



Revista de Investigación en Gestión y Finanzas

<http://revistas.unap.edu.pe/journal/index.php/rigf>

ISSN: 2955-8441 (En línea)

Editada por:

Facultad de Ciencias Contables y Administrativas
de la Universidad Nacional del Altiplano



ARTÍCULO ORIGINAL

DOI: <https://doi.org/10.63525/rigf.2023.882>

Eficiencia del plan estratégico institucional como instrumento de verificación del control posterior en la gestión de los gobiernos regionales en el Perú

Efficiency of the institutional strategic plan as an instrument for verifying ex post control in the management of regional governments in Peru

José Luis, Mamani Vargas ¹

Universidad Nacional del Altiplano, Puno - Puno, Perú

jlmvservicios@gmail.com

Recibido: 30/05/2023 Aceptado: 28/06/2023 Publicado: 15/08/2023

PALABRAS CLAVE

Control, Estrategia,
Gobierno, Planeamiento,
Políticas.

RESUMEN. La investigación se originó en el incumplimiento de promesas realizadas por los gobernadores regionales electos en el país, el plan estratégico es un instrumento de gestión que debe ser verificable en el control posterior a través del cumplimiento de objetivos y metas institucionales, es necesario preguntarnos ¿Es eficiente el plan estratégico institucional como instrumento de verificación del control posterior en la gestión de los gobiernos regionales en el Perú?, la investigación realizada es cualitativa de tipo descriptivo. Los resultados demuestran que los gobiernos regionales no logran sus objetivos y metas institucionales y que en una posible acción de control posterior los objetivos y metas propuestos en el plan estratégico institucional en los gobiernos regionales en el Perú, no son verificables, no obstante que la modificación a los presupuestos institucionales de apertura supera el 30% y la ejecución de gastos en promedio no supera el 90%, además que, los informes de evaluación muestran información imprecisa y otras entidades no lo publican, por lo que como instrumento de verificación en el control posterior es deficiente.

KEYWORDS

Control, Strategy,
Government, Planning,
Policies.

ABSTRACT. The investigation originated in the failure to fulfill promises made by the regional governors elected in the country, the strategic plan is a management instrument that must be verifiable in subsequent control through the fulfillment of institutional objectives and goals, it is necessary to ask ourselves: Is the institutional strategic plan efficient as an instrument for verifying subsequent control in the management of regional governments in Peru? The research carried out is qualitative and descriptive. The results demonstrate that the regional governments do not achieve their institutional objectives and goals and that in a possible subsequent control action the objectives and goals proposed in the institutional strategic plan in the regional governments in Peru are not verifiable, however, the modification to the opening institutional budgets exceeds 30% and the execution of expenses on average does not exceed 90%, in addition to, evaluation reports show imprecise information and other entities do not publish it, Therefore, as a verification instrument in subsequent control, it is deficient.

¹ Contador Público Colegiado, Docente Universitario de la Universidad Nacional del Altiplano; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7344-0435>

1. INTRODUCCIÓN

El estado es un ente jurídico que ejerce soberanía desde un gobierno sobre la base de una comunidad, un territorio y una organización (Ramírez Millan, 2000), a través de la administración pública le corresponde definir las políticas públicas necesarias para el bienestar de la población en el marco de la eficiencia, eficacia, calidad y transparencia (Reyna Zambrano, 2017); si la administración está orientada a lograr el uso eficiente de los recursos de una organización (Universidad Nacional Autónoma de México, 2003), la administración pública comprende el procedimiento de los organismos públicos y privados en la prestación de servicios públicos sobre la base de regulación de los comportamientos e intereses de la sociedad (Bastidas Villanes & Pisconte Ramos, 2009) tiene por objeto la prestación de servicios públicos en beneficio de la comunidad a través del uso racional de los recursos públicos buscando un equilibrio financiero (Galindo Camacho, 2000).

Uno de los problemas de la administración pública es la fragmentación y la falta de coordinación entre las instituciones encargadas de proveer los servicios públicos (Covarrubias Moreno, 2012), aunado a fenómenos como la corrupción ocasiona devastadoras consecuencias en la administración pública (Madrid Valerio & Palomino Ramírez, 2020). Los instrumentos de gestión pública, orienta al Estado a la mejora continua de sus procesos y los servicios a la población (Escalante Ampuero, 2016), el plan estratégico es uno de los instrumentos de gestión que demuestra que la entidad tiene el deseo de planificar, crecer y marcar las pautas de su evolución en un documento sobre aspectos económico-financiero, estratégico y organizativo (ECO3 Colecciones, s. f.), expresa el proceso continuo de adaptación orientada al cumplimiento de los objetivos en base a la situación actual (Ossorio, 2003), siendo necesario datos e información, la primera son hechos o fenómenos sin estructura, que por si mismo no tiene valor pero contribuye a la información, que estructurado y sistematizado tiene un valor mucho mayor (Contreras Contreras & Matos Uribe, 2015).

En el Perú, la gestión pública requiere enfocar aspectos como las políticas de estado, presupuestos y gestión por resultados y las prioridades de gobierno (Tellys & Paucar, 2020), el planeamiento estratégico es una herramienta que permite la toma de decisiones (Dirección Nacional de Coordinación y Planeamiento Estratégico, 2021) la cual sólo es posible si se implementa una gestión pública por objetivos, siendo necesario democracias exigentes y solo funciona cuando hay ciudadanos y organizaciones informadas (Sánchez Albavera, 2003), siendo el entorno, los recursos, las expectativas y las bases a ser considerados a largo plazo en el planeamiento estratégico, mientras que el planeamiento operativo permite medir el rendimiento y la cuantificación del objetivo logrado (Tito Huamani, 2003), creando factores que permitan aumentar las posibilidades de éxito o disminuyendo las posibilidades de fracaso en la búsqueda de la eficacia en el cumplimiento de los objetivos de la institución (Luna Diaz, 2019), sin embargo, puede no rendir frutos cuando no se tienen objetivos definidos, no se difunde adecuadamente a todos los niveles de la organización, falta de disciplina y perseverancia para conseguir los objetivos, así como deficiencia en el control y rendición de cuentas (Anell, 2020).

El control posterior permite evaluar los actos y resultados de las entidades en la gestión de los bienes, recursos y operaciones institucionales (Escuela Nacional de Control, 2018), no tiene efecto preventivo sino correctivo (Berbey et al., 2018) contribuye a la mejora de la gestión pública (Bustamante, 2018) al permitir el cumplimiento de objetivos, metas y políticas públicas (Reyna Zambrano, 2017). Existe una necesidad insatisfecha en la ciudadanía ante hechos de corrupción y/o gestión ineficiente de los recursos públicos (Pujaico Paredes, 2018).

2. MÉTODO

La investigación realizada es cualitativa, debido a que busca comprender la realidad social a través del razonamiento inductivo que parte de lo particular para lograr una conclusión general (Izcarra, 2014), de tipo descriptiva porque describe una situación o fenómeno observable del cual se proponen alternativas que respondan al problema estudiado (Fuentes-Doria et al., 2020).

La investigación se realizó en los veinticuatro (24) Gobiernos Regionales del Perú, distribuidos en el mismo número de departamentos, para lo cual se eligió como instrumento de gestión el Plan Estratégico Institucional de un determinado periodo, del mismo se seleccionó un Objetivo Estratégico Institucional (OEI) y del mismo una Acción Estratégica Institucional (AEI), se comparó la proyección y la ejecución del mismo a través de la evaluación del planeamiento estratégico en el referido periodo. La investigación se enfoca en dos aspectos, primero, verificar el logro de objetivos y metas y segundo, evaluar el planeamiento estratégico como instrumento de verificación del control posterior en la gestión de los gobiernos regionales en el Perú.

3. RESULTADOS

Logro de objetivos y metas institucionales establecidos en el planeamiento estratégico

Se ha podido comprobar que ninguna región en el Perú logró cumplir sus objetivos y metas en los periodos programados en el Plan Estratégico Institucional.

Las cifras mostradas se corroboran en los informes de resultados y evaluación del planeamiento estratégico institucional publicados por los respectivos gobiernos regionales en sus plataformas web y portal de transparencia, no obstante que también muestran información imprecisa, puesto que no guarda relación con los indicadores mostrados, por otro lado, también hay información que no son públicas, lo que no permite corroborar los datos en una posible acción de control posterior.

Tabla 1

Cumplimiento de objetivos estratégicos y acciones estratégicas seleccionadas en el plan estratégico institucional por regiones

Ord	Región	Periodo (Del, al)	Objetivo Estratégico	OE Esperado	OE Logrado	OE no logrado	Acción Estratégica	AE Esperado	AE Logrado	Observación
1	Tacna	2018 2020	OEI.02	70,20%	34,90%	35,30%	AEI.02.01	69,00%	31,60%	Información imprecisa
2	Moquegua	2018 2020	OEI.02	66,00%	36,60%	29,40%	AEI.02.02	61,00%	39,33%	Información imprecisa
3	Puno	2018 2020	OEI.01	30,30%	14,00%	16,30%	AEI.01.03	64,30%	52,20%	Información imprecisa
4	Cusco	2018 2020	OEI.02	54,00%	30,70%	23,30%	AEI.02.08	58,00%	63,90%	Información imprecisa
5	Apurímac	2018 2020	OEI.02	36,00%	0,00%	36,00%	AEI.02.01	60,00%	0,00%	Información imprecisa
6	Ayacucho	2018 2020	OEI.04	64,20%	0,00%	64,20%	AEI.04.01	55,60%	0,00%	Información imprecisa
7	Ica	2018 2020	OEI.02	18,10%	0,00%	18,10%	AEI.02.01	99,10%	9,00%	Información imprecisa
8	Madre de Dios	2018 2020	OEI.01	45,00%	22,20%	22,80%	AEI.02.01	58,80%	23,60%	Información imprecisa
9	Junín	2017 2019	OEI.02	84,00%	31,20%	52,80%	AEI.02.01	81,50%	67,70%	Información imprecisa
10	Huancavelica	2019 2021	OEI.02							No hay información pública
11	Callao	2018 2020	OEI.02							No hay información pública
12	Lima	2019 2021	OEI.01	102,60%	78,30%	24,30%	AEI.01.03	8,00%	16,00%	Información imprecisa
13	Ucayali	2018 2020	OEI.02							No hay información pública
14	Pasco	2019 2022	OEI.01	60,00%	0,00%	60,00%	AEI.01.01	96,00%	22,50%	Información imprecisa
15	Huanuco	2021 2023	OEI.02	71,00%	74,00%	-3,00%	AEI.02.02	30,70%	39,63%	Información imprecisa
16	Ancash	2019 2022	OEI.02	70,00%	0,00%	70,00%	AEI.02.01	18,00%	0,00%	Información imprecisa
17	Loreto	2018 2020	OEI.01	57,60%	14,40%	43,20%	AEI.01.01	84,60%	54,25%	Información imprecisa
18	San Martín	2017 2019	OEI.01	19,50%	18,40%	1,10%	AEI.01.02	19,50%	18,40%	Información imprecisa
19	La Libertad	2017 2019	OEI.01	95,00%	132,10%	-37,10%	AEI.01.01	32,60%	0,00%	Información imprecisa
20	Amazonas	2017 2019	OEI.02							No hay información pública
21	Cajamarca	2019 2021	OEI.02	90,00%	0,00%	90,00%	AEI.02.01	38,00%	0,00%	Información imprecisa
22	Lambayeque	2018 2021	OEI.01	65,00%	0,00%	65,00%	AEI.01.01	60,00%	0,00%	Información imprecisa
23	Piura	2019 2021	OEI.01	172,39%	200,00%	-27,61%	AEI.01.02	18,00%	5,00%	Información imprecisa
24	Tumbes									

Nota. Plan Estratégico Institucional y Evaluación del planeamiento estratégico institucional por regiones según los periodos seleccionados.

Según el portal de transparencia del Ministerio de Economía y Finanzas, los gobiernos regionales aprueban un Presupuesto Institucional de Apertura (PIA), los que mensualmente son modificados (PIM) lo que representa un incremento anual promedio por encima del 30%, sin embargo, la ejecución del mismo representa en promedio por debajo del 90%.

Tabla 2

Presupuesto institucional de apertura modificados y nivel de ejecución de los gobiernos regionales en el Perú

PERIODO	PIA	PIM	VARIACIÓN	% VARIACIÓN	% EJECUCIÓN
2020	1.227.180.234,92	1.595.637.114,12	368.456.879,19	30,02%	89,23%
2021	1.306.158.431,04	1.741.311.326,27	435.152.895,23	33,32%	89,78%
2022	1.397.325.581,23	1.936.694.902,00	539.369.320,77	38,60%	87,40%

Nota. Portal de transparencia del Ministerio de Economía y Finanzas - Perú.

El planeamiento estratégico como instrumento de verificación posterior en la gestión de los gobiernos regionales en el Perú

Del planeamiento estratégico en la gestión de los gobiernos regionales en el Perú, se tiene que:

- No tienen debidamente definidos la visión institucional
- No tienen una definición clara de las políticas públicas en las entidades
- La proyección a largo plazo no supera los tres años (88%) mientras que solo un pequeño grupo (13%) no supera los cuatro años.
- No define la problemática institucional
- No define la problemática social
- No prioriza las atenciones recurrentes a la problemática social
- No todas las entidades publican los informes anuales de gestión
- Los resultados de la gestión no se relacionan a las proyecciones establecidas en el Plan Estratégico.
- No es posible corroborar en una posible acción de control posterior, los logros obtenidos propuestos en el Plan Estratégico Institucional, debido que muestran información imprecisa (79%) mientras que otro grupo no hacen pública la información (21%).

4. DISCUSIONES

En consideración a la Ley N° 29158 – Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, corresponde al presidente del consejo de ministros coordinar las políticas nacionales de carácter multisectorial. Los sistemas administrativos tienen por finalidad regular la utilización de los recursos promoviendo la eficacia y eficiencia en su uso, siendo el ente rector el Poder Ejecutivo cuya responsabilidad consiste en reglamentar y operar los Sistemas Administrativos, excepto el Sistema Nacional de Control.

La Ley N° 27658 – Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado del 29-01-2002, declara al estado peruano en proceso de modernización con el fin de, entre otros, mejorar la gestión pública, en coordinación entre el Poder Ejecutivo a través de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros y el Poder Legislativo a través de la Comisión de Descentralización, Regionalización, Gobiernos Locales y Modernización de la Gestión del Estado del Congreso de la República, en la que una de sus principales acciones está orientado a lograr mayor eficiencia en la utilización de los recursos del Estado con el objetivo de, entre otros, transparentar la gestión.

En aplicación de las dos normas citadas anteriormente y modificatorias relacionados a la planificación estratégica en las instituciones del estado, no tienen una regulación sobre la utilización de los recursos que promueva la eficacia y eficiencia en su uso y la gestión al realizar las contrataciones con el estado en su mayoría no son transparentes, lo que demuestra que el plan estratégico institucional no es eficiente como instrumento de verificación del control posterior en la gestión de los gobiernos regionales en el Perú.

5. CONCLUSIÓN

Corresponde al Estado a través de la administración pública definir las políticas públicas necesarias en los gobiernos regionales para el bienestar de la población en el marco de la eficiencia, eficacia y transparencia.

La administración pública está orientada a lograr el uso eficiente de los recursos que administra en búsqueda del equilibrio financiero.

El plan estratégico institucional es uno de los instrumentos de gestión que demuestra que la entidad tiene el deseo de planificar, crecer y marcar las pautas de su desarrollo.

El control posterior permite evaluar los resultados de las entidades en la gestión de los bienes, recursos y operaciones de la entidad, sin embargo, no permite corroborar los logros obtenidos propuestos en el Plan Estratégico Institucional en los gobiernos regionales

Existe una necesidad insatisfecha en la población ante hechos de corrupción y/o gestión ineficiente de los recursos públicos a nivel de gobiernos regionales.

Las normas sobre planificación estratégica están siendo incumplidas en cuanto se refiere a la responsabilidad, así como el logro de objetivos y metas.

El Plan Estratégico Institucional en los gobiernos regionales, no tienen definidos claramente la visión institucional, así como las políticas públicas y la proyección a largo plazo es insuficiente, además que los informes de evaluación muestran información imprecisa y otras entidades no los publican, lo que no permite corroborar en una posible acción de control posterior.

El plan estratégico institucional no es eficiente como instrumento de verificación del control posterior en la gestión de los gobiernos regionales en el Perú.dd

BIBLIOGRAFÍA

Anell, D. (2020). *Planeación estratégica: problemas potenciales en cada etapa*. TBM.

<https://www.tbmcg.mx/recursos/blog/problemas-potenciales-de-la-planeacion-estrategica/>

Bastidas Villanes, D., & Pisconte Ramos, J. (2009). Gestión Pública. En I. I. O. R. Andina (Ed.), *Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral - IDEA Internacional, 2008* ©.

- Berbey, E., Valencia, M., & Charres, H. (2018). El control previo y posterior de la contraloría general de la república, como cuarta línea de defensa en la evaluación de gestión de riesgos de las empresas públicas de Panamá. *Revista Saberes APUDEP*, 1(1), 6.
- Bustamante, P. (2018). *Estos son los tipos de control gubernamental que realiza el Estado sobre los funcionarios públicos*. Universidad Continental. <https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/estos-son-los-tipos-de-control-gubernamental-que-realiza-el-estado-sobre-los-funcionarios-publicos>
- Contreras Contreras, F., & Matos Uribe, F. F. (2015). Gestión estratégica en unidades de información: planeamiento. En F. Contreras Contreras (Ed.), *Journal of Chemical Information and Modeling* (Primera, Vol. 53, Número 9).
- Covarrubias Moreno, O. M. (2012). Diez retos de la administración pública en clave de coordinación. *Espacios Públicos*, 15(35), 9-29.
- Dirección Nacional de Coordinación y Planeamiento Estratégico. (2021). *Planeamiento estratégico*. [http://www.une.edu.pe/planeamiento/docs/documentos-normativos/DISPOSITIVOS LEGALES VIGENTES EN LA ADM PUBLICA/08 SIST. ADM. DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO/PLANEAMIENTO ESTRATEGICO.pdf](http://www.une.edu.pe/planeamiento/docs/documentos-normativos/DISPOSITIVOS%20LEGALES%20VIGENTES%20EN%20LA%20ADM%20PUBLICA/08%20SIST.%20ADM.%20DE%20PLANEAMIENTO%20ESTRATEGICO/PLANEAMIENTO%20ESTRATEGICO.pdf)
- ECO3 Colecciones. (s. f.). *La elaboración del plan estratégico*. ALTAIR.
- Escalante Ampuero, P. F. (2016). Introducción a la Administración y Gestión Pública. En *Fondo Editorial de la Universidad Continental* (Primera). Fondo Editorial de la Universidad Continental. https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/2187/1/DO_FCE_319_MAI_UC0505_20162.pdf
- Escuela Nacional de Control. (2018). *Conferencia Control Posterior*.
- Fuentes-Doria, D. D., Toscano-Hernández, A. E., Malvaceda-Espinoza, E., Díaz Ballesteros, J. L., & Díaz Pertuz, L. (2020). Metodología de la investigación: Conceptos, herramientas y ejercicios prácticos en las ciencias administrativas y contables. En *Metodología de la investigación: Conceptos, herramientas y ejercicios prácticos en las ciencias administrativas y contables*. Editorial Universidad Pontificia Bolivariana. <https://doi.org/10.18566/978-958-764-879-9>
- Galindo Camacho, M. (2000). *Teoría de la administración pública* (Primera). Editorial Porrúa.
- Izcara, S. (2014). *Manual de investigación cualitativa* (1ra.ed.). Fontamara.
- Luna Diaz, K. Y. (2019). *Sin un plan estratégico no hay futuro*. Conexión Esan. <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2019/08/23/sin-un-plan-estrategico-no-hay-futuro/>
- Madrid Valerio, C., & Palomino Ramírez, W. (2020). Oportunidades de corrupción y pandemia: El compliance gubernamental como un protector eficaz al interior de las organizaciones públicas. *Desde el Sur*, 12(1), 213-239. <https://doi.org/10.21142/DES-1201-2020-0014>
- Ossorio, A. (2003). Planeamiento Estratégico. En *Dirección de Planeamiento y Reingeniería Organizacional Oficina Nacional de Innovación de Gestión e Instituto Nacional de la Administración Pública Subsecretaría de la Gestión Pública* (Quinta). Dirección nacional del Instituto Nacional de Administración Pública. http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/inap/20171117042438/pdf_318.pdf
- Pujaico Paredes, M. E. (2018). *Modelo de Gestión de Servicios de Control para el Órgano De Control Institucional de la Superintendencia del Mercado de Valores* [Universidad del Pacífico]. https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2431/Moises_Tesis_maestria_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ramírez Millán, J. (2000). *Derecho Constitucional Sinaloense*.

<https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/3/1461/5.pdf>

Reyna Zambrano, M. (2017). El control a la gestión en la administración pública: una mirada a las legislaciones de Ecuador y Perú. *Revista San Gregorio*, 4(19), 154-168.

<https://doi.org/10.36097/rsan.v4i19.537>

Sánchez Albavera, F. (2003). *Gestión Pública*. Naciones Unidas.

<http://www.une.edu.pe/planeamiento/docs/documentos-normativos/DISPOSITIVOS LEGALES VIGENTES EN LA ADM PUBLICA/08 SIST. ADM. DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO/PLANEAMIENTO ESTRATEGICO.pdf>

Tellys, P., & Paucar, A. (2020). *Hacia un Estado Estratégico en el Perú : entre la eficacia y la eficiencia*.

<https://ceeep.mil.pe/2020/05/30/hacia-un-estado-estrategico-en-el-peru-entre-la-eficacia-y-la-eficiencia/>

Tito Huamaní, P. L. (2003). *Importancia del planteamiento estratégico para el desarrollo*. Gest. Terc. Milen.

https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n10/importancia.htm

Universidad Nacional Autónoma de México. (2003). Administración Básica I. En *Administracion basica* (Primera, Vol. 1, Número 1). Fondo editorial FCA.