Guía para el Planeamiento Institucional

Modificada por Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 062-2017-CEPLAN/PCD

CEPLAN
Centro Nacional de Planeamiento Estratégico

Guía para el Planeamiento Institucional

Modificada por Resolución de Presidencia de
Consejo Directivo N° 062-2017-CEPLAN/PCD

CEPLAN
Centro Nacional de Planeamiento Estratégico

Guía para el Planeamiento Institucional

Autor: Esta es una obra colectiva

Editado por:
Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
Av. Canaval y Moreyra 480, piso 11
San Isidro, Lima, Perú
(51-1) 211-7800
webmaster@ceplan.gob.pe
www.ceplan.gob.pe

Derechos Reservados
Primera edición, noviembre 2017
Hecho el depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú Nº 2017-16754
Tiraje: 2000 ejemplares

Se terminó de imprimir en noviembre del 2017 en:
PRECISO Agencia de Contenidos
www.preciso.pe

Esta publicación ha sido realizada con el apoyo de la Cooperación Alemana implementada por GIZ.

Índice

Presentación **13**

Siglas **14**

1. Objetivo **15**

2. Alcance **15**

3. Base Legal **15**

4. Aspectos Generales **17**

4.1. Definiciones 17

4.2. Comisión de Planeamiento Estratégico 18

4.3. Elaboración y modificaciones de los planes institucionales 19

4.4. El planeamiento institucional enmarcado en la Gestión por Resultados 19

4.5. Planeamiento institucional y ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua 21

4.6. Enfoque de articulación de Sistemas Administrativos Transversales - SAT 28

4.7. Registro de información de los planes 29

5. Plan Estratégico Institucional - PEI **30**

5.1. Misión Institucional 30

5.2. Objetivos Estratégicos Institucionales - OEI 30

5.3. Acciones Estratégicas Institucionales - AEI 32

5.4. Indicadores del PEI 33

5.5. Ruta Estratégica 34

5.6. Gestión del Riesgo de Desastre en el PEI 35

5.7. Validación y aprobación del PEI 37

6. Plan Operativo Institucional - POI **38**

6.1. Actividades Operativas en el POI 39

6.2. Tratamiento de las inversiones en el POI 39

6.3. Elaboración y aprobación del POI 40

6.4. Registro del POI en el aplicativo CEPLAN V.01 40

6.5. Gestión del Riesgo en el POI 42

Anexos de la Guía **44**

Anexo A-1: Hacia la visión de futuro al 2030 45

Anexo A-2: Perfiles de usuarios del aplicativo CEPLAN V.01 50

Anexo A-3: Ejemplos de Redacción de Objetivos Estratégicos Institucionales 51

Anexo A-4: Ejemplos de Redacción de Acciones Estratégicas Institucionales 52

Anexo A-5: Estructura del PEI que considera la Gestión de Riesgos 53

Anexo A-6: Ejemplo de Redacción de las Inversiones en el POI 53

Anexo A-7: Ejemplo de registro del Cuadro de Necesidades con articulación de SAT 54

Formatos de los Planes **55**

Anexo B-1: Matriz de Articulación de Planes 56

Anexo B-2: Matriz del Plan Estratégico Institucional 57

Anexo B-3: POI Consolidado con Programación Física 58

Anexo B-4: Consolidado con Programación Financiera 59

Glosario **60**

Bibliografía **64**

RESOLUCIÓN DE PRESIDENCIA DE CONSEJO DIRECTIVO
N°062-2017-CEPLAN/PCD

Lima, 23 NOV. 2017

VISTO: El Informe N° 354-2017-CEPLAN-DNCP de la Dirección Nacional de Coordinación y Planeamiento Estratégico; y el Informe N° 209 -2017-CEPLAN/OAJ de la Oficina de Asesoría Jurídica del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN; y,

CONSIDERANDO:

Que, por Decreto Legislativo N° 1088 se creó el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - CEPLAN, como órgano rector, orientador y de coordinación del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico, y como un organismo técnico especializado adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros;

Que, mediante Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 026-2017/CEPLAN/PCD se aprobó la Directiva N° 001-2017-CEPLAN/PCD, "Directiva para la actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional", que establece los lineamientos para la actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, en el marco del ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua y con una visión de largo plazo;

Que, la Cuarta Disposición Complementaria Transitoria de la Directiva N° 001-2017/CEPLAN/PCD, "Directiva para la actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional", establece que la Presidencia del Consejo Directivo del CEPLAN aprueba las guías e instrumentos metodológicos necesarios para orientar la actualización de planes y políticas a diferentes niveles, considerando el ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua y los lineamientos para casos de desastre, de conformidad con el artículo 6° de la referida Directiva;

Que, mediante Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 033-2017/CEPLAN/PCD se aprobó la Guía para el Planeamiento Institucional, aplicable para las entidades que integran el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico en los tres niveles de gobierno, y que establece pautas para la elaboración, implementación, seguimiento, evaluación y mejora continua de las políticas y planes institucionales de las entidades, en el marco del ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua, las Políticas de Estado, el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, la pre-imagen del Perú al 2030, y las políticas nacionales, sectoriales y territoriales;

Que, en el marco del proceso de implementación de la Directiva N° 001-2017/CEPLAN/PCD y de la Guía para el Planeamiento Institucional, el CEPLAN ha recibido de parte de los operadores del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico

consultas, sugerencias y comentarios en relación al alcance de sus disposiciones, las cuales se han venido atendiendo de manera directa y también a través de eventos de presentación de esta normativa a representantes de entidades de los tres niveles de gobierno, así como de los Organismos Constitucionalmente Autónomos y de las Universidades Públicas;

Que, frente a las consultas, sugerencias y comentarios recibidos por la entidad, la Dirección Nacional de Coordinación y Planeamiento Estratégico del CEPLAN ha propuesto modificar la Guía para el Planeamiento Institucional, para una mejor implementación de sus disposiciones por parte de las entidades integrantes del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico;

Que el Reglamento de Organización y Funciones del CEPLAN, aprobado por Decreto Supremo N° 046-2009-PCM, establece, en el literal w) de su artículo 13° que es una atribución del Presidente del Consejo Directivo del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) emitir las Resoluciones y Directivas pertinentes que regulen el marco conceptual, técnico, metodológico y operativo de las actividades inherentes al Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico;

Con la visación del Director Nacional de Prospectiva y Estudios Estratégicos, del Director Nacional de Coordinación y Planeamiento Estratégico, del Director Nacional de Seguimiento y Evaluación, del Director Ejecutivo (e) y de la Jefa de la Oficina de Asesoría Jurídica del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN;

De conformidad con el Decreto Legislativo Nº 1088, Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN; la Directiva N° 001-2017-CEPLAN/PCD "Directiva para la actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, aprobado mediante Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 026-2017/CEPLAN/PCD; y en uso de las facultades establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN, aprobado mediante Decreto Supremo Nº 046-2009-PCM;

SE RESUELVE:

Artículo 1°.- Modificar la Guía para el Planeamiento Institucional, aprobada por la Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 033-2017/CEPLAN/PCD.

Artículo 2°.- Publicar la versión actualizada de la Guía para el Planeamiento Institucional en el Portal Institucional del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN www.ceplan.gob.pe.

Artículo 3°.- Disponer que la Oficina General de Administración realice las gestiones para la publicación de la presente resolución en el diario oficial "El Peruano".

Regístrese y comuníquese

JAVIER ABUGATTAS FATULE
Presidente
Consejo Directivo
Centro Nacional de Planeamiento Estratégico

Presentación

Esta guía orienta los planes institucionales de las entidades integrantes del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico – SINAPLAN, en el marco del ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua.

Establece las pautas para la elaboración, implementación, seguimiento, evaluación y mejora continua de las políticas y planes institucionales, en el marco de las Políticas de Estado, del PEDN 2021, la pre-imagen del Perú al 2030, las políticas nacionales, sectoriales y territoriales.

Como principio, el planeamiento estratégico busca el desarrollo integral del país que asegure una gestión pública al servicio del ciudadano, en cada lugar del territorio nacional, para el cumplimiento de las funciones primordiales del Estado y, sobre todo, el bienestar integral de las personas. Abarca los aspectos ambientales, económicos, sociales e institucionales, en un sentido amplio de estas dimensiones.

En este sentido, la Alta Dirección de cada Pliego debe revisar críticamente la misión (razón de ser) de la entidad, considerando la situación de la población a la cual sirve y la realidad territorial en la cual opera. Luego, revisa sus políticas y planes con el conocimiento actualizado de la realidad (analizando la vida de las personas en las cuencas, ecosistemas, ejes de desarrollo), la identificación de la demanda de diversos grupos de la población y el análisis de las evaluaciones de sus políticas y planes. Cuando los Pliegos en cada sector y nivel de gobierno efectúan esta revisión, los planes operativos de todas las entidades públicas en su conjunto deben garantizar los mejores resultados para la población en cada provincia del país.

En respuesta a su misión institucional, la Alta Dirección revisa las funciones primordiales del Estado que debe cumplir (de acuerdo a su mandato legal), determina los bienes o servicios que le corresponde producir para satisfacer la demanda de la población de acuerdo a los estándares de las políticas públicas que correspondan e identifica las brechas de atención en términos de cobertura, calidad y satisfacción, considerando los atributos o características definidas por los órganos rectores competentes. Entonces, la Alta Dirección analiza su oferta actual de producción y de ser necesario las acciones inmediatas para su optimización en relación a su oferta (con la implementación de mejoras en los procesos operativos y de soporte), así como la relación entre la "demanda ciudadana" y la "oferta pública o privada" total en cada provincia. Con el análisis anterior y de su capacidad operativa para cerrar las brechas (determinada por sus recursos), identifica sus fortalezas y debilidades para atender a su población.

Por tanto, en el PEI, la Alta Dirección plasma sus objetivos estratégicos y las principales líneas de acción para el cierre de las brechas identificadas en el corto, mediano y largo plazo, en coordinación con todas las entidades que operan en el territorio y utilizando de manera integrada los sistemas administrativos. Para esto, analiza y elige las alternativas de acción más adecuadas, considerando plazos para el cierre de brechas dentro de las orientaciones nacionales y sectoriales.

Finalmente, en el POI, la Alta Dirección detalla y programa las actividades necesarias para alcanzar los resultados e impactos. Durante el año 2017 por ser un periodo de tránsito, la elaboración del POI 2018 debe buscar que cada actividad principal cuente con una estimación del costo del total de recursos necesarios para lograr las metas de los indicadores que contribuyen al logro de los resultados e impactos a favor de la población.

Javier Abugattás Fatule
Presidente del Consejo Directivo
Centro Nacional de Planeamiento Estratégico

Siglas

AEI	Acción Estratégica Institucional
APNOP	Asignaciones Presupuestarias que No resultan en Producto
CEPLAN	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
CN	Cuadro de Necesidades
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OEI	Objetivo Estratégico Institucional
PAC	Plan Anual de Contrataciones
PCM	Presidencia del Consejo de Ministros
PDC	Plan de Desarrollo Concertado
PDLC	Plan de Desarrollo Local Concertado
PDRC	Plan de Desarrollo Regional Concertado
PEDN	Plan Estratégico de Desarrollo Nacional
PEI	Plan Estratégico Institucional
PESEM	Plan Estratégico Sectorial Multianual
PIA	Presupuesto Institucional de Apertura
PIP	Proyecto de Inversión Pública
PMA	Programación Multianual
PMI	Programación Multianual de Inversiones
POI	Plan Operativo Institucional
PP	Programa Presupuestal
SAT	Sistemas Administrativos Transversales
SIAF	Sistema Integrado de Administración Financiera
SIGA	Sistema Integrado de Gestión Administrativa
SINAGERD	Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastre
SINAPLAN	Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico

1. Objetivo

Esta guía establece las pautas para el planeamiento institucional que comprende la política y los planes que permite la elaboración o modificación del Plan Estratégico Institucional - PEI y el Plan Operativo Institucional – POI, en el marco del ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua[1].

2. Alcance

La guía está dirigida a las entidades que participan en el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico - SINAPLAN[2], de acuerdo a lo señalado en el Artículo 3 del Decreto Legislativo N° 1088. Es aplicable para entidades de los tres niveles de gobierno: nacional, regional y local.

La aplicación de esta guía es progresiva para las empresas bajo el ámbito del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado - FONAFE y las Entidades de Tratamiento Empresarial - ETE que comprende a los Organismos Públicos y Empresas No Financieras de Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales, conforme al Artículo 2° de la Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 026-2017/CEPLAN/PCD que establece la implementación progresiva de la Directiva N° 001-2017-CEPLAN/PCD.

3. Base Legal

- Constitución Política del Perú.
- Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo.
- Decreto Legislativo N° 1088, Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico.
- Texto Único Ordenado de la Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto aprobado por Decreto Supremo N° 304-2012-EF y sus modificatorias.
- Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado y sus modificatorias.
- Decreto Supremo N° 350-2015-EF que aprueba el Reglamento de la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado.
- Ley N° 27783, Ley de Bases de la Descentralización.
- Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales.
- Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades.
- Ley N° 29029, Ley de Mancomunidad Municipal y sus modificatorias.
- Ley N° 29768, Ley de Mancomunidad Regional.
- Texto Único Ordenado de la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y acceso a la Información Pública aprobado por Decreto Supremo N° 043-2003-PCM y su modificatoria.

1 Artículo 6° de la Directiva N° 001-2017-CEPLAN/PCD
2 Como un tema de estilo, en esta Guía se usa el término "la entidad" para referirse a todas las entidades públicas que forman parte del SINAPLAN.

- Decreto Supremo N° 072-2003-PCM que aprueba el Reglamento de la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.
- Ley N° 29664, Ley que crea el Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres (SINAGERD), su reglamento y modificatorias.
- Texto Único Ordenado de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.
- Decreto Legislativo N° 1252, Ley del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones y sus modificatorias.
- Decreto Supremo N° 027-2017-EF que aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1252, Decreto Legislativo que crea el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones y deroga la Ley N° 27293, Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública.
- Decreto Supremo N° 004-2013-PCM que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.
- Decreto Supremo N° 046-2009-PCM, Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN.
- Directiva N° 005-2017-OSCE/CD, Plan Anual de Contrataciones.
- Directiva N° 002-2016-EF/50.01, Directiva para los Programas Presupuestales en el marco del Presupuesto por Resultados.
- Directiva N° 001-2017-CEPLAN/PCD, Directiva para la actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional – PEDN aprobada por Resolución de Presidencia del Consejo Directivo N° 026-2017-CEPLAN/PCD.
- Directiva N° 001-2017-EF/50.01, Directiva de Programación Multianual del proceso presupuestario del sector público.

4. Aspectos Generales

El Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico - SINAPLAN tiene como primera función:

> *"Constituirse en el espacio institucionalizado para la definición concertada de una visión de futuro compartida y de los objetivos y planes estratégicos para el desarrollo nacional armónico, sustentable, sostenido y descentralizado del país" (Art. 4°, Decreto Legislativo N° 1088).*

En ese marco, el CEPLAN ha iniciado el proceso de construcción de una visión concertada del Perú al 2030, mediante la presentación de una propuesta preliminar de imagen de futuro o "pre-imagen" en el Foro del Acuerdo Nacional (febrero de 2017). Durante este proceso y hasta la aprobación del nuevo Plan Estratégico de Desarrollo Nacional - PEDN[3], las entidades públicas utilizan las políticas de Estado, el PEDN vigente ("Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021"), la política general de gobierno y la pre-imagen del Perú al 2030 para su planeamiento estratégico y operativo.

Por tanto, cuando en esta guía se haga referencia a la visión concertada de futuro, se debe entender que es la visión de futuro aprobada con el PEDN vigente, complementada por elementos conceptuales de la pre-imagen propuesta (Ver Anexo A-1).

4.1. Definiciones

A nivel institucional, las entidades del sector público elaboran un Plan Estratégico Institucional - PEI y un Plan Operativo Institucional - POI, los cuales orientan su accionar para el logro de los objetivos establecidos en la política institucional en el marco de las políticas y planes nacionales y territoriales.

El PEI es un instrumento de gestión que identifica la estrategia de la entidad para lograr sus objetivos, en un periodo mínimo de tres (3) años, a través de iniciativas diseñadas para producir una mejora en el bienestar de la población a la cual sirve y cumplir su misión.

Para implementar esa estrategia, el POI establece las Actividades Operativas priorizadas vinculadas al cumplimiento de los Objetivos y Acciones Estratégicas Institucionales aprobadas en el PEI cuya ejecución permite producir bienes o servicios y realizar inversiones, en un periodo anual. Cuando ese POI se traduce en un presupuesto anual aprobado (en la Ley de Presupuesto del Sector Público), el POI financiado refleja la decisión de lograr los objetivos de política con la estrategia diseñada. Luego, se debe hacer seguimiento a la ejecución del POI para verificar el cumplimiento de lo planificado y finalmente, evaluar si se lograron los objetivos y metas, a nivel del PEI y POI.

En relación con el nivel de elaboración de los planes, como se muestra en el Cuadro N° 1, las entidades que son Pliego presupuestario elaboran el PEI. Las unidades ejecutoras - UE y municipalidades elaboran el POI[4], el cual es consolidado por sus respectivos Pliegos. Se debe precisar que, para las municipalidades provinciales y distritales, el PEI equivale al "Plan de Desarrollo Institucional" al cual se refiere el Artículo 9° de la Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades; así como, en las entidades que así lo establezcan en sus normas.

3 En la Directiva N° 001-2017-CEPLAN/PCD se establecen los lineamientos para la actualización del PEDN, en el marco del ciclo de planeamiento estratégico. Consulta: 3 de mayo de 2017 <http://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2017/05/Directiva-2017-03-05-2017.pdf>

4 Las municipalidades provinciales o distritales son Pliego y no tienen unidades ejecutoras.

Cuadro N° 1. Características del PEI y POI

	PEI	POI
Descripción	Instrumento de gestión que identifica la estrategia de la entidad para lograr sus objetivos de política	Instrumento de gestión que orienta la necesidad de recursos para implementar la identificación de la estrategia institucional
Nivel de elaboración	Pliego presupuestario según corresponda	Unidad ejecutora de gobierno nacional y regionales Municipalidad (gobiernos locales)
Contenidos principales	Objetivos y Acciones Estratégicas Institucionales	Actividades Operativas e inversiones
Periodo	Mínimo tres (3) años	Un (1) año en contexto multianual

4.2. Comisión de Planeamiento Estratégico

Para el planeamiento institucional, el Titular de la entidad conforma una Comisión de Planeamiento Estratégico bajo su liderazgo, en la cual participan la Alta Dirección de la entidad y los funcionarios a cargo de los órganos de línea, de asesoramiento y de apoyo, y otros que el órgano resolutivo designe, dependiendo de la estructura organizacional de la entidad. Además, podrán conformar un equipo técnico integrado por representantes de los miembros de la Comisión.

Cuadro N° 2. Funciones

	Funciones
Comisión de Planeamiento Estratégico	▪ Determinar el plan de trabajo para elaborar o modificar el PEI y el POI. ▪ Revisar los informes de evaluación del PEI. ▪ Priorizar los OEI, AEI y Actividades Operativas e inversiones. ▪ Validar el documento del PEI y POI.
Equipo Técnico	▪ Asistir a la Comisión de Planeamiento Estratégico en la elaboración o modificación del PEI y POI.

La Comisión de Planeamiento Estratégico interviene en la aplicación de las cuatro fases del ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua, de este modo, al tratarse de un ciclo que comprende las fases de: (1) conocimiento integral de la realidad, (2) el futuro deseado, (3) políticas y planes coordinados y (4) seguimiento y evaluación de políticas y planes para la mejora continua, y que éstas se retroalimentan, la Comisión es de carácter permanente.

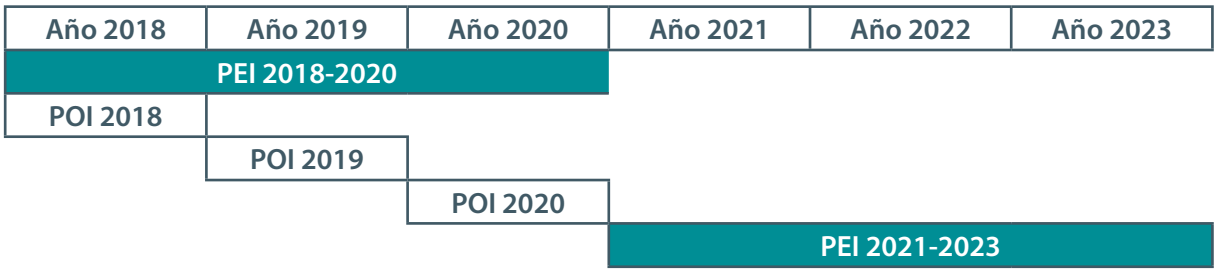
El Titular de la entidad es responsable de la aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación del PEI y POI, en línea con la política institucional que tiene una orientación de largo plazo, en armonía con las políticas de Estado, políticas nacionales, sectoriales y territoriales, según corresponda. Además, el Titular promueve la articulación de su planeamiento institucional con los sistemas administrativos que hacen posible la ejecución real del POI.

4.3. Elaboración y modificaciones de los planes institucionales

El PEI y el POI se elaboran en el año previo al inicio de su vigencia. Si estos se modifican durante su vigencia, el nombre del plan incluye la palabra "Modificado". La modificación del PEI puede implicar un cambio en su periodo de vigencia.

Por ejemplo, en la figura siguiente, se muestra la vigencia del PEI y el POI en condiciones estables. Si se modifica el PEI 2018-2020 en julio de 2018, se obtiene el PEI 2018-2020 Modificado. Si se modifica en agosto de 2019, se obtiene el PEI 2019-2021 Modificado; es decir, cambia además su periodo de vigencia.

Figura N° 1. Cronograma del PEI y POI en condiciones estables



El PEI se modifica cuando se presentan las siguientes circunstancias:

a. Cambios en la política institucional;

b. Adscripción de entidades, transferencia de programas, cambios en las funciones de la organización u otros similares;

c. Situación de desastre con declaratoria de estado de emergencia; y

d. Disposiciones específicas del CEPLAN.

Cuando se modifica el PEI se debe modificar el POI vigente. Además, el POI se modifica cuando se presentan las siguientes circunstancias:

a. Cambios en la programación de metas físicas de las Actividades Operativas e inversiones, que estén relacionados al mejoramiento continuo de los procesos y/o su priorización.

b. Incorporación de nuevas Actividades Operativas e inversiones por cambios en el entorno, cumplimiento de nuevas disposiciones normativas dictadas por el Ejecutivo o el Legislativo, entre otros que contribuyan con la implementación y cumplimiento de la estrategia del PEI.

Dependiendo de la magnitud del cambio, podrá requerir la modificación del PEI, en dicho caso, es necesario presentar como paso previo el Informe de Evaluación correspondiente.

4.4. El planeamiento institucional enmarcado en la Gestión por Resultados

De acuerdo con la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, la gestión pública está orientada al logro de resultados que impacten positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país. Tiene cinco pilares: (i) políticas públicas, planes estratégicos y operativos, (ii) presupuesto por resultados, (iii) gestión por procesos, (iv) servicio civil meritocrático, y (v) seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento.

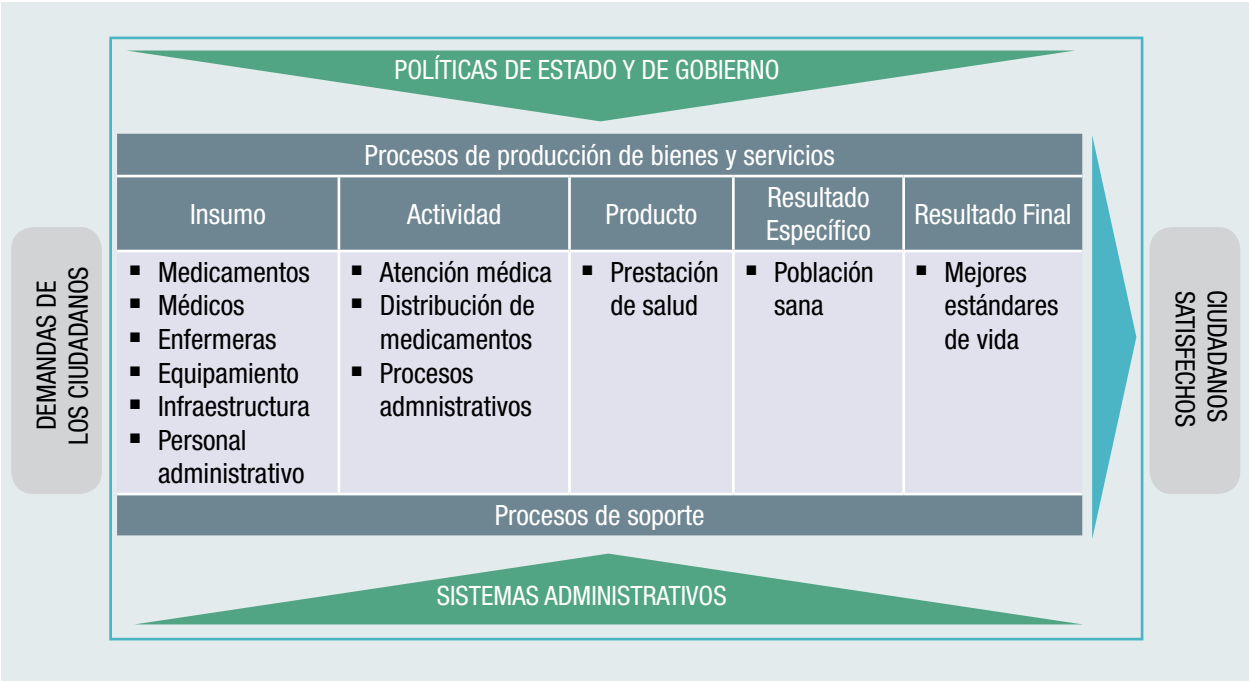
El planeamiento institucional cumple un rol fundamental para que las prioridades de política pública (en distinto nivel de gobierno) se concreten en la asignación de recursos. El PEI vincula los objetivos nacionales, sectoriales y territoriales (según corresponda) con los Objetivos y Acciones Estratégicas de las entidades, expresados como resultados que se espera lograr. Luego, el POI establece

actividades más específicas que son valorizadas para asegurar la producción de bienes o servicios que contribuyan al logro de esos resultados.

El Presupuesto por Resultados - PpR es la estrategia pública impulsada por el Ministerio de Economía y Finanzas – MEF, que ha permitido vincular la asignación de recursos presupuestales a productos y resultados medibles a favor de la población, principalmente con los programas presupuestales[5]. Estos usan el enfoque de la cadena de valor o cadena de resultados, la cual identifica los resultados esperados de una intervención pública con los productos, actividades e insumos (o recursos) para alcanzarlos. De esta manera, se busca expresar el incremento en valor producido en la sociedad como consecuencia de la gestión pública, así como mejorar la transparencia y la rendición de cuentas.

La Política de Modernización de la Gestión Pública presenta el ejemplo de cadena de valor, reproducido en la siguiente figura, usando la terminología de los programas presupuestales del MEF.

Figura Nº 2. Ejemplo de una Cadena de Valor



Fuente: PCM (2013). Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, p. 485774 (publicada en el Diario Oficial "El Peruano").

Bajo esa interpretación, la cadena de valor comprende insumos para ejecutar actividades, las cuales en conjunto con otras (según especificaciones técnicas) garantizan la provisión de un producto (bien o servicio) que recibe una población. Este producto busca lograr un resultado específico para la población, el cual contribuye a un resultado final (o impacto) que es un objetivo de política nacional.

De esta manera, el presupuesto público se clasifica en tres categorías (parte de la estructura programática): programas presupuestales, acciones centrales y asignaciones presupuestarias que no resultan en producto - APNOP. El cuadro siguiente describe cada una de estas categorías.

5 Además, la estrategia Presupuesto por Resultados -PpR cuenta con otros tres instrumentos: seguimiento de indicadores de desempeño, evaluaciones independientes (para generar evidencia que apoye la formulación de las intervenciones) e incentivos a la mejora de la gestión.

Cuadro N° 3. Categorías presupuestales

Categoría presupuestal	Definición
Programa presupuestal	Unidad de programación de las acciones de las entidades públicas, las que integradas y articuladas se orientan a proveer productos para lograr un resultado específico en la población y así contribuir al logro de un resultado final asociado a un objetivo de política pública.
Acciones centrales	Actividades orientadas a la gestión de los recursos humanos, materiales y financieros de la entidad, que contribuyen de manera transversal al logro de los resultados de los programas presupuestales.
APNOP	Actividades que no resultan en la entrega de un producto a una población o que forman parte de intervenciones que aún no han sido identificadas como parte de un programa presupuestal.

APNOP: Asignaciones presupuestarias que no resultan en producto.

Fuente: MEF, Directiva N° 002-2016-EF/50.01, Directiva para los Programas Presupuestales en el marco del Presupuesto por Resultados.

Bajo el enfoque de gestión por procesos, se distinguen dos tipos de procesos: (i) los procesos operativos que permiten la producción de bienes o servicios y (ii) los procesos de soporte que sirven de manera transversal a todas las actividades y están regulados por los sistemas administrativos de alcance nacional. Los procesos son una secuencia de actividades que transforman insumos en un bien o servicio y, por tanto, están contenidos en las cadenas de valor. Las entidades optimizan sus procesos a fin de producir los bienes o servicios que valora la población de manera eficaz y eficiente.

El seguimiento de los indicadores de insumo, proceso y producto es fundamental para la gestión por resultados. A un primer nivel, las entidades deben garantizar la producción y entrega de los bienes o servicios, con características adecuadas, optimizando sus procesos. Sin embargo, la eficacia de las intervenciones públicas se evalúa en función a los resultados que estas logran en la población.

En el POI las entidades concretan el planeamiento estratégico orientado a resultados en metas de producción de bienes o servicios al ciudadano.

4.5. Planeamiento institucional y ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua

En esta sección, se explican los lineamientos generales para elaborar o actualizar la política institucional y los planes institucionales en el marco del ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua. Las pautas para elaborar los planes se explican en las secciones 5 y 6.

El CEPLAN, en cumplimiento con su Ley de Creación, promueve la participación de centros académicos y de investigación y organizaciones de la sociedad civil (Art. 10 de D.Leg. N° 1088), en las diversas fases del ciclo. De esta manera, se podrán desarrollar actividades continuas de asistencia técnica, en coordinación con los gobiernos regionales, universidades públicas y privadas, centros de investigación y mesas regionales de concertación para la lucha contra la pobreza.

Asimismo, el CEPLAN promueve la elaboración de los planes institucionales con información estandarizada, de este modo los Pliegos que tengan funciones similares y otros, como el caso de las Universidades, utilizan como referencia dicha información para la elaboración del PEI. Las Unidades Ejecutoras, como el caso de Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL), redes de salud, agencias agrarias y comisarías, elaboran el POI de manera similar. Progresivamente, el CEPLAN proporcionará información a los gobiernos locales provinciales para apoyar el diseño de sus políticas y planes integrales de acuerdo con el artículo 73 de la Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades.

Fase 1. El conocimiento integral de la realidad

A nivel institucional, esta fase se refiere al conocimiento de la realidad en la cual actúa la entidad. Primero, la entidad identifica la población a la cual sirve con sus funciones sustantivas y cuya necesidad busca satisfacer. Según la entidad, puede tratarse de:

(i) la población de un territorio bajo su jurisdicción;

(ii) la población objetivo de una intervención pública, la cual puede ser universal (para toda la población) o focalizada (de acuerdo con criterios de focalización o mandato legal);

(iii) Otras entidades públicas, privadas u organizaciones de la sociedad civil.

La entidad busca comprender los problemas, demandas y prioridades de la población, con el fin de analizar cómo responde a ellas. Para esto recopila toda la información disponible para el territorio, con énfasis en las que permiten conocimiento de riesgos. Puede hacer uso de herramientas cualitativas (p. ej. talleres, grupos focales) o cuantitativas (p. ej. encuestas, censos) para el recojo de la información.

En el caso de gobierno regional o local, es importante que identifique las operaciones de otras entidades públicas en su territorio según las funciones del Estado, lo cual se puede hacer revisando los respectivos POI registrados por las unidades ejecutoras de los Pliegos[6], para conocer cuál es la presencia efectiva del Estado en el territorio.

Segundo, la entidad identifica los bienes o servicios que entrega a distintos usuarios y las brechas de atención en relación con la cobertura, calidad y satisfacción. Para esto, considera los atributos o las características de los bienes y servicios (nivel de servicio) definidos por los órganos rectores competentes del Poder Ejecutivo.

Tercero, la entidad analiza el diseño y funcionamiento de sus procesos operativos que permiten la producción y entrega de esos bienes y servicios, a fin de identificar posibles áreas de mejora. Estos procesos se encuentran enmarcados en las cadenas de valor de intervenciones públicas que comprenden insumos, actividades, productos y resultados.

Posteriormente se analiza los procesos de soporte que apoyan transversalmente a los procesos operativos (p. ej. presupuesto, logística, recursos humanos) e identifica alternativas para optimizar su gestión orientada al cierre de las brechas de atención[7]. Para esto, la entidad revisa estadísticas internas (incidencias, quejas de usuarios), informes de evaluación previos, informes de control interno y externo, etc.

Cuarto, la entidad identifica su capacidad operativa para cerrar esas brechas, la cual está determinada por sus recursos físicos (infraestructura y equipos), financieros (asignaciones presupuestarias e ingresos propios), humanos (número y competencias del personal), tecnológicos (sistemas de información), culturales (valores), etc.

En conclusión, con la realización de los cuatro pasos anteriormente descritos, la entidad obtiene un diagnóstico de su situación actual.

6 A la fecha, en el portal web, el CEPLAN ha puesto a disposición del público en general un módulo de consulta presupuestal de PEI y POI http://appweb.ceplan.gob.pe/ceplan_pia/consulta/Default.aspx que puede ser usado con ese fin.

7 La Secretaría de Gestión Pública de la PCM pone a disposición en su página web algunas herramientas para la implementación de la gestión por procesos que pueden ser usadas para el análisis: http://sgp.pcm.gob.pe/gestion-por-procesos/ Consulta: 26 de abril de 2017.

Fase 2. El futuro deseado

Con el fin de identificar el futuro deseado, la entidad considera, en primer lugar, la visión de futuro en el PEDN vigente y la pre imagen del país al 2030, como se indica en el Anexo A-1. Además, identifica las aspiraciones y expectativas de la población a la cual sirve, determinando los bienes y/o servicios que le corresponde producir o entregar.

La base de este análisis es el mandato legal que la entidad ha recibido, la información recogida acerca de las necesidades de la población, así como los compromisos asumidos por el gobierno para su periodo de gestión, todos los cuales servirán para determinar la misión de la entidad con respecto al futuro deseado, de acuerdo con su mandato.

Luego, la entidad reconoce riesgos, a partir de los escenarios contextuales usados a nivel nacional y del análisis prospectivo que se haya efectuado a nivel sectorial o territorial en el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) o en el Plan de Desarrollo Concertado (PDC), según corresponda. En el caso del Poder Legislativo, el Poder Judicial, los Organismos Constitucionalmente Autónomos y el Fuero Militar-Policial, tendrán en cuenta el análisis prospectivo del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional vigente.

Con el análisis de estas dos fases, la entidad elabora un informe en el cual se describe la población a la cual sirve, los bienes y servicios que provee a sus usuarios, las brechas relacionadas a los mismos, y los principales riesgos que enfrenta la entidad.

Fase 3. Políticas y planes coordinados

En esta fase, considerando el análisis de las fases anteriores, la entidad define su política institucional e identifica los objetivos que orientan el diseño de su PEI y POI. Asimismo, verifica la articulación de esos objetivos con aquellos de los planes estratégicos en los tres niveles de gobierno, según corresponda. En función a esto, la entidad elabora sus planes institucionales, lo cual se explica en las secciones 5 y 6.

1. Política Institucional:

La política institucional es una declaración del Titular de la entidad en la que se explicitan los objetivos prioritarios, los lineamientos generales para el logro de esos objetivos, los principios (normas o ideas fundamentales que rigen a la entidad) y los valores que deben compartir los funcionarios y servidores de la entidad.

La política institucional debería incluir los criterios o estándares para evaluar el desempeño de la entidad y reglas de decisión sobre temas de administración interna o gestión de los sistemas administrativos[8], para la utilización eficiente de sus recursos.

La entidad define su política institucional en relación con las políticas nacionales, sectoriales, multisectoriales, regionales o locales, según el caso. El Poder Legislativo, el Poder Judicial, los organismos constitucionales autónomos y el Fuero Militar-Policial articulan su política institucional con las políticas de Estado.

El Titular de la entidad actualiza la política institucional por lo menos al inicio de su gestión, tomando en cuenta las políticas de Estado, la política general de Gobierno, y las políticas públicas actualizadas en distinto nivel de gobierno, según corresponda. Asimismo, revisa su política de

8 De acuerdo a la Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, las entidades ejercen funciones sustantivas y funciones de administración interna. Las primeras están referidas al mandato de la entidad en respuesta a una o varias áreas programáticas de acción, las cuales son definidas para el cumplimiento de las funciones primordiales del Estado y para el logro de sus objetivos y metas. Las segundas están "relacionadas con actividades tales como planeamiento, presupuesto, contabilidad, organización, recursos humanos, sistemas de información y comunicación, asesoría jurídica, gestión financiera, gestión de medios materiales y servicios auxiliares, entre otras." (Artículo 3, numeral 3).

manera periódica sobre la base del informe de análisis de las fases del conocimiento integral de la realidad y del futuro deseado (actualizados de manera permanente) y los resultados de las evaluaciones del PEI y POI.

La política institucional se concreta en los planes institucionales, los cuales se orientan a los objetivos prioritarios definidos en esa política.

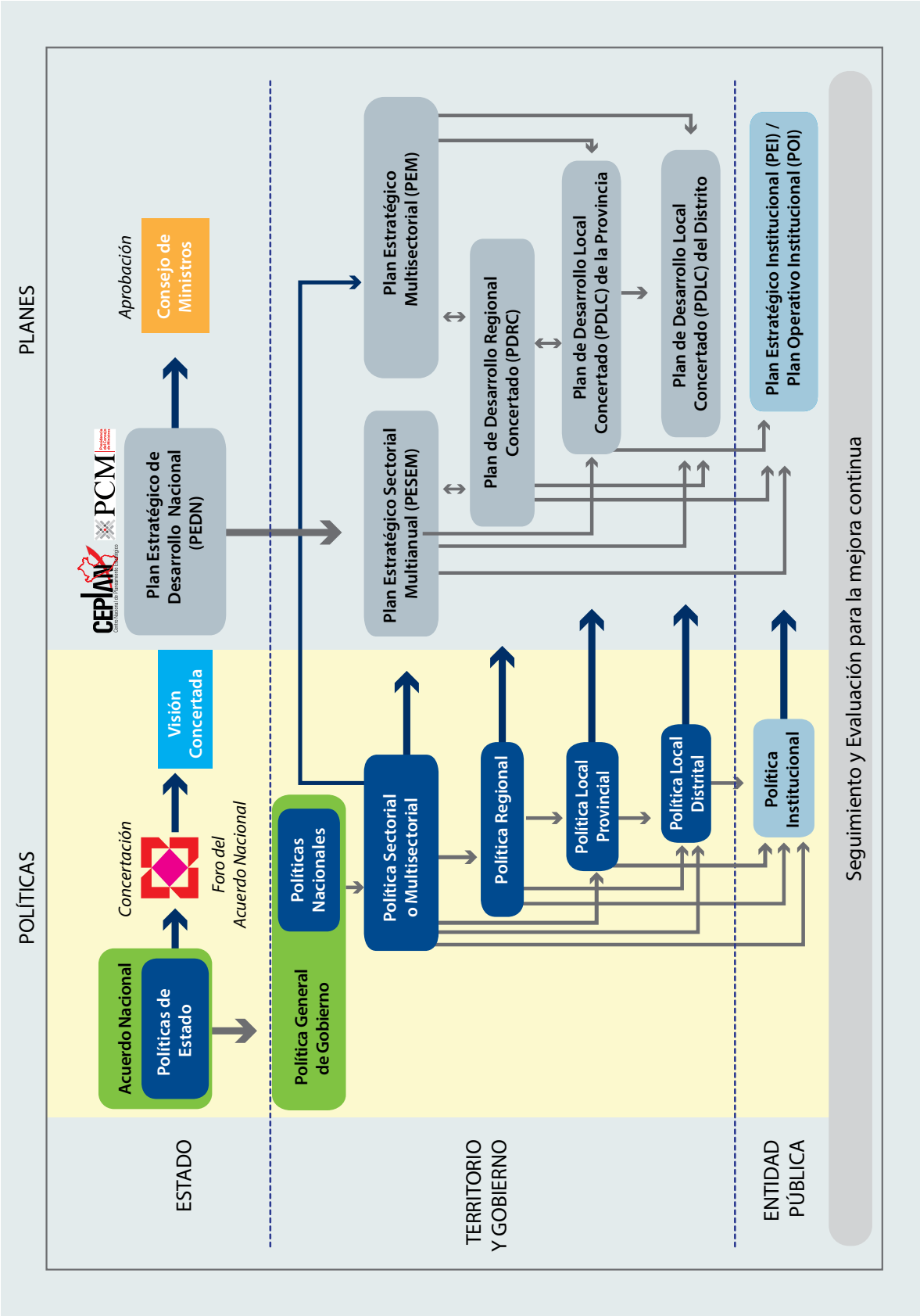
2. Articulación de objetivos entre planes estratégicos:

Las políticas y planes en el SINAPLAN deben estar armonizados con las políticas de Estado y los objetivos estratégicos del PEDN, considerando las relaciones de articulación mostradas en la figura N° 3.

En este sentido, las políticas institucionales de las entidades públicas en los tres niveles de gobierno se enmarcan en las políticas de Estado, las políticas nacionales, las políticas sectoriales y multisectoriales que correspondan.

Además, al definir su cadena de resultados, la entidad verifica la vinculación entre sus objetivos institucionales y los objetivos o acciones estratégicas definidos en los planes a nivel sectorial o territorial (nacional, regional o local).

Figura N° 3. Articulación de planes y políticas en el SINAPLAN



Nota: De acuerdo a la Ley Orgánica de Municipalidades, es competencia y función de las municipalidades provinciales el planificar integralmente el desarrollo local y el ordenamiento territorial, en el nivel provincial. Las municipalidades provinciales son responsables de promover e impulsar el proceso de planeamiento para el desarrollo integral correspondiente al ámbito de su provincia, recogiendo las prioridades propuestas en los procesos de planeación de desarrollo local de carácter distrital.

Fuente: Adaptada de la Directiva N° 001-2017-CEPLAN/PDC.

El cuadro siguiente muestra el plan estratégico al cual se articula el PEI, de acuerdo con el tipo de entidad. Como se aprecia, las entidades del Poder Ejecutivo y las universidades públicas se vinculan con los respectivos PESEM en el marco de la rectoría de los ministerios, los otros Poderes del Estado y los organismos autónomos se vinculan con el PEDN, mientras los gobiernos regionales y locales lo hacen con sus respectivos planes de desarrollo concertado (PDC).

Cuadro N° 4. Vinculación del PEI con otros planes según el tipo de entidad

Tipo de entidad	Plan estratégico al cual se articula
Gobierno Nacional:	
Ministerios Organismos públicos del Poder Ejecutivo Universidades públicas	PESEM del sector al cual pertenecen o están adscritos PESEM del sector Educación
Poder Legislativo Poder Judicial, Academia de la Magistratura Organismos Constitucionales Autónomos Fuero Militar-Policial	Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN)
Gobierno Regional:	
Gobiernos Regionales Mancomunidades regionales	Plan de Desarrollo Regional Concertado - PDRC que corresponda (*)
Gobierno Local:	
Municipalidades provinciales Municipalidades distritales Mancomunidades municipales	Plan de Desarrollo Local Concertado - PDLC que corresponda (*)

Nota (*) Los planes de desarrollo concertado están articulados a los PESEM y entre ellos.

Como caso particular, los programas o proyectos especiales que, por disposiciones legales formulan un PEI, verifican su articulación con el PEI de la entidad a la cual pertenecen.

Con respecto a los gobiernos locales, se destaca el rol de la municipalidad provincial como coordinador permanente con las municipalidades distritales respectivas, cuyas prioridades de desarrollo recogen. Esto se concreta en PDC y PEI articulados.

Competencias y funciones específicas de las municipalidades provinciales (entre otras):

"a) Planificar integralmente el desarrollo local y el ordenamiento territorial, en el nivel provincial.

Las municipalidades provinciales son responsables de promover e impulsar el proceso de planeamiento para el desarrollo integral correspondiente al ámbito de su provincia, recogiendo las prioridades propuestas en los procesos de planeación de desarrollo local de carácter distrital.

b) Promover permanentemente la coordinación estratégica de los planes integrales de desarrollo distrital. Los planes referidos a la organización del espacio físico y uso del suelo que emitan las municipalidades distritales deberán sujetarse a los planes y las normas municipales provinciales generales sobre la materia."

(Artículo 73 de la Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades)

Las municipalidades distritales con menos de 1,000 habitantes en el último censo publicado toman esta guía como referencia.

De otro lado, las municipalidades conurbadas requieren una coordinación particular que se concreta en el diseño de los PEI y POI de las municipalidades vinculadas, para la provisión adecuada de bienes o servicios a su población[9].

Coordinación entre municipalidades conurbadas

"…Cuando se trate del caso de municipalidades conurbadas, los servicios públicos locales que, por sus características, sirven al conjunto de la aglomeración urbana, deberán contar con mecanismos de coordinación en el ámbito de la planificación y prestación de dichos servicios entre las municipalidades vinculadas, de modo que se asegure la máxima eficiencia en el uso de los recursos públicos y una adecuada provisión a los vecinos…"
(Artículo 73 de la misma Ley).

Fase 4. El seguimiento y la evaluación de políticas y planes para la mejora continua

El seguimiento es una función continua que utiliza la recolección y el análisis sistemático de datos sobre indicadores específicos para proporcionar información del avance y el logro de las metas, en relación con lo planificado.

Frecuencia del Seguimiento

- Por la naturaleza de los planes (uno estratégico y el otro operativo), la entidad registra información para el seguimiento del PEI de manera semestral y para el seguimiento del POI de manera mensual en el aplicativo CEPLAN V.01.
- En caso efectúe una modificación del PEI o del POI, la entidad registra la información requerida en el citado aplicativo.
- El CEPLAN revisa esta información y puede solicitar información adicional a entidades seleccionadas por muestreo.

La evaluación es una apreciación sistemática y objetiva de la política institucional reflejada en los planes, con respecto a su diseño, implementación y resultados. Permite generar evidencias y contribuye a la mejora continua de la entidad.

A nivel de PEI, se desarrollarán los siguientes tres tipos de evaluación: (i) de diseño, donde se evalúa la relación lógica entre los objetivos estratégicos institucionales, las acciones estratégicas institucionales y sus indicadores asociados; (ii) de implementación, donde se analiza la relación lógica entre las acciones estratégicas institucionales, y las actividades operativas; y (iii) de resultados, donde se identifican los logros asociados a la intervención de la entidad.

9 Municipalidades conurbadas son municipalidades contiguas en sus fronteras que se han integrado territorialmente y muestran una dinámica propia (demográfica, social, económica, política, cultural, etc.), independientemente de su tamaño y características propias, pero mantienen su independencia funcional y administrativa. Por ejemplo, Lima y Callao conforman Lima Metropolitana que es una conurbación.

Frecuencia de la evaluación

- La entidad prepara informes de evaluación del PEI una vez al año, hasta el último día hábil de febrero del año siguiente al periodo evaluado.
- En caso efectúe una modificación del PEI, la entidad adelanta la oportunidad de la evaluación, de modo que el informe de evaluación sirva como sustento a la modificación.
- La entidad, publica los informes de evaluación del PEI en su Portal de Transparencia Estándar.
- El CEPLAN puede solicitar información adicional a entidades seleccionadas por muestreo.

4.6. Enfoque de articulación de Sistemas Administrativos Transversales - SAT

Los sistemas administrativos regulan la utilización de los recursos en las entidades públicas, promoviendo la eficacia y eficiencia en su uso (Art. 46 de la Ley N° 29158). En términos de la gestión por procesos, estos sistemas se refieren a los procesos de soporte que sirven de manera transversal a los procesos operativos en las entidades.

En este sentido, el enfoque de articulación de Sistemas Administrativos Transversales - SAT busca optimizar el aporte de los SAT a los procesos operativos para el logro de resultados a favor de la población, mediante la definición de objetivos institucionales que se traduzcan en un POI financiado y un presupuesto ejecutado que permita la entrega de bienes o servicios con características y en las condiciones adecuadas a los usuarios.

Bajo este enfoque se establece un circuito sencillo de articulación entre los SAT de Planeamiento Estratégico, de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, de Presupuesto Público, y especialmente de Abastecimiento, como se muestra en la siguiente figura. La gestión durante este circuito determina, en gran medida, la cobertura y la calidad de los bienes y servicios.

Figura N° 4. Circuito de articulación de sistemas administrativos transversales

En concreto, es crítico contar con un POI elaborado en forma oportuna y bajo la exigencia de calidad para servir de insumo en la elaboración de un Cuadro de Necesidades (CN) que exprese adecuadamente los bienes y servicios que se requieren, estableciéndose el circuito Planeamiento-Programación logística. A su vez el POI y el CN juntos son insumos de la elaboración de la propuesta del PIA, facilitando el circuito Planeamiento-Presupuesto.

Una vez aprobado el PIA por parte del Pliego, se elabora el Plan Anual de Contrataciones - PAC, en base a lo establecido por el CN, pero adecuado a la asignación presupuestal del PIA.

En la medida que este PAC recoja adecuadamente los requerimientos y especificaciones de las áreas usuarias definidos en el POI y el CN, la entidad estará en mejores condiciones de realizar los procesos de selección que le permitirán producir los bienes o servicios a la población. Asimismo, es fundamental que los funcionarios responsables de las unidades orgánicas participen en los comités de selección.

Bajo esta perspectiva, la elaboración del POI es un trabajo integrado que implica la participación de especialistas de todas las áreas de soporte, en cada etapa del circuito de articulación Planeamiento-Presupuesto-Abastecimiento. En particular, las áreas usuarias deberán liderar este circuito para asegurar la consistencia en la asignación y ejecución de sus recursos. Su presencia es requerida desde el planeamiento estratégico hasta la ejecución de las actividades programadas en el año.

Al respecto, es importante identificar buenas prácticas referidas a tareas críticas como el desarrollo de los procedimientos de selección, a fin de ejecutar financieramente los recursos y contar con los bienes y servicios programados. Similarmente, es necesario contar con estudios de posibilidades que ofrece el mercado, así como con la entrega de muestras de los bienes ofertados por los postores.

En el primer semestre del 2018, el CEPLAN, como parte de la implementación progresiva de este enfoque, brindará asistencia a las municipalidades provinciales a fin de que cumplan con la tarea de incorporar el enfoque de articulación de Sistemas Administrativos Transversales en el Plan Operativo Institucional 2019, en el plazo de aprobación que señala la sección 6.3 Elaboración y aprobación del POI.

4.7. Registro de información de los planes

El CEPLAN ha puesto a disposición el aplicativo informático CEPLAN V.01 (en ambiente web) para que las entidades registren información de sus planes, en el marco del sistema de información integrado que administra el CEPLAN y en cumplimiento del principio de transparencia que rige la administración pública.

El Anexo A-2 presenta los diferentes perfiles de usuarios que usan el aplicativo durante la elaboración o la modificación de los planes. Si alguna entidad tuviese problemas para el acceso web, deberá usar los formatos en Excel que se indican en los manuales de usuario del aplicativo CEPLAN V.01.

De otro lado, se debe precisar que el CEPLAN está habilitando progresivamente en el aplicativo la opción de registro de indicadores (a nivel de programación de metas y seguimiento a la ejecución), así como la opción de reportes del PEI.

5. Plan Estratégico Institucional – PEI

En esta sección, se ofrecen los lineamientos para la elaboración del PEI. El documento del PEI debe contener información precisa sobre su diseño y las razones que lo sustentan. La matriz del PEI (Objetivos y Acciones Estratégicas Institucionales) se registra en el aplicativo CEPLAN V.01[10].

En el cuadro siguiente, se presentan la estructura del PEI y los anexos a incluir.

Cuadro N° 5. Estructura del PEI

Contenido mínimo
1. Declaración de Política Institucional
2. Misión Institucional
3. Objetivos Estratégicos Institucionales (con indicadores)
4. Acciones Estratégicas Institucionales (con indicadores)
5. Ruta Estratégica
6. Anexos
▪ Matriz de Articulación de Planes (Anexo B-1)
▪ Matriz del Plan Estratégico Institucional (Anexo B-2)

5.1. Misión Institucional

La misión es la razón de ser de la entidad, en el marco de las competencias y funciones establecidas en su ley de creación o la normativa que la reglamenta, considerando la población a la cual sirve y la manera particular como lo hace. En términos prácticos, refleja su gran objetivo general en el marco de las políticas y planes nacionales y territoriales.

Redacción de la Misión

La Misión se construye con los siguientes elementos:

Misión = Rol central de la entidad + Población + Atributos

- El rol central se refiere a las funciones sustantivas de la entidad o lo que realiza.
- La población es aquella a la cual se orienta la entidad (personas u otras entidades), cuyas necesidades busca satisfacer mediante la entrega de bienes o servicios.
- Los atributos se refieren a la manera como se satisfacen esas necesidades; es decir, los bienes o servicios que entrega.

5.2. Objetivos Estratégicos Institucionales - OEI

Los OEI definen los resultados que la entidad espera lograr en las condiciones de vida de la población a la que atiende y en sus condiciones internas en cumplimiento de sus funciones sustantivas o sus funciones de administración interna definidas en la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo. De acuerdo con su mandato, una entidad puede plantearse varios OEI.

10 El aplicativo CEPLAN V.01 cuenta con una funcionalidad para cargar la información del PEI desde una hoja de cálculo.

Se definen dos tipos de objetivos: tipo I y tipo II. El OEI de tipo I se refiere a la población a la cual sirve la entidad y cuyas condiciones se busca mejorar a través de la entrega y uso de los bienes o servicios provistos. En el Anexo A-3, se presentan ejemplos para redactar estos OEI.

Redacción de los OEI de tipo I

Estos OEI se redactan usando la siguiente estructura:

Objetivo = Verbo (en infinitivo)+ Condición + Población

- El verbo refleja la dirección del cambio que se espera lograr. Esta dirección puede ser positiva (mejorar una situación favorable), negativa (reducir una situación problemática) o neutra (mantener o asegurar una situación deseable o permanente).
- La condición se refiere a la característica o situación que se desea cambiar o mantener.

El OEI de tipo II se refiere a las condiciones internas que la entidad busca mejorar o fortalecer. La entidad plantea un OEI de este tipo para mejorar sus procesos de soporte o su diseño organizacional para solucionar problemas de gestión u optimizar el uso de sus recursos con la finalidad de atender adecuadamente a su población.

Redacción de los OEI de tipo II

Estos OEI se redactan siguiendo la siguiente estructura:

Objetivo = Verbo (en infinitivo) + Aspecto a ser mejorado

- El verbo refleja las acciones para mejorar la condición interna de la entidad.
- El aspecto a ser mejorado se puede referir a la gestión institucional, sistemas de información, sistema de gestión de riesgos, mecanismos de participación, etc.

La formulación de los OEI refleja la política institucional de la entidad. Los ministerios y entidades del gobierno nacional definen OEI relacionados a sus competencias exclusivas y las competencias compartidas con gobiernos subnacionales sobre las cuales ejercen rectoría.

Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo (Artículo 22°, numeral 22.2):

"Los Ministerios diseñan, establecen, ejecutan y supervisan políticas nacionales y sectoriales, asumiendo la rectoría respecto de ellas."

Los gobiernos regionales y los gobiernos provinciales y distritales definirán sus OEI en materias de sus competencias exclusivas y compartidas, para el ámbito territorial de sus jurisdicciones, dentro del marco de las políticas nacionales y sectoriales y los objetivos definidos por los órganos rectores, considerando las necesidades y prioridades específicas de su población, reflejadas en los planes de desarrollo concertado.

En este sentido, considerando la articulación de planes en el SINAPLAN, las entidades verifican la articulación de sus OEI con los objetivos o acciones estratégicas de otros planes estratégicos, de acuerdo con lo establecido en el Cuadro N° 4. Esta verificación se realiza usando el Anexo B-1.

Asimismo, si una entidad participa en una intervención pública a través de un programa presupuestal, se sugiere considerar el marco lógico contenido en él. De este modo, la entidad verifica la vinculación entre su OEI y el resultado específico de ese programa.

5.3. Acciones Estratégicas Institucionales - AEI

Las AEI son iniciativas que contribuyen a implementar la estrategia establecida por los OEI, las cuales se concretan en productos (bienes o servicios) que la entidad entrega a sus usuarios, tomando en cuenta sus competencias y funciones. En el Anexo A-4, se muestran ejemplos de redacción de AEI.

Redacción de las AEI

Estas AEI se redactan siguiendo la siguiente estructura:

AEI = Bien o servicio + Atributo + Grupo de usuarios

- El bien o servicio se entrega a un grupo de usuarios para contribuir al logro del OEI.
- El atributo es la descripción del bien o servicio con características específicas.

La naturaleza de las AEI depende del tipo de OEI al cual contribuyen, como se muestra en el cuadro siguiente. Las AEI para OEI de tipo I se refieren a bienes o servicios finales entregados a usuarios externos a la entidad. Por ejemplo, un programa de educación dirigido a niños y niñas (población relevante) puede incluir bienes orientados a ellos (materiales educativos) y también servicios dirigidos a los docentes (acompañamiento pedagógico) para asegurar logros de aprendizaje en los niños y niñas.

Cuadro N° 6. Naturaleza de AEI según el tipo de OEI

Tipo de OEI	Naturaleza de AEI
OEI de tipo I	Bienes o servicios finales entregados a usuarios externos a la entidad
OEI de tipo II	Bienes o servicios intermedios producidos por la entidad que son necesarios para producir bienes o servicios finales; mayormente sus usuarios son internos.

Las AEI para OEI de tipo II se refieren a bienes o servicios intermedios entregados a usuarios internos de la entidad. En términos de la cadena de valor, estas AEI contribuyen a la producción bienes o servicios finales. No obstante, algunos AEI también pueden tener usuarios externos. Por ejemplo, un sistema de información actualizado, considerado AEI de una entidad que ejerce la rectoría de un sistema administrativo, puede ser usado por las unidades orgánicas de la entidad y por autoridades municipales y regionales.

Si la entidad participa en una intervención pública a través de un programa presupuestal, puede considerar el marco lógico contenido en él. De este modo, la entidad verifica la vinculación entre su AEI y los productos de ese programa de corresponder.

Es pertinente explicitar la relación entre las AEI y las categorías presupuestales, con la finalidad de fortalecer el vínculo entre el planeamiento y presupuesto, aunque las estructuras de los programas presupuestales y los planes institucionales no sean las mismas.

Cuadro N° 7. Relación entre AEI y categorías presupuestales

AEI	Categoría presupuestal
AEI de OEI de Tipo I	Programa presupuestal (productos)
(Bien o servicio final)	APNOP (*)
AEI de OEI de Tipo II	Acciones centrales
(Bien o servicio intermedio)	Programa presupuestal (acciones comunes)
	APNOP

(*) Considerando la progresividad de la implementación de los programas presupuestales, en APNOP se pueden estar registrando actividades que aún no han sido identificadas como parte de un programa presupuestal, pero sí forman parte de un proceso para la producción de un bien o servicio público orientado a una población determinada.

La entidad definirá indicadores para cada AEI. La información detallada de los indicadores de OEI y AEI se registra en el Anexo B-2.

5.4. Indicadores del PEI

Un indicador en el PEI es un instrumento que permite medir el estado de cumplimiento de los OEI y las AEI, en relación con un resultado o producto, respectivamente, y que es monitoreado durante la implementación del PEI.

Los criterios que se presentan a continuación permitirán identificar indicadores que aseguren una correcta medición de los OEI y las AEI:

- **Específico:** el indicador debe ser explícito respecto al objetivo o la acción estratégica que se desea medir, permitiendo verificar el cumplimiento de los mismos.
- **Medible:** el indicador puede ser calculado, con relativa facilidad, a partir de las fuentes de datos disponibles.
- **Realizable:** el indicador puede ser medido con los recursos disponibles y la experiencia técnica de la entidad.
- **Relevante:** el indicador debe permitir cuantificar la dimensión más importante del objetivo o acción estratégica.
- **Temporal:** el indicador debe permitir evaluar, de manera objetiva y en un periodo determinado, el cumplimiento de los objetivos y de las acciones estratégicas.

Luego de identificar el indicador más representativo[11] para cada OEI y AEI, es necesario registrar las principales características del mismo. De esta manera, cualquier usuario podrá entenderlo con facilidad y registrar los avances logrados.

a) **Nombre del indicador:** es un enunciado que está compuesto por la unión de los elementos descritos en el cuadro que se presenta a continuación:

Cuadro N° 8. Elementos del nombre del indicador

Indicador = Unidad de medida + Sujeto + Atributo
▪ La unidad de medida es el parámetro que se utilizará para la medición del indicador. Puede ser número, porcentaje, tasa, índice, promedio, entre otros. ▪ El sujeto es la unidad de análisis sobre la que se realizará la medición. ▪ El atributo representa la característica que se desea medir.

b) **Fórmula del indicador:** es la expresión matemática que relaciona las variables que permiten el cálculo del indicador de manera precisa y clara.

c) **Fuente de datos:** es el medio que origina la información para la medición del indicador (censos, encuestas, registros administrativos, entre otros).

d) **Tipo de indicador:** el indicador será de resultado o de producto, dependiendo de si se mide un objetivo o una acción estratégica institucional, respectivamente.

e) **Valor de línea base:** corresponde al valor de la primera medición del indicador.

f) **Año de línea base:** corresponde al año en que se realizó la primera medición del indicador.

11 Se recomienda seleccionar un solo indicador para cada OEI y AEI. Excepcionalmente, se seleccionará más de un indicador cuando se necesite medir más de una dimensión de un OEI o una AEI.

g) **Valor actual:** consiste en el último dato calculado del indicador. Idealmente, debe corresponder al periodo inmediatamente anterior al inicio del horizonte del PEI.

h) **Logros esperados en el periodo del plan:** consiste en los valores que la entidad se ha propuesto alcanzar en el indicador durante el horizonte del plan.

i) **Unidad orgánica responsable del indicador:** es la unidad encargada de la medición y reporte del indicador.

Cabe mencionar que la frecuencia de medición de los indicadores del PEI – es decir, de los indicadores de los OEI y las AEI – se realizará semestralmente. Las características anteriormente descritas se registran en el Anexo B-2.

5.5. Ruta Estratégica

La entidad establece un orden de prioridad para los OEI y las AEI y así facilita la asignación de recursos (que se realiza luego, en el POI). La priorización se efectúa en dos niveles: de objetivos estratégicos y de acciones estratégicas.

➢ ***A nivel de OEI, la entidad identifica:***

- La relevancia del objetivo, de acuerdo con la política institucional y al mandato legal de la entidad; y
- La magnitud de la brecha, es decir, cuán lejos está la entidad de alcanzar la meta del indicador.

Así, la entidad prioriza los OEI que son más relevantes y tienen una mayor brecha. Una brecha alta indicaría que no está cumpliendo adecuadamente su misión.

➢ ***A nivel de AEI, la entidad verifica:***

- La vinculación causal entre la AEI y el OEI; es decir, la fuerza de la influencia de la AEI para el logro del OEI (se revisan evidencias cuantitativas o cualitativas); y
- Su capacidad para ejecutar las AEI en términos de habilidades, conocimiento y experiencia.

Cuando la entidad participa en un programa presupuestal, su documento de diseño contiene un análisis de alternativas que sustenta la definición de un producto[12]. Este es usado para la priorización de la AEI que correspondan a un OEI de tipo I. Además, la entidad realiza el análisis a partir de la revisión de literatura especializada o evaluaciones de impacto que permitan construir relaciones causales.

Para cada OEI, la entidad prioriza las Acciones Estratégicas Institucionales que puede ejecutar con mayor eficacia, por tener esta AEI mayor vinculación causal con el OEI y porque la entidad cuenta con la capacidad idónea para llevarla a cabo.

De otro lado, a partir del análisis de su capacidad, la Alta Dirección identifica la necesidad de fortalecer algún aspecto de la organización. Esto implicaría definir un OEI de tipo II (o reformular uno ya existente), con las AEI definidas, que se podrían implementar en fases.

El análisis de priorización se refleja en el cuadro siguiente.

12 Este documento se denomina "Anexo N° 2: "Contenidos mínimos de un Programa Presupuestal". Forma parte de la Directiva N° 002-2016-EF/50.01, Directiva para los Programas Presupuestales en el marco del Presupuesto por Resultados.

Cuadro N° 9. Análisis de priorización para identificar la Ruta Estratégica

Prioridad	OEI		Prioridad	AEI		UO Responsable
	Código	Descripción		Código	Descripción	
1	OEI.01		1	AEI.01.02		
			2	AEI.01.03		
			3	AEI.01.01		
2	OEI.03		1	AEI.03.02		
			2	AEI.03.01		
3	OEI.02		1	AEI.02.01		
			2	AEI.02.02		
			3	AEI.02.03		

Nota: Si existe más de una unidad orgánica - UO responsable, se lista primero y se marca en negrita la que coordina con las otras UO.

En realidad, esta priorización permite direccionar los esfuerzos de la entidad en el marco de su misión y puede ser la base para que se rediseñe la estructura organizacional y los procesos de gestión que le permitan alcanzar sus OEI de la mejor manera.

Si la entidad identifica una brecha muy grande en el bien o servicio (AEI), la cual no puede ser cerrada mediante mejoras en sus procesos de gestión, optimización de recursos, reposición o rehabilitación de activos, la entidad describe con detalle esa brecha que debe ser cerrada para el logro del OEI. Esta información sirve de base para el proceso de programación multianual de inversiones (PMI), según los lineamientos de su rector.

Se debe precisar que las inversiones por sí mismas no constituyen una AEI. Son relevantes en la medida que permiten crear o ampliar la capacidad operativa de la entidad para producir bienes o servicios con estándares definidos a sus usuarios.

5.6. Gestión del Riesgo de Desastre en el PEI

El Reglamento de la Ley N° 29664, Ley que crea el Sistema Nacional de la Gestión del Riesgo de Desastres, define el Riesgo de Desastre como la probabilidad que la población y sus medios de vida sufran daños y pérdidas a consecuencia de su condición de vulnerabilidad y el impacto de un peligro. Asimismo, define Peligro como la probabilidad de que un fenómeno físico potencialmente dañino, de origen natural o inducido por la acción humana, se presente en un lugar específico, con una cierta intensidad y en un periodo de tiempo y frecuencia definidos. En consecuencia, ante la ocurrencia de Peligros se afecta la capacidad de la entidad para lograr sus OEI.

Los Peligros se clasifican en peligros generados por fenómenos de origen natural y peligros inducidos por la acción humana:

- ***Peligros generados por fenómenos de origen natural***
  - Peligros generados por fenómenos de geodinámica interna (sismos, tsunamis, vulcanismo).
  - Peligros generados por fenómenos de geodinámica externa (Caídas, deslizamiento de roca o suelo, propagación lateral, flujo, reptación, deformaciones gravitacionales profundas).
  - Peligros generados por fenómenos hidrometeorológicos y oceanográficos (Inundaciones, lluvias intensas, oleajes anómalos, sequías, descenso de temperaturas, granizada, tormentas eléctricas, vientos fuertes, incendios forestales, fenómeno El Niño, fenómeno La Niña).

- ***Peligros inducidos por la acción humana***
  - Peligros físicos
  - Peligros químicos
  - Peligros biológicos

Para determinar los riesgos y establecer sus niveles es necesario identificar los peligros que impactan determinada unidad territorial y analizar la vulnerabilidad de la población que habita en dicho territorio por citar la dimensión más importante de la vulnerabilidad.

Considerando las definiciones mencionadas, la entidad orienta la gestión del riesgo de desastres a la determinación de los niveles de riesgo a fin de priorizar programas, proyectos o acciones orientados a prevenir la generación de nuevos riesgos en el territorio y a reducir el riesgo existente, principalmente, sin descuidar la programación de acciones orientadas a la preparación para responder de manera efectiva a una situación de desastre, así como a las acciones de rehabilitación y reconstrucción después de suscitado el evento.

La entidad identifica los riesgos en la fase 1 y 2 del ciclo de planeamiento estratégico, usando como base experiencias pasadas, el análisis prospectivo y toda otra información disponible para el conocimiento del territorio y sus riesgos.

Figura N° 5. Procesos de Gestión del Riesgo de Desastres

Fuente: CENEPRED

La entidad debe definir un OEI relacionado a la gestión del Riesgo de Desastre que contiene como AEI uno de los procesos mostrados en la figura anterior. Algunos corresponden a AEI de carácter permanente para la estimación, prevención, reducción y preparación frente al riesgo (de acuerdo con el respectivo "plan de prevención y reducción del riesgo de desastres") y otros a AEI de carácter contingente para la respuesta, la rehabilitación y la reconstrucción después de ocurrido el riesgo (según los respectivos planes y directivas normadas por el órgano rector). En el Anexo A-5 se muestra una posible estructura de PEI que incorpora la gestión del riesgo de desastre.

Finalmente, la entidad hace seguimiento a los riesgos en distintos momentos, simula su ocurrencia y la aplicación de los planes de contingencia y de continuidad operativa, por lo menos dos veces al año; evalúa la puesta en marcha de las AEI contingentes; y revisa su diseño, de ser necesario.

La entidad debe formular la estrategia de gestión financiera para la implementación adecuada de los procesos de gestión del riesgo de desastre.

5.7. Validación y aprobación del PEI

De acuerdo con la estructura del Cuadro N° 5 de esta Guía, el Pliego remite su PEI por correo electrónico al CEPLAN. En el caso de los Pliegos del Poder Ejecutivo, previamente remiten su PEI al Órgano de Planeamiento Estratégico Sectorial perteneciente al Sector al cual se encuentra adscrito o el que haga sus veces; corresponde a este órgano elaborar un primer informe de validación sobre la consistencia y coherencia del PEI del Pliego con las políticas y planes bajo competencia del Sector; este informe, junto al PEI es remitido por el Pliego mediante correo electrónico al CEPLAN.

El CEPLAN verifica y valida la metodología, la consistencia y coherencia del PEI con el PEDN y la Política General de Gobierno, y emite un informe técnico. Luego de contar con dicho informe, el Titular del Pliego emite el acto resolutivo de aprobación del PEI y dispone su publicación en el Portal de Transparencia Estándar de la entidad.

6. Plan Operativo Institucional - POI

El POI contiene la programación de las Actividades Operativas e inversiones necesarias para ejecutar las AEI definidas en el PEI, en un periodo anual. Establece los recursos financieros y las metas físicas mensuales y anuales (programación física y financiera), en relación con las metas de los objetivos del PEI.

Con su implementación, la entidad busca reducir las brechas de atención en cuanto a cobertura, calidad y satisfacción de los usuarios de los bienes y servicios que entrega. Por tanto, el seguimiento a su ejecución debe ser permanente.

El POI permite implementar la estrategia del PEI y responde básicamente a dos (2) preguntas: "¿Qué voy a hacer el próximo año?" y "¿Cómo lo voy a hacer?". Para responder a la primera, la Alta Dirección de la entidad debe actualizar su conocimiento integral de la realidad (población y territorio) en la cual actúa y del futuro deseado para identificar posibles cambios (p. ej. gestión logística, productividad laboral, uso de TIC, etc.) para mejorar su oferta de bienes o servicios. Para responder a la segunda, la entidad debe definir si lo anterior será a través de la adquisición de bienes, de contratación de servicios (estudio, consultoría), de actividades de capacitación-acompañamiento, del desarrollo de sistemas informáticos o de mejoras en infraestructura (equipamiento, obras, mantenimiento de los activos), entre otros.

En este marco, como se señaló, la elaboración o modificación del POI es una labor integral dentro de un circuito de articulación de SAT. Se aplica un esquema simplificado para facilitar la articulación, por el cual se vinculan los objetivos y acciones estratégicas del PEI con las categorías presupuestales, en particular, considerando los programas presupuestales que promueve el MEF, conjuntamente con los órganos rectores de las intervenciones públicas en las cuales participe la entidad.

En esta sección, se describen los principales componentes del POI y se presentan lineamientos para su elaboración o modificación; no obstante, se debe considerar que las Actividades Operativas e inversiones completan la definición de las AEI y en ese sentido, al elaborar el PEI, la entidad ya cuenta con una lista preliminar de esas actividades.

Las entidades usan el aplicativo CEPLAN V.01 para registrar toda la información relevante del POI, considerando la estructura funcional y programática del Sistema Integrado de Administración Financiera - SIAF. No obstante, para la aprobación formal del POI, se sugiere la siguiente estructura del POI, con los anexos a incluir.

Cuadro N° 10. Estructura del POI

Contenido mínimo	Fuente
1. Declaración de Política Institucional 2. Misión Institucional	Contenidos del PEI
3. Acciones Estratégicas Institucionales (AEI) priorizadas por Objetivo Estratégico Institucional (OEI) 4. Reportes del POI, obtenidos del aplicativo CEPLAN V.01 (incluyendo OEI, AEI y Actividades Operativas e inversiones)	Priorización considerando la política institucional y actualización permanente del conocimiento integral de la realidad y del futuro deseado

6.1. Actividades Operativas en el POI

Las Actividades Operativas son el conjunto de tareas necesarias y suficientes que garantizan la provisión de bienes o servicios a los usuarios, que garantizan el cumplimiento de una Acción Estratégica Institucional que forma parte de un Objetivo Estratégico Institucional. En el caso de los programas presupuestales, con marcos lógicos definidos, las AEI están asociadas a productos y proyectos. Las Actividades Operativas permiten vincular estos productos y proyectos con los insumos requeridos y, por tanto, deben ser lo suficientemente explícitas.

De esta manera, la estrategia institucional reflejada en los OEI y AEI se vincula con intervenciones públicas que ofrecen bienes o servicios a la población y con la programación logística.

Por otra parte, se debe precisar que un bien o servicio público puede formar parte de una intervención pública interinstitucional (que involucre a varias entidades de un mismo sector), multisectorial (que involucre a entidades de más de un sector) o intergubernamental (que involucre varios niveles de gobierno). Por tanto, en muchos casos, una entidad de manera individual no puede asegurar el logro del objetivo de la intervención con la ejecución de las AEI a su cargo. Lo que puede garantizar es brindar ese bien o servicio con los atributos definidos por el rector, si ejecuta las Actividades Operativas de manera adecuada.

Las Actividades Operativas deben detallar los siguientes elementos:

Cuadro N° 11. Elementos de la Actividad Operativa

Actividad Operativa	Descripción
Unidad de medida	La medida de la Meta Física a lograr con la Actividad Operativa.
Programación Física	El número de unidades que se espera alcanzar en el período de ejecución del POI
Programación Financiera	Expresión financiera del POI distribuida en el período de ejecución según lo proyectado, se obtiene por la valorización de los insumos necesarios para la realización de la Actividad Operativa.
Ubigeo	La identificación del lugar –departamento, provincia y distrito– donde se realizará la Actividad Operativa.

6.2. Tratamiento de las inversiones en el POI

Las inversiones son intervenciones limitadas en el tiempo que puede efectuar la entidad para mantener o mejorar su capacidad de producción. En el marco del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, las inversiones pueden ser proyectos de inversión pública - PIP u otras inversiones (ver Glosario).

En su POI, la entidad considera aquellas inversiones que permiten cerrar brechas de atención de bienes o servicios y contribuyen al logro de un OEI; es decir, cada inversión que se programe debe estar vinculada a una AEI. Corresponden a inversiones priorizadas en el Programa Multianual de Inversiones, según lo normado por el órgano rector.

En el caso de los Proyectos de Inversión Pública (PIP), en el POI, se considera la descripción de las actividades asociadas cada uno de los componentes del PIP (Infraestructura, equipamiento, desarrollo de capacidades y fortalecimiento institucional). En el caso de las inversiones que no constituyen PIP (que son las inversiones de optimización, ampliación marginal, reposición y rehabilitación), en el POI se las considera sin desagregar, como actividades. En el Anexo A-6, se muestran ejemplos de redacción de las inversiones en el POI.

Además, la entidad incluye como Actividades Operativas en el POI lo correspondiente a la operación y mantenimiento de los activos generados por la ejecución de PIP pasados y los proyectos que aún se encuentren en ejecución.

6.3. Elaboración y aprobación del POI

La entidad, para la elaboración y aprobación del POI debe distinguir los siguientes momentos:

I. La entidad elabora y aprueba su POI con la finalidad de orientar la asignación de recursos al logro de las metas prioritarias, para ello toma en cuenta la situación económica y fiscal del país, descrita en el Marco Macroeconómico Multianual – MMM, así como la asignación presupuestal y la estructura presupuestal del año vigente.

   El POI de la entidad debe registrar la priorización de cada Actividad Operativa, según intervalos establecidos, sobre la base de la Ruta Estratégica definida en el PEI. El POI es aprobado antes de iniciar la Programación Multianual de presupuesto de la entidad, en consecuencia, el Titular de la entidad aprueba el POI hasta el 31 de marzo.

   La aprobación del POI se realiza a través del aplicativo CEPLAN V.01 y la utilización de la firma digital del Titular[13] , con la emisión del certificado correspondiente. El Titular dispone su publicación en el Portal de Transparencia Estándar de la entidad.

   En el caso de las municipalidades provinciales aprueban el POI correspondiente al año 2019 hasta el 31 de julio de 2018.

II. La entidad realiza el proceso de ajuste al POI aprobado de acuerdo con la priorización establecida y la asignación del presupuesto total de la entidad. Las Actividades Operativas sin financiamiento en el POI aprobado, pueden constituir la demanda adicional.

   Luego que el Congreso de la República aprueba la Ley Anual de Presupuesto y cada Pliego aprueba el PIA, la entidad revisa que los recursos totales estimados en el POI tengan consistencia con el PIA, de no ser consistentes la entidad modifica su POI, y en consecuencia las metas físicas son revisadas.

   Finalmente, la entidad contará con un POI financiado para iniciar su ejecución.

El POI y sus modificaciones se registran en el aplicativo CEPLAN V.01. El POI aprobado representa la decisión de la entidad en lograr los objetivos institucionales bajo un esquema de prioridades.

La Alta Dirección de la entidad hace seguimiento de manera periódica a la ejecución del POI financiado y lo puede modificar de acuerdo con las circunstancias establecidas en la sección 4.3 de esta Guía. De este modo, si hubiese recursos adicionales (saldos de balance, transferencias de recursos determinados y otras transferencias), la Alta Dirección puede orientarlos hacia aquellas actividades del POI aprobado que no fueron consideradas en el POI financiado, aplicando el principio de prelación.

6.4. Registro del POI en el aplicativo CEPLAN V.01

Para iniciar el registro del POI en el aplicativo CEPLAN V.01, en primer lugar, la entidad debe identificar las distintas instancias de registro:

- **Unidad orgánica o centro de costos:** Nivel al cual se programan y se ejecutan las Actividades Operativas del POI.
- **Unidad Ejecutora - UE:** Nivel al cual se consolida el POI; los gobiernos locales no tienen UE.
- **Pliego:** Nivel al cual se elabora el PEI; los gobiernos locales también elaboran el POI a este nivel.

13 La implementación de la firma digital será progresiva y estará a cargo de cada entidad.

En el caso de los Pliegos del gobierno nacional y de gobiernos regionales, se aplica la perspectiva integradora usada en el presupuesto para obtener un POI de Pliego. Esto implica que todas las UE elaboren su POI y lo remitan a su UE Sede Central, tomando como referencia los OEI y AEI definidas por el Pliego. El aplicativo CEPLAN V.01 ha sido desarrollado bajo estos principios.

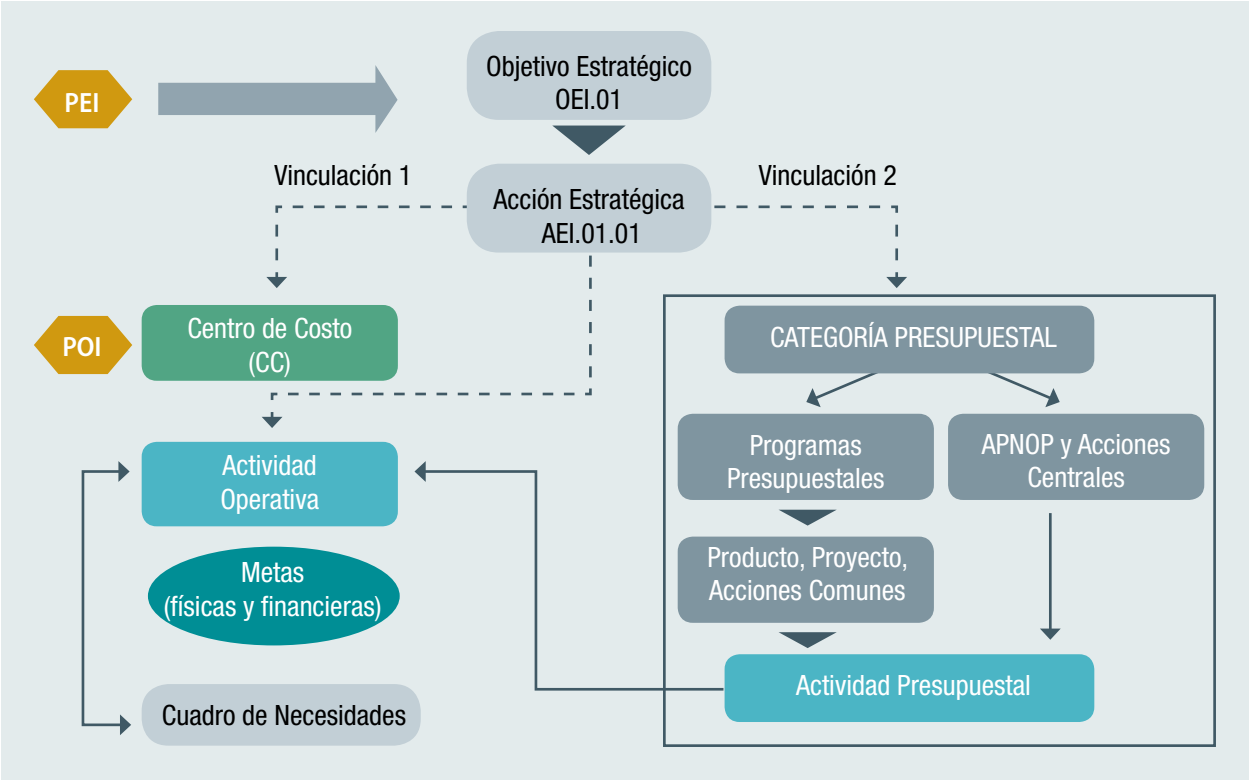
En segundo lugar, usuarios con distintos perfiles participan en el registro (ver Anexo A-2) según el siguiente procedimiento (ver la figura N° 6):

1. A nivel de Pliego, se registran los OEI y AEI del PEI[14]. Luego, el supervisor de la UE efectúa la vinculación de las AEI con los centros de costo (vinculación 1) y las categorías presupuestales (vinculación 2). Esta segunda vinculación permite capitalizar los aportes (marco lógico) de los programas presupuestales.
2. Los usuarios de cada centro de costo registran la información correspondiente a su área. Primero, seleccionan una actividad presupuestal dentro de cada categoría presupuestal como se muestra en la figura siguiente y luego, para cada actividad presupuestal registran una o más Actividades Operativas, sus metas físicas y financieras.

- Cuando se ubica un programa presupuestal en el cual participa la unidad ejecutora, es posible seleccionar sus productos y proyectos.
- Si se selecciona un producto, se puede luego detallar las actividades presupuestales que constituyen una guía para definir la Actividad Operativa.

3. El supervisor de la UE genera el reporte del POI y lo revisa. Entonces, el coordinador del Pliego cierra el registro para su validación por el Titular.

Figura N° 6. Esquema básico para registrar el POI en el aplicativo CEPLAN V.01



14 El aplicativo CEPLAN V.01 cuenta con una funcionalidad para cargar la información del POI desde una hoja de cálculo.

Al elaborar el POI de esta manera se puede identificar cómo se puede ofrecer un producto o un proyecto de un programa presupuestal porque la actividad presupuestal se explicita en la Actividad Operativa que permite establecer los bienes o servicios requeridos en el CN.

En términos operativos, la entidad puede construir una hoja de cálculo. Si utiliza el Sistema Integrado de Gestión Administrativa – SIGA del MEF, se utiliza el mismo término dentro del sub-módulo de CN del módulo de Logística. El sistema permite seleccionar en la Tabla de Bienes, Servicios y Obras los ítems que permiten satisfacer el requerimiento. El Anexo A-7 muestra un ejemplo de articulación de los SAT en el SIGA.

Ese procedimiento se repite para las revisiones (ajustes) y modificaciones al POI. No obstante, el registro de los objetivos y acciones estratégicas de la entidad es exclusiva del Pliego y vinculante para las UE y centros de costos. De esta manera, se preserva la necesidad de orientar todos los esfuerzos y recursos del Pliego al logro de los objetivos institucionales.

Registro de Actividades Operativas en el aplicativo CEPLAN V.01

En general, las Actividades Operativas difieren de las actividades presupuestales. Solo cuando una información sea considerada secreta (de acuerdo con el Art. 15° de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública), la entidad registra esa Actividad Operativa como actividad presupuestal, con el fin de evitar su difusión.

La entidad registra los PIP a nivel de sus componentes y las otras inversiones que no son PIP como acciones de inversión. No es necesario identificarlos con su código único y denominación porque el registro se realiza de manera vinculada con la estructura funcional y programática del SIAF de modo que la información del proyecto en particular sí se conserva.

La distinción entre Pliego y UE no aplica para los gobiernos locales que son Pliego y UE en sí mismos. En contraste, esta distinción es importante a nivel de gobiernos regionales porque estos tienen competencias transferidas en materias tales como salud y educación; entonces, entre sus UE se encuentran direcciones generales, unidades de gestión educativa local (UGEL) o redes de salud, que registran su POI en el aplicativo de manera articulada con el PEI. Se debe tomar en cuenta, además, a sus unidades operativas (instituciones educativas, escuelas y puestos de salud) que brindan los servicios a la población. Muchas veces operan bajo condiciones de aislamiento, lo cual complica la gestión logística. Por tanto, es fundamental incorporar el factor conectividad y el desarrollo de aplicativos de negocio para mejorar la productividad de los especialistas (maestros, profesionales y técnicos de salud). En esa línea, se debe promover el análisis de cómo se trabaja actualmente, medido por los bienes y servicios que entregan las unidades operativas y cómo se puede mejorar la calidad y cobertura de estos servicios a los usuarios finales.

Sobre la base de la información registrada en el aplicativo CEPLAN V.01, la entidad puede obtener reportes consolidados del POI con la programación física y financiera (Anexos B-3 y B-4, respectivamente).

6.5. Gestión del Riesgo en el POI

Al diseñar el PEI, la entidad incluye un OEI referido a la gestión del riesgo de desastre que incluye AEI permanentes y otras de carácter contingente asociados a la respuesta inmediata frente a la emergencia, la rehabilitación y la reconstrucción. Entonces, cuando se elabora el POI, se programan las Actividades Operativas que corresponden a las distintas AEI definidas.

La inclusión de Actividades Operativas contingentes en el POI no modifica su estructura permanente; es decir, se mantienen los objetivos y acciones estratégicas planificadas de acuerdo con la estrategia

institucional. Sin embargo, de ocurrir un riesgo alto, se podrían reorientar recursos de las Actividades Operativas permanentes hacia aquellas vinculadas a la respuesta inmediata frente a la emergencia, mientras se gestionan recursos adicionales.

De ocurrir un evento que origina un desastre, se activa el plan de contingencia y continuidad operativa. La entidad programa sus Actividades Operativas relacionadas a bienes o servicios (AEI) para la rehabilitación y reconstrucción que corresponden a la estructura permanente de su PEI.

Los gobiernos regionales y municipalidades, declarados en emergencia, que participen en procesos de rehabilitación o reconstrucción por desastre, deben incorporar en su PEI los OEI y AEI correspondientes, a fin de restablecer los bienes o servicios públicos a su población.

Estas entidades están exceptuadas de seguir todo el procedimiento para modificar el PEI. Efectúan el registro en el aplicativo CEPLAN V.01 directamente para continuar con el proceso del POI. Posteriormente, el Titular de la entidad debe emitir el acto resolutivo de aprobación del PEI e informar al CEPLAN.

Anexos de la guía

Anexo A-1: Hacia la visión de futuro al 2030

Anexo A-2: Perfiles de usuarios del aplicativo CEPLAN V.01

Anexo A-3: Ejemplos de Redacción de Objetivos Estratégicos Institucionales

Anexo A-4: Ejemplos de Redacción de Acciones Estratégicas Institucionales

Anexo A-5: Estructura de PEI que considera la Gestión de Riesgos

Anexo A-6: Ejemplo de Redacción de las Inversiones en el POI

Anexo A-7: Ejemplo de registro del Cuadro de Necesidades con articulación de SAT

Anexo A-1: Hacia la visión de futuro al 2030

En este anexo se explican los elementos conceptuales de la visión de futuro vigente y la propuesta de imagen de futuro (pre-imagen) presentada por el CEPLAN para iniciar el proceso de concertación de una visión de futuro del país al 2030.

1. Visión de futuro en el PEDN vigente

El Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN) vigente, "Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021" (CEPLAN, 2011) se sustenta en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, en el concepto de desarrollo humano como libertad y en las Políticas de Estado del Acuerdo Nacional.

Las Políticas de Estado definen lineamientos generales que orientan el accionar del Estado en el largo plazo a fin de lograr el bienestar de las personas y el desarrollo sostenible del país. Son el resultado de un consenso alcanzado en el Foro del Acuerdo Nacional en el año 2002 (sociedad civil, gobierno y partidos políticos).

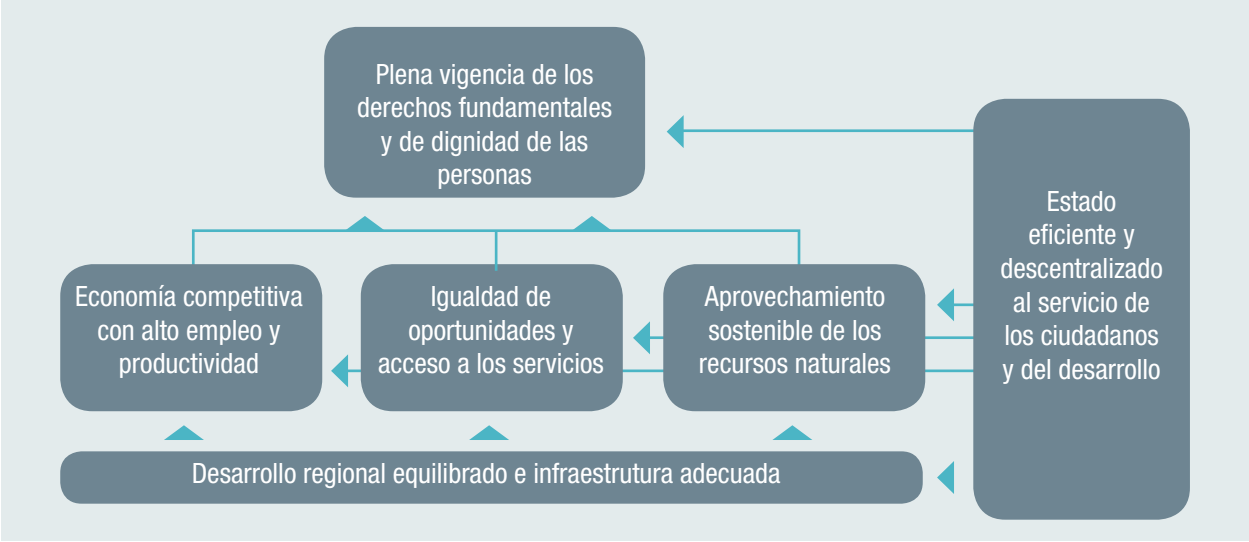
El Acuerdo Nacional consiste en 34 Políticas de Estado, las que se enmarcan en cuatro grandes objetivos: (i) Fortalecimiento de la Democracia y Estado de Derecho, (ii) Desarrollo con Equidad y Justicia Social, (iii) Promoción de la Competitividad del País y (iv) Afirmación de un Estado Eficiente, Transparente y Descentralizado (Acuerdo Nacional, 2017).

El PEDN vigente ha establecido la visión compartida de futuro para el siglo XXI:

> *"Somos una sociedad democrática en la que prevalece el Estado de derecho y en la que todos los habitantes tienen una alta calidad de vida e iguales oportunidades para desarrollar su máximo potencial como seres humanos. Tenemos un Estado moderno, descentralizado, eficiente, transparente, participativo y ético al servicio de la ciudadanía. Nuestra economía es dinámica, diversificada, de alto nivel tecnológico y equilibrada regionalmente, con pleno empleo y alta productividad del trabajo. El país favorece la inversión privada y la innovación, e invierte en educación y tecnología para aprovechar competitivamente las oportunidades de la economía mundial. La pobreza y la pobreza extrema han sido erradicadas, existen mecanismos redistributivos para propiciar la equidad social, y los recursos naturales se aprovechan en forma sostenible, manteniendo una buena calidad ambiental" (CEPLAN, 2011).*

Para lograr esta visión, el PEDN establece seis (6) ejes estratégicos, que se muestran en la figura siguiente, sobre los cuales se definen objetivos nacionales articulados.

Figura A1: Articulación de objetivos nacionales en el PEDN vigente



Fuente: CEPLAN, 2011.

2. Pre-imagen del Perú al 2030

La pre-imagen es una síntesis de la propuesta (preliminar) de imagen de futuro elaborada por el CEPLAN, a partir del análisis de la realidad y de los escenarios contextuales, considerando aportes y reflexiones preliminares sobre el futuro del país. La propuesta fue aprobada por el Consejo Directivo del CEPLAN y presentada ante el Foro del Acuerdo Nacional, el 14 de febrero de 2017, para iniciar su difusión, consulta y debate.

Figura A2: Pre-imagen del Perú al 2030

	Al 2030 todas las personas pueden realizar su potencial.
	Se han desarrollado esfuerzos concertados para la conservación y gestión sostenible de los recursos naturales, tomando medidas urgentes para hacer frente al cambio climático.
	Todas las personas gozan de una vida próspera y plena, con empleo digno y en armonía con la naturaleza, considerando reservas de recursos para el bienestar futuro.
	La sociedad peruana es pacífica, justa e inclusiva, libre del temor y de la violencia; sin corrupción ni discriminación y con igualdad de oportunidades.
	Se han fortalecido las alianzas para alcanzar el desarrollo sostenible, en correspondencia con el respeto universal de los derechos humanos, sin dejar a nadie atrás.

Fuente: CEPLAN, 2017a.

Como marco conceptual, esta pre-imagen considera los objetivos establecidos en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, suscrita por el Perú en el 2015, en la cual los Estados miembros de la Naciones Unidas reconocen que el mayor desafío del mundo actual es la erradicación de la pobreza y afirman que, sin lograrla, no puede haber desarrollo sostenible. La Agenda establece un plan de acción a favor de las personas, el planeta y la prosperidad. Asimismo, busca fortalecer la paz universal y el acceso a la justicia (Naciones Unidas, 2017).

La pre-imagen aprobada por el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico incluye los elementos para la actualización de políticas de Estado y su aplicación en el territorio mediante todas las funciones del Estado.

La visión concertada guiará la actualización del PEDN al 2030 partiendo de reconocer integralmente la realidad. Esto implica comprender cómo viven las personas en su realidad local (ecosistemas, cuencas, ejes de desarrollo), cuáles son sus características y necesidades, las brechas de infraestructura y de acceso a los servicios públicos en su territorio, y la posibilidad real de usar los servicios considerando factores de oferta (distancia geográfica y tiempos de transporte, oportunidad y frecuencia en la provisión del servicio) y de demanda (expectativas, valores y preferencias) en el contexto de cada centro poblado en la amazonia, los andes, la costa y nuestro océano. La pre-Imagen sintetiza los objetivos y políticas del Acuerdo Nacional.

La implementación de la visión exigirá al Estado garantizar el ejercicio pleno de sus funciones en el ámbito institucional, económico, ambiental y social, a través de sus entidades en los tres niveles de gobierno que operan en los territorios.

La acción del Estado debe observarse en cada provincia (activos, servicios) para asegurar el bienestar integral en la vida de las personas en armonía con la naturaleza.

3. Hacia una Visión del Perú al 2030

En el marco de la actualización del PEDN, la "Visión compartida de futuro para el siglo XXI" se ha fortalecido con el estudio e incorporación de la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible. Asimismo, se ha reforzado la orientación hacia el bienestar de las personas a través del ejercicio pleno de las funciones del Estado.

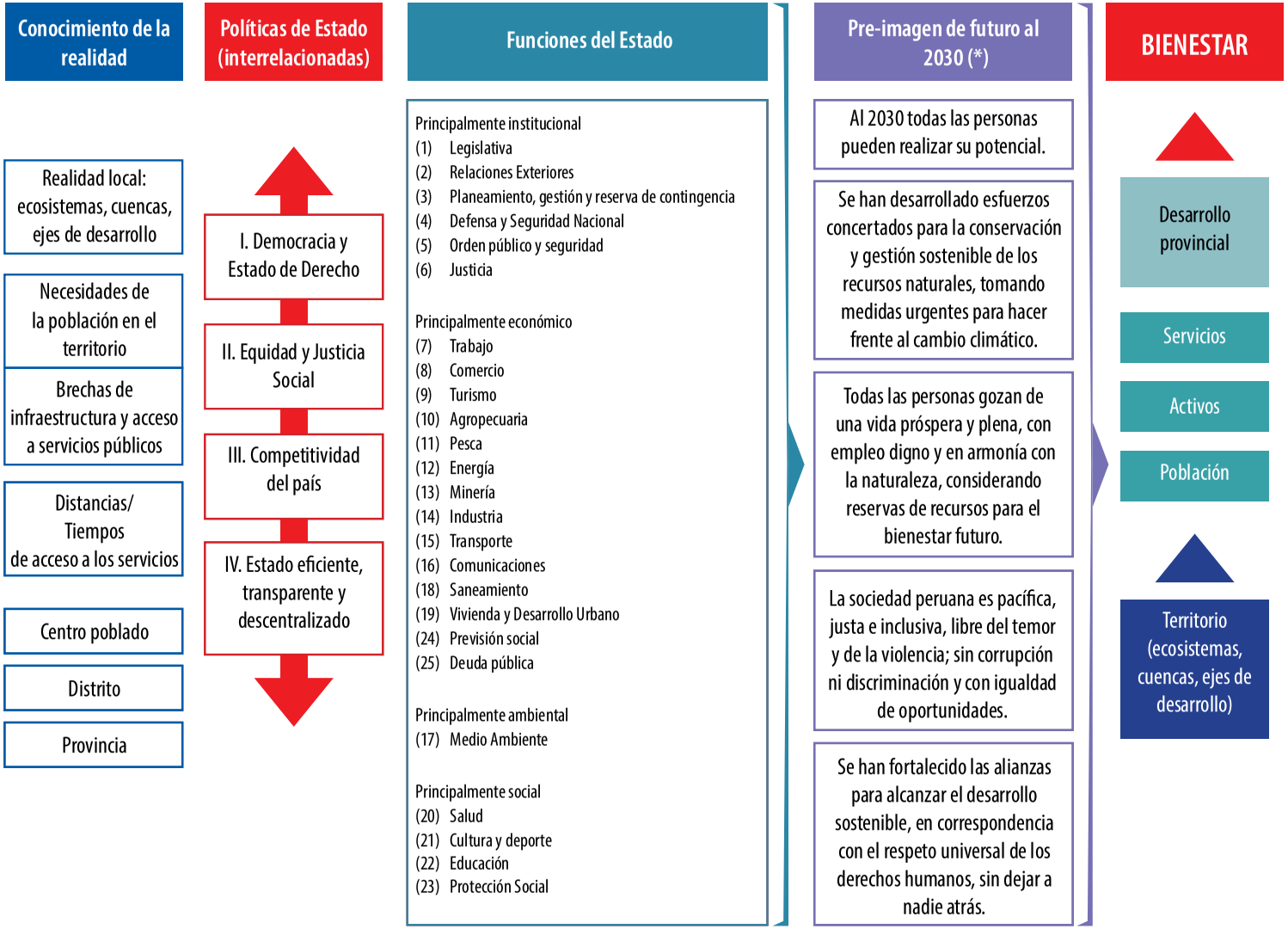
La pre-imagen considera la necesidad de mantener un equilibrio entre el desarrollo económico y el cuidado ambiental, haciendo frente al cambio climático y otros riesgos de desastre. Además, incorpora un área prioritaria con respecto a las "alianzas" para alcanzar el desarrollo sostenible. En conjunto, estos aspectos abordan el desarrollo integral de las personas y los medios para alcanzar su bienestar sostenible en el tiempo (CEPLAN, 2017b).

Esta pre-imagen orienta la actualización de la visión con un horizonte al 2030. La figura A3 muestra la vinculación entre la visión de futuro vigente y la pre-imagen del Perú al 2030, y la figura A4 muestra las Políticas y Funciones del Estado para una imagen de futuro.

Figura A3: Vinculación conceptual entre la visión de futuro vigente y la pre-imagen del Perú al 2030

Lineamientos de Políticas de Estado - Acuerdo Nacional	Visión compartida de futuro para el siglo XXI - PEDN vigente	Ejes Estratégicos del PEDN al 2021		Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible	Pre-Imagen del Perú al 2030
Equidad y Justicia Social	Todos los habitantes tienen una alta calidad de vida e iguales oportunidades para desarrollar su máximo potencial como seres humanos.	Eje estratégico 1: Derechos fundamentales y dignidad de las personas	Eje estratégico 2: Oportunidades y acceso a los servicios	Personas	Al 2030 todas las personas pueden realizar su potencial.
	La pobreza y la pobreza extrema han sido erradicadas, existen mecanismos redistributivos para propiciar la equidad social.				
Competitividad del país	Nuestra economía es dinámica, diversificada, de alto nivel tecnológico y equilibrada regionalmente, con pleno empleo y alta productividad del trabajo. El país favorece la inversión privada y la innovación, e invierte en educación y tecnología para aprovechar competitivamente las oportunidades de la economía mundial.	Eje estratégico 4: Economía, competitividad y empleo	Eje estratégico 5: Desarrollo regional e infraestructura	Prosperidad	Todas las personas gozan de una vida próspera y plena, con empleo digno y en armonía con la naturaleza, considerando reservas de recursos para el bienestar futuro.
Estado eficiente, transparente y descentralizado	Los recursos naturales se aprovechan en forma sostenible, manteniendo una buena calidad ambiental.	Eje estratégico 6: Recursos naturales y ambiente		Planeta	Se han desarrollado esfuerzos concertados para la conservación y gestión sostenible de los recursos naturales, tomando medidas urgentes para hacer frente al cambio climático.
	Tenemos un Estado moderno, descentralizado, eficiente, transparente, participativo y ético al servicio de la ciudadanía.	Eje estratégico 3: Estado y gobernabilidad		Paz	La sociedad peruana es pacífica, justa e inclusiva, libre del temor y de la violencia; sin corrupción ni discriminación y con igualdad de oportunidades.
Democracia y Estado de Derecho	Somos una sociedad democrática en la que prevalece el Estado de derecho.				
				Alianzas	Se han fortalecido las alianzas para alcanzar el desarrollo sostenible, en correspondencia con el respeto universal de los derechos humanos, sin dejar a nadie atrás.

Figura A4: Políticas y Funciones del Estado para una imagen de futuro



(*) Aprobado para su difusión en sesión del Consejo Directivo de CEPLAN del 24.01.2017 y presentada en la sesión 119 del Foro del Acuerdo Nacional del 14.02.2017

Anexo A-2: Perfiles de usuarios del aplicativo CEPLAN V.01

Nivel	Nombre de usuario	Rol dentro de la entidad	Actividad de registro
Pliego	Titular del Pliego del Sector/ Territorio- ADS/ADT	Director o Jefe de Planeamiento del Ministerio- Pliego	Registra los objetivos y acciones estratégicas del PESEM o PDC, sus indicadores y metas.
	Administrador de Pliego – ADP	Director o Jefe de Planeamiento del Pliego	Registra los Objetivos y Acciones Estratégicas Institucionales del PEI, sus indicadores y metas, y su articulación con el PESEM/PDC. El Administrador de Pliego crea al usuario Coordinador.
	Coordinador - COR	Usuario de Planeamiento del Pliego	Revisa la consistencia del registro del POI. Cierra o habilita el POI de cada UE.
Unidad ejecutora (UE)	Administrador- ADM	Director o Jefe de Planeamiento de la UE	Registra Centro de Costos, consulta y revisa los reportes generados y brinda apoyo general a los usuarios. El Administrador crea al usuario Supervisor.
	Supervisor – SUP	Director o Jefe de Planeamiento de la UE	Vincula las Acciones Estratégicas Institucionales del PEI con: los centros de costos y las categorías presupuestales. Genera los reportes del POI a nivel de UE. El Supervisor crea al usuario Normal.
	Normal - NOR	Usuario del Centro de costo	Registra las Actividades Operativas, su unidad de medida, la programación física y financiera. Registra el POI modificado y el avance físico durante la ejecución.

Anexo A-3: Ejemplos de Redacción de Objetivos Estratégicos Institucionales

Tipo de Entidad	Redacción del Objetivo	Verbo	Condición de Cambio	Población
Gobierno Regional	Asegurar la implementación de los procesos para la gestión de riesgos de desastres	Asegurar	La implementación de los procesos para la gestión de riesgos de desastres	
Gobierno Regional	Mejorar los niveles de competitividad de los agentes económicos	Mejorar	Niveles de competitividad	agentes económicos
Gobierno Nacional (Universidad)	Mejorar la calidad de la formación profesional de los estudiantes universitarios	Mejorar	Calidad de la formación profesional	estudiantes universitarios
Gobierno Local	Reducir la vulnerabilidad del riesgo ante desastres en la provincia	Reducir	Vulnerabilidad del riesgo ante desastres	provincia
Gobierno Nacional (Sector)	Reducir la inseguridad ciudadana a favor de la población en el marco del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana	Reducir	Inseguridad ciudadana	población en el marco del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana
Gobierno Nacional (Sector)	Elevar los niveles de formalización laboral entre empleadores y trabajadores	Elevar	Niveles de formalización laboral	empleadores y trabajadores
Gobierno Nacional (Autónomo)	Brindar una atención registral de calidad a la ciudadanía	Brindar	Atención registral de calidad	ciudadanía

Anexo A-4: Ejemplos de Redacción de Acciones Estratégicas Institucionales

Tipo	Redacción de la Acción	Bien o Servicio	Atributo	Usuarios
Gobierno Regional	Asistencia técnica integral en beneficio de los productores organizados	Asistencia técnica	Integral	productores organizados
Gobierno Nacional (Universidad)	Programas de investigación formativa implementados para estudiantes universitarios	Programas de investigación formativa	Implementados	estudiantes universitarios
Gobierno Nacional (Universidad)	Programas de fortalecimiento permanente para el docente universitario	Programa de fortalecimiento	Permanente	docente universitario
Gobierno Local	Manejo adecuado y tecnificado de los residuos sólidos de la población local	Manejo de Residuos Sólidos	Adecuado y tecnificado	población local
Gobierno Local	Prevención y atención de desastres en forma oportuna para la población	Prevención y atención de desastres	Oportuna	población
Gobierno Nacional (Sector)	Servicio de patrullaje integral a la población a nivel nacional	Servicio de patrullaje	Integral	población a nivel nacional
Gobierno Nacional (Sector)	Sistema de Inspección del trabajo de amplia cobertura y calidad al que acceden los trabajadores y empleadores	Sistema de inspección del trabajo	Amplia cobertura y calidad	trabajadores y empleadores
Gobierno Nacional (Autónomo)	Solicitudes registrales de organizaciones políticas y ciudadanos atendidos oportunamente	Solicitudes registrales	Atendidas oportunamente	Organizaciones políticas y ciudadanos
Gestión Institucional	Instrumentos de Gestión actualizados en la entidad	Instrumentos de Gestión	Actualizados	Entidad
Gestión Institucional	Procesos y procedimientos administrativos simplificados de la entidad	Procesos y procedimientos administrativos	Simplificados	Entidad
Gestión Institucional	Sistema de información integral para optimizar la operatividad institucional de la entidad	Sistema de información	Integral	Entidad

Anexo A-5: Estructura del PEI que considera la Gestión de Riesgos

OEI.01	OEI de tipo I (función sustantiva, respecto a la población)
	AEI.01.01 AEI.01.02
OEI.02	OEI de tipo I (función sustantiva, respecto a la población)
	AEI.02.01 AEI.02.02
OEI.03	OEI de tipo II (gestión interna)
	AEI.03.01 AEI.03.02
OEI.04	OEI de tipo II (gestión interna de riesgo de desastres)
	AEI.04.01 (Permanente - Estimación) AEI.04.02 (Permanente - Prevención) AEI.04.03 (Permanente - Reducción) AEI.04.04 (Contingente - Preparación) AEI.04.05 (Contingente - Respuesta) AEI.04.06 (Contingente - Rehabilitación)

Nota: OEI=Objetivo Estratégico Institucional; AEI= Acción Estratégica Institucional.

Anexo A-6: Ejemplo de Redacción de las Inversiones en el POI

Proyecto: Mejoramiento de la Compañía de bomberos voluntarios de San Sebastián-Distrito de San Sebastián-Cusco-Cusco - Cód. 2167032	
Componente	**Redacción en el POI**
Componente correspondiente a equipamiento	Implementación con equipos de rescate, paramédicos, contra incendios y material logístico - 2167032
Componente correspondiente a desarrollo de capacidades	Capacitación a personal que interviene en el proyecto - 2167032
Componente correspondiente a infraestructura	Construcción de Estación de Bomberos con estructura aporticada, cobertura de losa aligerada-2167032

Anexo A-7: Ejemplo de registro del Cuadro de Necesidades con articulación de SAT

Sistema Integrado de Gestión Administrativa
Módulo de Logística
Versión 17.02.00

Fecha : 30/05/2017
Hora : 13:49
Página : 117 de 117

Abastecimiento → CUADRO DE NECESIDADES DE BIENES Y SERVICIOS MENSUALIZADO
FASE : REQUERIDO
Año 2018
(Soles)

UNIDAD EJECUTORA : 001 CENTRO NACIONAL DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO- CEPLAN
NRO. IDENTIFICACIÓN : 001256

CENTRO DE COSTO : INSTITUCION

El mismo valor para Planeamiento, Abastecimiento y Presupuesto

F.F. / Rubro	Meta	Tarea	Tipo	Uso	Clasificador de Gasto / Item / Descripción	Unidad de Uso	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Anual	Valor Total	Contrapartida Valor	FF/R	%
1-00					RECURSOS ORDINARIOS		2,387,873.42	1,013,390.01	988,098.36	986,117.11	1,750,644.96	1,082,489.31	881,071.16	1,108,401.96	974,237.21	866,431.06	890,806.96	907,304.19	13,778,684.51	13,778,684.51	.00		
BIENES							720.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	720.00	720.00	.00		
0009 PROSPECTIVA Y ESTUDIOS ESTRATEGICOS							720.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	720.00	720.00	.00		
C9303 : PARTICIPACION EN ESPACIOS Y REDES INTERNACIONALES EN MATERIA DE PLANEAMIENTO Y DESARROLLO							720.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	720.00	720.00	.00		
Actividad			Consumo				720.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	720.00	720.00	.00		
2.3. 1 5. 1 2 PAPELERIA EN GENERAL, UTILES Y MATERIALES DE OFICINA							720.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	720.00	720.00	.00		
					767400061383 TONER DE IMPRESIÓN PARA HP COD. REF. 507A CE401A CIAN	UNIDAD	720.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	720.00	720.00	0.00	0	
SERVICIOS							7,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	42,000.00	42,000.00	.00		
0009 PROSPECTIVA Y ESTUDIOS ESTRATEGICOS							7,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	42,000.00	42,000.00	.00		
C9303 : PARTICIPACION EN ESPACIOS Y REDES INTERNACIONALES EN MATERIA DE PLANEAMIENTO Y DESARROLLO							7,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	42,000.00	42,000.00	.00		
Actividad			Consumo				7,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	42,000.00	42,000.00	.00		
2.3. 2 1. 1 2 VIATICOS Y ASIGNACIONES POR COMISION DE SERVICIO							2,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2,000.00	2,000.00	.00		
					901000010012 TRASLADO PERSONAL COMISION DE SERVICIO - PASAJES AEREOS	SERVICIO	1,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,000.00	1,000.00	0.00	0	
					901000070001 COMISION DE SERVICIOS - VIATICOS INTERNACIONALES	SERVICIO	1,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,000.00	1,000.00	0.00	0	
2.3. 2 7. 2 99 OTROS SERVICIOS SIMILARES							5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	40,000.00	40,000.00	.00		
					071100384539 SERVICIO DE COORDINACIÓN DE ACTIVIDADES EN MARCO DE COMPROMISOS CON ORGANISMOS INTERNACIONALES	SERVICIO	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	20,000.00	20,000.00	0.00	0	
					071100386827 SERVICIO DE PARTICIPACIÓN Y ANÁLISIS DE COMPROMISOS, ACUERDOS Y ESPACIOS INTERNACIONALES DE CEPLAN	SERVICIO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	20,000.00	20,000.00	0.00	0	
																		Total		13,778,684.51			

Presupuesto

Planeamiento

Formatos de los planes

Anexo B-1: Matriz de Articulación de Planes

Anexo B-2: Matriz del Plan Estratégico Institucional

Anexo B-3: POI Consolidado con Programación Física

Anexo B-4: POI Consolidado con Programación Financiera

Anexo B-1: Matriz de Articulación de Planes

Caso: GOBIERNO NACIONAL
Ministerio, Organismos Públicos adscritos y Universidades Públicas
(Articulación con el Plan Estratégico Sectorial Multianual –PESEM)

Objetivo Estratégico Sectorial			Acción Estratégica Sectorial			Objetivo Estratégico Institucional			Explicación de Relación Causal con OES o AES
Código	Enunciado	Nombre del Indicador	Código	Enunciado	Nombre del Indicador	Código	Enunciado	Nombre del Indicador	
OES.01			AES.01.01			OEI.01			
OES.02			AES.02.03			OEI.03			

CASO: GOBIERNO REGIONAL o GOBIERNO LOCAL
(Articulación con Plan Territorial - Plan de Desarrollo Regional Concertado o Plan de Desarrollo Local Concertado)

Objetivo Estratégico Territorial			Acción Estratégica Territorial			Objetivo Estratégico Territorial			Explicación de Relación Causal con OET o AET
Código	Enunciado	Nombre del Indicador	Código	Enunciado	Nombre del Indicador	Código	Enunciado	Nombre del Indicador	
OET.01			AET.01.01			OEI.01			
OET.02			AET.02.03			OEI.03			

Caso: GOBIERNO NACIONAL
Poder Legislativo, Poder Judicial, Academia de la Magistratura, Organismo Constitucional Autónomo, Fuero Militar Policial
(Articulación con el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional – PEDN)

Objetivo Nacional		Objetivo Específico			Objetivo Estratégico Institucional			Explicación de Relación Causal con ON u OE
Código	Enunciado	Código	Enunciado	Nombre del Indicador	Código	Enunciado	Nombre del Indicador	
OEN.01		OEE.01.01			OEI.01			
OEN.02		OEE.02.03			OEI.03			

Anexo B-2: Matriz del Plan Estratégico Institucional

Sector:
Pliego:
Periodo:
Misión Institucional:

OEI/AEI		Nombre del indicador	Fórmula del indicador	Fuente de datos	Tipo de indicador	Línea base		Valor actual		Logros esperados en el periodo del plan			Unidad orgánica responsable del indicador
Código	Descripción					Valor	Año	Valor	Año	Año t	Año t+1	Año t+2	
OEI.01													
Acciones estratégicas del OEI.01													
AEI.01.01													
AEI.01.02													
AEI.01.03													
OEI.02													
Acciones estratégicas del OEI.02													
AEI.02.01													
AEI.02.02													
AEI.02.03													
OEI.03													
Acciones estratégicas del OEI.03													
AEI.03.01													
AEI.03.02													
AEI.03.03													

Nota: OEI=Objetivo Estratégico Institucional; AEI=Acción Estratégica Institucional

Anexo B-3: POI Consolidado con Programación Física

PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL CONSOLIDADO CON PROGRAMACION FÍSICA

Periodo del PEI: Fecha: ……

Nivel de Gobierno:

Sector: Pág. 1 de ……..

Pliego:

Unidad Ejecutora:

Centro de Costos:

OEI.01

AEI.01.01

Cód.	Actividad Operativa	Ubigeo	U.M.	Meta Financiera Anual (S/.)	Programación Física												Meta Física Anual	Prioridad
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
AO 1																		
AO 2																		
AO 3																		

OEI.02

AEI.02.01

Cód.	Actividad Operativa	Ubigeo	U.M.	Meta Financiera Anual (S/.)	Programación Física												Meta Física Anual	Prioridad
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
AO 1																		
AO 2																		
AO 3																		

TOTAL GENERAL: S/. ……..

U.M.= Unidad de Medida.

Nota: La prioridad se determinará en la Comisión de Planeamiento Estratégico.

FIRMA

Anexo B-4: POI Consolidado con Programación Financiera

PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL CONSOLIDADO CON PROGRAMACION FINANCIERA

Año:

Periodo del PEI:
Nivel de Gobierno:
Sector:
Pliego:
Unidad Ejecutora:
Centro de Costos:

Fecha: .....

Pág. 1 de .....

OEI.01

AEI.01.01

Cód.	Actividad Operativa	Ubigeo	U.M.	Meta Física Anual	Programación Financiera												Monto POI S/
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
AO 1																	
AO 2																	
AO 3																	

OEI.02

AEI.02.01

Cód.	Actividad Operativa	Ubigeo	U.M.	Meta Física Anual	Programación Financiera												Monto POI S/
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
AO 1																	
AO 2																	
AO 3																	

TOTAL GENERAL: S/. .....

U.M.= Unidad de Medida.

Nota: La prioridad se determinará en la Comisión de Planeamiento Estratégico.

F I R M A

Glosario

Bien o servicio público
Elemento tangible (bien) o intangible (servicio) que las entidades entregan directamente a sus usuarios. Puede tratarse de bienes o servicios finales que son entregados a usuarios externos de la entidad o intermedios que son entregados a usuarios internos para continuar en el proceso operativo.

Brecha
Es la diferencia entre la oferta disponible optimizada de infraestructura (la cual incluye la infraestructura natural) y/o acceso a servicios públicos y la demanda, a una fecha determinada y ámbito geográfico determinado. Puede ser expresada en términos de cantidad y/o calidad.

Cadena de Valor (o cadena de resultados)
Estructura de una intervención pública, la cual identifica sus resultados esperados con los productos (bienes o servicios), actividades e insumos (o recursos) para alcanzarlos. Busca expresar el incremento en valor producido en la sociedad como consecuencia de la gestión pública, en la medida que satisface las demandas ciudadanas.

Calidad
Conjunto de atributos o características de un bien o servicio que califica su aptitud para satisfacer las necesidades de sus usuarios. Para evaluarla se utilizan como referencia estándares referidos a oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega del servicio, comodidad y cortesía en la atención, entre otros.

Centro de Costos
Denominación genérica para designar a las áreas usuarias o unidades orgánicas que producen bienes o servicios.

Cuadro de necesidades
Documento de gestión que contiene los requerimientos de bienes, servicios en general, consultorías y obras identificados por un área usuaria. Incluye las especificaciones técnicas de bienes, los términos de referencia de los servicios en general y consultorías y la descripción general de los proyectos a ejecutarse, con la finalidad de que estos puedan ser valorizados y considerados para la realización de las actividades establecidas en el Plan Operativo Institucional (POI) (Fuente: Directiva N° 005-2017-OSCE/CD).

Desastre
Conjunto de daños y pérdidas, en la salud, fuentes de sustento, hábitat físico, infraestructura, actividad económica y medio ambiente, que ocurre a consecuencia del impacto de un peligro o amenaza cuya intensidad genera graves alteraciones en el funcionamiento de las unidades sociales y sobrepasa la capacidad de respuesta local para atender eficazmente sus consecuencias. Puede ser de origen natural o inducido por la acción humana (Fuente: Reglamento de la Ley N° 29964).

Ejecución física
Grado de avance en el cumplimiento de las metas físicas de los bienes o servicios entregados o actividades ejecutadas.

Ejecución financiera
Grado de avance en el cumplimiento de las metas financieras. Se denomina ejecución presupuestaria cuando se considera la atención de gastos de acuerdo con los créditos autorizados en los presupuestos.

Emergencia
Estado de daños sobre la vida, el patrimonio y el medio ambiente ocasionados por la ocurrencia de un fenómeno natural o inducido por la acción humana que alterna el normal desenvolvimiento de las actividades de la zona afectada (Fuente: Reglamento de la Ley N° 29964).

Estructura funcional
Estructura del presupuesto institucional que permite identificar las líneas de acción que desarrolla la entidad para lograr sus objetivos institucionales, de acuerdo con las categorías de (i) función (agregación de acciones o servicios en una materia o temática), (ii) división funcional (conjunto de acciones orientadas a un objetivo) y (iii) grupo funcional (conjunto de acciones orientadas a un objetivo más específico). El clasificador funcional vigente consta de 25 funciones, 53 divisiones funcionales y 118 grupos funcionales.

Estructura programática
Estructura del presupuesto institucional de acuerdo con: (i) categoría presupuestal (programa presupuestal, acciones centrales, asignaciones presupuestarias que no resultan en productos), (ii) producto/proyecto y (iii) actividad / acción de inversión u obra. Los programas presupuestales tienen una estructura funcional predefinida en su diseño.

Inversiones
Comprende a los proyectos de inversión y a las inversiones de ampliación marginal, de optimización, de reposición y de rehabilitación (Fuente: Reglamento del Decreto Legislativo N° 1252).

Inversiones de ampliación marginal
Inversiones temporales que incrementan el activo no financiero de una entidad pública, que no modifican sustancialmente su capacidad de producción o que, de hacerlo, no superan el 20% de dicha capacidad en proyectos de inversión estándar (de diseño homogéneo), según los parámetros definidos por el Sector (Fuente: Reglamento del Decreto Legislativo N° 1252).

Inversiones de optimización
Corresponde a las siguientes intervenciones temporales: (a) Adquisición de terrenos que se deriven de una planificación de la ampliación de la oferta de servicios públicos priorizados o (b) Inversiones resultado de una optimización de oferta (infraestructura, equipos y otros factores productivos) existente de un servicio público priorizado en el programa multianual de inversiones (Fuente: Reglamento del Decreto Legislativo N° 1252).

Inversiones de rehabilitación
Intervenciones temporales que tienen por finalidad la reparación o renovación total o parcial de instalaciones, componente de sistemas, equipamiento y/o elementos constructivos para volverlos al estado o estimación original, sin alterar el uso, y que no implican ampliación de capacidad para la provisión de servicios (Fuente: Reglamento del Decreto Legislativo N° 1252).

Inversiones de reposición
Intervenciones temporales destinadas al reemplazo de activos existentes que forman parte de una unidad productora de bienes y/o servicios públicos, cuya vida útil estimada o efectiva, ha culminado y que no implican ampliación de capacidad para la provisión de servicios (Fuente: Reglamento del Decreto Legislativo N° 1252).

Meta
Valor proyectado que se desea obtener para un indicador en un periodo de tiempo determinado.

Meta física
Valor proyectado del indicador de producción física de los bienes o servicios o las actividades.

Plan de contingencia
Procedimientos específicos preestablecidos de coordinación, alerta, movilización y respuesta ante la ocurrencia o inminencia de un evento particular para el cual se tiene escenarios definidos (Fuente: Reglamento de la Ley N° 29964).

Plan de continuidad operativa
Instrumento que debe formar parte de las operaciones habituales de la Entidad, incluye la identificación de las actividades y servicios críticos que requieren ser ejecutados y prestados de manera ininterrumpida, la determinación de las medidas y acciones que permitan que la entidad de manera eficiente y eficaz siga cumpliendo con sus objetivos, así como la relación del personal que se encontrará a cargo de la ejecución de las mencionadas actividades. Incluye los protocolos, la realización de pruebas y ensayos, entre otros elementos señalados en los presentes lineamientos.

Plan Estratégico Institucional (PEI)
Instrumento de gestión que identifica la estrategia de la entidad para lograr sus objetivos, en un periodo mínimo de tres (3) años, a través de iniciativas diseñadas para producir una mejora en la población a la cual se orienta y cumplir su misión. Contiene los Objetivos y las Acciones Estratégicas Institucionales.

Plan Operativo Institucional (POI)
Instrumento de gestión que orienta la asignación de recursos para implementar la estrategia institucional. Contiene la programación de Actividades Operativas e inversiones valorizadas de las unidades orgánicas o centros de costos de la entidad, a ser ejecutadas en un periodo anual.

Pliego Presupuestario
Toda entidad pública que recibe una asignación (crédito presupuestario) en la Ley Anual de Presupuesto del Sector Público.

Presupuesto Institucional de Apertura (PIA)
Presupuesto inicial de la entidad pública aprobado por su respectivo Titular con cargo a los créditos presupuestarios establecidos en la Ley Anual de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal respectivo. En el caso de las Empresas y Organismos Públicos Descentralizados de los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales, los créditos presupuestarios son establecidos mediante Decreto Supremo.

Proceso
Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman los insumos en bienes o servicios públicos, añadiéndole valor en cada etapa.
Pueden ser de dos tipos:

- Proceso de producción o "procesos clave": Procesos operativos que permiten la producción de un bien o servicio público.
- Proceso de soporte: Procesos que sirven de manera transversal a todas las actividades, tales como la administración central, la gestión financiera, del personal, la infraestructura, el equipamiento y la logística. Están regulados por los Sistemas Administrativos nacionales aplicables a todas las entidades.

(Fuente: Decreto Supremo N° 004-2013-PCM)

Programación Multianual de Inversiones (PMI)

Proceso para programar la cartera de inversiones a financiarse total o parcialmente con recursos públicos, en un horizonte mínimo de tres (3) años, identificada para lograr el alcance de las metas de producto específicas e indicadores de resultado, asociados a la inversión. Se realiza a partir de un diagnóstico de la situación de las brechas de infraestructura o acceso a servicios públicos, las cuales son identificadas y priorizadas, en consistencia con los objetivos institucionales y las proyecciones del Marco Macroeconómico Multianual (MMM) vigente (Fuente: Reglamento del Decreto Legislativo N° 1252).

Programación Multianual (PMA)

Fase del proceso presupuestario que contiene las prioridades de gasto que las entidades proponen ejecutar en un periodo de tres (3) años. Busca establecer un escenario previsible para el financiamiento de las intervenciones públicas a cargo de las entidades, considerando las proyecciones del MMM, orientadas al logro de sus objetivos, en armonía con las prioridades de gobierno, los planes estratégicos, los planes de desarrollo y los planes institucionales (Fuente: Directiva N° 001-2017-EF/50.01).

Proyecto de inversión

Intervención temporal que se financia, total o parcialmente, con recursos públicos, destinadas a la formación de capital físico, humano, natural, institucional o intelectual que tenga como propósito crear, ampliar, mejorar o recuperar la capacidad de producción de bienes o servicios a la población (Fuente: Reglamento del Decreto Legislativo N° 1252).

Riesgo

Posibilidad que ocurra un evento que afecte la capacidad de la entidad para lograr sus objetivos.

Riesgo de desastre

Probabilidad de que la población y sus medios de vida sufran daños y pérdidas a consecuencia de su condición de vulnerabilidad y el impacto de un peligro (Fuente: Reglamento de la Ley N° 29964).

Sistema Administrativo

Conjunto de principios, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos mediante los cuales se organizan las actividades de la Administración Pública que requieren ser realizadas por las entidades de los Poderes del Estado, los Organismos Constitucionales y los niveles de Gobierno. Regulan la utilización de los recursos, promoviendo la eficacia y eficiencia en su uso (Fuente: Ley N° 29158).
Se refieren a las siguientes materias: Gestión de Recursos Humanos, Abastecimiento, Presupuesto Público, Tesorería, Endeudamiento Público, Contabilidad, Programación Multianual y Gestión de Inversiones, Planeamiento Estratégico, Defensa Judicial del Estado, Control, Modernización de la Gestión Pública, Gestión del Riesgo de Desastres.

Unidad Ejecutora (UE)

Nivel de desconcentración administrativa de una entidad pública. Conduce la ejecución de las operaciones orientadas a la gestión de los fondos que administra, conforme a las normas y procedimientos del Sistema Nacional de Tesorería. Responsable directa de los ingresos y egresos que administran (Fuente: MEF).

Usuarios

Grupo de la población que recibe los bienes o servicios ofrecidos por las entidades públicas.

Bibliografía

Acuerdo Nacional. (05 de mayo de 2017). Acuerdo Nacional Unidos para crecer. Obtenido de http://acuerdonacional.pe/

Bonnefoy, Juan Cristóbal y Marianela Armijo (2005), Indicadores de Desempeño en el Sector Público. En CEPAL, Serie Manuales N° 45. Santiago de Chile: CEPAL, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES. Consulta: 4 de mayo de 2017 <http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5611/S05900_es.pdf>

Bryson, John M. (1988), A Strategic Planning Process for Public and Non-profit Organizations, Long Range Planning, 21 (1), pp. 73-81.

Bryson, John M. & William D. Roering (1996), Strategic Planning Options for the Public Sector, in James Perry (Ed.), Handbook of Public Administration, 2nd Edition, Revised.

CEPLAN. (14 de febrero de 2017a). Imagen del Perú al 2030 presentada en la 119 Sesión del Foro del Acuerdo Nacional. Lima, Lima, Perú. http://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2017/02/1.-Propuesta-de-Imagen-del-Per%C3%BA-al-2030-presentada-al-Acuerdo-Nacional-14.02.17.pdf

CEPLAN. (02 de mayo de 2017b). Directiva N° 001-2017-CEPLAN/PCD, Directiva para la Actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional. Aprobada por Resolución de Presidencia del Consejo Directivo N° 026-2017-CEPLAN/PCD. Página 13. Lima, Perú. http://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2017/05/Directiva-2017-03-05-2017.pdf.

CEPLAN (2016), Fase institucional del proceso de planeamiento estratégico, Guía Metodológica. Lima: CEPLAN.

CEPLAN. (2011). Plan Bicentenario El Perú hacia el 2021. Lima. < http://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/files/Documentos/plan_bicentenario_ceplan.pdf>

Contraloría General de la República (2016) Directiva N° 008-2016-CG/GPROD "Auditoría de Desempeño" y "Manual de Auditoría de Desempeño" aprobado por Resolución de Contraloría N° 122-2016-CG (publicada el 5 de mayo de 2016).

Kaufmann, Jorge; Mario Sanginés and Mauricio García Moreno (Eds.) (2015). Building Effective Governments: Achievements and Challenges for Results-Based Public Administration in Latin America and the Caribbean. New York, Inter-American Development Bank [IDB] <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6960/Building-Effective-Governments.pdf?sequenc=4>

Naciones Unidas. (5 de mayo de 2017). Objetivos de Desarrollo Sostenible 17 objetivos para transformar nuestro mundo. Obtenido de http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/

Naciones Unidas (2009). Terminología sobre Reducción del Riesgo de Desastres, Estrategia Internacional para la Reducción de Desastres de las Naciones Unidas (UNDISR). Consulta: 25 de mayo de 2017 < http://www.unisdr.org/files/7817_UNISDRTerminologySpanish.pdf>

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos [OCDE] (2016). Perú: Gobernanza integrada para un crecimiento inclusivo. Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública. Paris, OCDE.

OCDE (2002). Glosario de los principales términos sobre Evaluación y Gestión basada en Resultados. París, Grupo de trabajo sobre evaluación de la ayuda del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD).

Reimpresión 2010. <https://www.oecd.org/dac/evaluation/2754804.pdf>

Presidencia del Consejo de Ministros [PCM] (2015), Documento orientador: Metodología para la Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública en el marco del D.S. N° 004-2013-PCM – Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. Lima: PCM, Secretaría de Gestión Pública. Consulta: 4 de mayo de 2017. <http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Metodologia_de_GxP.pdf>

United Nations [NU] (s.f.), Strategic Planning, Guide for Managers. New York. Consulta: 26 de abril de 2017 <https://hr.un.org/sites/hr.un.org/files/4.5.1.6_Strategic%20Planning%20Guide_0.pdf>

Ceplan Perú
Ceplan2050
Canal Ceplan
Ceplan

T. (511) 211 7800
ceplan@ceplan.gob.pe
www.ceplan.gob.pe
Av. Canaval y Moreyra 480 - Piso 11, San Isidro

cooperación alemana
DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT
Implementada por
giz Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
CEPLAN
Centro Nacional de Planeamiento Estratégico