formulada. Su inclusión en el plan, permite medir resultados del gasto público en el cumplimiento del plan de desarrollo. Cuantifica los indicadores en el momento del inicio del plan. Permite comparar la situación inicial con la situación lograda con el avance de la ejecución del plan. Se operacionaliza con el indicador: Línea de Base incorporada en el Plan de Desarrollo.

**Hipótesis Específica 4.** Si se ejecutan los proyectos aprobados en el Presupuesto Participativo entonces se ejecutarán los objetivos del Plan de Desarrollo Concertado.

**Y:** Objetivos ejecutados del Plan de Desarrollo Concertado. Variable dependiente dicótoma, indica la probabilidad de que el objetivo sea ejecutado. Se operacionaliza tomando el valor de 1 cuando ha sido ejecutado y el valor de 0 cuando no es ejecutado.

**X:** Proyectos aprobados en el Presupuesto participativo ejecutados. Variable explicativa relacionada con el número de proyectos ejecutados aprobados en el Presupuesto Participativo. Se operacionaliza a través del indicador: Número de proyectos aprobados en el Presupuesto Participativo.

## **IV.2. CONTRASTACION DE HIPOTESIS**

**IV.2.1. HIPOTESIS ESPECIFICA 1.** Si los objetivos están adecuadamente elaborados y priorizados entonces los objetivos serán ejecutados.

### **IV2.1.1. ANALISIS DE RESULTADOS DEL MODELO LOGIT**

#### **Data utilizada**

La data utilizada en su estimación se presenta en el siguiente cuadro.

CUADRO N° 11. Datos utilizados en la estimación del Modelo Logit					
N°	O.E.	Ejecución de proyectos en cada objetivo	Objetivos bien formulados	Objetivos o prioridades	N° proyectos
1	OE.1. Fortalecimiento de capacidades empresariales locales.	1	1	1	7
2	OE.2. Crecimiento de actividades comerciales y de servicios.	0	0	0	0
3	OE3. Concertación empresarial entre grandes, medianas y pequeñas EESS.	0	1	0	0
4	OE4. Ordenamiento y crecimiento urbano.	0	1	0	1
5	O.ES.1.Construcción de pistas.	1	1	1	107
6	O.ES. 2.Rehabilitación y mejoramiento de pistas	1	1	1	30
7	OES.3 Construcción de escaleras.	1	1	1	5
8	O.ES.4. Construcción de muros de contención, puentes	1	1	1	20
9	OE5. Concertar con EESS de SS de agua potable, desagües eléctricos para dotarse de estos servicios.	1	0	0	2
10	O.ES.5. Electrificación urbano rural	1	1	0	3
11	OE6. Potenciar SS. Educación salud.	0	1	0	2
12	O.ES.6. Construcción de centros de salud y postas médicas	1	1	0	4
13	O.ES.7. Construcción de centros educativos	1	1	0	7
14	OE.7. Concertar con L.M. para construcción de vías articuladoras.	0	0	0	0
15	OE8.Promover crecimiento con respeto al medio ambiente.	1	0	0	8
16	O.ES.8. Mejoramiento e implementación de sistema de riego	1	1	1	9
17	O.ES.9. Construcción de sistemas de canales de riego.	1	1	1	6
18	O.ES.10. Construcción y mejoramiento de parques.	1	1	1	26
19	OE9. Concertación para disminuir inseguridad ciudadana.	0	0	0	0
20	OE.10. Participación de organizaciones en seguridad integral.	0	0	0	0
21	OE.11. Fortalecer instituciones públicas para la seguridad integral.	1	0	1	3
22	OE.12. Difusión de legado histórico	0	0	0	0
23	O.ES.11. Difusión de manifestaciones artísticas.	0	0	0	0
24	OE.13. Posicionar imagen de liderazgo del distrito.	0	0	0	0
25	OE.14. Reconocimiento como patrimonio histórico de zonas arqueológicas	0	0	0	0
26	OE.15. Desarrollo de actividades recreativas.	1	1	1	3
27	OES12Desarrollo de actividades turísticas.	1	1	1	3
28	O.ES.13. Construcción y mejoramiento de infraestruct deportiva	1	1	1	20
29	OE.16. Concertación instit. con instituciones públicas para el desarrollo.	1	1	0	3
30	O.ES.14. Concertación instit. con instituc privadas para el desarrollo.	1	0	0	0
31	OE17. Desconcentración de gestión municipal a nivel zonal.	0	0	0	0
32	OE.18. Modernizar administración Municipal	1	1	1	14

La data de los objetivos bien formulados fue construida a partir del análisis de los objetivos estratégicos (ver Cuadros N° 2, N° 3, N°4, N°5 y N°6 de Anexos, pgs.141 – 144) y la de los objetivos priorizados a partir del Cuadro N° 4 de Anexos pg. 145).

La data utilizada está compuesta principalmente por variables cualitativas o variable dicotómicas. Una de las maneras como “cuantificar” estas variables, es mediante variables artificiales que en este caso toman los valores de 0 y 1, donde 1 indica la presencia del atributo y 0 su ausencia, tales variables son un recurso para clasificar datos en categorías mutuamente excluyentes<sup>64</sup>.

En nuestro modelo de regresión de respuesta cualitativa, una de estas variables es la “ejecución de proyectos”, referida a la inversión municipal en proyectos, una forma de utilización del gasto público municipal, relacionando esta ejecución con los objetivos consignados en el PDC. Otra de las variables dicótomas, es “Objetivos bien formulados”, constituida después de haber formulado criterios para evaluar cada uno de los objetivos, para determinar si están bien o mal elaborados (Ver Anexo Cuadro N° 2 Valoración de los objetivos, pg.143).

Y la otra variable binaria es “Objetivos priorizados”, referido a la importancia que se le ha dado a los objetivos, esto relacionado con el número de proyectos dirigidos hacia la ejecución de los objetivos. La variable cuantitativa “Número de proyectos”, está referida al número de proyectos ejecutados por cada objetivo consignado en el Plan de Desarrollo Concertado, ha servido para determinar si en cada objetivo se han ejecutado proyectos y también la prioridad de los objetivos, considerando el número de proyectos ejecutados por cada objetivo.

## RESULTADOS DEL MODELO LOGIT

El modelo formulado es:

$$\ln \left( \frac{Y}{1-Y} \right) = C + B_1 D_1 + B_2 D_2 + u_i$$

<sup>64</sup> Gujarati, Damodar 2010: 277-278

La estimación de este modelo logit se hizo mediante el método de máxima verosimilitud, además, se aplicó en el análisis una corrección de la heterocedasticidad por errores robustos. Los resultados se muestran en la siguiente matriz:

**CUADRO N° 12. ESTIMACIÓN DEL MODELO LOGIT**

Variable	Coefficient	Std. Error	z-Statistic	Prob.
C	-1.851000	0.805332	-2.298430	0.0215
D1	2.810219	0.978653	2.871517	0.0041
D2	1.859918	1.083218	1.717031	0.0860
McFadden R-squared				0.374852
TOTAL OBSERVACIONES				32

## ANALISIS DE LOS RESULTADOS

El modelo estimado correspondiente es:  $LN(\frac{Y}{1-Y}) = -1.851000 + 2.810219D1 + 1.859918D2$

La estimación muestra que el modelo contiene coeficientes estadísticamente significativos. La probabilidad de los estimadores C es de 2.15%, de B1 es de 0.4% y de B2 de 8.6%. Las probabilidades de C y de B1, están dentro de los rangos tradicionales de aceptación de significancia estadística, en tanto menores al 5%. En tanto el estimado la probabilidad de B2 es de 8.6%, considerado como el nivel significación exacto u observado dado por el modelo, y que es la probabilidad más baja a la que puede rechazarse la hipótesis nula, lo que nos da un nivel de confianza del 92%<sup>65</sup>.

El modelo tiene una  $R^2$  Mc Fadden de 0.374825. Este  $R^2$  Mc Fadden es normal para este tipo de modelos, lo cual nos está indicando que el modelo propuesto explica con solvencia las variaciones del logaritmo de razón de probabilidades.

<sup>65</sup> Se acepta un nivel de significancia del 8.64% del parámetro B2, porque considerando el PValue, que es el nivel exacto u observado de significancia, que da el modelo a la muestra, y que es la probabilidad más baja a la que puede rechazarse la hipótesis nula, lo que da un nivel de confianza del 92% Gujarati 2004:131.

Pero si aplicamos el  $R^2$  de conteo =  $\frac{\text{N}^\circ \text{ de predicciones correctas}}{\text{Total de observaciones}}$

$$R^2 \text{ de conteo} = \frac{21}{32} = 66\%$$

Con el  $R^2$  de conteo, el porcentaje de explicación de las variaciones de Y explicadas por el modelo propuesto es del 66%.

### 1. Si D1 = 1 y D2 = 1

Si consideramos que los objetivos estratégicos (D1) están bien elaborados y le asignamos el valor de 1 y que los objetivos están adecuadamente priorizados (D2), y le asignamos el valor de 1; y luego encontramos la probabilidad de ejecución de los objetivos del plan, el resultado es el siguiente:

$$\text{LN} \left( \frac{Y}{1-Y} \right) = -1.851000 + 2.810219D1 + 1.859918D2$$

$$\text{LN} \left( \frac{Y}{1-Y} \right) = -1.851000 + 2.810219(1) + 1.859918(1)$$

$$\text{LN} \left( \frac{Y}{1-Y} \right) = 2.819137$$

$$\left( \frac{Y}{1-Y} \right) = e^{2.819137} = 16.762378$$

$$1 - Y$$

$$\left( \frac{Y}{1-Y} \right) = 16.762378$$

$$1 - Y$$

$$Y = 16.762378(1 - Y) = 16.762378 - 16.762378 Y$$

$$Y + 16.762378 Y = 16.762378$$

$$Y(1 + 16.762378) = 16.762378$$

$$Y = \frac{16.762378}{17.762378} = 0.9437$$

$$17.762378$$

$$Y = 0.9437 = 94.37\% \text{ de probabilidad.}$$

Esto nos indica que cuando los objetivos estratégicos están bien elaborados y si los objetivos están adecuadamente priorizados en el plan, entonces hay una probabilidad del 94.3% de que se ejecute el objetivo.

## 2. Sí D1 = 1 y D2 = 0

Es decir si consideramos que los objetivos estratégicos (D1) están bien elaborados y le asignamos el valor de 1 y que los objetivos no están adecuadamente priorizados (D2), y le asignamos el valor de 0, y luego encontramos la probabilidad, el resultado se muestra a continuación.

$$\ln(\underline{Y}) = -1.851000 + 2.810219D1 + 1.859918D2$$

$$1 - Y$$

$$\ln(\underline{Y}) = -1.851000 + 2.810219(1) + 1.859918(0)$$

$$1 - Y$$

$$\ln(\underline{Y}) = 0.959219$$

$$1 - Y$$

$$(\underline{Y}) = e^{0.959219} = 2.609657$$

$$1 - Y$$

$$(\underline{Y}) = 2.609657$$

$$1 - Y$$

$$Y = (1 - Y) 2.609657 = 2.609657 - 2.609657Y$$

$$Y + 2.609657Y = 2.609657$$

$$Y(1 + 2.609657) = 2.609657$$

$$Y = \frac{2.609657}{3.609657} = 0.7229$$

$$3.609657$$

$Y = 0.7229 = 72.29\%$  de probabilidad.

El resultado indica que cuando los objetivos están bien elaborados y no están adecuadamente priorizados, hay una probabilidad del 72.29% de que se ejecute el objetivo. Esto indica la importancia de que los objetivos estén adecuadamente elaborados, por la probabilidad que tienen de que sean ejecutados, a través del gasto público, a pesar de que tengan deficiencias en su priorización.

### 3. Sí D1 = 0 y D2 = 0

Es decir si consideramos que los objetivos estratégicos (D1) no están bien elaborados y le asignamos el valor de 0 y los objetivos no están adecuadamente priorizados (D2), y le asignamos el valor de 0. A partir de esta asignación de valores a estas variables, encontramos la probabilidad de ejecución de los objetivos del plan.

$$\ln \left( \frac{Y}{1-Y} \right) = -1.851000 + 2.810219D1 + 1.859918D2$$

$$\ln \left( \frac{Y}{1-Y} \right) = -1.851000 + 2.810219(0) + 1.859918(0)$$

$$\ln \left( \frac{Y}{1-Y} \right) = -1.851000$$

$$\left( \frac{Y}{1-Y} \right) = e^{-1.851000} = 0.15708$$

$$\frac{Y}{1-Y}$$

$$\left( \frac{Y}{1-Y} \right) = 0.15708$$

$$1 - Y$$

$$Y = 0.15708(1 - Y) = 0.15708 - 0.15708Y$$

$$Y + 0.15708Y = 0.15708$$

$$Y(1 + 0.15708) = 0.15708$$

$$Y = \frac{0.15708}{1.15708} = 0.135755225$$

$$1.15708$$

$$Y = 0.135755225 = 13.57\% \text{ de probabilidad.}$$

Esto nos indica que cuando los objetivos estratégicos no están bien elaborados y no están adecuadamente priorizados en el plan, entonces hay una probabilidad del 13.57% de que se ejecute el objetivo.

### 4. Sí D1 = 0 y D2 = 1

Si consideramos que los objetivos estratégicos (D1) no están bien planteados y le asignamos el valor de 0 y que los objetivos están adecuadamente priorizados (D2), y le asignamos el valor de 1. Y luego encontramos la probabilidad de ejecución de los objetivos del plan.

$$\ln \left( \frac{Y}{1-Y} \right) = -1.851000 + 2.810219D1 + 1.859918D2$$

$$1 - Y$$



$$\ln\left(\frac{Y}{1-Y}\right) = -1.851000 + 2.810219(0) + 1.859918(1)$$

$$\ln\left(\frac{Y}{1-Y}\right) = 0.008918$$

$$\left(\frac{Y}{1-Y}\right) = e^{0.008918} = 1.008957884$$

$$\left(\frac{Y}{1-Y}\right) = 1.008957884$$

$$Y = (1 - Y) 1.008957884 = 1.008957884 - 1.008957884Y$$

$$Y + 1.008957884Y = 1.008957884$$

$$Y(1 + 1.008957884) = 1.008957884$$

$$Y = \frac{1.008957884}{2.008957884} = 0.502229$$

$Y = 0.502229 = 50.22\%$  de probabilidad.

El resultado nos indica que cuando los objetivos estratégicos no están bien planteados y están adecuadamente priorizados, hay una probabilidad del 50.22% de que se ejecute el objetivo.

En el cuadro N° 13 se presentan los valores pronosticados y los errores de estimación:

Cuadro N° 13. Valores pronosticados y errores de estimación

Actual	Fitted	Residual	ResidualPlot
1.00000	0.72297	0.27703	. *
0.00000	0.13576	-0.13576	* .
0.00000	0.72297	-0.72297	* .
0.00000	0.72297	-0.72297	* .
1.00000	0.94370	0.05630	*
1.00000	0.94370	0.05630	*
1.00000	0.94370	0.05630	*
1.00000	0.94370	0.05630	*
0.00000	0.50223	-0.50223	* .
1.00000	0.94370	0.05630	*
1.00000	0.72297	0.27703	. *
0.00000	0.72297	-0.72297	* .
1.00000	0.72297	0.27703	. *
0.00000	0.13576	-0.13576	* .
1.00000	0.13576	0.86424	. *
1.00000	0.72297	0.27703	. *
1.00000	0.72297	0.27703	. *
1.00000	0.94370	0.05630	*
0.00000	0.13576	-0.13576	* .
0.00000	0.13576	-0.13576	* .
1.00000	0.50223	0.49777	. *
0.00000	0.13576	-0.13576	* .
0.00000	0.13576	-0.13576	* .
0.00000	0.13576	-0.13576	* .
0.00000	0.13576	-0.13576	* .
1.00000	0.94370	0.05630	*
1.00000	0.94370	0.05630	*
1.00000	0.94370	0.05630	*
1.00000	0.13576	0.86424	. *
0.00000	0.13576	-0.13576	* .
1.00000	0.72297	0.27703	. *
0.00000	0.50223	-0.50223	* .

Los resultados del modelo, indican que existe una relación probabilística entre objetivos bien formulados, relacionados con la metodología adecuada de elaboración y la priorización de los mismos, y su ejecución, vía el gasto municipal, a través de los proyectos públicos municipales. Lo que permite relacionar que existe la correspondencia entre metodología y gasto orientado hacia el cumplimiento del plan de desarrollo concertado.

Para relacionar estos resultados estadísticos econométricos con la forma como se ha gestionado el gasto municipal y el Plan de Desarrollo en el Distrito se presentan los resultados del análisis de la gestión del gasto municipal y de su eficacia en torno al cumplimiento de los objetivos del plan.

#### **IV.2.1.2. ANALISIS DE RESULTADOS DE LA EVALUACION DE LA GESTION DEL GASTO MUNICIPAL EN TORNO A LA EJECUCION DEL PLAN DE DESARROLLO**

Para determinar la orientación que ha seguido el gasto municipal en torno al cumplimiento del Plan de Desarrollo Concertado 2003 – 2015, de la Municipalidad de Ate, se ha analizado la gestión municipal relacionada con el gasto en el distrito y el componente eficacia, relacionado con el cumplimiento de los objetivos del plan.

##### **IV.2.1.2.1. ANALISIS DE RESULTADOS DE LA EVALUACION DE LA EJECUCION DEL GASTO MUNICIPAL**

Para nuestro trabajo, el componente gestión mide la capacidad administrativa de la municipalidad o el desempeño municipal, en torno al manejo financiero y del gasto de la municipalidad. Los indicadores utilizados fueron eficiencia en el gasto, gasto de capital, ingresos propios generados, las cantidades de dinero destinados a los proyectos, por la relación que tienen con el cumplimiento del plan de desarrollo distrital. Los resultados de la aplicación de estos indicadores se muestran a continuación.

##### **INGRESOS Y GASTOS MUNICIPAL**

En el cuadro N° 14 se presentan los montos de ingresos y gastos de la Municipalidad de Ate, para el período 2003 al 2010, que han sido utilizados para la medición del desempeño municipal en torno a la eficiencia del gasto, con el fin de determinar cómo ha orientado y cómo ha efectuado el gasto la municipalidad. Se consideran los montos de ingresos presupuestados por la municipalidad y los montos de gastos, tratando de determinar la tendencia que han seguido.

Se muestra el comportamiento creciente de los ingresos. Así en el 2003 fueron de 63,724,620 soles, en el 2004 de 74,395,421, en el 2005 de 78,057,274, cayendo a 60,516,617 en el 2007, para recuperar el crecimiento en el 2007 pasando a 100,932,798, y a 108,189,909 en el 2009 y continuar creciendo en el 2010 a 125,044,915.

**Cuadro N° 14. Municipalidad de Ate Vitarte: Ingresos y Gastos de la Municipalidad de Ate, 2003-2010. (Nuevos Soles)**

INGRESOS Y GASTOS	2003	2004	2005	2007	2008	2009	2010
<b>TOTAL INGRESOS (YT)</b>	<b>63,724,620</b>	<b>74,395,421</b>	<b>78,057,274</b>	<b>60,516,617</b>	<b>100,932,798</b>	<b>108,189,909</b>	<b>125,044,915</b>
Ingresos corrientes	33443342	36987097	45845644	34507566	49179527	77532925	59076226
Ingresos de capital	0	0	0	0	0	0	0
Transferencias	17537905	22213270	18285191	19567707	34447812	0	42226799
Financiamiento	12743373	15195054	13926439	6441459	18305459	29583540	23741890
<b>TOTAL GASTOS (GT)</b>	<b>59,112,988</b>	<b>63,206,158</b>	<b>69,920,346</b>	<b>58,299,482</b>	<b>83,194,661</b>	<b>107,506,895</b>	<b>120,371,146</b>
Gastos Corrientes	42603614	53184624	50222837	46715718	54790805	62701157	79473745
Gastos de Capital	14,078,517	4,855,377	12,795,190	6,343,409	26,162,627	42,936,853	40,606,008
Servicios de la deuda	2430857	5166157	6902319	5240355	2241229	1868885	291393
Diferencia de Ingresos y Gastos Totales	4 611 632	11 189 263	8 136 928	2 217 135	17 738 137	683 014	4 673 769

Fuente: Registro Nacional de Municipalidades 2005-2010.

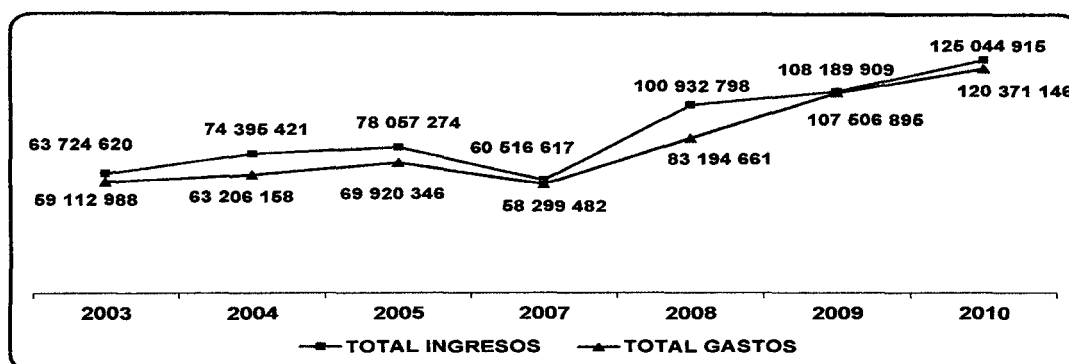
Elaboración: Propia

En el cuadro N° 14, también se comprueba que la misma tendencia creciente ha seguido el gasto municipal; pasando de 59112988 en el 2003 a 63206158 en el 2004, a 69920346 en el 2005, para caer luego a 58299482 en el 2007, y volver a subir a 83194661 en el 2008 y continuar subiendo en el 2009 y el 2010, en 107506895 y 120371146 soles respectivamente.

En este cuadro, también se presenta la diferencia entre ingresos y gastos de la Municipalidad de Ate, período 2003 – 2010. Lo que se puede comprobar es que la brecha entre ingresos y gastos no ha sido significativa; los años más altos de esta diferencia han sido los años 2005 y 2008, con 11,189 263 y 17,738,137 soles respectivamente.

La tendencia de los ingresos y gastos totales y su diferencia, se presenta en el gráfico N° 7; en el que se muestra, que desde el 2003 los ingresos y gastos destinados al gobierno municipal han venido creciendo, sufriendo una caída entre el 2005 y 2007, para a partir de ese año volver a subir hasta el año 2010. Hay más dinero para gastar y se gasta más de acuerdo al crecimiento de los ingresos.

Gráfico N° 7. Tendencia de los ingresos y gastos del gobierno municipal de Ate



Fuente: Registro Nacional de Municipalidades 2005-2010. Elaboración: Propia

En términos porcentuales, como se muestra en el Cuadro N° 15, en la realización del gasto se ha ejecutado más del 80% de los ingresos, en el período 2003 al 2011. Siendo el año 2009 el de más alto gasto con el 99%. Lo anterior significa que el Municipio de Ate, tuvo un buen desempeño en el gasto municipal.

Cuadro N° 15

Indicador de Eficiencia del Gasto Municipal de Ate Vitarte (Nuevos Soles)

AÑOS	2003	2004	2005	2007	2008	2009	2010
GASTOS/INGRESOS	93%	85%	90%	96%	82%	99%	96%

Elaboración propia

## GASTO DE CAPITAL

Para evaluar la calidad del gasto, relacionado con el destino de los ingresos municipales entre gasto corriente y gasto de capital (GK), se ha utilizado el indicador de Gasto de Capital, ( $GI = GK/GT$ ). En el Cuadro N° 16, se puede comprobar, que en el 2003 el dinero destinado a gasto de capital fue de 23.8%, cayendo en el 2005 a 7.7 %, para subir a 18.3% en el 2005, para caer luego a 10.9% en el 2007 y a partir de ese años subió a 31.4% en el 2007, a 39.9% en el 2009 y caer en el 2010 a 33.%, pero a pesar de esa caída en del 2010, el gasto en los últimos años se mantiene en rangos mayores al 30% superiores al año 2003.

Esto nos indica que existe una mayor preocupación del gobierno municipal, en estos últimos años por destinar más fondos a gastos de capital, lo cual redundo en el crecimiento del gasto en proyectos de inversión, considerando que el gasto en proyectos es un componente importante del gasto de capital. Este tipo de gasto incide en beneficio de la población y por lo tanto en la mejora del bienestar de la población, en la medida que se destina a carreteras, pistas veredas, centros de salud, postas médicas, locales comunales, complejos deportivos, etc.

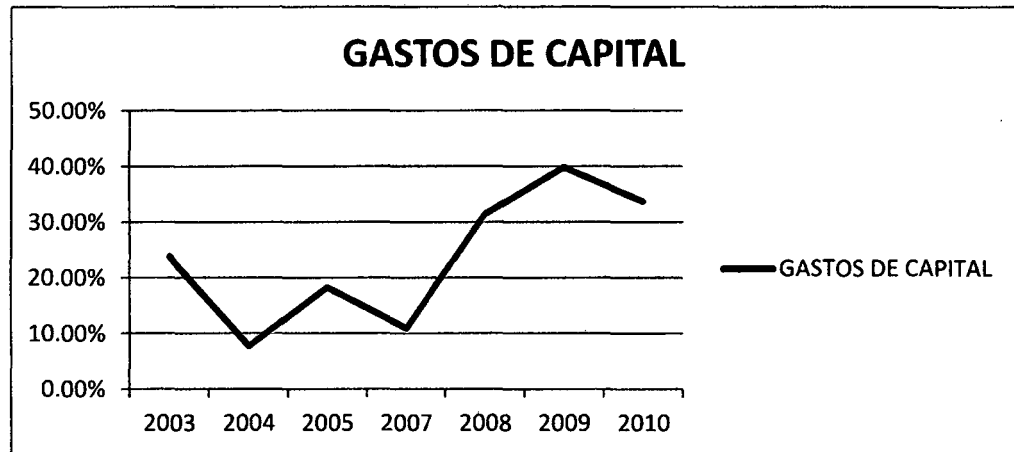
**Cuadro N° 16. Comportamiento del gasto corriente y gasto de capital de la Municipalidad de Ate**

TIPO DE GASTO	2003	2004	2005	2007	2008	2009	2010
GASTO CORRIENTE	72.1%	84.1%	71.8%	80.1%	65.9%	58.3%	66.0%
GASTOS DE CAPITAL	23.8%	7.7%	18.3%	10.9%	31.4%	39.9%	33.7%
SERVICIO DE LA DEUDA	4.1%	8.2%	9.9%	9.0%	2.7%	1.7%	0.2%

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas

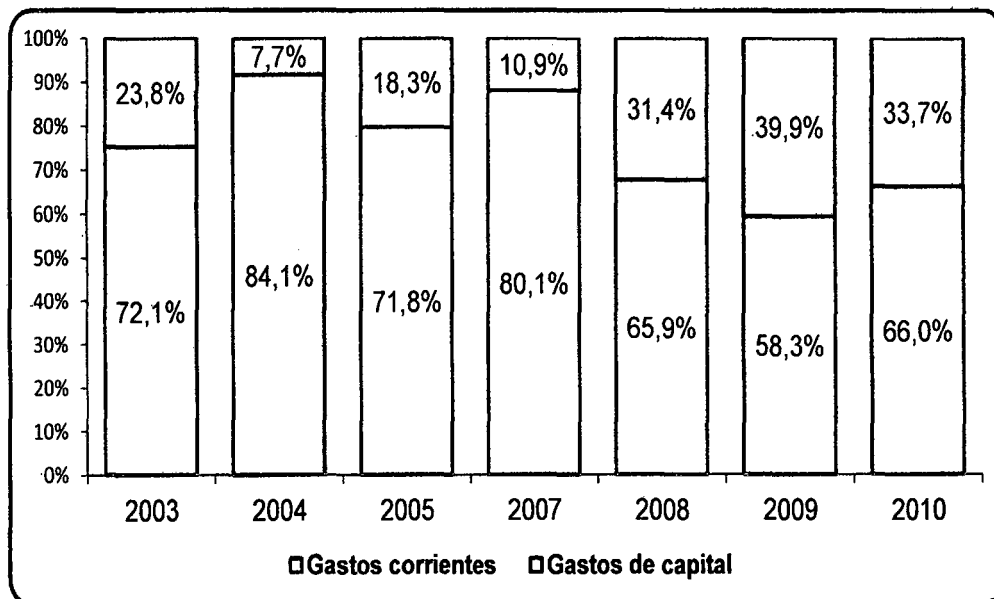
El gráfico N° 8 muestra la tendencia del gasto de capital. Se muestra una caída que va del 2003 al 2007 y una subida que va del 2007 hasta el 2009, para luego sufrir una ligera caída el 2010. Pero manteniéndose en tasas arriba del 30% del gasto total.

**Gráfico N° 8. Tendencia del gasto de capital de la Municipalidad de Ate**



Así mismo, el gráfico N° 9, nos da una idea de la participación porcentual del gasto de capital y del gasto corriente dentro de la estructura del gasto total.

**Gráfico N° 9. Municipalidad de Ate Vitarte: Evolución del gasto corriente y gasto de capital, 2003-10. (Porcentaje)**



Fuente: Registro Nacional de Municipalidades 2005-10  
Elaboración: Propia

Del análisis de los resultados del indicador se puede concluir que el gobierno municipal ha venido incrementando la participación del gasto de capital en la estructura del gasto total. Destinando una parte creciente a gastos de capital, a tasas mayores del 30%, lo que implica una mejora gradual en la calidad del gasto municipal

## LOS RECURSOS DIRECTAMENTE RECAUDADOS POR LA MUNICIPALIDAD COMPONENTE IMPORTANTE DE LOS INGRESOS MUNICIPALES

En el Cuadro N° 17, se puede comprobar que en los últimos años los ingresos directamente recaudados por la municipalidad de Ate, se mantuvieron casi estacionarios entre los años 2009 y 2010, cayendo en el 2011; siendo el promedio anual, de estos tres últimos años de 41,984,355. Se puede comprobar, además, que los montos de ingresos recaudados por la municipalidad, son realmente importantes en relación al total de los ingresos municipales. Así en el 2009, correspondía al 40% de los ingresos totales y en el 2010 al 35%. Los ingresos propios tienen una participación importante en el total de ingresos de la Municipalidad de Ate, con el 40% y el 35% en los años 2009 y 2010.

**Cuadro N° 17. Ingresos recaudados por la Municipalidad de Ate**

	2009	2010
Recursos directamente recaudados	43,751,984	43,839,596
Recursos directamente recaudados Total de ingresos	40%	35%

Fuente: MEF consulta amigable

A lo anterior se agrega, que la diferencia entre lo realmente recaudado y lo programado ha sido mínima en el año 2009, de aproximadamente de 430375 soles en este año 2009, en términos porcentuales ha sido de 0.01%, y en el año 2010, lo recaudado ha sido igual a lo programado. Esto indica un buen manejo en la generación de ingresos propios de la municipalidad.



## GASTOS DE LA MUNICIPALIDAD DE ATE EN LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS<sup>66</sup>

Los montos de dinero gastados por la municipalidad de Ate en la ejecución de proyectos relacionados con el Plan de Desarrollo Concertado 2003 - 2015 se presentan en el siguiente cuadro<sup>67</sup>.

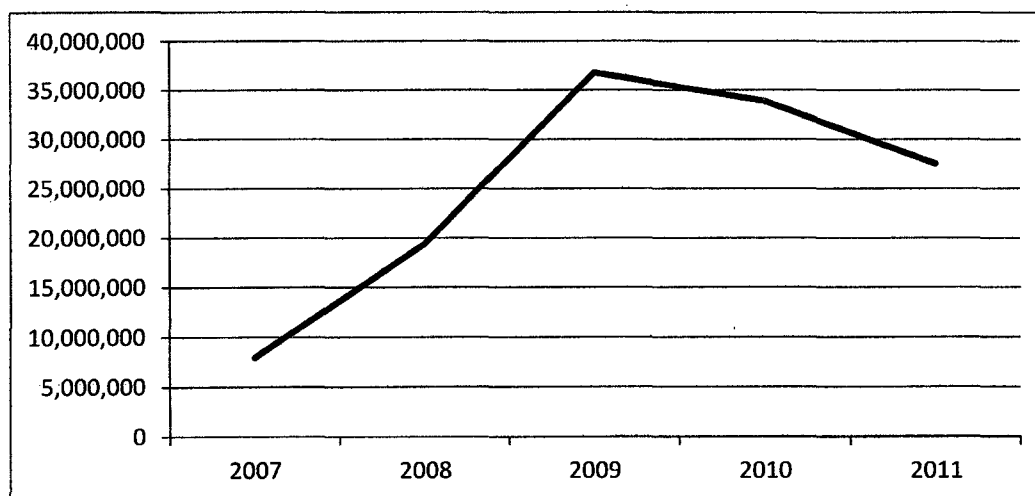
**Cuadro N° 18. Gastos de la Municipalidad de Ate en la ejecución de proyectos de inversión**

Años	2007	2008	2009	2010	2011	TOTAL
Montos en soles girados en proyectos	7,951,221	19383988	36836431	33941782	27,536,680	125,677,102

Fuente: MEF – Consulta de gasto presupuestal (Actualización Mensual) 2007 – 2010

De lo que se puede comprobar en el Cuadro N° 18 , es que el gasto girado en proyectos fue creciendo de 7,951,221 en el 2007, a 19383988 en el 2008, subiendo a 36836431 en el 2009, para después caer a 33941782 en el 2010 y continuar cayendo en el 2011 a 27,526,680. El gráfico siguiente muestra este movimiento ascendente y descendente del gasto girado en proyectos.

**Gráfico N° 10. Montos de dinero girados en proyectos por la Municipalidad de Ate**



<sup>66</sup>Para este análisis se ha tomado los datos del MEF, debido a que considerando los gastos ejecutados en proyectos por la Municipalidad de Ate, aprobados en el Sistema de Inversión Pública (SNIP), permite realizar el análisis de la relación entre la ejecución del gasto municipal vía proyectos y el cumplimiento del plan. Se ha considerado los años 2007 y 2011, porque son los años que han sido trabajados por el MEF en torno al gasto municipal.

<sup>67</sup>El desagregado de lo gastado por Líneas Estratégicas y Objetivos Estratégicos se muestran en el Anexo Cuadro N° 1

## PROYECTOS EJECUTADOS POR LA MUNICIPALIDAD

Este análisis se ha realizado considerando el indicador “número de proyectos ejecutados por la municipalidad”, que permite medir la actividad del gobierno municipal en torno a la elaboración y ejecución de los proyectos. Del análisis del cuadro N° 19 se puede comprobar, que ha habido una práctica bastante activa en los gobiernos municipales del distrito de Ate, relacionada con la ejecución de los proyectos, especialmente a partir del año 2007. De acuerdo a los datos se comprueba que el número de proyectos anuales se incrementó, pasando de 10 en el 2004, a 15 en el 2005, a 43 en el 2007, sufriendo una ligera disminución a 41, en el 2008, subiendo ligeramente luego a 42 en el 2009, bajando a 28 en el 2010, para dar un salto significativo en el 2011 a 109 proyectos, lo que hace un crecimiento porcentual de 263 %, con relación al 2010.

Esto muestra la atención de la municipalidad para que se ejecuten más proyectos que inciden en la atención de las necesidades de la población. Esto es positivo en la medida que a más proyectos relacionados con la satisfacción de necesidades de la población, habrá un mayor número de beneficiarios y se incidirá más sobre el bienestar de la gente.

**Cuadro N° 19 Numero de proyectos ejecutados por la municipalidad**

AÑOS	2004	2005	2006*	2007	2008	2009	2010	2011	TOTAL
TOTAL	10	15	0	43	41	42	28	109	288

Fuente: Registro Nacional de Municipalidades 2005-2010 - MEF

Elaboración: Propia

El gráfico N° 11 muestra la tendencia que ha seguido el número de proyectos que ha venido ejecutando la municipalidad de Ate.



Fuente: Registro Nacional de Municipalidades 2005-2011

Elaboración: Propia

#### **IV.2.1.2.2. ANALISIS DE RESULTADOS DE LA EFICACIA DEL GASTO**

La medición de la eficacia del gasto municipal se ha realizado considerando: i. la ejecución de los proyectos municipales por Línea Estratégica; ii. la ejecución de los proyectos municipales por Objetivos estratégicos consignados en el plan de desarrollo concertado; iii. Los beneficiarios de la ejecución de los proyectos por línea estratégica y por objetivos.

#### **EJECUCION DE PROYECTOS MUNICIPALES POR LINEA ESTRATEGICA**

El análisis del desempeño del gasto municipal, vía proyectos, en relación a la atención de las Líneas Estratégicas consignadas en el Plan de Desarrollo Concertado 2003 – 2015, se ha realizado considerando el indicador de eficacia por línea estratégica, que mide el número de proyectos o el monto de dinero destinado por la municipalidad a cada línea estratégica del plan. En el cuadro siguiente se presentan los proyectos ejecutados por la municipalidad considerando las líneas estratégicas.

**Cuadro N° 20. NUMERO DE PROYECTOS EJECUTADOS POR LA MUNICIPALIDAD RELACIONADOS  
CON LAS LINEAS ESTRATEGICAS DEL PDC 2003 – 2015**

L.E	NUMERO DE PROYECTOS								
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	TOTAL
LE1 DESARROLLO ECONOMICO	1	1		1	1	1	1	1	7
	-	-	-	-	-	-	-	-	0
	-	-	-	-	-	-	-	-	0
LE2 URBANO AMBIENTAL		0	-	-	1	1	1	1	4
	1	9	-	11	9	15	6	53	104
	1	0	0	5	6	5	4	9	30
				0	0	0	0	5	5
				3	0	1	0	16	20
	1	1	-	-	-	-	-	-	2
	1	1	0	0	1	1	1	0	5
	2	0	0	0	0	0	0	0	2
	0	0	0	2	0	1	1	0	4
	3	3	0	1	0	0	0	0	7
	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	2	0	0	0		2
	0	0	0	2	4	3	2	4	15
	0	0	0	1	1	1	2	1	6
0	0	0	6	5	4	2	9	26	
LE3 SEGURIDAD CIUDADANA	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0	0
				0	1	0	1	1	3
LE4 IDENTIDAD, CULTURA RECREACION Y TURISMO	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	2	0	0	0	1	3
	0	0	0	2	0	0	0	1	3
	0	0	0		5	5	6	4	20
LE5 GESTION LOCAL PARTICIPATIVA	0	0	0	0	1	0	2	0	3
	0	0	0	0	0	0	0	0	
	0	0	0	0	0	0	0	0	0
				4	5	3	0	2	14
	10	15	0	42	40	41	29	108	285

Fuente: PDC 2003 – 2015, MEF, Renamu.

Elaboración propia

Del cuadro anterior se puede comprobar, que en la LINEA ESTRATEGICA 2, relacionada con lo URBANO AMBIENTAL, fue donde la Municipalidad de Ate, puso un mayor énfasis en la ejecución de los proyectos, en los años que van del 2004 al 2011. En esta línea se ejecutaron 232 proyectos. Le sigue la Línea 4, IDENTIDAD, CULTURA, RECREACION Y TURISMO con 26 proyectos; luego la línea 5 de GESTION LOCAL PARTICIPATIVA, con 17 proyectos; siguiéndole la Línea 1 de DESARROLLO ECONOMICO con 7 proyectos y finalmente la Línea N° 3 de SEGURIDAD CIUDADANA con 3 proyectos. A continuación en el cuadro N° 21, se presenta la participación porcentual de los proyectos por línea estratégica.

CUADRO N° 21

**PARTICIPACION PORCENTUAL DE LOS DE PROYECTOS EJECUTADOS POR LA MUNICIPALIDAD POR LINEAS ESTRATEGICAS DEL PLAN DE DESARROLLO CONCERTADO 2003 - 2015**

<b>LINEAS ESTRATEGICAS</b>	<b>TOTAL</b>	<b>% por cada Línea</b>
LE1. DESARROLLO ECONOMICO	7	2.5
LE2. URBANO AMBIENTAL	232	81.4
LE3. SEGURIDAD CIUDADANA	3	1.1
LE4. IDENTIDAD, CULTURA, RECREACION Y TURISMO	26	9
LE5. GESTION LOCAL PARTICIPATIVA.	17	6
<b>TOTAL</b>	<b>285</b>	<b>100</b>

Elaboración propia.

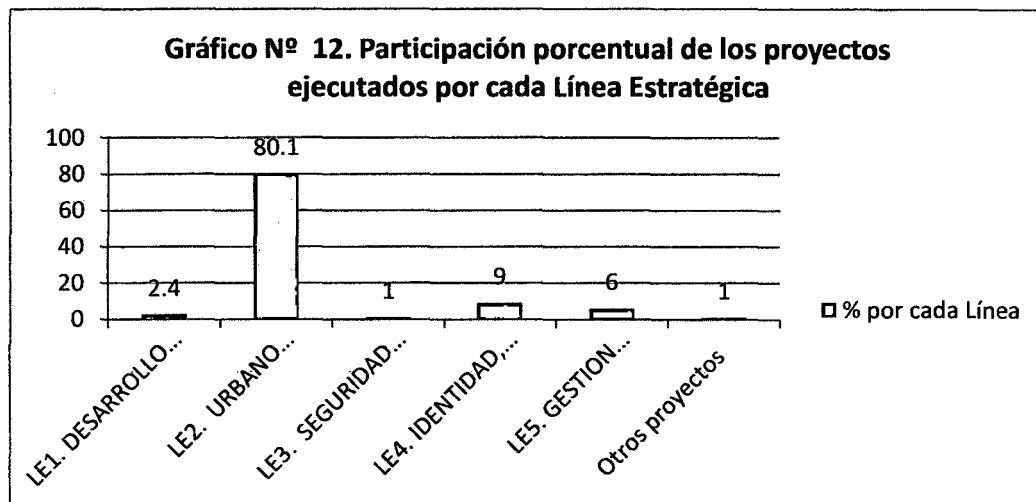
En este cuadro se comprueba que sólo el 2.5% del total de los proyectos estuvieron dirigidos a la LÍNEA DE DESARROLLO ECONÓMICO, comprendiendo esta línea el fortalecimiento de las capacidades empresariales, el crecimiento de actividades comerciales, productivas y de servicio, y la promoción empresarial; esta línea ha sido descuidada por el gobierno local. Ha habido una débil atención, en cuanto a la ejecución de proyectos por parte de la municipalidad, a la línea de Desarrollo Económico, que es la línea que tiene relación con las actividades productivas de la localidad.

Si consideramos la serie de proyectos de esta Línea Estratégica, que se encuentran consignados en el Plan de Desarrollo Concertado 2003 -2015, cuya orientación apunta a tratar de dar solución a problemas como: creación de un centro de exposición y ventas; programas de reconversión industrial de las mypes, organización de consorcios empresariales, proyectos de servicios industriales (maquicentros), se considera que la municipalidad no ha sido eficaz en el tratamiento de esta línea estratégica.

La línea del Plan donde se han dirigido la mayor cantidad de proyectos, es la LINEA URBANO AMBIENTAL, con 232 proyectos el 81.4% del total; abarcando esta línea, el ordenamiento y el crecimiento urbano, la dotación de servicios a la población como agua, desagüe, energía eléctrica, educación, la construcción pistas, veredas, vías articuladoras, sintetizado esto en promover crecimiento respetando el medio ambiente. La LINEA DE SEGURIDAD CIUDADANA ha recibido sólo el 1.1 % de los proyectos, en total 3 proyectos. Estos proyecto se han dirigido a la contratación de nuevos serenos y dotación de maquinaria y equipo para brindar seguridad a los vecinos. El 9 % de los proyectos ha estado destinado a LA LINEA IDENTIDAD, CULTURA Y TURISMO, en total 26 proyectos, relacionada con la difusión del legado histórico y manifestaciones artísticas, al posicionamiento del liderazgo del distrito y al desarrollo de actividades recreativas y turísticas. Y el 6 % estuvo destinado a la LINEA DE GESTION LOCAL PARTICIPATIVA, en total 17 proyectos, la que comprende la concertación con el sector público y privado para promover el desarrollo, la desconcentración de la gestión municipal y la modernización de la administración municipal.

De esto se desprende que la atención de la municipalidad en relación a las Líneas Estratégicas, ha sido bastante asimétrica, prestando más atención a unas que a otras, a lo largo de la ejecución del plan.

El gráfico siguiente muestra esta asimetría en relación a la ejecución de los proyectos por cada línea estratégica del Plan de Desarrollo Concertado 2003 – 2015.



De acuerdo a un orden de prioridades establecido<sup>68</sup>, y a la valorización dada a ese orden de prioridades, el número de proyectos ejecutados en cada línea estratégica es el que aparece en el siguiente cuadro. En la Línea Estratégica del Desarrollo Económico se ejecutaron 7 proyectos y debieron ejecutarse 38, en la Línea Urbano Ambiental, debieron ejecutarse 95 y se ejecutaron 232; en la Línea de Seguridad Ciudadana, debieron ejecutarse 19 y se ejecutaron 3; en la Línea de Identidad y Cultura debieron ejecutarse 76 y se ejecutaron 26 y en la Línea de Gestión Local se debieron ejecutar 57 y se ejecutaron 17. La mayor asimetría en la ejecución de proyectos se ha producido en la Línea de Desarrollo Económico, en la Urbano Ambiental y en la de Seguridad Ciudadana.

**Cuadro Nº 22. NUMERO DE PROYECTOS EJECUTADOS POR LINEA ESTRATEGICA Y LO QUE DEBIO EJECUTARSE DE ACUERDO A UN ORDEN DE PRIORIDADES**

LINEAS ESTRATEGICAS	Proyectos Ejecutados		PRIORIZACION LINEA ESTRATÉGICA.	VALORIZACION	%	NUMERO DE PROYECTOS QUE DEBERION EJECUTARSE
	Numero	%				
LE1. Desarrollo Económico	7	2.5	4ta. Prioridad	2	13.3	38
LE.2. Urbano Ambiental.	232	81.4	1era. Prioridad.	5	33.3	95
LE.3. Seguridad Ciudadana.	3	1.1	5ta. Prioridad.	1	6.7	19
LE.4. Identidad, Cultura	26	9	2da. Prioridad.	4	26.7	76
LE.5. Gestión Local	17	6	3era. Prioridad.	3	20.0	57
TOTAL	285	100		15		285

Elaboración propia.

<sup>68</sup> Se determinó la priorización de las Líneas Estratégicas, de acuerdo a la importancia dada por las autoridades locales.

En la medida que ha habido algunas de las líneas consignadas en el Plan de Desarrollo Concertado 2003 – 2015 débilmente atendidas, se puede concluir que el gasto público, o dicho de otra manera la gestión municipal, ha tenido un desempeño no eficaz en relación a la ejecución o a la atención de las líneas estratégicas del desarrollo local.

## **EJECUCION DE PROYECTOS MUNICIPALES POR OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

Para medir la dirección del Gasto Público Municipal en relación a la ejecución de los proyectos municipales por objetivos del PDC 2003 – 2015, se ha elaborado el cuadro siguiente, en donde se presenta las Líneas Estratégicas, los Objetivos Estratégicos del plan y los proyectos realizados por cada línea. También se han incorporado otros objetivos, contruidos a partir de los resultados de inversión de los grupos de proyectos, con la finalidad de precisar el análisis y determinar en qué objetivos estratégicos la municipalidad ejecutó más proyectos. Para la medición se ha utilizado el índice de eficacia de objetivos, que mide el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos por línea estratégica relacionados con el plan.

En el Cuadro N°23, se comprueba, que en el Objetivo Estratégico 1 (OE1), vinculado a “Fortalecimiento de capacidades” de la Línea Estratégica 1, relacionada con el Desarrollo Económico, la municipalidad ejecutó 7 proyectos. Mientras que en los otros objetivos de esta misma Línea, los O.E 2, “Crecimiento de actividades comerciales y de servicios” y OE3 “Concertación empresarial entre grandes, medianas y pequeñas empresas”, la municipalidad no ejecutó ningún proyecto. Considerando que estos objetivos estratégicos corresponden a la Línea Estratégica N° 1, la línea estratégica de Desarrollo Económico, refuerza lo que se había sostenido anteriormente, que el gasto público municipal vía proyectos, no había puesto énfasis en esta línea. En ese sentido el gasto municipal en proyectos, no fue eficaz en el tratamiento de los objetivos estratégicos vinculados al desarrollo económico del distrito de Ate.



Donde se puso el énfasis en la ejecución de los proyectos, fue en la línea estratégica 2, Línea Urbano Ambiental y dentro de esta, el énfasis estuvo en “Construcción de pistas” con 104 proyectos, siguiéndole “Rehabilitación y mejoramiento de pistas” con 30 proyectos, luego “Ordenamiento y crecimiento urbano” con 30, “Construcción y mejoramiento de parques” con 26, “Construcción de muros de contención” con 20 proyectos. Es decir el énfasis en la ejecución de proyectos estuvo centrado en atender demandas de pistas, veredas, muros de contención y mejoramiento de parques de la población. Otros objetivos recibieron una cantidad menor de proyectos, “Mejoramiento e implementación de sistemas de riego”, con 9 proyectos; “Promover crecimiento con respeto al medio ambiente” con 8 proyectos; “Construcción de Centros Educativos, con 7 proyectos; “Construcción de sistemas de canales de riego” con 6 proyectos, “Construcción de escaleras”, que recibió 5 proyectos y el objetivo “Concertar con Lima Metropolitana para construcción de vías articuladoras” no recibió ningún proyecto; esto indica que la atención a los objetivos de esta línea también fue asimétrica.

En relación a los objetivos relacionados con la Seguridad Ciudadana, se ejecutaron sólo tres proyectos en el objetivo relacionado con “Fortalecer instituciones, públicas para la seguridad integral”, en el resto de objetivos de esta línea “Concertación para disminuir la inseguridad ciudadana” y “Participación de organizaciones en seguridad integral” no se ejecutó ningún proyecto. Lo que demuestra también una asimetría en el tratamiento de las líneas en relación a la ejecución de proyectos y así mismo, una asimetría en el tratamiento de los proyectos al interior de cada línea.

La línea Identidad, Cultura, recreación y turismo, se atendió con 20 proyectos; el objetivo “Construcción y mejoramiento de infraestructura deportiva”, con 3 proyectos el objetivo relacionado con “Desarrollo de actividades recreativas” y con tres proyectos el objetivo relacionado con “Desarrollo de actividades turísticas”. Otros objetivos de la misma línea no fueron atendidos con ningún proyecto, como “ Difusión del legado histórico”, “Difusión de manifestaciones artísticas” y “Posicionar imagen de liderazgo del distrito” y “Reconocimiento como patrimonio histórico de zonas arqueológicas”.

De los objetivos de la Línea Estratégica 5, recibieron proyectos los objetivos “Concertación institucional con instituciones públicas para el desarrollo” con proyectos y “Modernizar administración municipal” con 14 proyectos. Los otros objetivos como “Concertación institucional con instituciones privadas para el desarrollo” y “Desconcentración de gestión municipal a nivel zonal”, no recibieron ningún proyecto.

En general lo que se puede comprobar, es que ha habido una atención asimétrica por parte de la municipalidad, vía el gasto en proyectos, en relación a los objetivos, algunos han recibido un buen número de proyectos y otros no han recibido ningún proyecto. Esta distorsión se ha presentado a pesar de que en el plan están consignados los proyectos que deben ejecutarse por cada Línea y Objetivo Estratégico.

**Cuadro Nº 23. NUMERO DE PROYECTOS EJECUTADOS POR LA MUNICIPALIDAD RELACIONADOS CON LOS OBJETIVOS DEL PDC 2003 - 2015**

Fuente: PDC 2003 – 2015, MEF, Renamu.

Elaboración propia

L.E	O.E.	NUMERO DE PROYECTOS								
		2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	TOTAL
LE1	OE.1. Fortalecimiento de capacidades empresariales locales.	1	1		1	1	1	1	1	7
	OE.2. Crecimiento de actividades comerciales y de servicios.	-	-	-	-	-	-	-	-	0
	OE3. Concertación empresarial entre grandes, medianas y pequeñas EESS.	-	-	-	-	-	-	-	-	0
LE2	OE4. Ordenamiento y crecimiento urbano.		-	-	-	1	1	1	1	4
	O.ES.1.Construcción de pistas.	1	9	-	11	9	15	6	53	104
	O.ES.2.Rehabilitación y mejoramiento de pistas	1	0	0	5	6	5	4	9	30
	OES. 3. Construcción de escaleras.				0	0	0	0	5	5
	O.ES.4. Construcción de muros de contención, puentes				3	0	1	0	16	20
	OE5. Concertar con EESS de SS de agua potable, desagüe eléctricas para dotarse de estos servicios.	1	1	-	-	-	-	-	-	2
	O.ES.5. Electrificación urbano rural	1	1	0	0	1	1	1	0	5
	<b>OE6. Potenciar SS. Educación salud.</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
	<b>O.ES.6.Construcción de centros de salud y postas médicas</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>4</b>
	O.ES.7. Construcción de centros educativos	3	3	0	1	0	0	0	0	7
	OE.7. Concertar con L.M. para construcción de vías articuladoras.	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	OE.8.Promover crecimiento con respeto al medio ambiente	0	0	0	2	0	0	0		2
	O.ES.8. Mejoramiento e implementación de sistema de riego	0	0	0	2	4	3	2	4	15
	O.ES.9. Construcción de de canales de riego.	0	0	0	1	1	1	2	1	6
O.ES.10. Construcción y mejoramiento de parques.	0	0	0	6	5	4	2	9	26	
LE3	OE9. Concertación para disminuir inseguridad ciudadana.	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	OE.10. Participación de organizaciones en seguridad	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	OE.11.Fortalecer instit públicas para seguridad integral.				0	1	0	1	1	3
LE4	OE.12. Difusión de legado histórico	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	O.ES.11. Difusión de manifestaciones artísticas.	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	OE.13. Posicionar imagen de liderazgo del distrito.	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	OE.14. Reconocimiento como patrimonio histórico de zonas arqueológicas	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	OE.15. Desarrollo de actividades recreativas.	0	0	0	2	0	0	0	1	3
	O.ES.12. Desarrollo de actividades turísticas.	0	0	0	2	0	0	0	1	3
	O.ES.13. Construcción y mejoramiento de infraestructura deportiva	0	0	0		5	5	6	4	20
LE5	OE.16. Concertación institucional con instituciones públicas para el desarrollo.	0	0	0	0	1	0	2	0	3
	O.ES.14. Concertación instit con instit privadas para el desarrollo.	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	OE17. Desconcentración de gestión municipal a nivel zonal.	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	OE.18. Modernizar administración Municipal				4	5	3	0	2	14
TOTAL		10	15	0	42	40	41	29	108	285

En el cuadro N° 24 se consolidan los datos de los proyectos ejecutados por cada objetivo, presentándose en términos porcentuales la participación de los proyectos ejecutados en cada objetivo, considerando el total de proyectos ejecutados en el distrito. Lo que se comprueba es que **no recibieron ningún proyecto** los siguientes objetivos: “Crecimiento de actividades comerciales y de servicios”, “Concertación empresarial entre grandes, medianas y pequeñas EESS”, “Concertar con LM para construcción de vías articuladoras”; “Concertación para disminuir la inseguridad ciudadana”, “Participación de organizaciones en seguridad integral”, “Difusión del legado histórico” “Difusión de manifestaciones artísticas”, “Posicionar imagen de liderazgo del distrito”, “Reconocimiento como patrimonio histórico de zonas arqueológicas”, “Concertación institucional con instituciones privadas para el desarrollo” y “Desconcentración de gestión municipal a nivel zonal”. Es decir la recepción de los proyectos dentro de estos objetivos ha sido de cero por ciento. Sólo recibieron el 1% de los proyectos, los siguientes objetivos: “Ordenamiento y crecimiento urbano” “Construcción de escaleras”, “Concertar con EESS de SS de agua potable, desagüe , eléctricas para dotarse de servicios”, “Electrificación urbano rural”, “Potenciar SS Educación, salud”, “Promover crecimiento con respeto al medio ambiente”, “Fortalecer instituciones públicas para la seguridad integral”, “Desarrollo de actividades creativas”, “Desarrollo de actividades turísticas” y “Concertación institucional con instituciones públicas para el desarrollo”.

El 2% fue recibido por: “Fortalecimiento de capacidades empresariales locales”, “Construcción de centros educativos”, “Construcción de sistema de canales de riego”.

La diferencia significativa con estos porcentajes pequeños de ejecución de proyectos, la da el objetivo “Construcción de pistas” que recibió el 36.5% de los proyectos ejecutados, siguiéndole luego “Rehabilitación y mejoramiento de pistas” con 10.5%, “Construcción y mejoramiento de parques” con el 9% y “Construcción y mejoramiento de infraestructura deportiva” con 7.1%. La forma como se ejecutan los proyectos en los objetivos del plan, es un indicador de la forma distorsionada y asimétrica de su conducción y ejecución.

**Cuadro N° 24**  
**PARTICIPACION PORCENTUAL DEL NUMERO DE PROYECTOS**  
**EJECUTADOS POR LA MUNICIPALIDAD SEGÚN OBJETIVOS**

LE	O.E.	TOTAL	%
LE1	OE.1. Fortalecimiento de capacidades empresariales locales.	7	2.5
	OE.2. Crecimiento de actividades comerciales y de servicios.	0	0
	OE3. Concertación empresarial entre grandes, medianas y pequeñas EESS.	0	0
LE2	OE4. Ordenamiento y crecimiento urbano.	4	1.4
	O.ES.1.Construcción de pistas.	104	36.5
	O.ES.2.Rehabilitación y mejoramiento de pistas	30	10.5
	OES. 3.Construcción de escaleras.	5	1.7
	O.ES.4. Construcción de muros de contención, puentes	20	7
	OE5. Concertar con EESS de SS de agua potable, desagüe eléctricas para dotarse de estos servicios.	2	0.7
	O.ES.5. Electrificación urbano rural	5	1.7
	OE6. Potenciar SS. Educación salud.	2	0.7
	O.ES.6.Construcción de centros de salud y postas médicas	4	1.4
	O.ES.7. Construcción de centros educativos	7	2.5
	OE.7. Concertar con L.M. para construcción de vías articuladoras.	0	0
	OE.8.Promover crecimiento con respeto al medio ambiente	2	0.7
	O.ES.8. Mejoramiento e implementación de sistema de riego	15	5.3
	O.ES.9. Construcción de sistemas de canales de riego.	6	2
O.ES.10. Construcción y mejoramiento de parques.	26	9	
LE3	OE9. Concertación para disminuir inseguridad ciudadana.	0	0
	OE.10. Participación de organizaciones en seguridad integral.	0	0
	OE.11. Fortalecer instituciones públicas para la seguridad integral.	3	1.1
LE4	OE.12. Difusión de legado histórico	0	0
	O.ES.11. Difusión de manifestaciones artísticas.	0	0
	OE.13. Posicionar imagen de liderazgo del distrito.	0	0
	OE.14. Reconocimiento como patrimonio histórico de zonas arqueológicas	0	0
	OE.15. Desarrollo de actividades recreativas.	3	1.1
	O.ES.12. Desarrollo de actividades turísticas.	3	1.1
	O.ES.13. Construcción y mejoramiento de infraestructura deportiva	20	7
LE5	OE.16. Concertación institucional con instituciones públicas para el desarrollo.	3	1.1
	O.ES.14. Concertación institucional con instituciones privadas para el desarrollo.	0	0
	OE17. Desconcentración de gestión municipal a nivel zonal.	0	0
	OE.18. Modernizar administración Municipal	14	5
TOTAL		285	100

Fuente: PDC 2003 – 2015, MEF, Renamu.

Elaboración propia

En el cuadro Nº 25, se presentan los objetivos en los que se ejecutaron proyectos y en los que no se ejecutaron proyectos, se puede comprobar que el número de objetivos que no recibieron ningún proyecto fueron 11, mientras los que recibieron atención en proyectos fueron 21, de lo que resulta que el 34.3% de los proyectos consignados en el plan no fueron atendidos y el otro 65.6% si fueron atendidos con proyectos.

**Cuadro Nº 25. OBJETIVOS Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS**

L.E	O.E.	SE EJECUTARON	NO SE EJECUTARON
LE1	OE.1. Fortalecimiento de capacidades empresariales locales.	X	
	OE.2. Crecimiento de actividades comerciales y de servicios.		X
	OE3. Concertación empresarial entre grandes, medianas y pequeñas EESS.		X
LE2	OE4. Ordenamiento y crecimiento urbano.	X	
	O.ES.1.Construcción de pistas.	X	
	O.ES.2.Rehabilitación y mejoramiento de pistas	X	
	OES. 3. Construcción de escaleras.	X	
	O.ES.4. Construcción de muros de contención, puentes	X	
	OE5. Concertar con EESS de agua y desagüe, eléctricas para dotarse de servicios.	X	
	O.ES.5. Electrificación urbano rural	X	
	<b>OE6. Potenciar SS. Educación salud.</b>	X	
	O.ES.6.Construcción de centros de salud y postas médicas	X	
	O.ES.7. Construcción de centros educativos	X	
	OE.7. Concertar con L.M. para construcción de vías articuladoras.		X
	OE.8.Promover crecimiento con respeto al medio ambiente	X	
	O.ES.8. Mejoramiento e implementación de sistema de riego	X	
	O.ES.9. Construcción de sistemas de canales de riego.	X	
O.ES.10. Construcción y mejoramiento de parques.	X		
LE3	OE9. Concertación para disminuir inseguridad ciudadana.		X
	OE.10. Participación de organizaciones en seguridad integral.		X
	<b>OE.11. Fortalecer instituciones públicas para la seguridad integral.</b>	X	
LE4	OE.12. Difusión de legado histórico		X
	O.ES.11. Difusión de manifestaciones artísticas.		X
	OE.13. Posicionar imagen de liderazgo del distrito.		X
	OE.14. Reconocimiento como patrimonio histórico de zonas arqueológicas		X
	OE.15. Desarrollo de actividades recreativas.	X	
	O.ES.12. Desarrollo de actividades turísticas.	X	
	O.ES.13. Construcción y mejoramiento de infraestructura deportiva	X	
LE5	OE.16. Concertación institucional con instituciones públicas para el desarrollo.	X	
	O.ES.14. Concertación institucional con instituciones privadas para el desarrollo.		X
	OE17. Desconcentración de gestión municipal a nivel zonal.		X
	OE.18. Modernizar administración Municipal	X	
<b>TOTAL</b>		<b>21</b>	<b>11</b>

Fuente: PDC 2003 – 2015, MEF, Renamu.

Elaboración propia

De lo anterior se puede concluir que la orientación del gasto municipal, vía proyectos, no fue eficaz en relación a la atención de los objetivos del desarrollo local consignados en el Plan de Desarrollo Concertado 2003 – 2015.

## **EJECUCION DE PROYECTOS MUNICIPALES Y BENEFICIARIOS**

Se consideró pertinente, conocer los resultados de la ejecución del gasto municipal en torno a la población beneficiada por la ejecución de proyectos. Para esto se ha utilizado el indicador “Beneficiarios por ejecución de proyectos”; se ha considerando como beneficiarios a las personas directamente favorecidas con la ejecución de los proyectos.

En el cuadro N° 26 se presenta el número de beneficiarios de los proyectos ejecutados por la Municipalidad de Ate, durante el período 2007 – 2011, relacionada con la ejecución del PDC 2003 – 2015.

En relación al OE1, de la Línea Estratégica de Desarrollo Económico, fueron beneficiados entre estudiantes, emprendedores, dirigentes territoriales y de organizaciones sociales, 48,890 personas. Recibiendo cursos de capacitación en desarrollo de capacidades empresariales, como: desarrollo económico local, gestión de negocios, marketing, en liderazgo, en valores democráticos, en gestión del desarrollo local, entre otros temas.

En relación a la Línea Estratégica Urbano Ambiental, la mayor cantidad de beneficiarios por objetivos, estuvo relacionada con “Construcción de pistas” con 233776 beneficiarios, siguiéndole “Rehabilitación y mejoramiento de pistas” con 185263 beneficiarios. Se construyeron 1,234,375 m<sup>2</sup> de pistas, durante los años 2007 – 2011, se beneficiaron los vecinos por tener mejores pistas y veredas, lo que creó mejores condiciones para el tránsito de personas y vehículos.

En relación a la Línea Estratégica 3 Seguridad Ciudadana, con la ejecución de proyectos relacionados con “Fortalecer instituciones públicas para la seguridad integral”, con los 3 proyectos que ejecutó la municipalidad, se han visto favorecidos 34,491 vecinos; 9962 en el 2008, 20687 en el 2010 y 3,842 en el 2011.

En la Línea Estratégica 4 Identidad, Cultura, Recreación y Turismo, con la ejecución de proyectos relacionados con el objetivo “Construcción y mejoramiento de infraestructura deportiva” se han visto beneficiadas unas 102,245 vecinos, y con los proyectos ejecutados en los objetivos “Desarrollo de actividades recreativas” y “Desarrollo de actividades turísticas”, se vieron beneficiados 11,021 y 12,000 vecinos respectivamente. Y en la Línea Estratégica 5 Gestión Local, Modernizar, con la ejecución de proyectos en el objetivo “Modernizar la administración municipal”, se vieron beneficiadas unas 153,752 personas, con la construcción y mejoramiento de locales comunales, con la adquisición de computadoras y sistemas de computo, entre otros.

En resumen con la ejecución de los proyectos municipales, la mayor cantidad de vecinos beneficiados han estado relacionados con la construcción de pistas y veredas, con 233776, siguiéndole “Rehabilitación y mejoramiento de pistas” con 185,263.



**CUADRO Nº 26. BENEFICIARIOS DE LOS PLANES DE DESARROLLO CONCERTADO**

L.E.	O.E.	2007	2008	2009	2010	2011	2007 - 2011
L.E.1. DESARROLLO ECONOMICO	OE.1. Fortalecimiento de capacidades empresariales locales.	1220	8005	16499	17476	5240	48890
	OE.2. Crecimiento de actividades comerciales y de servicios.	0	0	0	0	0	0
	OE3. Concertación empresarial entre grandes, medianas y pequeñas EESS.	0	0	0	0	0	0
L.E.2. DESARROLLO URBANO AMBIENTAL	OE4. Ordenamiento y crecimiento urbano.	8577	15738	19968	14140	20,475	81,821
	O.ES.1.Construcción de pistas.	25733	47214	59904	42422	61425	233,776
	O.ES. 2.Rehabilitación y mejoramiento de pistas	14,380	37311	66930	35328	31,314	185263
	OES.3. Construcción de escaleras.	0	0	0	0	832	832
	O.ES.4. Construcción de muros de contención, puentes	8	0	12	0	16,040	16,060
	OE5. Concertar con EESS de agua, desagüe eléctricas para dotarse de estos servicios.	300	472	0	0	0	742
	O.ES.5. Electrificación urbano rural	0	637	637	583	0	1857
	OE6. Potenciar SS. Educación salud.	2800	3300				6100
	O.ES. 6.Construcción de centros de salud y postas médicas	787	0	10848	524	0	12195
	O.ES. 7. Construcción de centros educativos	200			400		600
	OE.7. Concertar con L.M. para construcción de vías articuladoras.	0	0	0	0	0	0
	OE8.Promover crecimiento con respeto al medio ambiente.	3348	2457	4320	3458	2112	15656
	O.ES. 8. Mejoramiento e implementación de sistema de riego	3760	2759	4852	3884	2315	17613
	O.ES. 9.Construcción de sistemas de canales de riego.	344	2241	1837	1269	259	5950
O.ES. 10. Construcción y mejoramiento de parques.	16852	19404	22233	20815	9,245	88550	
L.E.3. SEGURIDAD CIUDADANA	OE.9. Concertación para disminuir inseguridad ciudadana.	0	0	0	0	0	0
	OE.10. Participación de organizaciones en seguridad integral.	0	0	0	0	0	0
	OE.11. Fortalecer instituciones públicas para la seguridad integral.		9962		20687	3,842	34,941
L.E.4. IDENTIDAD Y CULTURA	OE.12. Difusión de legado histórico y manifestaciones artísticas.	0	0	0	0	0	0
	O.ES.11. Difusión de manifestaciones artísticas.	0	0	0	0	0	0
	OE.13. Posicionar imagen de liderazgo del distrito.		0	0	0	0	0
	OE.14. Reconocimiento como patrimonio histórico de zonas arqueológicas	0	0	0	0	0	0
	OE.15. Desarrollo de actividades recreativas.				9,565	1,456	11,021
	OES.12. Desarrollo de actividades turísticas.				10,500	1,500	12,000
	OES.13. Construcción y mejoramiento de infraestructura deportiva	1924	6241	15741	65134	13172	102245
L.E.5. GESTION LOCAL	OE.16. Concertación institucional con instituciones públicas para el desarrollo.	601	0	812	23298	8243	32947
	OES.14. Concertación institucional con instituciones privadas para el desarrollo.	0	0	0	0	0	0
	OE17. Desconcentración de gestión municipal a nivel zonal.	0	0	0	0	0	0
	OE.18. Modernizar administración Municipal	2799	0	3788	108702	38457	153752
TOTAL	TOTAL	84212	157617	233109	377685	216927	

Fuente: PDC 2003 – 2015, MEF, RENAMU. Elaboración propia.

**IV.2.2. Hipótesis Específica 2.** Si se precisan las metas y se construyen los indicadores de medición entonces se efectivizan los resultados del gasto público. Para evaluar esta relación se partía de la consideración de que las metas son los objetivos estratégicos cuantificados, el objetivo expresa la generalidad mientras que la meta expresa lo cuantitativo, lo concreto, lo específico, definiéndole además una temporalidad. Es decir se podía también construir un modelo cualitativo de tipo logit para relacionar variables como ejecución de objetivos con metas adecuadamente formuladas y priorizadas. Al respecto dos han sido las limitaciones para no realizar esto, primero porque no había datos sobre metas ejecutadas y segundo no habían metas en el plan de desarrollo del distrito de Ate.

Para analizar los contenidos del plan en torno a la existencia de metas, se utilizó la matriz del Cuadro N° 27, que abarca todos los componentes de la estructura del Plan, pero centrados sólo en las metas, en su relación con los objetivos y los indicadores.

**CUADRO N° 27**  
**RESULTADO DEL ANALISIS DE LA ELABORACION DEL PLAN DE DESARROLLO**  
**CONCERTADO 2003 - 2015**

COMPONENTES DEL PLAN	DESCRIPCION POR COMPONENTE /	CRITERIOS DE EVALUACION	ANALISIS
<b>TIPO DE PLAN</b>	Plan de Desarrollo Concertado, PEI, Plan de Desarrollo de Capacidades, Plan de Desarrollo Urbano,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Características específicas por tipo de plan.</li> <li>• Contenidos por cada tipo de plan.</li> </ul>	El PDC 2003 – 2015 es el plan oficial vigente en el distrito de Ate, que guía el proceso de desarrollo en el distrito..
<b>TEMPORALIDAD</b>	Número de años	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar horizonte temporal .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 13 años.</li> </ul>
<b>TEORÍA / ENFOQUE DE DESARROLLO</b>	Teoría o Teorías del desarrollo en que sustenta el Plan. Enfoque del desarrollo en que sustenta el Plan. Conceptos teóricos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de los contenidos y conceptos de la teoría o teorías del desarrollo utilizadas.</li> <li>• Articulación conceptual entre las distintas teorías utilizadas.</li> </ul>	Se sustenta en la Teoría del Desarrollo Económico Local. Y también en la Teoría del Desarrollo Humano. Articula ambas teorías sin precisar sus límites y sus contenidos. Lo que se convierte en una inconsistencia.
<b>TEORÍA DE LA PLANIFICACION</b>	Teoría o Teorías de la Planificación. Conceptos de la Planificación utilizada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo contenidos y conceptos de la teoría o teorías de planificación utilizadas.</li> <li>• Articulación teórica entre Teoría del Desarrollo y de la Planificación.</li> </ul>	No precisa el tipo de planificación utilizada en la elaboración del Plan. Presenta la planificación del desarrollo y la participativa como dos tipos de planificación, las vincula sin precisar sus contenidos.
<b>METODOLOGIA</b>	Metodología o metodologías a utilizar. Diseño del Proceso metodológico. Programación del proceso metodológico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenciación entre Metodología y Teoría.</li> <li>• Claridad de la Metodología.</li> <li>• Consistencia de los momentos de la planificación.</li> <li>• Consistencia de la programación en relación a la ejecución de la metodología.</li> </ul>	La metodología utilizada se sustenta en la planificación participativa. Señala algunas características generales de esta : continua, compleja, de construcción colectiva. Incorpora tres procesos: técnico, participativo y político. No considera la preparación y la sensibilización como momentos de la elaboración del plan.
<b>DIAGNOSTICO</b>	Tipos de diagnóstico realizados (localización, histórico, tendencial, de relación con la Metrópoli y con Lima Este, situacional, de potencialidades y estratégico y para construir escenarios).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contenidos y consistencia del diagnóstico.</li> <li>• Consistencia de los diagnósticos.</li> <li>• Cuenta con indicadores apropiados para cada tipo de diagnóstico.</li> <li>• Proporciona insumos para la construcción de la visión, líneas y objetivos estratégicos.</li> </ul>	Ha realizado varios tipos de diagnóstico. El diagnóstico situacional, no sirvió para construir la LINEA DE BASE más consistente. Carece de indicadores. No ha identificado las potencialidades
<b>LINEA DE BASE</b>	Cuantificación sectorial. Relación con los objetivos, las metas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de elaboración.</li> <li>• Cuantificación sectorial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carece de Línea de Base.</li> </ul>
<b>INDICADORES</b>	Paquete de indicadores. Tipo de indicadores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de elaboración.</li> <li>• Relación con: objetivos, metas y líneas de base.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sin indicadores.</li> </ul>

COMPONENTES DEL PLAN	DESCRIPCIÓN POR COMPONENTE /	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	ANÁLISIS
VALORES	Tipo de valores a considerar. Contenido de cada tipo de valores. Relación de los valores y el plan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los valores se corresponden con el Plan.</li> <li>Se ha desarrollado contenidos de cada valor.</li> <li>Correspondencia de los valores con el plan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No ha considerado los valores dentro del Plan.</li> </ul>
VISION	Proceso de construcción de la visión. Articulación con tipos de diagnóstico. Articulación con las visiones del desarrollo regional y nacional..	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relación con la temporalidad del plan.</li> <li>Relación con el diagnóstico.</li> <li>Relación con ejes y objetivos estratégicos</li> <li>Potencialidades que la sustentan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La visión es bastante amplia, no es motivadora. Los procedimientos de su elaboración no están claramente definidos a todos los niveles.</li> </ul>
LÍNEAS ESTRATÉGICAS	-Proceso de construcción de ejes estratégicos. -Articulación con la visión. -Articulación con objetivos.	-La relación con el diagnóstico – . Grado de consistencia -La articulación de los ejes con la visión y con los objetivos estratégicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el PDC se han elaborado cinco líneas estratégicas. Aunque presenta la articulación con la visión, su construcción no queda muy clara.</li> </ul>
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y METAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proceso de elaboración de los objetivos y metas.</li> <li>Articulación con la visión.</li> <li>Articulación con los ejes estratégicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consistencia de los objetivos estratégicos</li> <li>Correspondencia con objetivos de desarrollo.</li> <li>La relación entre ejes estratégicos, objetivos, metas e indicadores</li> </ul>	Se han definido los O.E. por cada L.E. No se han construido estrategias para cada objetivo. No se han expresado en metas, ni se han construido indicadores.
PROGRAMAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tipos de programas.</li> <li>Número de programas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contenido de cada programa.</li> <li>Articulación con los proyectos</li> </ul>	No presenta los contenidos de los programas.
PROYECTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tipos de proyectos por sector.</li> <li>Sumilla de los proyectos.</li> </ul>	La relación de los proyectos con objetivos. Temporalidad y Financiamiento de los proyectos	Presenta listado de proyectos y Proyectos Claves, pero no señala su articulación con los O.E.
INSTITUCIONALIZACIÓN DEL PLAN	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pasos para la institucionalización.</li> <li>Actividades de la institucionalización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incorporación de estrategias y de actividades de implementación.</li> </ul>	En el plan no aparecen los pasos y las estrategias de implementación, sólo aparecen en la gráfica de los momentos de elaboración del plan.

Fuente: Elaboración propia

Luego al analizar el Plan de Desarrollo Concertado 2003 – 2015, se encontró que en la parte correspondiente a objetivos, metas e indicadores, no había ni metas, ni indicadores. Lo que demostraba una seria carencia dentro del plan de desarrollo, pues sin estas no se puede cuantificar resultados y avances en torno al cumplimiento de los objetivos del plan. Además no se puede hacer mediciones que permitan el monitoreo y la evaluación de la ejecución del gasto en el cumplimiento del plan.

El análisis del plan y las carencias de metas e indicadores se presentan en el siguiente cuadro, donde se comprueba que no se han elaborado metas para cada uno de los objetivos, lo que limita la ejecución adecuada del gasto municipal vía proyectos en relación del cumplimiento del plan. Además, si no hay metas no se pueden medir los avances, los logros de la ejecución del gasto municipal en la ejecución del plan de desarrollo.

A la carencia de metas se añade el hecho de que no se han construido indicadores, para poder medir los resultados de la ejecución de los proyectos municipales; esta situación hace más difícil relacionar metas con cumplimiento del plan e impide una conducción acertada de la ejecución de los proyectos y por lo tanto del gasto municipal. Esto se puede comprobar en el Cuadro N° 28.

**CUADRO N° 28: PDC 2003 – 2015, SIN METAS, NI INDICADORES**

LINEA ESTRATEGICA	OBJETIVOS DEL PLAN	METAS	INDICADO RES
LE.1. DESARROLLO ECONOMICO	OE.1. Fortalecimiento de las capacidades de empresarios locales con apoyo de la cooperación internacional para lograr calidad en los productos y servicios de las pymes y garantizar oferta y demanda permanente en el mercado metropolitano, nacional e internacional....	SIN INFORMACION	SIN INFORMACION
	OE.2. Consolidar el crecimiento de las actividades comerciales y de servicios articulándolas con los nuevos empresarios populares en circuitos y centros productivos, comerciales y de servicios, con apoyo del capital financiero ...	SIN INFORMACION	SIN INFORMACION
	OE.3. Promover la concertación con las medianas y grandes empresas para apoyar el fortalecimiento de su dinámica empresarial y comprometer su participación en el desarrollo local y en la captación de mano de obra del distrito.	SIN INFORMACION	SIN INFORMACION
LE.2. URBANO AMBIENTAL.	OE.4. Promover el ordenamiento y crecimiento urbano del distrito, en base a instrumentos de planeamiento urbano de largo plazo, concertado con los actores locales y apoyado en el marco legal.	SIN INFORMACION	SIN INFORMACION
	OE.5. Concertar con las empresas de servicios básico de agua potable, desagüe y eléctricas a fin de comprometerlas para dotar a los sectores urbano marginales de agua potable, del desagüe y la energía pública y domiciliaria.	SIN INFORMACION	SIN INFORMACION
	OE.6. Potenciar el servicio de educación y de salud concertando con las instituciones rectoras de dichos servicios públicos para la construcción de adecuadas infraestructuras e implementarlos con los necesarios equipos y profesionales competentes.	SIN INFORMACION	SIN INFORMACION
	OE.7. Concertar con el Regional de Lima Metropolit para canalizar inversiones para construir vías articuladoras interdistritales, asfaltado y señalización vías internas con recursos de FONCOMUN y de FONCODES.	SIN INFORMACION	SIN INFORMACION
LE3. SEGURIDAD CIUDADANA	OE.9. Fortalecimiento de la concertación para el desarrollo de acciones de prevención y disminución de la inseguridad ciudadana.	SIN INFORMACION	SIN INFORMACION
	OE.10. Fortalecer y consolidar la participación de las organizaciones sociales del distrito, para desarrollar acciones sobre la seguridad integral.	SIN INFORMACION	SIN INFORMACION
	OE.11. Fortalecimiento de las acciones de las instituciones públicas involucradas en la seguridad integral para disminuir y controlar la violencia en el distrito.	SIN INFORMACION	SIN INFORMACION
LE.4. CULTURA E IDENTIDAD.	OE.12. Promover y difundir el legado histórico, cultural y las manifestaciones artísticas, mediante la creación de espacios con la participación del capital creativo y las instituciones públicas y privadas para el fortalecimiento de la identidad local.	SIN INFORMACION	SIN INFORMACION
	OE.13. Promover y posicionar la imagen y liderazgo del distrito, destacando los valores y personajes de la cultura, del arte y del deporte, con apoyo de Organizaciones e instituciones que difunden el arte y la cultura nacional, en la perspectiva del fortalecimiento de su identidad local.	SIN INFORMACION	SIN INFORMACION
	OE.14. Promover y gestionar el reconocimiento como patrimonio histórico las zonas arqueológicas del distrito, para concertar con entidades Públicas y organismos... para lograr participación en la recuperación y aumento a los demás recursos turísticos, iniciar el desarrollo del turismo.	SIN INFORMACION	SIN INFORMACION
	OE.15. Promover el desarrollo de actividades recreativas y turísticas apoyadas en las saludables condiciones naturales, en la recuperadas zonas arqueológicas y en las mejores infraestructuras recreativas para atender la demanda metropolitana y nacional de servicios recreativos y turísticos.	SIN INFORMACION	SIN INFORMACION
LE5 MODERNIZACION INSTITUCIONAL	OE. 16. Fortalecimiento de la concertación con las instituciones públicas y privadas y las organizaciones sociales, para la gestión del desarrollo local apoyado en el marco legal vigente.	SIN INFORMACION	SIN INFORMACION
	OE.17. Consolidación de la desconcentración de la gestión municipal para promover el desarrollo local desde el ámbito zonal.	SIN INFORMACION	SIN INFORMACION
	OE.18. Modernización y adecuación de la Administración Municipal para promover el desarrollo local participativo y concertado.	SIN INFORMACION	SIN INFORMACION

FUENTE: Municipalidad de Ate. Plan de Desarrollo Concertado 2003 – 2015. Elaboración propia.

Esta es una carencia metodológica a superar. Por lo que el análisis econométrico en torno a la relación metas adecuadamente elaboradas y priorizadas con relación al cumplimiento de los objetivos no se podía realizar. Por lo que se consideró que siendo las metas los objetivos cuantificados, es decir presentados de una manera más específica, se podían hacer extensivos los resultados del modelo logit de objetivos adecuadamente elaborados y priorizados en la ejecución de los objetivos del plan de desarrollo. Es decir aceptar que si las metas estuvieran adecuadamente elaboradas y priorizadas se podían ejecutar los objetivos vía el gasto público municipal.

**IV.2.3. Hipótesis Específica 3.** Si se construye una Línea de Base que permita la cuantificación sectorial y temática para la formulación de los planes de desarrollo el gasto público se ejecutará de manera más eficaz.

Al analizar el Plan de Desarrollo Concertado 2003 – 2015, se encontró que en la parte correspondiente a la relación objetivos, metas, línea de base e indicadores, no había línea de base dentro del plan. Esto demostraba también, una seria carencia dentro del plan de desarrollo, pues sin la Línea de Base, no se podía conocer cuál era la situación de partida de las variables que intervenían en el plan o de la situación inicial, antes de la ejecución del plan, que se necesitaba mejorar o avanzar. Sin línea de base no se podía determinar cuánto se había avanzando en la ejecución del Plan de Desarrollo, y no se podía determinar tampoco si el Gasto Público estaba incidiendo en el cumplimiento del plan y en el cumplimiento de los objetivos del desarrollo articulados en el plan.

El Cuadro N° 29 presenta los contenidos centrales del PDC 2003 – 2015, en los que se comprueba la presencia de las Líneas Estratégicas cinco en total, de los Objetivos Estratégicos, pero la no presencia de Línea de Base; es decir es un plan que carece de línea de base. Lo cual genera un serio problema en cuanto a medición de resultados y de procesos en el ejecución del plan, vía el gasto público. Sin línea de base, es imposible medir de manera comparativa la situación inicial con la nueva situación creada a partir de la ejecución del plan. Es imposible direccionar, monitorear y evaluar el Plan de Desarrollo Concertado y por la tanto es imposible en estas condiciones direccionar de manera adecuada el gasto público a través de la inversión pública municipal.

**CUADRO N° 29: LINEA DE BASE DEL PLAN DE DESARROLLO CONCERTADO 2003 - 2015**

LINEA ESTRATEGICA	OBJETIVOS	LINEA DE BASE	
<p><b>LE.1 DESARROLLO ECONOMICO.</b> Ate, dinamiza las economías de sus medianas y grandes empresas y fortalece sus Pymes con apoyo del capital privado y de las cooperación interna cional y, articula los circuitos productivos, comercia les y de servicios con la demanda metropolitana, nacional.e internacional para la generación de empleo y recuperación de ingresos de la población.</p>	OE.1.	SIN INFORMACION	
	OE.2..	SIN INFORMACION	
	OE.3..	SIN INFORMACION	
	OE.4.	SIN INFORMACION	
	0ES.1.	SIN INFORMACION	
	0ES.2.	SIN INFORMACION	
	0ES.3.	SIN INFORMACION	
	0ES.4.	SIN INFORMACION	
	0E.5.	SIN INFORMACION	
	0ES5.	SIN INFORMACION	
<p><b>LE.2. URBANO AMBIENTAL</b></p> <p>Ate, consolida el crecimiento y ordenamiento urbano y vial en concordancia con el nuevo marco legal, concertando con las empresas públicas y privadas la implementación de los servicios básicos de agua y desagüe y energético en los sectores marginales. Asimismo, promueva la prestación de los servicios de calidad en salud y educación, en un hábitat saludable para la convivencia local.</p>	0E.6	SIN INFORMACION	
	0ES6.	SIN INFORMACION	
	0ES7	SIN INFORMACION	
	0E.7.	SIN INFORMACION	
	0E.8	SIN INFORMACION	
	0ES.8.	SIN INFORMACION	
	0ES.9..	SIN INFORMACION	
	0ES.10	SIN INFORMACION	
	<p><b>LE3. SEGURIDAD CIUDADANA.</b> Ate, fortalece la concertación de sus organizaciones e instituciones integradas al Consejo Nacional de Seguridad Ciudadana para la disminución y control de la violencia y la sensación de inseguridad de la ciudadanía en el Distrito.</p>	OE.9.	SIN INFORMACION
		OE.10..	SIN INFORMACION
OE.11.		SIN INFORMACION	
<p><b>LE.4. CULTURA E IDENTIDAD.</b> Ate, afirma su identidad local a partir de generar rasgos comunes, como la identificación con su vasto legado histórico, cultural y arqueológico; el desarrollo de valores como la solidaridad y la democracia, el liderazgo, el compromiso con su distrito cuidando el hábitat y fomentando el turismo así como sana recreación y práctica deportiva.</p>	OE.12.	SIN INFORMACION	
	0ES.11	SIN INFORMACION	
	OE.13.	SIN INFORMACION	
	OE.14	SIN INFORMACION	
	OE.15.	SIN INFORMACION	
	0ES.12	SIN INFORMACION	
	0ES.13	SIN INFORMACION	
<p>LE5. Ate, moderniza y adecua su institución municipal, para una gestión descentrada, participativa y concertada para el desarrollo local apoyada en el nuevo marco legal.</p>	OE. 16.	SIN INFORMACION	
	0ES.14	SIN INFORMACION	
	OE.17	SIN INFORMACION	
	OE.18. .	SIN INFORMACION	

FUENTE: Municipalidad de Ate. Plan de Desarrollo Concertado 2003 – 2015.

ELABORACION: Propia.





La estimación de este modelo logit se hizo mediante el método de máxima verosimilitud. Los resultados se muestran en el siguiente cuadro.

Para evaluar la significancia individual del parámetro asociado al número de proyectos aprobados en el Presupuesto Participativo, se planteó la siguiente hipótesis de trabajo:

Hipótesis Nula  $H_0$  :  $\beta_1 = 0$

Hipótesis Alterna  $H_1$  :  $\beta_1 \neq 0$

La probabilidad de rechazar la hipótesis nula siendo verdadera es del 3% (0.003)<sup>70</sup>, dado que es menor al valor crítico del 5%, se rechaza la hipótesis nula de que  $\beta_1 = 0$ , y por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna que  $\beta_1 \neq 0$ , lo que indica que el parámetro  $\beta_1$  es estadísticamente significativo y su valor es de 3.641321. De la misma manera, si se realiza el mismo análisis para la constante  $\beta_0$ , se observa que es estadísticamente significativa a un nivel de significancia del 5%, por lo tanto, su valor es diferente de cero e igual a -2.342299.

Considerando la significancia conjunta del modelo, es decir que todos los parámetros excepto la constante sean iguales a cero, planteamos la siguiente hipótesis:

Hipótesis Nula  $H_0$  :  $\beta_1 = 0$

Hipótesis Alterna  $H_1$  :  $\beta_1 \neq 0$

Dado que solamente se incluye una variable explicativa, el resultado será igual a la prueba de significancia individual. Para esta prueba se usa la  $\text{Prob} > \chi^2 = 3.3\%$  (0.0033), dado que es menor al valor crítico del  $< 5\%$ , se rechaza la hipótesis nula de que  $\beta_1 = 0$ , y por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna que  $\beta_1 \neq 0$ , lo que indica que el modelo es significativo de manera conjunta.

Por lo tanto, el modelo logit estimado es:

$$Y = \frac{\exp(-2.342299 + 3.641321X)}{1 + \exp(-2.342299 + 3.641321X)} + \varepsilon$$

---

<sup>70</sup> También se conoce como la probabilidad de cometer un Error del Tipo I, el cual consiste en rechazar la hipótesis nula siendo verdadera. Ver el quinto capítulo del libro de Econometría de Gujarati (2003).

El coeficiente que acompaña a la variable “X” tiene un valor de 3.64. Lo que nos indica que si aumenta el “Número de Proyectos Ejecutados Aprobados en el presupuesto Participativo”, se incrementará la “Probabilidad de que se ejecuten los objetivos del Plan de Desarrollo Concertado”.

El modelo tiene un Pseudo  $R^2$  <sup>71</sup> de 61.47% (0.6147), por lo que la bondad de ajuste del modelo es aceptable o consistente, difíciles de encontrar este tipo de muestras, dado que se trabaja con datos de corte transversal, lo cual indica que el 61.47% de la variabilidad de “Y” es explicada por “X”. Esto indica que es un buen modelo.

En este caso, los datos son:

$\ln L_{intercepto} = -20.690383$  ; se obtiene del log-likelihood de la **Iteration 0**.

$\ln L_{intercepto} = -20.690383$  ; se obtiene del log-likelihood de la **Iteration 6**.

$$Pseudo R^2 = 1 - \frac{-8.1563457}{-20.690383} = 0.60579049 \approx 0.6058$$

**ELASTICIDADES.** Indica en cuanto cambia la probabilidad porcentualmente, cuando cambia en 1% una de las características (variable explicativa) del modelo. Se obtiene de la siguiente forma:

$$E_x = (1 - P)\hat{\beta}\bar{X}$$

---

<sup>71</sup> **Pseudo R2 de McFadden:** En un *modelo de regresión lineal*, el  $R^2$  mide el ratio de la Suma Cuadrada Explicada (SCE) y la suma de cuadrados totales (SCT):

$$R^2 = \frac{SCE}{SCT} = \frac{\sum_{i=1}^n (y_i - \hat{y}_i)^2}{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}$$

Esta propiedad no se mantiene en un *modelo de regresión no lineal*. Así que McFadden propuso un cálculo del  $R^2$ , denominado *Pseudo R2*, que se obtiene de la siguiente manera:

$$Pseudo R^2 = 1 - \frac{\ln L_{modelo}}{\ln L_{intercepto}}$$

Donde:

$\ln L_{modelo}$ : Es el valor del logaritmo de la verosimilitud (*log-likelihood*) del modelo (considerando el intercepto y las variables explicativas).

$\ln L_{intercepto}$ : Es el valor del logaritmo de la verosimilitud (*log-likelihood*) considerando solamente el intercepto (no se consideran las variables explicativas).

### Elasticidades

Variable	ey/ex	Std. Err	z	P>/z/
x	.0051666	.01128	0.44	0.662

Si el Número de Proyectos Ejecutados Aprobados en el presupuesto Participativo se incrementa en 1%, entonces, la Probabilidad de que se ejecute cada proyecto en cada objetivo se incrementará 0.51% en promedio.

**R<sup>2</sup> DE CONTEO:** Indica cual es el porcentaje de observaciones que el modelo predijo correctamente.

Este estadístico se ha obtenido elaborando una tabla de doble entrada con la variable dependiente original “Y” y la variable predicha del modelo “Yhat” modificada (también conocida como la probabilidad estimada P). La modificación de esta variable consiste en asignarle el valor de 0 para aquellas probabilidades menores a 0.5 y el valor de 1 para aquellos valores mayores a 0.5.

En el siguiente cuadro se observa que el modelo predice 10 observaciones correctamente el valor de uno (es decir  $y = 1$ ;  $yhat = 1$ ), y acierta 19 observaciones con el valor de 0 es decir  $y = 0$ ;  $yhat = 0$ ). En tanto solamente se ha equivocado 3 observaciones en predecir.

**Cuadro N° 31 Observaciones predichas correctamente**

Yhat Y		1	0	TOTAL
		1	0	TOTAL
1	10	2	12	
0	1	19	20	
TOTAL	11	21	32	

El estadístico del  $R^2$  de *Conteo* se obtiene de la división de observaciones predichas correctamente sobre el número de observaciones totales, tal como se muestra a continuación:

$$R^2 \text{ de Conteo} = \frac{\text{Número de predicciones correcta}}{\text{Número total de observaciones}} \times 100\%$$

$$R^2 \text{ de Conteo} = \frac{10 + 29}{32} \times 100\% = 90.625\%$$

Por tanto, el modelo ha predicho el 90.625% de los datos correctamente.

A estos resultados para comprobar su relación con lo que sucede en torno a la participación de la población en la ejecución del Plan de Desarrollo Concertado del Distrito de Ate 2003 – 2015, se les ha adicionado un análisis de la participación de la población en la ejecución del plan, que se presenta a continuación.

#### **IV.2.4.2. ANALISIS DE RESULTADOS DE LA EVALUACION DEL COMPONENTE ENTORNO: RELACION CON LA COMUNIDAD**

En este componente el grado de conocimiento de la población con relación a la elaboración del plan y con su participación en la ejecución del mismo, se ha tratado de cuantificar el conocimiento y la participación de la población organizada en relación al plan, considerando que cuanto más se encuentra involucrada la población en la ejecución del plan, más son los mecanismos de control y de vigilancia para que el plan se ejecute y se rinda cuenta de sus avances.

Este es un indicador, además, del tipo de gestión que realiza la municipalidad, que permite determinar si es una gestión del desarrollo y de la ejecución democrática del plan, que convoca y hace participar a la población o es una gestión burocrática, que asume el plan y el presupuesto como una decisión sólo de las autoridades municipales y del alcalde.

Para medir la relación entre el gobierno municipal y la población, se ha aplicado una encuesta a los dirigentes de las organizaciones más representativas del distrito. Esto en tanto es a través de ellas que la población expresa sus propuestas, demandas y canaliza parte de su accionar en pro de su bienestar.

Para la aplicación de las encuestas se consideraron las siguientes organizaciones:

**Cuadro N° 33. ORGANIZACIONES SOCIALES Y ECONOMICAS DEL  
DISTRITO DE ATE**

ORGANIZACIONES	TOTAL DE ORGANIZACIONES	%	ENCUESTAS APLICADAS A ORGANIZACIONES
	AÑO 2011		
CLUBES DE MADRES	107	11	30
COMEDORES POPULARES	244	25	67
ORGANIZACIONES TERRITORIALES	484	49	131
ORGANIZACIONES DE MERCADO	24	2	6
ALCANCIAS COMUNALES	120	12	33
PARQUES INDUSTRIALES	2	0.002	1
TOTAL	981	99%	268

De este universo de organizaciones, aplicando técnicas del muestreo, se seleccionó una muestra representativa de **268** organizaciones, a las que se les ha aplicado un cuestionario <sup>72</sup> destinado a medir el grado de relación de la municipalidad con las organizaciones sociales en torno a la ejecución del Plan de Desarrollo Concertado:

Los resultados de la aplicación de la encuesta han sido los siguientes:

<sup>72</sup> El contenido, los fines, la metodología y la obtención del tamaño de la muestra se encuentra en el Anexo del presente trabajo de investigación.

## LA MITAD DE LAS ORGANIZACIONES HAN PARTICIPADO EN LA ELABORACION DEL PDC

Lo que se puede comprobar en el cuadro siguiente, es que el 50%, es decir la mitad de las organizaciones más importante existentes en el distrito, participó en la elaboración del PDC del distrito de Ate, lo que significó una buena base de partida, para lograr y motivar la participación de la población organizada, en la ejecución del plan. Este es un indicador de un nivel medio de participación en la elaboración del PDC.

**CUADRO N° 33. PARTICIPACION EN LA ELABORACION DEL PDC**

TIPO DE ORGANIZACION	Si	No
Alcancías Comunales	20,0%	80,0%
Clubes de Madre	70,4%	29,6%
Comedores Populares	52,5%	47,5%
Comedores Populares	52,5%	47,5%
Org. Mercado	57,1%	42,9%
<b>TOTAL</b>	<b>50,2%</b>	<b>49,8%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas a dirigentes de asociaciones.

Elaboración propia.

## ALTO NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LA EJECUCION DEL PLAN DE DESARROLLO

En el cuadro siguiente, se puede comprobar que el 72.6%, es decir la mitad de las organizaciones más importante existentes en el distrito, tienen conocimiento de la ejecución del PDC del distrito de Ate, lo que significa que un porcentaje bastante alto de la población organizada conoce que se está ejecutando el plan de desarrollo del distrito por parte de la municipalidad.

**CUADRO N° 34. CONOCE SI LA MUNICIPALIDAD ESTA EJECUTANDO EL PDC**

<b>TIPO DE ORGANIZACION</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
Alcancías Comunes	66.7%	33.3%
Clubes de Madre	73.7%	26.3%
Comedores Populares	81.2%	18.8%
Org. Mercado	80.0%	20.0%
Org. Territorial	67.7%	32.3%
<b>TOTAL</b>	<b>72.6%</b>	<b>27.4%</b>

**ALTO NIVEL DE PARTICIPACION DE LAS ORGANIZACIONES EN TORNO A LA EJECUCION DEL PLAN DE DESARROLLO CONCERTADO 2003 - 2015**

En relación a la participación de las organizaciones en la ejecución del PDC 2003– 2015, lo que se puede comprobar en el siguiente cuadro, es que existe un alto porcentaje de las organizaciones el 92.4%, que participa en la ejecución del plan. Lo cual resulta bastante positivo en torno a la relación entre municipalidad y organizaciones sociales y económicas del distrito.

**CUADRO N° 35. PARTICIPA EN LA EJECUCION DEL PLAN DE DESARROLLO CONCERTADO**

<b>TIPO DE ORGANIZACION</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
Alcancías Comunes	100.0%	0.0%
Clubes de Madre	85.7%	14.3%
Comedores Populares	91.7%	8.3%
Org. Mercado	100.0%	0.0%
Org. Territorial	93.2%	6.8%
<b>TOTAL</b>	<b>92.4%</b>	<b>7.6%</b>



### **COMO PARTICIPA EN LA EJECUCION DEL PLAN**

Las organizaciones participan en la ejecución del plan, a través de su participación en el Comité de Coordinación Local, en el Comité de Vigilancia y en comisiones, principalmente, con el 27.5%, el 15.4% y el 37.3% respectivamente

### **COMO PARTICIPA EN LA EJECUCION DEL PLAN**

Las organizaciones participan en la ejecución del plan, a través de su participación en el Comité de Coordinación Local, en el Comité de Vigilancia y en comisiones, principalmente, con el 27.5%, el 15.4% y el 37.3% respectivamente.

**Cuadro N° 36. FORMAS DE PARTICIPACION EN LA EJECUCION DEL PLAN**

<b>TIPO DE ORGANIZACION</b>	<b>Comité de Coordinación local</b>	<b>Comité de Vigilancia</b>	<b>Comisiones</b>	<b>Otras formas</b>
Alcancías Comunes	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Clubes de Madre	26.7%	20.0%	26.7%	26.6%
Comedores Populares	18.2%	22.7%	45.5%	13.6%
Org. Mercado	66.7%	0.0%	0.0%	33.3%
Org. Territorial	28.0%	12.0%	40.0%	20.0%
<b>TOTAL</b>	<b>27.5%</b>	<b>15.4%</b>	<b>37.3%</b>	<b>19.8%</b>

### **LOS BENEFICIOS RECIBIDOS POR LAS ORGANIZACIONES RELACIONADOS CON LOS PROYECTOS MAS IMPORTANTES REALIZADOS POR LA MUNICIPALIDAD.**

Si consideramos los resultados de la encuesta, en relación a los beneficios recibidos por la organizaciones, se encuentra que el 2% ha sido beneficiado con el fortalecimiento de capacidades, el 38.3% con la Construcción de pistas y veredas; 2% con la construcción de escaleras; e. 7% con Muros de Contención; el 2% con Sistemas de Riego; el 5% con Canales de Riego; el 7.6% con la Mejora de los Parques; el 2.6% con lozas deportivas; el 30.5% con la Mejora de la vigilancia del serenazgo.

Esto tiene relación con la priorización en la ejecución de los proyectos que ha venido realizando la municipalidad, presentado en los cuadros N° 23 y 24, relacionados con el alto nivel de participación de la construcción de pistas y veredas dentro del total de los proyectos, con 108 proyectos y con la construcción de parques y lozas deportivas con 26 proyectos, y, además, con los efectos de los proyectos de serenazgo, cuyo radio de beneficiarios es amplia, dado que estos servicios son brindados para amplias zonas del distrito.

**Cuadro 37. BENEFICIOS RECIBIDOS POR LOS VECINOS DE LA ZONA A LA QUE PERTENECE SU ORGANIZACIÓN CON LA EJECUCION DEL PDC.  
(PORCENTAJES)**

TIPO DE ORGANIZACIÓN	Fortalecer capacidades (OE.1)	CONSTRUCCION							Mejora de vigilancia (OE.9)	Otras formas
		%								
		pistas y veredas (OES.1)	Escale ras (OES.3)	Muros de contención (OES.4)	Sistemas de riego (OES.8)	Canales de riego % (OES9)	Parques (OES10)	Lozas deportivas(OES.13)		
Alcancías Comunes	0%	37,5%	0%	0%	1%	2%	16,75%	20,75%	12,5%	9,5%
Clubes de Madre	2%	33,3%	2%	9%	2%	5%	5,15%	3,15%	34,7%	3,7%
Comedores Populares	2%	36,8%	1,5%	7%	1%	3%	12,55%	6,5%	27,6%	2,0%
Org. Mercado	2%	66,7%	1%	6%	1%	5%	15,65%	12,65%	0,0%	0,0%
Org. Territorial	2%	38,5%	1%	9%	2,5%	5%	2,6%	2,5%	31,0%	3,4%
<b>TOTAL</b>	<b>2%</b>	<b>38,3%</b>	<b>2%</b>	<b>7%</b>	<b>2%</b>	<b>5%</b>	<b>7,6%</b>	<b>2,6%</b>	<b>30,5%</b>	<b>3,0</b>

Elaboración propia: resultado de la encuesta.

### **IV.3. DISCUSION E INTERPRETACION DE RESULTADOS**

#### **IV.3.1. DISCUSION E INTERPRETACION DE RESULTADOS EN TORNO A LA RELACION ENTRE OBJETIVOS EJECUTADOS Y OBJETIVOS ADECUADAMENTE FORMULADOS Y PRIORIZADOS**

Los resultados del Modelo Logit, tal como se ha señalado anteriormente, indican que existe una relación probabilística entre objetivos bien formulados, relacionados con la metodología adecuada de elaboración y la priorización de los mismos, y su ejecución, vía el gasto municipal, a través de los proyectos públicos municipales. Lo que permite deducir que existe la correspondencia entre metodología y gasto orientado hacia el cumplimiento del plan de desarrollo concertado.

Esto se sustenta en que la estimación muestra que el modelo contiene coeficientes de las variables estadísticamente significativos en lo individual. La probabilidad de los coeficientes C, B1, tienen valores dentro de los rangos tradicionales de aceptación de la significancia en tanto menores del 5%, y el valor estimado de la probabilidad de B2 de 8.6%, considerando el PValue, que es nivel exacto u valor observado de significancia, que da el modelo a la muestra, y que es la probabilidad más baja a la que se puede rechazarla hipótesis nula, lo que da un nivel de confianza del 92%. Se ha demostrado también, la consistencia del modelo, debido a la existencia de un  $R^2$  Mc Fadden de 0.374825, del 37% normal para este tipo de modelos, lo que explica con solvencia las variaciones del logaritmo de razón de probabilidades. Y al aplicarse el  $R^2$  de conteo, el resultante es bastante significativo del 66%.

Se ha demostrado además, que dando valores de 1 a las variables  $D1 = 1$  (objetivos bien elaborados) y  $D2 = 1$  (objetivos adecuadamente priorizados), la probabilidad de que se ejecute el objetivo es del 94.3%. Es decir la probabilidad de ejecución de los objetivos del plan vía gasto de inversión municipal cuando el objetivo está bien elaborado y priorizado es bastante significativa. Lo que confirmaría nuestra hipótesis principal. En caso contrario sí le damos a  $D1 = 0$  (objetivos inadecuadamente elaborados) y  $D2 = 0$  (objetivos inadecuadamente priorizados), la probabilidad de que se ejecute el objetivo es del 13.57%.

Es decir la probabilidad de ejecución de los objetivos del plan vía gasto de inversión municipal cuando el objetivo no está bien elaborado y no priorizado es poco significativa. Esto también ayuda a la confirmación de nuestra hipótesis principal.

#### **IV.3.2. DISCUSION CON RELACION A LOS RESULTADOS DE LA DE LA GESTION MUNICIPAL**

##### **IV.3.2.1. DISCUSION CON RELACION A LOS RESULTADOS DE LA DE LA GESTION MUNICIPAL**

En torno a la evaluación de la gestión municipal, relacionada con el manejo del gasto municipal, se puede afirmar que el gobierno municipal ha tenido un buen desempeño en la gestión del gasto municipal, en tanto en el período del 2003 al 2011, se ha ejecutado más del 80% de los ingresos. Y que en el año del 2009 este fue del 99%. Además, a pesar de la tendencia fluctuante del gasto de capital este ha tenido un comportamiento creciente, lo que indica una mayor preocupación del gobierno municipal, por destinar más recursos a la inversión municipal. El gasto ha seguido la misma tendencia creciente que los ingresos. Siendo conveniente señalar que los recursos directamente recaudados por la municipalidad han venido creciendo, convirtiéndose en un componente importante de los ingresos municipales.

##### **IV.3.2.2. DISCUSION CON RELACION A RESULTADOS DE LA EVALUACION DE LA EFICACIA DEL GASTO**

Donde se demuestra deficiencias en relación a la eficacia del gasto, es en lo que se ha llamado asignación asimétrica en el cumplimiento de los objetivos estratégicos del plan. Pues tal como se ha podido demostrar en la Línea Estratégica 1. Del Desarrollo Económico, se ejecutaron 7 proyectos el 2.4%; en la Línea Estratégica 2. Urbano Ambiental, se ejecutaron 282 proyectos, el 81.4%; en la Línea Estratégica de Seguridad Ciudadana se ejecutaron 3 proyectos el 1%, en la Línea de Identidad y Cultura, 26 proyectos el 9% y en la Línea de Gestión Local 17 Proyectos el 6%. Esta asimetría se manifestó también al interior de cada línea estratégica, en donde en todas las líneas estratégicas hubieron objetivos estratégicos en los que no se ejecutó ningún proyecto. Así mismo, del conjunto de objetivos estratégicos el 56% recibieron proyectos y el 44% no fueron atendidos por ningún proyecto, mientras que del total de objetivos el 34.3% de los objetivos no fueron atendidos con proyectos y el 65.6% sí.

Los objetivos no atendidos no fueron adecuadamente elaborados, eran objetivos no concretos, no claros y no realizables. Esto son indicadores de que objetivos mal elaborados no se convertían en receptores de inversión pública municipal. Este resultado tiene relación con los resultados del Modelo Logit, en tanto se ha comprobado las deficiencias en la elaboración de los objetivos estratégicos, y en la carencia de metas, que no han permitido una mayor concreción y operativización del plan de desarrollo.

#### **IV.3.3. DISCUSION E INTERPRETACION DE RESULTADOS EN TORNO A LAS METAS Y LOS INDICADORES DEL PLAN**

En relación a la segunda hipótesis específica en torno a incorporación y precisión de metas e indicadores y su relación con la ejecución eficaz del gasto público municipal, lo que se ha comprobado con el análisis del Plan de Desarrollo Concertado 2003 – 2015 del distrito de Ate, es la carencia de metas, para cada objetivo del plan, y de indicadores. Esto hace que sea difícil la medición precisa de los resultados de la ejecución del plan a través del gasto público municipal, por lo que la ejecución del gasto en torno al cumplimiento del plan no es eficaz. Además, considerando que las metas son los objetivos del Plan de Desarrollo Concertado pero cuantificados, se puede suponer en este caso, dado la inexistencia de metas en el Plan de Desarrollo Concertado 2003 – 2015, que los resultados de las correlaciones anteriores podrían arrojar los mismo signos para los coeficientes de las variables dicótomas y parecidos  $R^2$  Mc Fadden y  $R^2$  de conteo. La inexistencia de metas, que es una grave carencia dentro del Plan de Desarrollo Concertado 2003 – 2015 impide hacer mediciones probabilísticas al respecto.

#### **IV.3.4. DISCUSION E INTERPRETACION DE RESULTADOS EN TORNO A LA RELACION ENTRE LINEA DE BASE Y EJECUCION DE LOS OBJETIVOS DEL PLAN DE DESARROLLO.**

En relación a la tercera hipótesis específica “Si se construye una Línea de Base que permita la cuantificación sectorial y temática para la formulación de los planes de desarrollo el gasto público se ejecutará de manera más eficaz”. A partir del análisis del plan se ha comprobado que no existe Línea de Base que indica la situación de partida de la problemática a cambiar o la medición de la variable al inicio del plan; el amplio diagnóstico que contiene el plan no ha culminado en la construcción de una Línea de Base para cada objetivo del plan.

La inexistencia de la Línea de Base, es una seria deficiencia en la elaboración del Plan de Desarrollo Concertado del distrito de Ate, porque se carece de un instrumento contra el cual medir los avances en la ejecución de los objetivos y metas del plan, y tampoco se puede medir la eficacia o la eficiencia del gasto público municipal, vía la inversión pública municipal.

#### **IV.3.5. DISCUSION DE LA EVALUACION DE RESULTADOS DE LA RELACION ENTRE OBJETIVOS EJECUTADOS Y PROYECTOS APROBADOS EN EL PRESUPUESTO PARTICIPATIVO**

##### **IV.3.5.1. DISCUSION CON RELACION A RESULTADOS DEL MODELO LOGIT PARA EVALUAR LA RELACION ENTRE OBJETIVOS EJECUTADOS Y PROYECTOS APROBADOS EN EL PRESUPUESTO PARTICIPATIVO**

De acuerdo a los resultados de la estimación de modelo logístico para identificar la relación entre proyectos aprobados en el presupuesto participativo y la ejecución de los objetivos del Plan de Desarrollo Concertado, nos indica: que existe una relación probabilística entre objetivos ejecutados y proyectos ejecutados aprobados en el Presupuesto Participativo. Esto comprobado a través del modelo logístico contiene coeficientes estadísticamente significativos, con valores menores al 5 %. Por el valor positivo del coeficiente de 3.64, que indicaría que si se incrementa el número de Proyectos Ejecutados aprobados en el Presupuesto Participativo, incrementaría la probabilidad de que los objetivos del Plan de Desarrollo Concertado se ejecuten.

Además el modelo es consistente, en tanto tiene una probabilidad del estadístico CHI2 menor a 5% y tiene una bondad de ajuste aceptable, tanto en términos del Pseudo  $R^2$  que es de 0.6147, que indica que el 61.47% de la variabilidad de X es explicada por la variabilidad de Y; como por tener un R2 de Conteo de 90.625%, cuyo valor indica las observaciones que han sido predichas correctamente por el modelo.

Lo anterior permite deducir que existe correspondencia probabilística entre Objetivos del Plan de Desarrollo Concertado ejecutados y Proyectos ejecutados aprobados en el Presupuesto Participativo.

#### **IV.3.5.2.DISCUSION CON RELACION A RESULTADOS DE LA EVALUACION DEL COMPONENTE ENTORNO: RELACION CON LA COMUNIDAD**

Lo que ha quedado demostrado de acuerdo a los resultados de la evaluación del componente entorno, relacionado con la participación de la comunidad en la gestión del plan de desarrollo, es lo siguiente: un nivel medio de participación de la población organizada, con el 50%, en la elaboración del Plan de Desarrollo; así mismo, ha quedado demostrado el alto nivel de participación de las organizaciones, el 92.4% en la ejecución del plan. Esto último es bastante importante y positivo en torno a la relación de la municipalidad con las organizaciones sociales y económicas del distrito, y se convierte en un buen punto de apoyo para una mayor vigilancia en el cumplimiento y ejecución del plan. Los niveles de participación de la población identificados se realizan en el Comité de Coordinación Local, en el Comité de Vigilancia y en comisiones, principalmente, con el 27.5%, el 15.4% y el 37.3% respectivamente.

Considerando los resultados de la encuesta, los beneficios recibidos por la organizaciones y los vecinos a los que representan, se han identificado los siguientes porcentajes: 2% ha sido beneficiado con el fortalecimiento de capacidades, el 38.3% con la Construcción de pistas y veredas; 2% con la construcción de escaleras; el 7% con Muros de Contención; el 2% con Sistemas de Riego; el 5% con Canales de Riego; el 7.6% con la Mejora de los Parques; el 2.6% con lozas deportivas; el 30.5% con la Mejora de la vigilancia del serenazgo. Lo que tiene relación con la priorización en la ejecución de los proyectos que ha venido realizando la municipalidad.

De lo expuesto se puede concluir, que sí existe una relación adecuada entre la municipalidad y las organizaciones sociales de base, que existen canales de participación de la población, vía el presupuesto participativo, en diferentes formas, como el Consejo de Coordinación Local, el Comité de Vigilancia y en Comisiones. La participación de la población es un aspecto importante de la gestión municipal, que incide en la vigilancia y el control, y por lo tanto en la transparencia de la gestión, y en el caso del plan inciden en una mayor vigilancia en relación a su ejecución y cumplimiento. Además, es importante que la población participe en el Presupuesto Participativo, pues los proyectos aprobados en esta instancia de concertación local, inciden en la ejecución de los objetivos de los Planes de Desarrollo Concertado.

#### **IV.3.6. DISCUSION DE LA RELACIÓN ENTRE APLICACIÓN DE UNA METODOLOGÍA ADECUADA PARA FORMULAR LOS PLANES DE DESARROLLO CONCERTADO Y EL CUMPLIMIENTO DEL EFICAZ DEL GASTO PÚBLICO MUNICIPAL**

De acuerdo a los resultados de la existencia de una relación probabilística de que los objetivos adecuadamente formulados y priorizados sean ejecutados por el gasto público municipal, a través de los proyectos de inversión, tanto por la probabilidad de los coeficientes C,B1 menores al 5%, como el valor del coeficiente B2, que considerando el PValue que es nivel exacto u valor observado de significancia, que da el modelo a la muestra, y que es la probabilidad más baja a la que se puede rechazar la hipótesis nula, lo que da un nivel de confianza del 92%. Y además dada la consistencia del modelo, debido a la existencia de un  $R^2$ Mc Fadden de 0.374825, del 37% normal para este tipo de modelos, lo que explica con solvencia las variaciones del logaritmo de razón de probabilidades. Y al aplicarse el  $R^2$  de conteo, el resultante es bastante significativo del 66%. Y habiéndose demostrado además, que dando valores de 1 a las variables  $D1 = 1$  (objetivos bien elaborados) y  $D2 = 1$  (objetivos adecuadamente priorizados), la probabilidad de que se ejecute el objetivo es del 94.3%. Estos resultados permiten afirmar que existe la correspondencia probabilística entre metodología y gasto orientado hacia el cumplimiento del plan de desarrollo concertado.

Si a lo anterior le agregamos, que el Plan de Desarrollo Concertado 2003 – 2015, carece de metas y de indicadores, lo que impide una ejecución eficaz del gasto público municipal, al limitar que se haga una medición precisa de los resultados de la ejecución del plan a través del gasto público municipal. Y considerando que las metas son los objetivos del plan cuantificados, se puede suponer en este caso, que los resultados de las correlaciones anteriores podrían arrojar los mismo signos para los coeficientes de las variables dicótomas y parecidos  $R^2$ Mc Fadden y  $R^2$  de conteo, es decir que metas adecuadamente formuladas y priorizadas podrían probabilísticamente conducir al cumplimiento de los objetivos del plan.

Además, el Plan de Desarrollo Concertado 2003 – 2015 de Ate, carece de Línea de Base, lo que indica una seria deficiencia en su elaboración, porque no tiene el instrumento con el cual medir los avances en la ejecución de los objetivos y metas del plan y tampoco se puede medir la eficacia del gasto público municipal, vía la inversión pública municipal.



De los resultados anteriores se puede afirmar que en el proceso de elaboración del Plan de Desarrollo, se hace necesario contar con una metodología adecuada para la elaboración de los planes de desarrollo concertado, para poder cumplir de manera eficaz con la ejecución del gasto público.

#### **IV.3.7. DISCUSION EN TORNO A LA COMPARACION DE RESULTADOS**

Aunque no lo hemos señalado explícitamente en nuestra metodología, es necesario precisar, que nuestra investigación también tiene un carácter de tipo exploratoria, debido a que el tema materia de investigación no se ha realizado anteriormente, no tenemos referentes con que comparar. A nivel de otros distritos de Lima Metropolitana no se ha dado este tipo de investigación. Esto ha impedido hacer más rica esta discusión, al compararla con otros resultados de investigaciones similares.

#### **IV.3.8. DISCUSION EN TORNO JUICIO DE VALOR DEL AUTOR SOBRE RESULTADOS DEL TRABAJO**

El trabajo es un aporte en relación a acercarse a comprender la relación existente entre metodología adecuada, expresada en la elaboración de objetivos estratégicos y metas consistentes, así como en la elaboración e incorporación de línea de base e indicadores consistentes en los planes de desarrollo y el gasto público municipal eficaz, esto relacionado con la ejecución de proyectos para el cumplimiento de los objetivos y metas del plan de desarrollo. Los resultados del Modelo Logit, es un acercamiento hacia el conocimiento de esta relación.

Así mismo, los resultados de este trabajo se convierten en motivadores para hacer que los actores locales, especialmente los que dirigen los municipios locales, se preocupen en tener buenos planes de desarrollo, para que estos se conviertan en sólidos instrumentos de gestión del desarrollo local. Para esto se necesita usar una metodología adecuada en su elaboración. Un consistente plan de desarrollo, adecuadamente elaborado, con una metodología pertinente, con objetivos y metas claras, con línea de base consistente, con indicadores adecuadamente formulados, sirve para que la inversión pública municipal, pueda ser eficaz, en términos de cumplimiento de objetivos y metas del plan de desarrollo.

El presente trabajo busca motivar a quienes toman decisiones en el proceso de planificación local, para que tomen conciencia de que ordenar o reordenar el proceso de planificación del desarrollo, tiene en la elaboración de buenos planes de desarrollo, uno de sus pilares más importantes. Los resultados de este trabajo pueden servir para que en el distrito de Ate y también en otros distritos de Lima Metropolitana, se realicen procesos de reformulación o actualización de los planes de desarrollo de manera adecuada.

#### **IV.3.9. DISCUSION EN RELACION A LAS LIMITACIONES DEL TRABAJO DE INVESTIGACION**

La carencia de una data sistematizada por parte de la municipalidad y las dificultades para la obtención de datos, que permitiera formular un modelo econométrico para encontrar relaciones estadísticas cuantitativas entre inversión pública municipal y generación de empleo e ingresos por ejemplo, ha sido una de las limitaciones más serias. Esta situación condujo a formular Modelos Logísticos, que incorpora sólo variables cualitativas o variables cualitativas combinadas con cuantitativas, y cuyos resultados indican la probabilidad de cambios en la variable dependiente ante cambios en la variable o variables independientes.

## CONCLUSIONES

1. Considerando la probabilidad de que los objetivos adecuadamente formulados y priorizados se ejecuten a través de la inversión pública municipal, de que las metas, que son los objetivos cuantificados, se ejecuten cuando están adecuadamente formuladas y de que la inexistencia de línea de base impide que se pueda dirigir, monitorear y cumplir de manera eficaz con la ejecución del gasto municipal, se hace necesario que se cuente con una metodología adecuada para la elaboración de los planes de desarrollo concertado, con el fin de cumplir de manera eficaz con la ejecución del gasto publico municipal.

2. De acuerdo a la estimación del Modelo Logit, que relaciona los objetivos adecuadamente elaborados y priorizados con su ejecución a través de los proyectos municipales, con un  $R^2$  Mc Fadden de 0.37% y un  $R^2$  de conteo de 66% y con una probabilidad de que se ejecuten los objetivos de 94.37, cuando están adecuadamente formulados y priorizados, es decir cuando  $D1= 1$  y  $D2 = 1$ , que permite afirmar que existe la correspondencia probabilística entre metodología y gasto orientado hacia el cumplimiento del plan de desarrollo concertado, se puede concluir que sí aumentan los objetivos adecuadamente formulados y priorizados existe la probabilidad de que se puedan ejecutar a través de más proyectos, lo que a su vez conduciría a que el gasto municipal se oriente al cumplimiento de los objetivos del Plan de Desarrollo Concertado y con esto promover el desarrollo local.

3. Si consideramos que las metas son los objetivos cuantificados, es decir las metas son una forma de expresar los objetivos, cuantificándolos, haciéndolos más específicos y fijándoles una temporalidad; y si tenemos, además, en cuenta que los resultados de la estimación del Modelo Logit ha permitido sacar como conclusión que existe una probabilidad del 94.37% de que se ejecuten los objetivos del Plan de Desarrollo Concertado 2003 - 2015 si están adecuadamente elaborados, permite afirmar que esa probabilidad se puede hacer extensivo al cumplimiento de las metas, haciendo que estas se ejecuten si están adecuadamente elaboradas y priorizadas.

4. La inexistencia de línea de base en el plan de desarrollo concertado 2003 – 2015 del distrito de Ate, indicador de una debilidad metodológica en su elaboración, no permite que se pueda medir la eficacia del gasto público en relación al cumplimiento de los objetivos y metas del plan, lo que impide a su vez que el gasto se pueda ejecutar de una manera eficaz, al no poderse medir sus resultados. lo que conduce a la necesidad de incorporar la línea de base en el plan de desarrollo.

5. La consistencia del modelo probabilístico (debido a la presencia de coeficientes estadísticamente significativos con valores de las probabilidades Z menores al 5%, al valor positivo del coeficiente de la variable de los proyectos aprobados en el Presupuesto Participativo y aprobados, de la probabilidad Chi2 del Modelo menor de 5%, de un Pseudo R2 de 0.6147 y de su R2 de Conteo de 90.62%) que estima la relación entre Objetivos Ejecutados del Plan de Desarrollo Concertado y la aprobación y ejecución de Proyectos aprobados en el Presupuesto Participativo, permite concluir que existe la relación probabilística entre esas variables, y que por lo tanto es conveniente que se aprueben más proyectos en el Presupuesto Participativo para que se puedan ejecutar los Objetivos del Plan de Desarrollo Concertado. A esto hay que agregar que la ejecución de estos proyectos, tiene la ventaja que cuenta con la aprobación de la población organizada y por lo tanto tienen menos obstáculos para su ejecución. Esto indica también lo positivo de una adecuada participación de la población, haciendo más democrática la gestión municipal y de lograr que la participación de la población permita obtener consensos en torno a lo que debe ejecutarse o no del gasto público municipal.

## **RECOMENDACIONES**

1. Para mejorar el direccionamiento del gasto público, que se realiza a través de la inversión pública municipal, se hace necesario elaborar de manera consistente el plan de desarrollo concertado, utilizando una metodología adecuada. Para tal fin se presenta una propuesta metodológica, destinada a orientar el proceso de construcción de los planes de desarrollo que permita su conducción, su monitoreo y evaluación periódica, cuyo contenido se presenta a continuación:

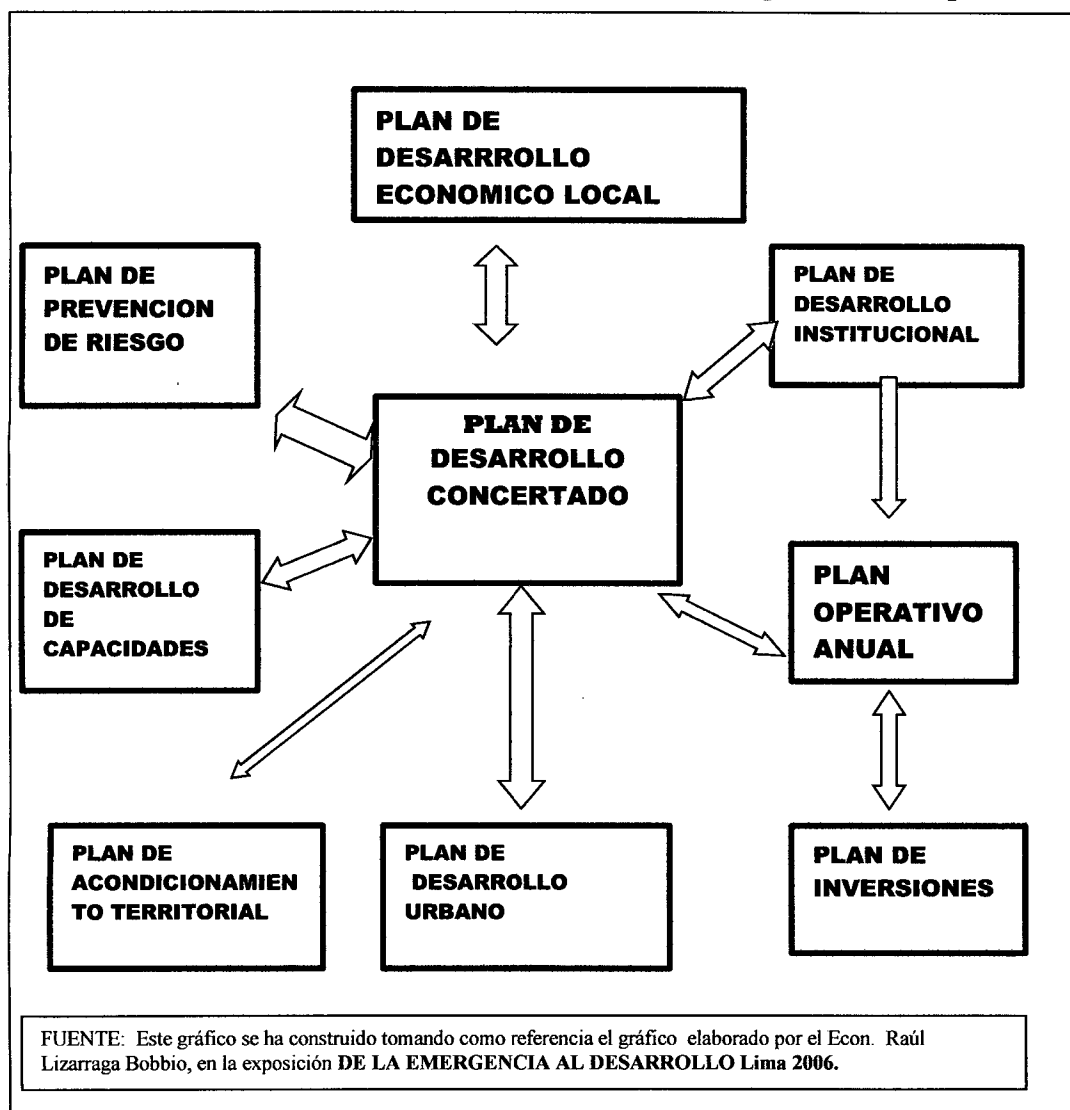
### **PROPUESTA METODOLOGICA PARA LA CONSTRUCCION DE LOS PLANES DE DESARROLLO CONCERTADO**

#### **EL PLAN DE DESARROLLO CONCERTADO**

El Plan de Desarrollo Concertado Municipal, al que se le puede denominar también Plan de Desarrollo Local, es el instrumento de gestión de desarrollo más importante con el que cuenta el gobierno municipal, para orientar el proceso de desarrollo local, así como para orientar los procesos de ejecución del gasto municipal, que se realizan a través de los presupuestos participativos, del presupuesto anual y del plan de inversiones. Es el plan central alrededor del cual se deben articular los demás planes; entre estos planes se encuentran los planes de desarrollo urbano, de ordenamiento territorial, de desarrollo económico, de gestión de riesgo y otros.

El Plan de Desarrollo Concertado provee la orientación general del desarrollo de la localidad, sobre la cual deben orientarse el conjunto de los otros planes. Esta articulación se puede expresar en la siguiente gráfica.

**GRAFICO N° 13. Articulación de los distintos planes municipales**



### **METODOLOGÍA PARA LA ELABORACION DE LOS PLANES DE DESARROLLO CONCERTADO**

Por ser el PDC el plan guía sobre el cual se articulan el conjunto de los otros planes de la localidad, se hace necesario que su elaboración sea consistente, para lo cual se tiene que utilizar una metodología adecuada para su elaboración.

## **I. OBJETIVO DE LA METODOLOGIA**

- Facilitar procedimientos adecuados para la elaboración de los planes de desarrollo concertado.
- Contribuir a la elaboración de planes de desarrollo concertado consistentes, que sirvan de guía para la orientación y cumplimiento adecuado del gasto público municipal.

## **II. LOS PASOS DEL PROCESO DE ELABORACION DEL PLAN DE DESARROLLO CONCERTADO LOCAL.**

Para la elaboración de un plan de desarrollo concertado consistente y adecuado a los procesos de desarrollo local, se proponen los siguientes pasos:

### **1. Dotarse de los dispositivos legales municipales.**

El gobierno municipal debe emitir los dispositivos legales municipales que legalicen y formalicen el curso del proceso de elaboración de los planes y la conformación de la Comisión responsable de la elaboración y reformulación de los planes de desarrollo.

### **2. Elaboración del Plan Operativo de la Comisión encargada de la elaboración del plan de desarrollo.**

Esto con el fin de determinar los tiempos, los plazos y el proceso a seguir. En el Plan Operativo se debe especificar los mecanismos que se van a utilizar para lograr la participación de la población en todo el proceso de elaboración, reformulación o actualización del Plan de Desarrollo Concertado. No se debe hacer el plan sin la participación de la población.

### **3. Claridad sobre la teoría o teorías del desarrollo a utilizarse**

Esto es necesario considerando que el Plan de Desarrollo Concertado, como su nombre lo indica es un plan para lograr de manera concertada el desarrollo del distrito, y por lo tanto debe tener un sustento teórico basado en una teoría o en varias teorías del desarrollo; teorías cuyos contornos y límites deben quedar claramente explicitados. La teoría o las teorías del desarrollo proveen el enfoque<sup>73</sup> que ha de orientar el proceso de construcción de la visión y de los objetivos del desarrollo que se adscriben al Plan y que el plan concuerda con estas teorías.

### **4. Considerar el plan de desarrollo de la municipalidad de Lima y el Plan Nacional de Desarrollo o Plan Bicentenario.**

Los **Planes de Desarrollo de los Gobiernos Municipales Distritales** de la provincia de Lima, deben elaborarse considerando los objetivos, las metas, los programas y proyectos del Gobierno Municipal de Lima; éste debería ser el proceso de elaboración del plan; pero el problema reside en que los distintos gobiernos que han estado dirigiendo la municipalidad de Lima, no se han preocupado de tener un plan actualizado; recién el nuevo gobierno municipal está elaborando el plan de desarrollo del Municipio de Lima.

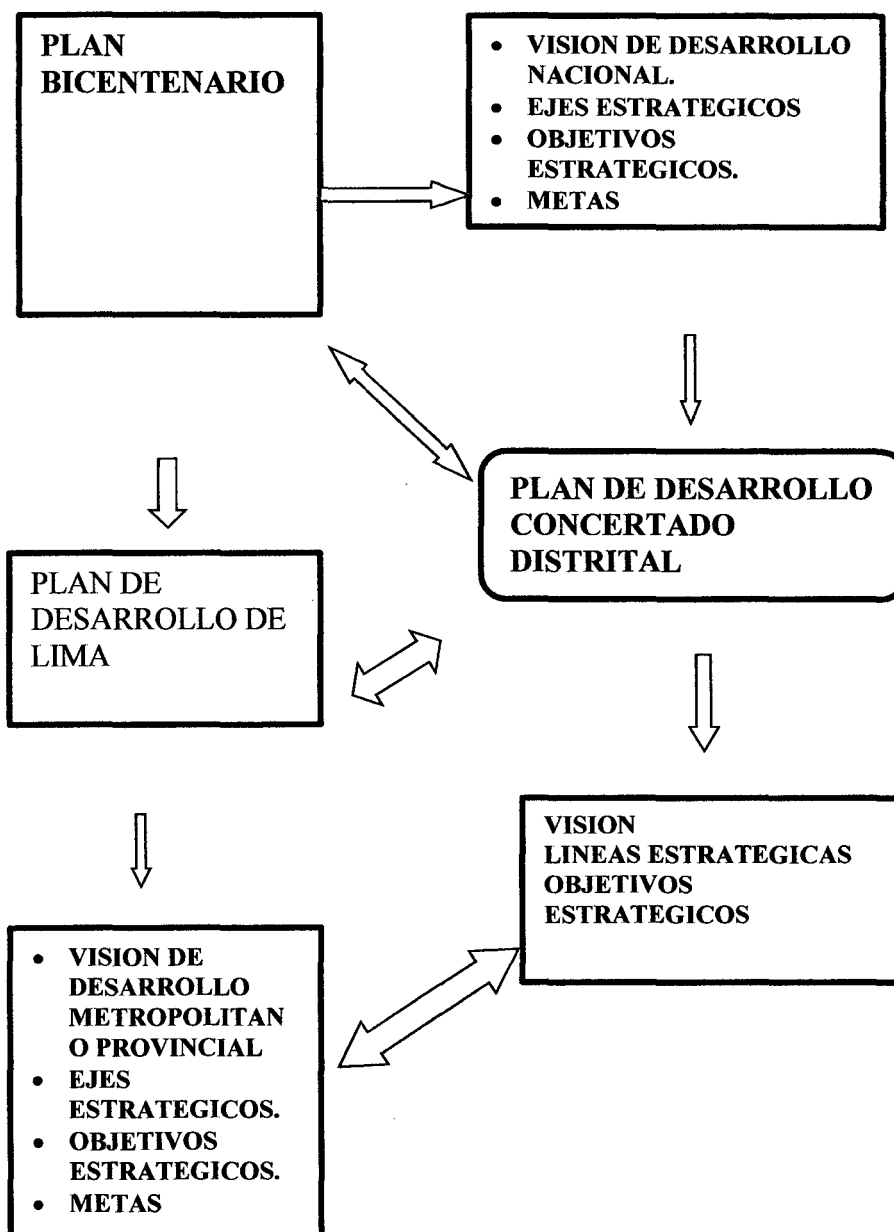
Así mismo, ahora los planes no se deben elaborar sin considerar el Plan Nacional de Desarrollo o Plan Bicentenario, aprobado con D.S. N° 054 -2011- PCM, que dispone en su Art. 2. Ajuste de los Planes Estratégicos “Las entidades conformantes del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico ajustarán sus Planes Estratégicos a los objetivos estratégicos de desarrollo nacional previstos en el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional denominado PLAN BICENTENARIO: El Perú hacia el 2021”.

---

<sup>73</sup> ENFOQUE, es el conjunto de ideas, de conceptos previos construidos a partir de una teoría del desarrollo, que orientan la acción del planificador o de los planificadores y provee el marco general sobre la situación ideal a lograr en el espacio local distrital. Sirve de base para conducir el trabajo técnico en la elaboración del plan. Algunas de estas ideas han sido sugeridas por el experto en planificación Raúl Lizárraga B.



**Gráfico N° 14. EJES DE LA RELACION ENTRE EL PLAN NACIONAL Y EL PLAN DE LIMA CON EL PLAN DE DESARROLLO DISTRITAL**



## 5. **Realización del diagnóstico**

El cual puede dividirse en diagnóstico histórico, de tendencias, situacional y estratégico. El diagnóstico situacional es multisectorial o multidimensional, es decir abarca el conjunto de sectores existentes en la localidad: económico ( industrial, agrícola, minero, de comercio, servicios, etc.), social ( demográfico, salud, educación, recreación, etc), institucional ( organización y funcionamiento del gobierno municipal), medio ambiental y tecnológica entre otros. Así mismo, es importante hacer un análisis de las funciones del territorio, de sus funciones actuales, de su ordenamiento y de sus funciones futuras, para determinar el nuevo rol del territorio.

Para hacer el diagnóstico es necesario el recojo, organización y procesamiento de la información, requiriéndose el uso de técnicas estadísticas. En el caso del diagnóstico estratégico realizado con el FODA, se puede utilizar las mejoras de este instrumento, que vienen con el FODA MATEMATICO, que parte de considerar a las variables identificadas como un sistema, y que por lo tanto deben estar relacionadas entre sí. En la actualización de los planes de desarrollo o de su reformulación, se debe actualizar y hacer más consistente el diagnóstico inicial del plan de desarrollo concertado haciéndolo que devenga en la construcción de la línea de base.

## 6. **Construcción de la línea de base**

Los resultados del diagnóstico deben concluir en la elaboración de la línea de base, la que debe servir para elaborar los objetivos, de las metas y de los indicadores.

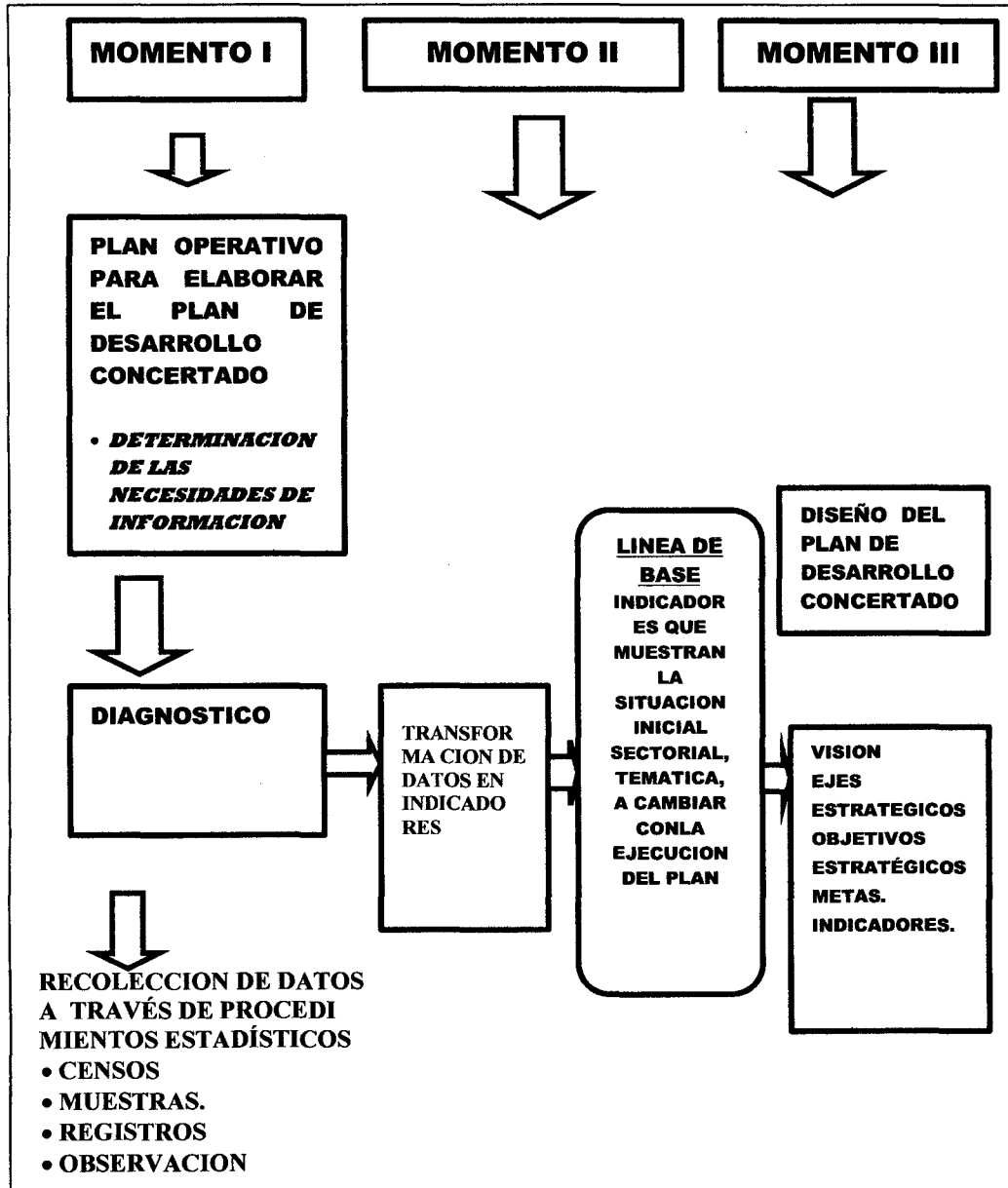
*La línea de base resuelve problemas de improvisación en la planeación y brinda elementos ciertos para una evaluación sistemática, porque define previamente indicadores estables en el tiempo, los que son seleccionados en relación a su importancia frente a lo que se quiere lograr con la ejecución del plan de desarrollo, estableciendo una referencia para observar la evolución y el comportamiento de las políticas municipales y de la ejecución del gasto, a través de la inversión pública para el cumplimiento del plan<sup>74</sup>.*

---

<sup>74</sup> Departamento de Administración de Estadística. República de Colombia 2004: 9

En la gráfica siguiente se presentan los momentos de la construcción de la línea de base.

Gráfico N° 15. MOMENTOS DE CONSTRUCCION DE LA LINEA DE BASE



Elaboración propia. Tomando como referencia la Figura N° 2 del Departamento de Administración Nacional de Estadística. Bogotá Julio 2004 : 13.

### **LA LINEA DE BASE DENTRO DE LA ESTRUCTURA DEL PLAN DE DESARROLLO CONCERTADO**

En el siguiente cuadro se muestra el lugar donde se ubica la línea de base dentro de la estructura del Plan de Desarrollo Concertado. La línea de base en esta estructura provee la información de la situación en que se encuentra la realidad a transformar, relacionando con los objetivos estratégicos y la metas, que son logros de futuro a ser realizados con la ejecución del plan, a través del gasto público municipal, vía inversión municipal.

<b>OBJETIVO ESTRATEGICO</b>	<b>METAS</b>	<b>LINEA DE BASE</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FUENTE DE INFORMACION</b>

Ejemplo:

<b>OBJETIVO ESTRATEGICO</b>	<b>METAS AL 2020</b>	<b>LINEA DE BASE</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FUENTE DE INFORMACION</b>
Disminución de la pobreza	10% de disminución de pobreza	36% de personas en situación de pobreza en el momento de elaboración del plan.	% de la población en situación de pobreza	INEI

#### **7. Elaboración de la Visión del desarrollo**

La visión es el futuro deseado de largo plazo a lograr en la localidad, concentra los sueños y esperanzas de la gente, futuro que debe ser realizable. Incorpora los cambios que se esperan lograr en la localidad con la ejecución del plan.

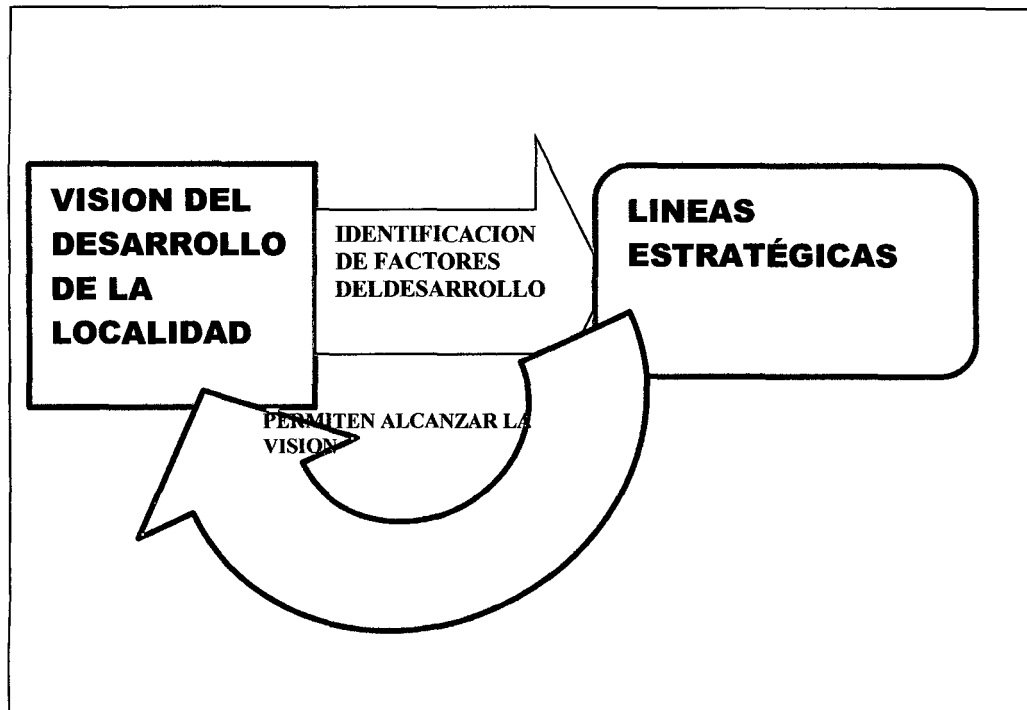
Responde a la pregunta ¿Cómo queremos que sea nuestro distrito en el futuro?. Se hace necesario, que la visión tenga las siguientes características:

<b>CARACTERISTICAS</b>	<b>CONTENIDO</b>
ESTRUCTURADA	Debe tener un sustento teórico conceptual; es decir tener tras de sí una teoría del desarrollo.
TRANSFORMADORA	Debe ser portadora del cambio.
COHERENTE	Tener coherencia con la realidad. Se debe basar en el estudio integral y multifacético de la realidad.
CONSENSUADA	Expresar acuerdos mínimos entre los sectores sociales organizados del distrito.
REALIZABLE	Debe ser posible de realizarse a través del tiempo.
MOTIVADORA	Promover motivaciones, esperanzas y adhesiones en su realización.

#### **8. Construcción de los ejes o líneas estratégicas**

Las líneas estratégicas son los grandes ejes, o los grandes ejes temáticos, de orientación del Plan de Desarrollo Concertado, que surgen del análisis de lo que se desea para la localidad, expresada en la visión. Las líneas estratégicas están articuladas a la visión y se convierte en los ejes de orientación para su cumplimiento.

**Gráfico N° 16. RELACION ENTRE VISION DE DESARROLLO Y LINEAS ESTRATEGICAS**



Elaboración en base al Esquema de la relación entre visión de desarrollo, líneas y objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo Concertado de la Municipalidad de Ate 2003 – 2015pg. 54.

## **9. Construcción de los objetivos estratégicos**

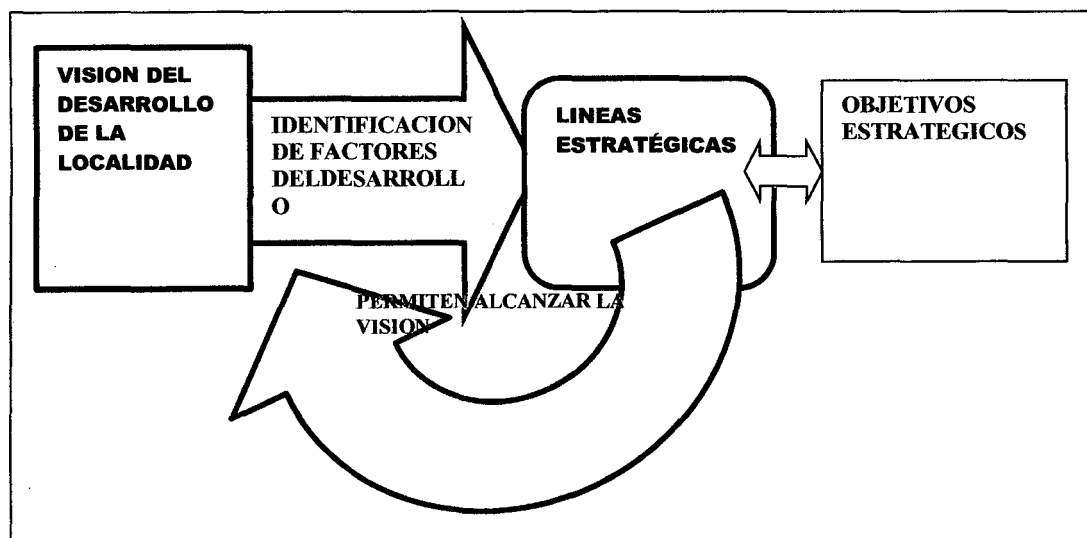
Los objetivos estratégicos son los enunciados actuales de los logros que se esperan obtener en el futuro, es decir lo que se espera lograr con la transformación del distrito plasmada en la visión. A través de los objetivos estratégicos es como la visión se hace más concreta, más específica. Los objetivos estratégicos deben tener las siguientes características:

<b>CARACTERISTICAS DE LOS OBJETIVOS</b>	<b>CONTENIDO</b>
<b>Claridad</b>	Deben indicar claramente lo que se quiere lograr con la ejecución del plan. Esto a pesar de que se escriban en infinitivo.
<b>Concisos</b>	No deben ser demasiados extensos o muy generales.
<b>Precisos</b>	Identificar con precisión el resultado a lograr.
<b>Realizable</b>	Deben ser factibles de realizar, tanto la visión como los objetivos son sueños a lograr, pero sueños posibles de realizarse.
<b>Articulados con los ejes estratégicos</b>	Deben estar articulados a los ejes estratégicos y permitir la realización de la visión.

Los objetivos estratégicos deben estar articulados a los ejes estratégicos, los que a su vez deben estar articulados a la visión. En la siguiente gráfica se presenta esta relación.

Gráfico N° 17

**RELACION ENTRE VISION DE DESARROLLO, LINEAS ESTRATEGICAS Y OBJETIVOS ESTRATEGICOS**



Elaboración en base al Esquema de la relación entre visión de desarrollo, líneas y objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo Concertado de la Municipalidad de Ate 2003 – 2015pg. 54.

## 10. Construcción de metas e indicadores

Las metas son los objetivos cuantificados, permiten superar los niveles de generalidad con que se construyen los objetivos estratégicos, haciéndolos más concretos y operativos y fijándoles una temporalidad. En los planes de desarrollo concertado se deben incorporar las metas como un componente importante del plan. Muchos de los planes se quedan sólo en objetivos estratégicos bastante generales que impiden su monitoreo y su evaluación. La presentación de metas de acuerdo al Balance Score Card (Cuadro de Comando Integral) puede servir para ir monitoreando( controlando los cambios que se van observando en el proceso de ejecución del plan).

En la elaboración de las metas se pueden hacer desagregaciones, que se hace en Balance Score Card, y que sirven para el monitoreo y la evaluación de la ejecución de los planes. Incorporando la cuantificación de una situación peligrosa por no cumplimiento de la meta; una situación de precaución por estar alejándose de la meta y la meta en sí. En el siguiente cuadro muestra la relación entre objetivos estratégicos, metas e indicadores y la desagregación de la meta

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	LINEA DE BASE	PELIGRO	PRECAUCION	META	INDICADORES

### LOS INDICADORES

Los indicadores son instrumentos de medición de resultados, que permiten el monitoreo y la evaluación posterior del plan. Sin indicadores no es posible monitorear ni evaluar los planes de desarrollo. Permiten el monitoreo relacionado con el control de los cambios que se van produciendo y que son observables durante el proceso de ejecución del plan.

Los indicadores permiten, además, la evaluación es decir la “ Contrastación entre los valores esperados y los valores alcanzados...”<sup>75</sup> con la ejecución del plan. Es decir permiten una evaluación objetiva del grado de avance del plan.

---

<sup>75</sup> Melgar y Quispe 1999: 104



El siguiente cuadro muestra la relación entre objetivos estratégicos, metas e indicadores

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	LINEA DE BASE	METAS	INDICADORES

### 11. Identificación de programas.

Especificar los programas relacionados que deben estar contenidos en el plan de desarrollo, esto en tanto los programas permiten agrupar proyectos similares y actividades comunes. Superando de esta manera la disgregación en la ejecución de los proyectos y de la dispersión en la realización de las actividades.

#### Relación entre objetivos, metas, programas

Objetivos	Metas	Programas

### 12. Identificación de proyectos estratégicos de desarrollo y relación adecuada con los programas

Se trata de identificar los proyectos que van a posibilitar a través de la ejecución del gasto público en inversión, el cumplimiento de los objetivos y las metas del plan. Se deben desarrollar una idea básica de los proyectos, incorporando el nombre del proyecto, los objetivos y los beneficiarios, así como presentar de manera aproximada de los costos de los proyectos.

El programa presenta el marco general al cual tiene que adscribirse los proyectos de inversión. En el cuadro siguiente se presenta la articulación entre objetivos metas, programas y proyectos.

### Relación entre objetivos, metas, programas y proyectos

<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Metas</b>	<b>Programas</b>	<b>Proyectos</b>
<b>O.E.1.</b>	<b>M1.OE.1.</b>	<b>P1.O.E.1</b>	<b>PRY.1.P1.O.E.1.</b>
	<b>M2.OE.2</b>		<b>PRY.2.P1.O.E.1.</b>
	<b>M3.OE.3.</b>		<b>PRY.3.P1.O.E.1.</b>

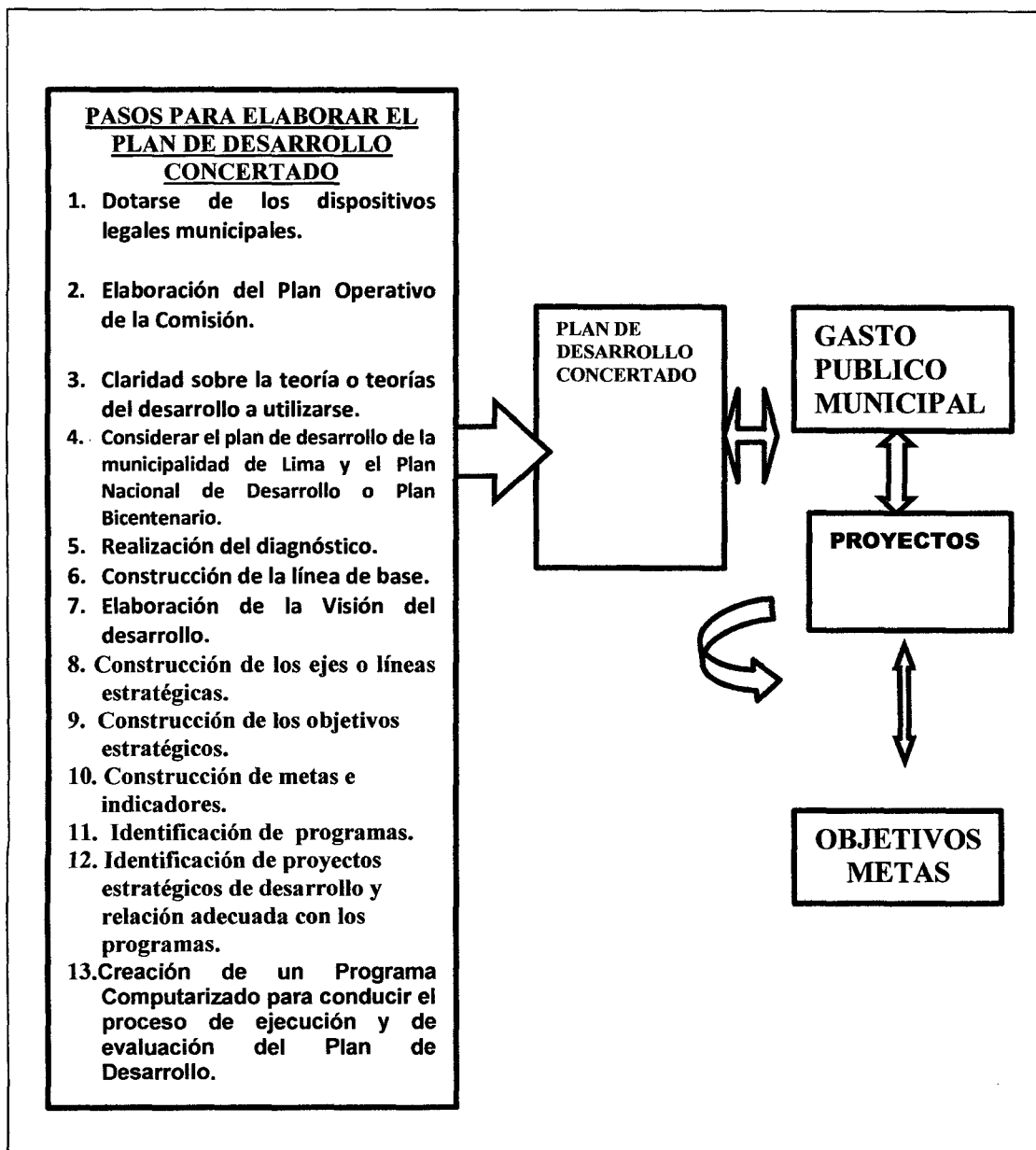
#### **13. Creación de una Programa Computarizado para conducir el proceso de ejecución y de evaluación del Plan de Desarrollo.**

Uno de los programas computarizado, especialmente para el sector privado, es el de Tablero de Comando de Balance Score Card, que permite ir monitoreando los avances en la ejecución del Plan Estratégicos Empresariales. Se debe crear un programa ad hoc, para la gestión municipal de los planes de desarrollo concertado.

#### **UN PLAN CONSISTENTEMENTE ELABORADO INFLUYE EN LA ORIENTACIÓN ADECUADA DEL GASTO PUBLICO Y EN EL CUMPLIMIENTO DEL PLAN**

De lo que se ha comprobado en el desarrollo del presente trabajo de investigación es que un plan mal elaborado, al que le falta línea de base, metas e indicadores, no es un instrumento consistente para gestionar el desarrollo, ni un instrumento para la orientación adecuada del gasto público, vía proyectos de inversión.

Gráfico N° 18. Relación entre Metodología, Plan de Desarrollo y Gasto Público Municipal



2. Se hace necesario la reformulación del Plan de Desarrollo Concertado 2003 -2015 del distrito de Ate, para lo cual se deben elaborar de manera adecuada los objetivos estratégicos, con el fin de direccionar el gasto público vía la inversión pública municipal, hacia el cumplimiento del Plan de Desarrollo concertado.

3. En la reformulación del Plan de Desarrollo se hace necesario que se relacione de manera articulada los objetivos, las metas y los indicadores, con el fin de hacer más consistente el plan, haciéndole un sólido instrumento de gestión del desarrollo local.  
El Estado, a través del CEPLAN, y la Academia deben participar en la mejora de los procesos de elaboración y evaluación de los Planes de Desarrollo, con el fin de convertir a estos en instrumentos reales de gestión del desarrollo. Se hace necesario además, crear un sistema de data relacionada con la ejecución del plan de desarrollo.
4. La reformulación del Plan de Desarrollo debe conducir a la actualización del diagnóstico haciendo que este culmine en la elaboración de una línea de base o situación de partida. Esto por cuanto si el Plan carece de línea de base, no se puede monitorear, ni evaluar los resultados de la ejecución del gasto.
5. Se hace necesario hacer del Presupuesto Participativo un mecanismo creciente de participación ordenada y concertada de la población, a través del cual se permita que la población no solo participe en la elaboración del plan sino también en su ejecución, esto a través de los proyectos aprobados en el Presupuesto Participativo y ejecutados. Convirtiéndose en un mecanismo de control de los avances en la ejecución del plan. Así mismo, es necesario crear instrumentos de evaluación de la ejecución del Plan y de la incidencia que tienen los proyectos aprobados en el Presupuesto Participativo en el cumplimiento de los objetivos del Plan. Y además se hace necesario elaborar un sistema de data que permita hacer evaluaciones más precisas en torno a la ejecución del plan y a los resultados de los impactos generados con su avance.

## BIBLIOGRAFIA

Aghón, Gabriel. Compiladores: Albuquerque Francisco y otros Desarrollo económico local y descentralización en América Latina: Análisis comparativo, CEPAL, Santiago de Chile 2001.

Albuquerque Francisco. Desarrollo Económico Local y Empleo (DEL + E). Material para promotores. Módulo 1. ¿Qué es el Desarrollo Económico Local?. Material entregado en el Seminario de la Red de Desarrollo Económico Local de Lima, Diciembre 2008.

Albuquerque Francisco Globalización y reestructuración socioeconómica Organización Internacional del Trabajo (OIT). Centro Internacional de Formación, Turín. Exposición 2007.

Albuquerque Francisco Metodología para el Desarrollo Económico Local. ILPES 1997.

Andía Valencia Walter Manual de Gestión Pública. Pautas para la aplicación de los Sistemas Administrativos. Centro de Investigación y Capacitación Empresarial. 2009. Pg.9.

Antúnez Rómulo Monitoreo y Evaluación de Planes de Desarrollo Local Concertado en Municipios Rurales del Perú. Avances. Red de Municipalidades Rurales del Perú REMURPE. Febrero del 2005.

Arriagada Ricardo Diseño de un Sistema de Medición del Desempeño para evaluar la Gestión Municipal: Una perspectiva metodológica. ILPES - CEPAL Julio 2002.

Asociación Civil LABOR Nueve Años de Presupuesto Participativo en Ilo: Experiencia Exitosa de Participación Ciudadana[america@labor.org.pe](mailto:america@labor.org.pe).

Aubad L. R “Competitividad y gestión empresarial en apoyo al desarrollo territorial. Experiencia de Antioquia. Colombia. OIT. “Promoción de las Economías Locales y Regionales”. Documentos de la Segunda Conferencia Internacional Del 10 al 12 de Agosto de 2005. Lima 2006.

Becerra Vargas, Braulio. Gestión Pública Local en Municipios Rurales. Apoder, (Apoyo a la Descentralización en Espacios Rurales), Hevetas (Swiss Intercooperation). Gama Grafic. Lima. Octubre 2011.

Bueno Lastra, Juan Los Desequilibrios Regionales. Teoría y realidad española. Ediciones Pirámide S.A. Madrid. 1990.

Bobadilla Díaz, Percy (Compilador) “Desarrollo y Cambio Social: Aportes y Retos para las Ongs. Pact. Serie Materiales de Lectura N° 2. 1997.

- Boisier Sergio “Desarrollo (Local): ¿De qué estamos hablando?.Santiago de Chile. Agosto 1999
- Boisier Sergio 2001:La odisea del desarrollo territorial en América Latina. La búsqueda del desarrollo territorial y de la descentralización.
- Boisier Sergio ¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización?. Publicación en Revista de la CEPAL. Monday, August 1 2005.
- Buttler Hernández Oscar Gestión Municipal y Desarrollo local. Instituto de Investigación Horizonte Empresarial. 2008.
- Caballero R, Alejandro “Innovaciones en las Guías Metodológicas para los Planes de Tesis de Maestría y Doctorado” 2008.
- Calero, J Carlos, Navarro D, Rogelio Los sistemas de producción flexible y las condiciones de trabajo. Comisión Ejecutiva Nacional de la UGT del País Valenciano. Enero 2004.
- Commarmond Gisele, Exiga Alain Cómo fijar objetivos y evaluar resultados. Editorial DEUSTO. UPC. El Comercio2001.
- Consortio Junín – COPEME Guía Legal para la promoción del Desarrollo Económico Local (DEL). Diciembre del 2006.
- Controlaría General de la República. Gerencia de Control de Riesgos. Lineamientos sobre una metodología para medir y evaluar el impacto de la fiscalización de las EFS en los ahorros y en el buen uso de los recursos públicos en auditorías de gestión. Lima –Perú. Octubre 2005.
- Chemawat Pankaj “Redefiniendo la Globalización” . La importancia de las diferencias en un mundo globalizado. DEUSTO 2008 p.30.
- David R. Fred. Administración estratégica Pearson/Prentice Hill: 15,2008
- Defensoría del Pueblo Descentralización y Buen Gobierno” Compendio de Normas. Diciembre del 2003.
- Departamento de Administración Estadística. República de Colombia. Julio 2004.
- Departamento Nacional de Planeación. Metodología de Evaluación de Planes Municipales. Santa Fe de Bogotá 1998.
- Departamento Nacional de Planeación de Colombia. Metodología para la medición y análisis del desempeño municipal. Mayo 2005.

Departamento Nacional de Planeación de Colombia. Orientaciones realizar la evaluación del desempeño municipal. Vigencia 2008. Oficinas Departamentales de Planeación. Febrero 2009. Metodología para la medición y análisis del desempeño municipal. Mayo 2005.

Departamento Nacional de Planeación de Colombia. Guía para la rendición de cuentas con base en los resultados del desempeño integral municipal. Noviembre 2007.

Di Meglio “Los Pactos Territoriales en la experiencia italiana”. OIT. “Promoción de las Economías Locales y Regionales”. Documentos de la Segunda Conferencia Internacional Del 10 al 12 de Agosto de 2005. Lima 2006.

Elizalde Hevia, Antonio .Planificación estratégica territorial y políticas pública para el desarrollo local. Ilpes – Cepal. 2003.

Ferraro Carlo; Costamagna, Pablo; Mirabella, Roberto; Carmona, Rodrigo “Desarrollo Económico Local, Articulación entre instituciones y cooperación público privada. La experiencia de Rafaela, Argentina”.OIT.“Promoción de las Economías Locales y Regionales”. Documentos de la Segunda Conferencia Internacional Del 10 al 12 de Agosto de 2005. Lima 2006.

Foxá, Manuel de Forn; Estrategias y territorios. Los nuevos paradigmas. S.A. Litografía 2005.

Galarza Lucich, Luisa“Descentralización, Organización Económica del Territorio y Potencial de Recursos” Cuadernos PNUD. Serie “Desarrollo Humano”. Diciembre 2002.

Gonzales de Olarte Efraín, ”Descentralización para el desarrollo humano”. Red Participa Perú. Gonzáles Meyer,Raúl; Espacio Local, Sociedad y Desarrollo. Razones de su valorización. Impreso en Chile. Ediciones Academia. Universidad Academia de Humanismo Cristiano. Segunda Edición. Agosto 1996.

Gonzáles Relats, Olga“La experiencia europea de los pactos territoriales y el desarrollo económico local. El ejemplo de Barcelona”.OIT.“Promoción de las Economías Locales y Regionales”. Documentos de la Segunda Conferencia Internacional Del 10 al 12 de Agosto de 2005. Lima Rojas Morán, Luis2006.

Goulet, Denis Desarrollo Económico, Desarrollo Humano ¿Cómo medirlo?. Fundación Eberht 1996.

Grupo Pachacamac, DED, INWENT. Presupuesto Participativo. Guía Autoinstructiva. 2004.

Gujarati Damodar N, Porter Dawn C, Econometría. Mc Graw Hill. Quinta Edición Impreso en México 2010.

Guzmán Saavedra Ruth, Castro Zea, Luis Eduardo; Restrepo Quintero, Olga; Rojas Rojas, Alberto. Planificación del Desarrollo. Colección Estudios de Economía, Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano 2003.

Hernández Arribasplata, Humberto, Palomino Hernández Guido. Metodología para el diseño y definición de estrategias para el desarrollo regional/local articuladas con la identificación, gestión y evaluación de proyectos (Caso Ayacucho). Lima 2003.

Jara C. Luis; Vilela M. Martha; Caballero C. Antonio; Chambi E. Gina; Escalante Carlos “ El desarrollo económico local y el ordenamiento territorial. ¿Cómo mejorar esta relación?”.MINDES, PROPOLI, UE. Lima 2007.

Joel Jurado Escenarios Futuribles 2005 – 2014. Diagnóstico Económico de El Agustino. Febrero 2005.

Joseph A. Jaime La ciudad, la crisis y las salidas. Democracia y desarrollo en espacios urbanos meso. UNMSM Fondo Editorial de la Facultad de Ciencias Sociales. Abril 2005.

Hellerbust Karsten G., Krallinger Joseph C.,Planeación Estratégica Práctica. Compañía Editorial Continental. México 1995.

Herrera Catalán, Pedro; Malaga Ortega, Ramiro. “Indicadores de Desempeño y Capacidades de Gestión: Un análisis de la eficiencia municipal en el marco del proceso de descentralización”. CIES- PUC.

Kaplan, Robert S. “Cuadro de Mando Integral (The Balance Scorecard)” Ediciones Gestión 2000, SA. Barcelona. Segunda Edición 2000.

Kaplan, Robert S “Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. TheExecution Premium. Ediciones Deusto. Barcelona 2008.

Ligabue, Loredana, Vetturini Bárbara, Venacio Leandro“ Best – Practices de los distritos industriales en Italia: Modelo de Desarrollo Económico Local que promueve el Capital Social” Observatorio Iberoamericano del Desarrollo Local y la Economía Social”. Universidad de Málaga España. 2007.

Lira Cossio, Luis. La cuestión regional y local en América Latina. ILPES – CEPAL. 2003.

Lizárraga B, Raúl. Gestión del Desarrollo Local en el Perú. Contexto, Restricciones y Posibilidades. Enero del 2009.



Maquet Makendoski, Paúl Guía Práctica para construir la ciudad del futuro. Apuntes para una historia de las utopías urbanas. Cenca 2001.

Max – Neef Manfred, Elizalde Antonio, Hopenhayn Martín . Desarrollo a escala humana. Una opción para el futuro. Development Dialogue. 1986. CEPALUR – Fundación Dag Hammarskjöld. Uppsala Suecia.

Medina Vásquez Javier, Ortegón Edgar“ Manual de Prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe” CEPAL - ILPES. Serie Manuales 51. Santiago de Chile Septiembre 2006.

Mendoza Pérez, Jorge Alfredo, Alcalde de Ilo. Concertando gobernabilidad para el desarrollo. La Experiencia de Presupuesto Participativo en Ilo.

Ministerio de Economía y Finanzas. Dirección Nacional del Presupuesto Público. “Instructivo para el proceso de planeamiento del desarrollo concertado y presupuesto participativo”. Instructivo N° 001-2004. EF/76.01. Resolución Directoral N° 010-2004. EF/76.01.

Ministerio de Economía y Finanzas. Dirección General de Presupuesto Público. “Instructivo para la Formulación de Indicadores de Desempeño”. Lima Junio 2010.

Ministerio de Economía y Finanzas, CND, PRODES, MIMDES, ANC, CARE, Mesa de Concertación de Lucha contra la pobreza, ANC. Guías para una Planificación Concertada. 2005.

Ministerio de Economía y Finanzas, CND, PRODES y USAID Plan de Desarrollo Concertado. Guía Específica. 2005.

Ministerio de Economía y Finanzas, USAID, Guía del Presupuesto Participativo Basado en Resultados.

Montoya Canchis, Luis Diagnóstico Económico del Cono Norte de Lima. Mirando el futuro desde el Cono Norte. Alternativa- COPEME 2003.

Montoya C. Luis; Romero A; Gutiérrez Helbert; Van Haulsen, Sandra; Ramírez B. Juan Lecturas de la Economía del Norte de la Ciudad. Cuadernos de Desarrollo Económico Social. Alternativa 2004.

Moreno José Angel, El “otro desarrollo”: una nota sobre su viabilidad. Revista El Trimestre Económico. N° 206. Abril – Junio 1985. FCE, México, pp. 327 – 377.

Murillo Alfaro Cómo se calcula la inflación INEI Colección Temas Prácticos. Julio 1983.

Municipalidad de Ate. Plan de Desarrollo Concertado del Distrito de Ate 2003 – 2015.

Municipalidad de Lima. Plan de Desarrollo Metropolitano de Lima – Callao 1990 – 2010.

Municipalidad de Villa El Salvador. Plan de Desarrollo Concertado Plan de Desarrollo de Villa El Salvador 2000 – 2010.

Municipalidad de Villa María del Triunfo. Oficina de Planificación y Presupuesto. “Plan de Desarrollo Integral” Octubre 2000.

North Douglas, Instituciones, Cambio Institucional y Desempeño Económico Fondo de Cultura Económico México 1990

Observatorio Socio Económico Laboral (OSEL) Lima Norte.

- Informe Económico 2006. Comas, Puente Piedra y Ventanilla. Colección Investigación y Desarrollo. 2006.
- Diagnóstico para el desarrollo 2006: Un enfoque cuantitativo Comas, Puente Piedra y Ventanilla. Colección Investigación y Desarrollo. 2006.
- Informe Socio Económico Laboral 2005: Comas, Puente Piedra y Ventanilla. Colección Investigación y Desarrollo. 2006.
- Informe Socio Económico Laboral 2007: Independencia, Los Olivos y San Martín de Porres. Colección Investigación y Desarrollo. 2006.

Observatorio Socio Económico Laboral (OSEL) Lima Sur

- Diagnóstico Socio Económico Laboral de Lima Sur con un enfoque de “Desarrollo Local”, Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, San Juan de Miraflores, Lurín, Pachacámac. Noviembre 2007.

Oñoro Martínez, Roberto Carlos. Ensayos de gerencia social Otra gerencia es posible PNUD. Informe Desarrollo Humano: Informe 1992. Tercer Mundo Editores, Santa Fe de Bogotá. 1992. PNUD. Informe sobre Desarrollo Humano. Perú 2005.(PNUD- PERU 2002).

PNUD Plan, Presupuesto y Proyecto. Un aporte para la gestión regional y local. Serie de desarrollo humano N° 12. Unidad de Informe sobre Desarrollo Humano. Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. Lima – Perú 2007.

PNUD. Manual de seguimiento y evaluación de resultados. Oficina de Evaluación del PNUD 2002.

Rodríguez-Pose Andrés El papel de la OIT en la puesta en práctica de estrategias de desarrollo económico local en un mundo globalizado. 2001.

Rofman Adriana, Villar Alejandro (compiladores). Desarrollo Local. Una revisión crítica del debate. Espacio Editorial. Buenos Aires Argentina. Mayo 2006.

Rojas Morán, Luis “Propuesta de intervención para el desarrollo de capacidades en los gobiernos locales para la promoción del desarrollo económico local”. OIT. “Promoción de las Economías Locales y Regionales”. Documentos de la Segunda Conferencia Internacional Del 10 al 12 de Agosto de 2005. Lima 2006.

Rojas Morán, Luis Manual para la Gestión Municipal del Desarrollo Económico Local. (Enfoques, herramientas y estrategias para el DEL). OIT Primera Edición 2006.

Romero Antonio “Informe de Resultados: Evaluación de los procesos de desarrollo económico y de gestión de Junín”. 2004.

Salgueiro A, Amado, Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando, Díaz de Santos. Madrid 2001

San Martín B, Francisco Distritos Industriales. Conceptos, Experiencias y Bibliografía. Minka. Centro de Investigación, Estudio y Promoción del Desarrollo 1995

Sánchez Albavera, Fernando “Constitución política, acuerdo nacional y planeamiento estratégico en el Perú”. ILPES. Serie Gestión Pública 30. Santiago de Chile, febrero de 2003.

Sánchez Albavera, Fernando “Planificación Estratégica y Gestión Pública”. ILPES. Serie Gestión Pública N° 32. Santiago de Chile, Marzo 2003.

Sautu Ruth, Boniolo Paula, Dalle Pablo, Elbert Rodolfo. Manual de Metodología. Construcción del Marco Teórico, formulación de objetivos y elección de la metodología. Clacso. 2005.

Sen Amartya. ¿Cuál es el camino del desarrollo?- Comercio Exterior Vo. 35, N° 10. Banco Nacional de Comercio Exterior, México, D.F. Octubre 1985.

Sen Amartya. ¿De qué trata el desarrollo? Tomado de Meier M Gerald y Stiglitz Joseph. Fronteras de la economía del desarrollo. Alfa Omega 2001.

Shak Yalta, Nelson Indicadores de desempeño en los organismos públicos del Perú. Ponencia presentada en el VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, realizado en Lisboa Portugal Octubre 2002.

Shao Stephen Estadística para economistas y administradores de empresas. Herreros Hermanos. SUCS, SA, México 1979.

Silva Lira, Iván Disparidades y competitividad territorial y desarrollo local y regional en América Latina. ILPES - CEPAL- ONU 2003<sup>1</sup>

Silva Lira, Iván Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local. \_ ILPES – CEPAL Serie Gestión Pública 42. Santiago de Chile Noviembre 2003

Sunkel Osvaldo, Paz Pedro El Subdesarrollo latinoamericano y la teoría del desarrollo”. Editorial Siglo Veintiuno editores. 1970

Vázquez Barquero, Antonio Desarrollo Económico Local y descentralización: Aproximación a un marco conceptual, CEPAL/GTZ, Febrero 2000.

Vázquez Barquero, Antonio, Madoery Oscar (compiladores) “Transformaciones globales instituciones y políticas de desarrollo local”. Homo Sapiens Ediciones. Rosario Argentina 2001.

Villena Delgado, Juan Carlos, Anampa, Ch Daniel “Propuesta Metodológica para el Desarrollo de Programas y Proyectos de Inversión para mejorar la competitividad turística a nivel provincial. Caso Provincia de Huancavelica (Circuito Turístico Santa Bárbara – Sacsamarca – Huancavelica”.

## **ANEXOS**

Cuadro Nº 1. Montos en soles girados en la ejecución de proyectos por la Municipalidad de Ate									
GRUPOS	LE	OE	2007	2008	2009	2010	2011	TOTAL	
								Absoluto	Relativo %
FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO DE CAPACIDADES	LE1	OE1	71,409	82,529	254,544	1,001,543	340,099	1,750,124	1.39
CONSTRUCCIÓN DE PISTAS Y VEREDAS	LE2	OE4	4,296,775	9,191,451	18,485,627	10,185,366	15,324,940	57,484,159	45.74
REHABILITACIÓN Y MEJORAMIENTO DE PISTAS Y VEREDAS	LE2	OE4	1,807,036	6,267,239	13,293,954	9,421,646	6,769,754	37,559,629	29.8
MEJORAMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE RIEGO	LE2	OE8	537,706	823,283	912,596	1,654,714	280,266	4,208,565	3.35%
CONSTRUCCIÓN DE SISTEMAS Y CANALES DE RIEGO	LE2	OE8	89,668	177,190	224,443	190,204	0.00	681,505	0.54%
CONSTRUCCIÓN DE CENTROS DE SALUD Y PISTAS MEDICAS	LE2	OE6	72,860	0.00	0.00	50,800	0.00	123,660	0.10%
CONSTRUCCION Y MEJORAMIENTO DE PARQUES	LE2	OE8	766,657	2,238,354	2,150,751	2,348,415	691,133	8,195,310	6.52
CONSTRUCCION DE ESCALERAS	LE2	OE4	0.00	0.00	0.00	0.00	608,691.00	608,691	0.48%
CONSTRUCCIÓN DE MUROS DE CONTENCIÓN Y PUENTES	LE2	OE4	625	0.00	2,000.00	0.00	1,253,552	1,256,177	1.00
ELECTRIFICACIÓN URBANO Y RURAL	LE2	OE5	0.00	S/. 0.00	13,500.00	483,146.00	S/. 0.00	496,646	0.40
CONSTRUCCIÓN Y MEJORAMIENTNO DE CENTROS EDUCATIVOS	LE2	OE6	36,170	0.00	0.00	0.00	0.00	36,170	0.03
CONSTRUCCIÓN Y MEJORAMIENTO DE INFRAESTRUCTURA DEPORTIVA	LE4	OE1 5	148,576	481,819	1,215,301	5,030,117	1,016,822	7,892,635	6.2
CONSTRUCCIÓN Y MEJORAMIENTO DE SERVICIOS DE SEGURIDAD Y SERENAZGO	LE3	OE1 1	0.00	40,397	0.00	0.00	20,650.00	61,047	0.05
CONSTRUCCIÓN Y MEJORAMIENTO DE LOCALES MUNICIPALES Y COMUNALES	LE5	OE1 8	93,564	S/. 0.00	126,000	3,575,831	1,257,773	5,053,168	4.02
OTROS PROYECTOS			30,175	81,726	157,715	0.00	0.00	269,616	2
TOTAL			7,951,221	19,383,988	36,836,431	33,941,782	27,563,680	125,677,102	100

**Cuestionario aplicado a dirigentes de organizaciones sociales**

Ficha N°: .....

Ficha N°: ..... SEGÚN CORRESPONDA.....

CUESTIONARIO A SER APLICADO A LOS DIRIGENTES DE LA ORGANIZACIONES SOCIALES Y ECONOMICAS DEL DISTRITO DE ATE.

**I. DATOS GENERALES**

1. P1 Nombre de la organización a la que pertenece. .... SEGÚN CORRESPONDA .....
2. P2 Cargo que desempeña SEGÚN CORRESPONDA P21 Número de miembros: SEGÚN CORRESPONDA .....
3. P3 Tiempo en el cargo  
1- 2 años (1)  
2- 3 años (2)  
3- 4 años (3)

4. P4 Zona del distrito a la que pertenece  
ZONA I: 1    ZONA II: 2    ZONA III: 3    ZONA IV: 4  
ZONA V: 5    ZONA VI: 6

**II. GRADO DE CONOCIMIENTO DE LA EJECUCIÓN DEL PDC**

5. P5 Su organización ha participado en la elaboración del Plan de Desarrollo Concertado.  
Si 1        No 2
6. P6 Por qué no han participado?   
Carencia de información 1  
Desinterés dirigencial 2  
No tienen propuesta de proyectos 3  
( Si el entrevistado ha respondido no a la pregunta 5, con la pregunta 6 se terminan las preguntas)
7. P7 Qué aspectos del plan conoce.  
Económico 1    Social 2    Ambiental 3    Seguridad 4
8. P8 Conoce Ud. si la Municipalidad de Ate está ejecutando el Plan de Desarrollo Concertado 2003 -2015.  
Si 1    No 2  
(Si el entrevistado responde no, se terminan las preguntas)
9. P9 Participa su organización junto con la Municipalidad en la ejecución del Plan de Desarrollo Concertado del distrito de Ate.  
Si 1    No 2
10. P10 Cómo participa su organización en la ejecución del Plan  
En: Comité de Coordinación Local 1      
Comité de Vigilancia 2      
Comisiones 3      
Otras formas..... escribir en dos o tres palabras lo recogido.....
11. P11 Ha recibido algún beneficio su organización o los vecinos a la zona que pertenece con la ejecución del Plan de Desarrollo Concertado.  
Si 1    No 2
12. P12 Diga Ud. qué tipo de beneficio ha recibido.  
Construcción de pistas y veredas 1  
Mejora de la vigilancia del serenazgo 2  
Construcción de parques y lozas deportivas 3  
Fortalecer capacidades 4.  
Construcción de muros de contención 5  
Canales de riego 6  
Otros ..... escribir en dos o tres palabras lo recogido

Encuestador Nombre del Encuestador: .....COLOCAR PRIMER APELLIDO.....  
(Leer los objetivos del Plan de Desarrollo Concertado).

**Cuadro N° 2. ANALISIS DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEL PDC 2003 - 2015**

L.E.	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	CARACTERISTICAS DE LOS OBJETIVOS	ANALISIS DE LOS OBJETIVOS
L.E.1	OE.1. Fortalecimiento de las capacidades de empresarios locales con apoyo de la cooperación internacional para lograr calidad en los productos y servicios de las pymes y garantizar oferta y demanda permanente en el mercado metropolitano, nacional e internacional dentro del marco de la economía del libre mercado.	<b>CLARO</b>	No claro. Relaciona dos contenidos, el desarrollo de capacidades de empresarios locales, para mejorar la calidad de los productos, y el garantizar oferta y demanda permanente en una economía de mercado.
		<b>CONCISO</b>	No conciso. Es bastante amplio.
		<b>PRECISO</b>	No preciso. Mezcla dos resultados a conseguir, desarrollo de capacidades y el garantizar oferta y demanda.
		<b>REALIZABLE</b>	Realizable en relación al componente de desarrollo de capacidades de empresarios locales; pero no realizable en torno a garantizar una oferta y demanda permanente en una economía de mercado, que dependen principalmente de lo que pueda hacerse con el gasto público municipal, ni con los proyectos municipales.
	OE.2. Consolidar el crecimiento de las actividades comerciales y de servicios articulándolas con los nuevos empresarios populares en circuitos y centros productivos, comerciales y de servicios, con apoyo del capital financiero interesado en el distrito, para impulsar la dinamización de dichas actividades económicas.	<b>CLARO</b>	No claro, bastante general, no precisa que significa "consolidar el crecimiento de las actividades comerciales y de servicios".
		<b>CONCISO</b>	No conciso, es amplio, es bastante general.
		<b>PRECISO</b>	No hay cuantificación, lo que hace difícil su medición, máxime aún si es que no hay objetivos específicos o metas.
		<b>REALIZABLE</b>	Su realización está relacionada con el crecimiento de las actividades comerciales, especialmente de las grandes empresas, no depende ni del gasto público, ni de los proyectos municipales. Los resultados no están directamente relacionados con la ejecución del PDC.
	OE.3. Promover la concertación con las medianas y grandes empresas para apoyar el fortalecimiento de su dinámica empresarial y comprometer su participación en el desarrollo local y en la captación de mano de obra calificada y obrera del distrito.	<b>CLARO</b>	No precisa en qué consiste la promoción de la concertación entre empresas de distintos tamaños.
		<b>CONCISO</b>	No conciso, es bastante general.
		<b>PRECISO</b>	No hay cuantificación, lo que hace difícil su medición.
		<b>REALIZABLE</b>	Su realización depende de las necesidades de concertación entre las empresas grandes y medianas, y no del gasto municipal.



L.E. 2.	OE.4. Promover el ordenamiento y crecimiento urbano del distrito, en base a instrumentos de planeamiento urbano de largo plazo, concertado con los actores locales y apoyado en el marco legal.	<b>CLARO</b>	Aunque este objetivo está centrado en el ordenamiento y crecimiento urbano, y basado en instrumentos de planificación, es también poco claro, en tanto no precisa en qué consistiría ese ordenamiento y crecimiento urbano.
		<b>CONCISO</b>	Es también bastante general.
		<b>PRECISO</b>	Poco preciso.
		<b>REALIZABLE</b>	La promoción si es de fácil realización, pero sus logros, no precisados cuantitativamente, son de difícil realización. Para su evaluación se ha tomado aspectos del crecimiento urbano: mejoras de pistas y veredas, construcción de escaleras, construcción de muros de contención y puentes.
	OE.5. Concertar con las empresas de servicios básico de agua potable, desagüe y eléctricas a fin de comprometerlas para dotar a los sectores urbano marginales de agua potable, del desagüe y la energía pública y domiciliaria.	<b>CLARO</b>	No muy claro, en tanto no precisa como se expresaría la concertación.
		<b>CONCISO</b>	Es relativamente conciso, en tanto considera como logro el de concertar y de dotar a sectores urbano marginales de agua y otros servicios.
		<b>PRECISO</b>	No precisa cuál es el contenido de lo de "comprometerlas para dotar a los sectores urbano marginales de agua potable, del desagüe ... "y otros.
		<b>REALIZABLE</b>	Las principales decisiones de inversión en servicios de agua, desagüe, servicios eléctricos, no depende de la municipalidad a través del gasto público y de los proyectos municipales.
	OE.6. Potenciar el servicio de educación y de salud <b>concertando con las instituciones rectoras</b> de dichos servicios públicos para la construcción de adecuadas infraestructuras e implementarlos con los necesarios equipos y profesionales competentes.	<b>CLARO</b>	Tiene claridad al plantear como resultado el potenciar los servicios, vía la concertación, para la construcción de infraestructura y su implementación.
		<b>CONCISO</b>	No consiso. Es un objetivo bastante amplio.
		<b>PRECISO</b>	Es preciso en tanto lo de "potenciar" que es bastante general lo concretiza con "la construcción de adecuadas infraestructuras" y de "implementarlos con ... equipos y profesionales competentes".
		<b>REALIZABLE</b>	El cumplimiento de este objetivo no depende del gasto municipal, son otras la instituciones encargadas de su realización.
OE.7. Concertar con el Regional de Lima Metropolitana para canalizar inversiones para construcción de vías articuladoras interdistritales, asfaltado y señalización de vías internas aprovechando recursos de FONCOMUN y de FONCODES.	<b>CLARO</b>	Sí es claro, se busca concertar para canalizar inversiones.	
	<b>CONCISO</b>	No muy extenso, ni genérico.	
	<b>PRECISO</b>	Preciso en tanto se busca lograr la concertación con el Gobierno Regional para canalizar inversiones para construir vías articuladoras.	
	<b>REALIZABLE</b>	La ejecución de inversiones para construir vías articuladoras interdistritales, tal como está planteado aquí, depende del Gobierno Regional, y por lo tanto su ejecución no es del manejo directo de la municipalidad distrital.	
OE.8. Promoción del crecimiento urbano concertado sobre los recursos naturales y problemas ambientales para el mejoramiento del habitat.	<b>CLARO</b>	Es confuso en cuanto al plantear lo de "crecimiento urbano concertado sobre los recursos naturales y problemas ambientales"	
	<b>CONCISO</b>	Es consiso.	
	<b>PRECISO</b>	No preciso, es bastante genérico.	
	<b>REALIZABLE</b>	Es de difícil cuantificación y por lo tanto su realización es poco medible.	

L.E. 3.	OE.9. Fortalecimiento de la concertación para el desarrollo de acciones de prevención y disminución de la inseguridad ciudadana.	CLARO	No claro, no especifica la concertación con quién.
		CONCISO	Sí es conciso.
		PRECISO	No precisa con quienes debe hacerse la concertación y que aspectos de la inseguridad ciudadana tiene que resolverse.
		REALIZABLE	Sí realizable la concertación y el desarrollo de acciones para disminuir inseguridad ciudadana.
	OE.10. Fortalecer y consolidar la participación de las organizaciones sociales del distrito, para desarrollar acciones sobre la seguridad integral.	CLARO	No claro, busca lograr la participación de las organizaciones sociales para la seguridad integral, sin precizarla.
		CONCISO	Sí es conciso, busca desarrollar acciones sobre seguridad integral.
		PRECISO	No precisa qué es la seguridad integral.
		REALIZABLE	Sí no está precisada qué es la seguridad integral, no se puede concretar su realización y medirla.
	O.11. Fortalecimiento de las acciones de las instituciones públicas involucradas en la seguridad integral para disminuir y controlar la violencia en el distrito.	CLARO	No claro, no precisa en qué consiste el fortalecimiento de las acciones de las instituciones públicas para disminuir violencia.
CONCISO		Sí es conciso, no muy amplio.	
PRECISO		No precisa qué es fortalecimiento de acciones y qué tipo de violencia.	
	REALIZABLE	Sí no está precisada qué acciones y qué tipo de violencia, no se puede concretar su realización y medirla.	
L.E. 4.	OE.12. Promover y difundir el legado histórico, cultural y las manifestaciones artísticas, mediante la creación de espacios con la participación del capital creativo y las instituciones públicas y privadas para el fortalecimiento de la identidad local.	CLARO	No claro. Es bastante confuso. En la primera parte de este objetivo se plantea "el promover y difundir el legado histórico, cultural y las manifestaciones artísticas", que dan cierta orientación a lo que se quiere lograr, pero al ampliarlo al cómo, se cae en la confusión pues se plantea con la "participación del capital creativo", sin precisar en qué consiste este lo que hace difuso al objetivo que busca el "fortalecimiento de la identidad local".
		CONCISO	No conciso. Es bastante genérico.
		PRECISO	No preciso. Mezcla el resultado a lograr y el cómo, y el cómo es bastante difuso.
		REALIZABLE	Difícil realización por cuanto no se precisa en qué consiste la identidad local.
	OE.13. Promover y posicionar la imagen y liderazgo del distrito, destacando los valores y personajes de la cultural, del arte y del deporte, con apoyo de Organizaciones e instituciones que difunden el arte y la cultura nacional, en la perspectiva del fortalecimiento de su identidad local.	CLARO	No precisa qué es la imagen a posicionar; aunque el cómo queda claro, aunque al final del objetivo señala "en la perspectiva del fortalecimiento de su identidad local", lo que genera confusión.
CONCISO		No conciso, es bastante general.	
PRECISO		Busca el posicionamiento de la imagen y el liderazgo del distrito, y además el fortalecimiento de la identidad local. Lo que lo hace no preciso.	
	REALIZABLE	Sí no se precisa en qué consiste el posicionamiento de la imagen y el liderazgo del distrito es de difícil realización y por lo tanto esto dificulta su medición.	
	OE.14. Promover y gestionar el reconocimiento como patrimonio histórico las zonas arqueológicas del distrito, para concertar con entidades Públicas y organismos... para lograr participación en la recuperación y aumento a los demás recursos turísticos, iniciar el desarrollo del turismo	CLARO	No claro, bastante confuso, en la medida que se entrecruzan el reconocimiento del patrimonio histórico, la recuperación y el aumento de los recursos turísticos.
CONCISO		No conciso, amplio y genérico.	
PRECISO		Es confuso, porque se trata de que se reconozca las zonas arqueológicas como patrimonio histórico y la recuperación de otras zonas y se entrelaza con la recuperación y aumento de los demás recursos turísticos.	
	REALIZABLE	Su realización depende de instancias que no son de la municipalidad, que en este caso es el INC, por lo que su realización es un poco más difícil.	
	OE.15. Promover el desarrollo de actividades recreativas y turísticas apoyadas en las saludables condiciones naturales, en la recuperadas zonas arqueológicas y en las mejores infraestructuras recreativas para atender la demanda metropolitana y nacional de servicios recreativos y turísticos.	CLARO	Es claro en tanto como resultado se busca el desarrollo de las actividades recreativas y turísticas, planteando el cómo.
CONCISO		Sí conciso.	
PRECISO		Es preciso en tanto se plantea lo que se quiere lograr y presenta el cómo lograrlo.	
	REALIZABLE	La realización en parte tiene relación con el presupuesto municipal, lo proyectos municipales. Esto es lo que puede manejar directamente la municipalidad en relación algunas actividades recreativas. Pero un componente importante del resultado de este objetivo tiene relación con el capital privado.	

**Cuadro Nº 3. VALORACION DE OBJETIVOS**

		<b>OBJETIVOS DEL PLAN DE DESARROLLO CONCERTADO</b>	<b>CLARIDAD</b>	<b>REALI ZABLE</b>	<b>SUMA TORIA</b>	<b>VALOR ACION</b>
LE1.	1	OE.1. Fortalecimiento de capacidades empresariales locales.	0	1	1	1
	2	OE.2. Crecimiento de actividades comerciales y de servicios.	0	0	0	0
	3	OE3. Concertación empresarial entre grandes, medianas y pequeñas EESS.	0	0	1	1
LE2	4	OE4. Ordenamiento y crecimiento urbano.	0	1	1	1
	5	O.ES. Construcción de pistas.	1	1	2	1
	6	O.ES. Rehabilitación y mejoramiento de pistas	1	1	2	1
	7	O.ES. Construcción de escaleras.	1	1	2	1
	8	O.ES. Construcción de muros de contención, puentes	1	1	2	1
	9	OE. Concertar con EESS de SS de agua potable, desagüe eléctricas para dotarse de estos servicios.	0	0	0	0
	10	OE. Electrificación urbano rural	1	1	2	1
	11	<b>OE6. Potenciar SS. Educación salud.</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
	12	OES. Construcción de centros salud y postas médicas	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
	13	Construcción de centros educativos	1	1	2	0
	14	OE.7. Concertar con L.M. para construcción de vías articuladoras.	1	0	1	0
	15	OE8.Promover crecimiento con respeto al medio ambiente.	0	0	0	0
	16	OES. Mejoramiento e implementación de sistema de riego	1	1	2	1
	17	O.E. Construcción de sistemas de canales de riego.	1	1	2	1
	18	O.ES. Construcción y mejoramiento de parques.	1	1	2	1
LE3	19	OE9. Concertación para disminuir inseguridad ciudadana.	0	1	1	0
	20	OE.10. Participación de organizaciones en seguridad integral.	0	0	0	0
	21	OE.11. Fortalecer instituciones públicas para la seguridad integral.	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
LE4	22	OES. Difusión de legado histórico	0	0	0	0
	23	OES. Difusión de manifestaciones artísticas.	0	0	0	0
	24	OE.13. Posicionar imagen de liderazgo del distrito.	0	0	0	0
	25	OE.14. Reconocimiento como patrimonio histórico de zonas arqueológicas	0	0	0	0
	26	OE.15. Desarrollo de actividades recreativas y turísticas.	1	1	2	1
	27	OE.S. Construcción y mejoramiento de infraestructura deportiva	1	1	1	1
LE5	28	OE.16. Concertación institucional con instituciones públicas para el desarrollo.	0	0	0	0
	29	OE.16. Concertación institucional con instituciones privadas para el desarrollo.	1	0	1	1
	30	OE17. Desconcentración de gestión municipal a nivel zonal.	0	1	1	1
	31	OE.18. Modernizar administración Municipal	0	1	1	1

**CRITERIOS DE VALORACION ACERCA DE LA CONSISTENCIA DE LOS OBJETIVOS**

<b>Cuadro N° 4</b>	
VALORACION RELACIONADA CON LA CLARIDAD	
CLARIDAD	1
NO CLARO	0

<b>Cuadro N° 5</b>	
VALORACION RELACIONADA CON LO REALIZABLE	
REALIZABLE	1
NO REALIZABLE	0

<b>Cuadro N° 6</b>		
VALORACION DE LA SUMATORIA		
	SUMATORIA	VALORACION
MAL FORMULADO	0	0
BIEN FORMULADO	1-2	1

## Priorización de objetivos

Los objetivos pueden ser priorizados por Línea Estratégica o por la demanda de la población, vía el Presupuesto Participativo, para ejecutar proyectos relacionados con sus necesidades. Para priorizar los objetivos se han considerado las demandas de la población y las funciones de la municipalidad para atender esas demandas.

Cuadro N° 7. Priorización de Objetivos			
N°	O.E.	Objetivo priorizados	Número proyectos
1	OE.1. Fortalecimiento de capacidades empresariales locales.	1	7
2	OE.2. Crecimiento de actividades comerciales y de servicios.	0	0
3	OE3. Concertación empresarial entre grandes, medianas y pequeñas EESS.	0	0
4	OE4. Ordenamiento y crecimiento urbano.	0	1
5	O.ES.1.Construcción de pistas.	1	107
6	O.ES. 2.Rehabilitación y mejoramiento de pistas	1	30
7	OES.3 Construcción de escaleras.	1	5
8	O.ES.4. Construcción de muros de contención, puentes	1	20
9	OE5. Concertar con EESS SS de agua y desagüe, eléctricas para dotarse de servicios.	0	2
10	O.ES.5. Electrificación urbano rural	0	3
11	OE6. Potenciar SS. Educación salud.	0	2
12	O.ES.6. Construcción de centros de salud y postas médicas	0	4
13	O.ES.7. Construcción de centros educativos	0	7
14	OE.7. Concertar con L.M. para construcción de vías articuladoras.	0	0
15	OE8.Promover crecimiento con respeto al medio ambiente.	0	8
16	O.ES.8. Mejoramiento e implementación de sistema de riego	1	9
17	O.ES.9. Construcción de sistemas de canales de riego.	1	6
18	O.ES.10. Construcción y mejoramiento de parques.	1	26
19	OE9. Concertación para disminuir inseguridad ciudadana.	0	0
20	OE.10. Participación de organizaciones en seguridad integral.	0	0
21	OE.11. Fortalecer instituciones públicas para la seguridad integral.	1	3
22	OE.12. Difusión de legado histórico	0	0
23	O.ES.11. Difusión de manifestaciones artísticas.	0	0
24	OE.13. Posicionar imagen de liderazgo del distrito.	0	0
25	OE.14. Reconocimiento como patrimonio histórico de zonas arqueológicas	0	0
26	OE.15. Desarrollo de actividades recreativas.	1	3
27	OES12Desarrollo de actividades turísticas.	1	3
28	O.ES.13. Construcción y mejoramiento de infraestructura deportiva	1	20
29	OE.16. Concertación institucional con instituciones públicas para el desarrollo.	0	3
30	O.ES.14. Concertación institucional con instituciones privadas para el desarrollo.	0	0
31	OE17. Desconcentración de gestión municipal a nivel zonal.	0	0
32	OE.18. Modernizar administración Municipal	1	14

**Cuadro N° 8. Proyectos ejecutados aprobados en el Presupuesto Participativo relacionados con la ejecución de los Objetivos Estratégicos**

L.E	OBJETIVOS	NUMERO DE PROYECTOS								TOTAL
		2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	
LE1	OE.1. Fortalecimiento de capacidades empresariales locales.	0	0	0	0	0	1		1	2
	OE.2. Crecimiento de actividades comerciales y de servicios.	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	OE3. Concertación empresarial entre grandes, medianas y pequeñas EESS.	0	0	0	0	0	0	0	0	0
LE2	OE4. Ordenamiento y crecimiento urbano.		-	-	-			1		1
	O.ES.1.Construcción de pistas.		3	-	3	3	4	2	16	31
	O.ES.2.Rehabilitación y mejoramiento de pistas	1	0	0	1	2	1	1	3	9
	OES. 3.Construcción de escaleras.	0	0	0	0	0	0	0	2	2
	O.ES.4. Construcción de muros de contención, puentes				1	0	1	0	4	6
	OE5. Concertar con EESS de agua potable, desagüe eléctricas para dotarse de estos servicios.	1	0	0	0	0	0	0	0	1
	O.ES.5. Electrificación urbano rural	1	1	0	0	0	0	0	0	2
	OE6. Potenciar SS. Educación salud.	1	0	0	0	0	0	0	0	1
	O.ES.6.Construcción de centros de salud y postas médicas	0	0	0	1	0	0	0	0	1
	O.ES.7. Construcción de centros educativos	1	1	0	1	0	0	0	0	3
	OE.7. Concertar con L.M. para construcción de vías articuladoras.	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	OE.8.Promover crecimiento con respeto al medio ambiente	0	0	0	1	0	0	0		1
	O.ES.8. Mejoramiento e implementación de sistema de riego	0	0	0	1	1	1	1	1	5
	O.ES.9. Construcción de sistemas de canales de riego.	0	0	0	0	0	0	1	1	2
O.ES.10. Construcción y mejoramiento de parques.	0	0	0	1	1	1	1	3	7	
LE3	OE9. Concertación para disminuir inseguridad ciudadana.	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	OE.10. Participación de organizaciones en seguridad integral.	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	OE.11. Fortalecer instituciones públicas para la seguridad integral.	0	0	0	0	0	0	0	1	1
LE4	OE.12. Difusión de legado histórico	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	O.ES.11. Difusión de manifestaciones artísticas.	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	OE.13. Posicionar imagen de liderazgo del distrito.	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	OE.14. Reconocimiento como patrimonio histórico de zonas arqueológicas	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	OE.15. Desarrollo de actividades recreativas.	0	0	0	1	0	0	0	0	1
	O.ES.12. Desarrollo de actividades turísticas.	0	0	0	0	0	0	0	1	1
	O.ES.13. Construcción y mejoramiento de infraestructura deportiva	0	0	0	0	1	2	2	1	6
LE5	OE.16. Concertación institucional con instituciones públicas para el desarrollo.	0	0	0	0	0	0	1	0	1
	O.ES.14. Concertación institucional con instituciones privadas para el desarrollo.	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	OE17. Desconcentración de gestión municipal a nivel zonal.	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	OE.18. Modernizar administración Municipal	0	0	0	1	1	1	0	1	4
TOTAL		5	5	0	1	9	12	10	35	

**Cuadro N° 9. Ejecución de Objetivos Estratégicos vía Proyectos aprobados en el  
Presupuesto Participativo**

L.E	OBJETIVOS	SUB TOTAL		TOTAL
		CPP	SPP	
LE1	OE.1. Fortalecimiento de capacidades empresariales locales.	2	5	7
	OE.2. Crecimiento de actividades comerciales y de servicios.	0	0	0
	OE3. Concertación empresarial entre grandes, medianas y pequeñas EESS.	0	0	0
LE2	OE4. Ordenamiento y crecimiento urbano.	1	3	4
	O.ES.1.Construcción de pistas.	31	73	104
	O.ES.2.Rehabilitación y mejoramiento de pistas	9	21	30
	OES. 3.Construcción de escaleras.	2	3	5
	O.ES.4. Construcción de muros de contención, puentes	6	14	20
	OES. Concertar con EESS de SS de agua potable, desagüe eléctricas para dotarse de estos servicios.	1	1	2
	O.ES.5. Electrificación urbano rural	2	3	5
	OE6. Potenciar SS. Educación salud.	1	1	2
	O.ES.6.Construcción de centros de salud y postas médicas	1	3	4
	O.ES.7. Construcción de centros educativos	2	5	7
	OE.7. Concertar con L.M. para construcción de vías articuladoras.	0	0	0
	OE.8.Promover crecimiento con respeto al medio ambiente	1	1	2
	O.ES.8. Mejoramiento e implementación de sistema de riego	5	10	15
	O.ES.9. Construcción de sistemas de canales de riego.	2	4	6
O.ES.10. Construcción y mejoramiento de parques.	7	19	26	
LE3	OE9. Concertación para disminuir inseguridad ciudadana.	0	0	0
	OE.10. Participación de organizaciones en seguridad integral.	0	0	0
	OE.11. Fortalecer instituciones públicas para la seguridad integral.	1	2	3
LE4	OE.12. Difusión de legado histórico	0	0	0
	O.ES.11. Difusión de manifestaciones artísticas.	0	0	0
	OE.13. Posicionar imagen de liderazgo del distrito.	0	0	0
	OE.14. Reconocimiento como patrimonio histórico de zonas arqueológicas	0	0	0
	OE.15. Desarrollo de actividades recreativas.	1	2	3
	O.ES.12. Desarrollo de actividades turísticas.	1	2	3
LE5	O.ES.13. Construcción y mejoramiento de infraestructura deportiva	6	14	20
	OE.16. Concertación institucional con instituciones públicas para el desarrollo.	1	2	3
	O.ES.14. Concertación institucional con instituciones privadas para el desarrollo.	0	0	0
	OE17. Desconcentración de gestión municipal a nivel zonal.	0	0	0
	OE.18. Modernizar administración Municipal	4	10	14
<b>TOTAL</b>		<b>87</b>	<b>198</b>	<b>285</b>

**Cuadro N° 10. Ejecución de Objetivos Estratégicos vía proyectos  
aprobados en el Presupuesto Participativo**

Nº	OBJETIVOS	SUB TOTAL
		PROYECTOS APROBADOS EN EL PRESUPUESTO PARTICIPATIVO
1	OE.1. Fortalecimiento de capacidades empresariales locales.	2
2	OE.2. Crecimiento de actividades comerciales y de servicios.	0
3	OE3. Concertación empresarial entre grandes, medianas y pequeñas EESS.	0
4	OE4. Ordenamiento y crecimiento urbano.	1
5	O.ES.1.Construcción de pistas.	31
6	O.ES.2.Rehabilitación y mejoramiento de pistas	9
7	OES. 3.Construcción de escaleras.	2
8	O.ES.4. Construcción de muros de contención, puentes	6
9	OES5. Concertar con EESS de SS de agua potable, desagüe eléctricas para dotarse de estos servicios.	1
10	O.ES.5. Electrificación urbano rural	2
11	OE6. Potenciar SS. Educación salud.	1
12	O.ES.6.Construcción de centros de salud y postas médicas	1
13	O.ES.7. Construcción de centros educativos	2
14	OE.7. Concertar con L.M. para construcción de vías articuladoras.	0
15	OE.8.Promover crecimiento con respeto al medio ambiente	1
16	O.ES.8. Mejoramiento e implementación de sistema de riego	5
17	O.ES.9. Construcción de sistemas de canales de riego.	2
18	O.ES.10. Construcción y mejoramiento de parques.	7
19	OE9. Concertación para disminuir inseguridad ciudadana.	0
20	OE.10. Participación de organizaciones en seguridad integral.	0
21	OE.11. Fortalecer instituciones públicas para la seguridad integral.	1
22	OE.12. Difusión de legado histórico	0
23	O.ES.11. Difusión de manifestaciones artísticas.	0
24	OE.13. Posicionar imagen de liderazgo del distrito.	0
25	OE.14. Reconocimiento como patrimonio histórico de zonas arqueológicas	0
26	OE.15. Desarrollo de actividades recreativas.	1
27	O.ES.12. Desarrollo de actividades turísticas.	1
28	O.ES.13. Construcción y mejoramiento de infraestructura deportiva	6
29	OE.16. Concertación institucional con instituciones públicas para el desarrollo.	1
30	O.ES.14. Concertación institucional con instituciones privadas para el desarrollo.	0
31	OE17. Desconcentración de gestión municipal a nivel zonal.	0
32	OE.18. Modernizar administración Municipal	4
<b>TOTAL</b>		<b>87</b>



**Cuadro N° 11. Estimación del modelo Logit**

<b>Dependent Variable: Y</b>				
<b>Method: ML - Binary Logit (Quadratic hill climbing)</b>				
<b>Date: 07/25/12 Time: 17:17</b>				
<b>Sample: 1 32</b>				
<b>Included observations: 32</b>				
<b>Convergence achieved after 4 iterations</b>				
<b>Covariance matrix computed using second derivatives</b>				
<b>Variable</b>	<b>Coefficient</b>	<b>Std. Error</b>	<b>z-Statistic</b>	<b>Prob.</b>
<b>C</b>	<b>-1.851000</b>	<b>0.805332</b>	<b>-2.298430</b>	<b>0.0215</b>
<b>D1</b>	<b>2.810219</b>	<b>0.978653</b>	<b>2.871517</b>	<b>0.0041</b>
<b>D2</b>	<b>1.859918</b>	<b>1.083218</b>	<b>1.717031</b>	<b>0.0860</b>
<b>McFadden R-squared</b>	<b>0.374852</b>	<b>Mean dependent var</b>	<b>0.562500</b>	
<b>S.D. dependent var</b>	<b>0.504016</b>	<b>S.E. of regression</b>	<b>0.392560</b>	
<b>Akaike infocriterion</b>	<b>1.044346</b>	<b>Sum squared resid</b>	<b>4.468999</b>	
<b>Schwarz criterion</b>	<b>1.181759</b>	<b>Log likelihood</b>	<b>-13.70954</b>	
<b>Hannan-Quinn criter.</b>	<b>1.089895</b>	<b>Deviance</b>	<b>27.41908</b>	
<b>Restr. deviance</b>	<b>43.86011</b>	<b>Restr. log likelihood</b>	<b>-21.93005</b>	
<b>LR statistic</b>	<b>16.44103</b>	<b>Avg. log likelihood</b>	<b>-0.428423</b>	
<b>Prob(LR statistic)</b>	<b>0.000269</b>			
<b>Obs with Dep=0</b>	<b>14</b>	<b>Total obs</b>	<b>32</b>	
<b>Obs with Dep=1</b>	<b>18</b>			