



Nivel de articulación del plan estratégico regional exportador - PERX Puno con el cuarto eje estratégico del Plan Bicentenario 2012-2014



Articulation level of PERX Puno regional strategic exporter with the fourth strategic axis of the 2012-2014 Bicentenary Plan.

Apaza Panca Cynthia Milagros
Facultad de Administración Hotelera y de Turismo
Universidad Nacional de Frontera

Maquera Luque Pedro Jesús
Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social
Universidad Nacional de Moquegua

Abstract — The research was made in the facilities of the Regional Government of Puno, located in the city of Puno-Peru, above 3825 meters above sea level, and specifically in the Regional Directorate of Foreign Trade and Tourism of Puno, period 2012-2014. The objectives were; Determine the level of articulation of the Strategic Regional Plan for the Export of Puno in terms of activities and / or projects established and executed with the policy guidelines of the Fourth Strategic Alliance of the National Development Strategic Plan, 2012-2014. The research was of an evaluative and explanatory nature, given that it was to the planning and management actions of the Regional Department of Foreign Trade and Tourism of Puno regarding the effectiveness and efficiency of compliance with the actions and the articulation of the management instruments based on in strategic planning. From the expected results, it was possible to know the low level of articulation that exists between the management instruments based on strategic planning, period 2012-2014. Hence, a low level of articulation by correspondence and a low level of quality he showed of articulation with respect to the fourth strategic axis of the Bicentennial Plan.

Keywords — *Articulation, correspondence, quality, management, plan.*

Resumen — La investigación se realizó en las instalaciones del Gobierno Regional de Puno, sito en la ciudad de Puno-Perú, sobre los 3825 msnm, y en concreto en la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Puno, periodo 2012-2014; siendo el objetivo principal: Determinar el nivel de articulación del Plan Estratégico Regional Exportador de Puno en cuanto a las actividades y/o proyectos establecidos y ejecutados con los lineamientos de política del Cuarto Eje Estratégico del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, periodo 2012-2014. La investigación fue de carácter evaluativo y explicativo, dado tuvo relación con las acciones de planificación y gestión de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Puno respecto a la eficacia y eficiencia del cumplimiento de las acciones y la articu-

lación de los instrumentos de gestión basado en la planificación estratégica. De los resultados esperados, se logró conocer el nivel bajo de articulación que existe entre los instrumentos de gestión basados en la planificación estratégica, periodo 2012- 2014. De donde, se evidencia un nivel bajo de articulación por correspondencia y un nivel bajo de la calidad de articulación con respecto al cuarto eje estratégico del Plan Bicentenario.

Palabras clave — *Articulación, correspondencia, calidad, gestión, plan.*

I. INTRODUCCIÓN

Este artículo intenta ser una guía de consulta para profesionales, en especial del campo de la Gestión Pública, que desarrollan procesos de planificación, estrategias organizacionales y gestión de servicios sociales. Esto, como veremos más adelante, se ve impulsado mediante la planificación estratégica. Es decir, frente a un contexto de crisis económica, social e institucional, la planificación estratégica se traduce en una alternativa idónea para replantear y ampliar la capacidad de gestión, acción organizacional y administración de servicios sociales (Zavala Mendoza & Varela Llavona, 2017).

En el ámbito internacional; el progresivo proceso de europeización de la planificación territorial ha promovido la aparición de nuevos objetivos y mecanismos de control de los planes de ordenación, como son el desarrollo sostenible y los sistemas de evaluación y seguimiento. Sin embargo, en España, a diferencia de otros países que cuentan con directrices o guías nacionales, esta inclusión no se ha realizado de manera sistemática. Tuvo como objetivo comprobar hasta qué punto y cómo se está integrando la evaluación y seguimiento de los planes territoriales españoles prestando especial atención al uso de sistemas de indicadores (Cordera, Nógues, & Gonzáles, 2019).

La revisión de los planes actuales permite afirmar que España está todavía dando sus primeros pasos, dado que, de las 17 comunidades autónomas, diez contemplan sistemas de evaluación y seguimiento específicos, mediante la elaboración de planes o informes, y solo cinco los han desarrollado e implementado incluyendo el uso de sistemas de indicadores. Además, las metodologías empleadas difieren significativamente en cuanto a qué debe medirse, es decir, en cómo se conceptualiza la sostenibilidad, y al número y tipo de indicadores seleccionados. De cara al futuro se recomienda tender a una mayor convergencia en la definición de las metodologías de evaluación y seguimiento que contemplen el uso de indicadores e índices sintéticos, con el fin de facilitar su comparación entre distintos ámbitos territoriales, potenciar sinergias y optimizar el uso de recursos (Cordera, Nógues, & Gonzáles, 2019).

Asimismo, la evaluación de los planes y de las políticas es un elemento clave de su gestión, y ha de hacerse en condiciones reales, las mismas en que se desarrollan los planes o las políticas que se desea evaluar. Como las políticas o los planes suelen incluir un conjunto de componentes que operan simultáneamente, y con frecuencia hay factores ajenos que afectan a los problemas que se quieren abordar con su actuación, su evaluación es compleja (Hernandez Gamboa, 2012).

De otro modo, una política efectiva que está reduciendo los efectos de un problema puede ser juzgada como inefectiva (si el problema crece por efecto de otros factores que el programa no pretende abordar), o una política que no consigue modificar el problema que la justifica puede ser juzgada como útil (si la magnitud del problema se reduce independientemente de la política por el efecto de otros factores). Esta investigación abordó la evaluación de políticas, planes o programas complejos de salud, con énfasis en la evaluación de su efectividad, utilizando datos de ejemplos reales. Entre otros aspectos, se revisa la necesidad de identificar los componentes de las políticas y de los planes. Además, se aborda cómo realizar la evaluación del producto o de los resultados del programa mediante indicadores procedentes de otras fuentes. Se valoran aspectos ligados a los plazos e indicadores para la evaluación. Se discute la situación planteada cuando la puesta en marcha de una política o de una intervención se acompaña de un incremento en la magnitud registrada del problema que se pretende abordar, valorando casos en que es atribuible a mejoras en la detección del problema y otros en que se debe a factores ajenos a la intervención. Se comenta la frecuente confusión de efectos entre intervención y otros sucesos, con ejemplos. Finalmente, se cubre también la evaluación de planes que incluyen una amplia variedad de objetivos (Villalbi & Tresserras, 2011).

En tal sentido, la investigación se desarrolló en la Región de Puno, con el fin de describir y explicar las acciones y funciones de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Puno, por la cual la investigación centró su interés en describir y explicar la eficiencia, eficacia y el nivel de articulación existente entre el Plan Estratégico Regional Exportador (Gobierno Regional de Puno, 2013) – PERX de Puno y el Plan Operativo Institucional – POI (2014) de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo - DIRCETUR con

respecto al Cuarto Eje Estratégico: Economía, competitividad y empleo del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional “Plan Bicentenario: Perú Rumbo al 2021” (Cardenas, 2011), debido al bajo nivel de eficacia y eficiencia en la articulación e implementación de sus planes estratégicos en el proceso de toma de decisiones a las actuales prioridades y necesidades (Andia Valencia, 2019).

Tuvo como objetivo general: Determinar el nivel de articulación del Plan Estratégico Regional Exportador de Puno en cuanto a las actividades y/o proyectos establecidos y ejecutados con los lineamientos de política del Cuarto Eje Estratégico del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, periodo 2012-2014; y como objetivos específicos: Analizar el nivel de articulación por correspondencia del Plan Estratégico Regional Exportador de Puno con los lineamientos de política establecidos en el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, periodo 2012 – 2014; y, Diagnosticar el nivel de calidad de la articulación del Plan Estratégico Regional Exportador de Puno en función de las actividades y/o proyectos establecidos con el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, periodo 2012 – 2014.

Por tanto, la investigación servirá como documento orientador en la elaboración de los instrumentos de gestión y utilización eficiente de los mismos, los cuales darán como resultados una mejor toma de decisiones en cuanto a los proyectos y/o actividades a ejecutar, y por ende, la mejora en los diferentes indicadores de desarrollo, como el Índice de Competitividad Regional (Instituto Peruano de Economía, 2014). Además, los resultados permitieron conocer la brecha existente entre lo consignado en los lineamientos de política del cuarto eje estratégico: economía, competitividad y empleo del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional y los instrumentos de gestión basados en la planificación estratégica de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Puno, enfocándonos en la ejecución de los proyectos y/o actividades ejecutadas en el periodo 2012 – 2014, y así coadyuvar a mejorar la productividad y competitividad regional.

II. MATERIALES Y MÉTODOS

Se procedió a realizar el análisis de contenido de los instrumentos de gestión basados en la planificación estratégica, el cual se desarrolló en tres etapas: En la primera de ellas, se revisó el número de lineamientos de política (criterios de evaluación) del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional que guardan correspondencia con los lineamientos de política del Plan Estratégico Regional Exportador de Puno, y posteriormente con el Plan Operativo (2014) de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Puno de donde se logró determinar el Nivel de Articulación por Correspondencia (NAC). Por otro parte, con el objetivo de evaluar la calidad de la formulación del plan, se revisó, en la segunda etapa, el número de proyectos y/o actividades que cuentan con metas cuantificables a fin de calcular un indicador denominado Nivel de Calidad de la Articulación (NCA) (Ministerio de Educación Nacional, 2012).

Los puntajes máximos de este indicador oscilarán entre 1 y 3 dependiendo de la importancia de los proyectos y/o ac-

tividades para promover el cumplimiento de los objetivos específicos del Cuarto Eje Estratégico: Economía, competitividad y empleo. Finalmente, en la tercera etapa se procedió a realizar la combinación de estos dos indicadores a través de la asignación de ponderaciones, 40% para el caso del Nivel de Articulación a partir de Correspondencia y 60% para el Nivel de Calidad de la Articulación.

Es así, que los valores obtenidos por el Plan Estratégico Regional Exportador de Puno fueron ubicados en tres intervalos. El primero determinaría un nivel alto de articulación y

está determinado por valores superiores al 70%. El segundo determinaría un nivel medio de articulación y se ubicara entre valores mayores al 40% e iguales o inferiores al 70%. El último intervalo corresponde a valores menores o iguales al 40% y equivale a un nivel bajo de articulación. Los instrumentos utilizados para el recojo de la información fueron la Base de Datos de ejecución presupuestal, cuadros de los resultados de los análisis de los instrumentos de gestión propuestos para la presente investigación del Gobierno Regional Puno y Portal de Transparencia Económica del Ministerio de Economía y Finanzas.

III. CRITERIOS DE EVALUACIÓN^[1]

Eje Estratégico	Líneas de acción	Criterios de evaluación	Código
ECONOMÍA, COMPETITIVIDAD Y EMPLEO	Política Económica	1. Asegurar la credibilidad y predictibilidad de la política económica, garantizando la estabilidad monetaria y de precios, así como de las reglas de juego para la inversión privada.	EE04PE1
		2. Fortalecer la política y la estrategia de apertura comercial mediante la diversificación hacia los nuevos mercados emergentes y en el marco de los acuerdos comerciales.	EE04PE2
		3. Promover la inversión pública y privada, nacional y extranjera, asegurando su efecto multiplicador en el país en forma concertada y garantizando su seguridad.	EE04PE3
		4. Reducir la vulnerabilidad de la economía frente a eventos externos mediante la expansión del mercado interno.	EE04PE4
		5. Adoptar medidas para ampliar la base tributaria, evitando sobrecargar las actividades económicas formales y su regresividad.	EE04PE5
		6. Simplificar y controlar permanentemente el marco legal, la estructura y la administración tributaria.	EE04PE6
		7. Incentivar el desarrollo descentralizado.	EE04PE7
		8. Facilitar y apoyar los procesos de financiamiento de proyectos de inversión pública a cargo de los gobiernos regionales,	EE04PE8
	Estructura Productiva	1. Promover la articulación de las empresas exportadoras con las industrias de insumos, bienes de capital y servicios, con miras al desarrollo de actividades conexas de alto nivel tecnológico y valor agregado, relacionadas con los recursos naturales estratégicos del mar territorial, y de la costa, sierra y selva.	EE04EP1
		2. Impulsar la inversión en infraestructura logística y productiva local y regional, pública y privada, incluyendo la infraestructura hidráulica mayor y menor, el sistema de infraestructura de riego y drenaje, y convertir las vías interoceánicas en corredores económicos transversales.	EE04EP2
		3. Promover la producción, el desarrollo empresarial local y el empleo mediante el impulso al desarrollo de industrias de transformación, priorizando los sectores de producción exportable.	EE04EP3
		4. Fortalecer las industrias nacionales orientadas al mercado interno y promover su participación en los mercados internacionales.	EE04EP4
		5. Estimular la exploración y explotación minera con el enfoque de responsabilidad social, ambiental y sustentable, que preconiza la integración densa de la economía regional con las inversiones primario extractivas a través de cadenas productivas y/o portafolios de inversiones diversificadas de las grandes empresas.	EE04EP5
		6. Concertar con las empresas mineras la transformación industrial de su producción, para incrementar el valor agregado preferentemente en el lugar de explotación.	EE04EP6
		7. Apoyar la investigación y desarrollo para aplicaciones de la producción minera en aleaciones ligeras para la microelectrónica y la robótica.	EE04EP7
		8. Promover el desarrollo de los servicios turísticos y de gastronomía, así como las actividades vinculadas a estos.	EE04EP8

[1] Lineamientos del cuarto eje estratégico del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional-“Plan Bicentenario”.

ECONOMIA, COMPETITIVIDAD Y EMPLEO		9. Promover el desarrollo del tercer sector o economía solidaria (cadenas productivas, alianzas estratégicas, subcontrataciones), para convertir la agricultura campesina en agricultura comercial y las MYPE en PYME formales.	EE04EP9
		11. Regular y supervisar los monopolios para evitar el abuso de la posición de dominio.	EE04EP11
		12. Apoyar el desarrollo de las capacidades de gestión local, y el acceso a la información, a la transferencia tecnológica y al crédito.	EE04EP12
		13. Apoyar la transformación de la formación profesional universitaria estatal para alcanzar la calidad y competitividad internacionales y hacerla concordante con la modernización productiva.	EE04EP13
		14. Mantener mecanismos de diálogo y coordinación permanente entre las distintas entidades del sector público y entre el sector público y el sector privado, para definir temas estratégicos de desarrollo e instrumentos que permitan mejorar y consolidar la competitividad del sector productivo.	EE04EP14
	Competitividad e integración a los mercados globales	1. Promover el aprovechamiento de las ventajas de los acuerdos y tratados comerciales con Estados Unidos, la Unión Europea, el APEC, la CAN y el MERCOSUR.	EE04CO1
		2. Estimular la producción exportable competitiva con alto valor agregado; incentivar el establecimiento de una cadena logística y de información para el comercio exterior competitivo; apoyar la organización asociativa de las PYME en consorcios de exportación, y promover alianzas público-privadas para la inversión en infraestructura de comercio exterior.	EE04CO2
		3. Impulsar las exportaciones de productos ecológicos con el fin de incrementar su participación en el valor de las exportaciones.	EE04CO3
		4. Promover el uso de las tecnologías de información como forma de reducir costos, ampliar mercados y mejorar la competitividad.	EE04CO4
		5. Impulsar la integración física, comercial y económica con Brasil.	EE04CO5
	Innovación y Tecnología	1. Promover la investigación científica y tecnológica proyectada a la innovación con base en las prioridades del desarrollo y la inserción competitiva del Perú en la economía mundial.	EE04IT1
		2. Propiciar la disminución de las brechas de conocimiento científico y tecnológico con los países industrializados.	EE04IT2
		3. Asegurar un ambiente de competitividad, meritocracia y buenas prácticas de investigación en las universidades y centros de investigación del Estado.	EE04IT3
		4. Promover las actividades profesionales de los investigadores científicos y tecnológicos que revaloren su papel y los orienten a la producción de conocimiento científico, tecnológico y de innovación para alcanzar estándares internacionales.	EE04IT4
		5. Promover, en el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica, una gestión eficiente, altamente profesional y desarrollada con criterios de competitividad internacional, ética pública, coordinación intersectorial y amplia participación, que a su vez sea informada, transparente en sus actos y desarrollada tecnológicamente en todas sus instancias.	EE04IT5
		6. Garantizar que el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica se convierta en factor favorable para el desarrollo de la competitividad nacional.	EE04IT6
		7. Promover el acercamiento de los centros de investigación de las universidades e instituciones públicas de investigación a las empresas, para realizar proyectos de investigación directamente vinculados con las necesidades del crecimiento económico.	EE04IT7
		8. Fomentar el desarrollo de actividades de ciencia, tecnología e innovación en los ámbitos nacional, departamental y local, y la generación de pequeñas y medianas empresas de base tecnológica, priorizando los polos tecnológicos.	EE04IT8
		9. Impulsar la construcción de una cultura científica y tecnológica nacional que aliente la creatividad, la investigación científica, el desarrollo tecnológico y que favorezca la socialización y la apropiación de la ciencia, la tecnología y la innovación, con miras a ser parte de la sociedad del conocimiento.	EE04IT9
		10. Fomentar la creación, modernización y permanente actualización de la infraestructura de investigación y desarrollo del país, en especial el establecimiento de parques científico tecnológicos y de innovación.	EE04IT10
		12. Impulsar el establecimiento de un Sistema Nacional de Información de Ciencia, Tecnología e Innovación que sea incluyente y descentralizado.	EE04IT12
		13. Reforzar los mecanismos para garantizar el derecho a la propiedad intelectual y la defensa del conocimiento tradicional.	EE04IT13

Empleo	1. Promover la modernización de las unidades productivas familiares y reducir la informalidad urbana y la agricultura de subsistencia mediante el establecimiento de complejos integrados de producción e incubadoras de empresas, con el apoyo sostenido de los gobiernos regionales y locales.	EE04EE1
	2. Impulsar la competitividad laboral de los trabajadores a estándares internacionales mediante la concertación entre el Estado, la empresa privada y los propios trabajadores, fomentando la negociación colectiva y la promoción de formas de solución pacífica de los conflictos laborales.	EE04EE2
	3. Promover el acceso de las mujeres, los jóvenes, los adultos mayores y los discapacitados a los mercados de trabajo.	EE04EE3
	4. Apoyar la competitividad empresarial de las MYPE, las PYME y la agricultura campesina, y promover una normativa que establezca un marco legal e institucional para que estas unidades económicas funcionen como tercer sector.	EE04EE4
	5. Promover la capacitación para el trabajo, la reconversión laboral y la formación continua en las empresas, así como la orientación vocacional, la información ocupacional y la normalización y certificación de competencias laborales para desarrollar los recursos humanos.	EE04EE5

Fuente: Elaboración propia

IV. RESULTADOS

A. Nivel de articulación por correspondencia del plan estratégico regional exportador de Puno

El porcentaje de correspondencia de los 4 objetivos estratégicos del Plan Estratégico Regional Exportador de Puno con respecto a los criterios de evaluación (2012-2021) refiere que solo el 20% de los objetivos estratégicos programados en el PERX^[2] Puno guardan correspondencia con los criterios de evaluación establecidos en el PEDN (Plan Bicentenario).

El porcentaje de correspondencia de los lineamientos de política regional de la DIRCETUR^[3] Puno programados en el PERX Puno con los criterios de evaluación (2012-2021), solo el 18% de los 12 lineamientos de política programados en el PERX Puno guardan correspondencia con los criterios de evaluación establecidos en el PEDN (Plan Bicentenario).

El porcentaje de correspondencia de los lineamientos de política institucional del POI programados en el PERX Puno con los criterios de evaluación (2012-2021), evidencia que solo el 28% de los 8 lineamientos de política institucional guardan correspondencia con los criterios de evaluación establecidos en el PEDN (Plan Bicentenario).

B. Nivel de calidad de articulación del plan estratégico regional exportador de Puno

El porcentaje de los 4 objetivos estratégicos que cuentan con línea base, metas cuantificables y/o presupuesto asignado establecidos en el PERX Puno (2012-2021), refiere que sólo el 45% de los objetivos estratégicos cuentan con alguno de estos requisitos que acredita la calidad del nivel de articulación del plan.

El porcentaje de los lineamientos de política regional de la DIRCETUR Puno que cuentan con línea base, metas cuantificables y/o presupuesto asignado establecidos en el PERX

Puno (2012-2021), evidencia que ninguno de los lineamientos de política regional cuenta con alguno de estos requisitos que acredita la calidad del nivel de articulación del plan.

El porcentaje de lineamientos de política institucional de la DIRCETUR Puno que cuentan con línea base, metas cuantificables y/o presupuesto asignado establecidos en el POI Puno (2014), teniendo como resultado que el 68% de los 8 lineamientos de política institucional cuentan con este requisito que acredita uno de los ítems de la calidad del nivel de articulación del plan.

C. Nivel de articulación total del plan estratégico regional exportador de Puno con respecto al cuarto eje estratégico del plan estratégico de desarrollo nacional

[2] Plan Estratégico Regional Exportador

[3] Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo

CUADRO 1

RESULTADO DE LA MEDICIÓN DE LA ARTICULACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL PLAN ESTRATÉGICO REGIONAL EXPORTADOR DE PUNO CON RESPECTO AL CUARTO EJE ESTRATÉGICO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO NACIONAL, PERÍODO 2012-2021.

Eje Estratégico	Líneas de acción	Criterios de evaluación	Objetivos Estratégicos del PERX Puno 2006-2016	Nivel de Articulación por Correspondencia - NAC		Nivel de Calidad de la Articulación - NCA		Nivel Total de Articulación - NAT	
				Valor	Porcentaje (%)	Valor	Porcentaje (%)	Porcentaje (%)	Código Cromático
ECONOMIA, COMPETITIVIDAD Y EMPLEO	Política Económica	EE04PE1		-	-	-	-	-	-
		EE04PE2		-	-	-	-	-	-
		EE04PE3		-	-	-	-	-	-
		EE04PE4		-	-	-	-	-	-
		EE04PE5		-	-	-	-	-	-
		EE04PE6	Contar con un marco legal que permita la aplicación de mecanismos eficaces de facilitación del comercio exterior, fomento el desarrollo de la infraestructura y permita el acceso y la prestación de servicios de distribución física y financieros en mejores condiciones de calidad y precio.	1	10	0	0	10	BAJO
		EE04PE7		-	-	-	-	-	-
		EE04PE8		-	-	-	-	-	-
	Estructura Productiva	EE04EP1		-	-	-	-	-	-
		EE04EP2		-	-	-	-	-	-
		EE04EP3		-	-	-	-	-	-
		EE04EP4		-	-	-	-	-	-
		EE04EP5		-	-	-	-	-	-
		EE04EP6		-	-	-	-	-	-
		EE04EP7		-	-	-	-	-	-
		EE04EP8		-	-	-	-	-	-
		EE04EP9		-	-	-	-	-	-
		EE04EP11		-	-	-	-	-	-
		EE04EP12		-	-	-	-	-	-
		EE04EP13		-	-	-	-	-	-
		EE04EP14	Desarrollar una cultura exportadora con visión global y estratégica que fomenta capacidades de emprendimiento y buenas prácticas comerciales basadas en valores.	0	0	1	15	15	BAJO

ECONOMIA, COMPETITIVIDAD Y EMPLEO	Competitividad e integración a los mercados globales	EE04CO1		-	-	-	-	-	-
		EE04CO2	Lograr una oferta estratégicamente diversificada, con significativo valor agregado, de calidad y volúmenes que permitan tener una presencia competitiva en los mercados internacionales.	1	10	1	15	25	BAJO
		EE04CO3		-	-	-	-	-	-
		EE04CO4		-	-	-	-	-	-
		EE04CO5		-	-	-	-	-	-
			Diversificar y consolidar la presencia de las empresas, productos y servicios peruanos en los mercados de destino priorizados.	0	0	1	15	15	BAJO
	Innovación y Tecnología	EE04IT1		-	-	-	-	-	-
		EE04IT2							
		EE04IT3		-	-	-	-	-	-
		EE04IT4		-	-	-	-	-	-
		EE04IT5		-	-	-	-	-	-
		EE04IT6		-	-	-	-	-	-
		EE04IT7		-	-	-	-	-	-
		EE04IT8							
		EE04IT9		-	-	-	-	-	-
		EE04IT10		-	-	-	-	-	-
		EE04IT12		-	-	-	-	-	-
		EE04IT13		-	-	-	-	-	-
	Empleo	EE04EE1		-	-	-	-	-	-
		EE04EE2							
		EE04EE3		-	-	-	-	-	-
		EE04EE4		-	-	-	-	-	-
		EE04EE5		-	-	-	-	-	-
		TOTAL		2	20	3	45	35	BAJO

Fuente: Procesamiento de datos en Hoja de Cálculo/Elaboración propia

En el cuadro 1, se observa el resultado de la medición de la articulación de los objetivos estratégicos del Plan Estratégico Regional Exportador de Puno con respecto al Cuarto Eje Estratégico del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, período 2012-2021; el cual considera el PERX Puno aprobado en el año 2006. Los porcentajes obtenidos por cada criterio y por el PERX en su totalidad se clasificó en tres intervalos (alto, medio y bajo).

Para ello, se consideró 45 criterios de evaluación referidos de los lineamientos de política del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional en el cuarto eje estratégico, con el objetivo de

realizar la valoración del Nivel de Articulación Total (NAT) a cada uno de los criterios, el cual se obtiene de la suma del Nivel de Articulación por Correspondencia (NAC), al que se le ha otorgado un peso del 40%, y del Nivel de Calidad de la Articulación (NCA), con una ponderación del 60%. En ese sentido, tenemos que el PERX (2006-2016) muestra un 35% de Nivel de Articulación Total, lo que indica un nivel bajo de articulación con respecto al cuarto eje estratégico del PEDN.

CUADRO 2

RESULTADO DE LA MEDICIÓN DE LA ARTICULACIÓN DE LOS LINEAMIENTOS DE POLÍTICA REGIONAL DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO DE PUNO CON RESPECTO AL CUARTO EJE ESTRATÉGICO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO NACIONAL, PERÍODO 2012-2021.

Eje Estratégico	Líneas de acción	Criterios de evaluación	Lineamientos de Política Regional DIRCETUR Puno	Nivel de Articulación por Correspondencia		Nivel de Calidad de la Articulación - NCA		Nivel Total de Articulación - NAT	
				Valor	Porcentaje (%)	Valor	Porcentaje (%)	Porcentaje (%)	Código Cromático
ECONOMIA, COMPETITIVIDAD Y EMPLEO	Política Económica	EE04PE1		-	-	-	-	-	-
		EE04PE2		-	-	-	-	-	-
		EE04PE3	Promover la inversión pública y privada para la ejecución de infraestructura básica, puesta en valor de los recursos turísticos y circuitos turísticos para su conversión en ejes de desarrollo regional.	1	3	0	0	3	BAJO
		EE04PE4		-	-	-	-	-	-
		EE04PE5		-	-	-	-	-	-
		EE04PE6		-	-	-	-	-	-
		EE04PE7		-	-	-	-	-	-
		EE04PE8		-	-	-	-	-	-
	Estructura Productiva	EE04EP1		-	-	-	-	-	-
		EE04EP2		-	-	-	-	-	-
		EE04EP3	Fomentar el desarrollo de la actividad exportadora regional, con miras a crear oportunidades de negocios y atraer inversiones que generen una oferta exportable, empleo y crecimiento económico de la región Puno.	1	8	0	0	21	BAJO
		EE04EP4		-	-	-	-	-	-
		EE04EP5		-	-	-	-	-	-
		EE04EP6		-	-	-	-	-	-
		EE04EP7		-	-	-	-	-	-
		EE04EP8	Fomentar el desarrollo de la actividad turística y artesanal en un entorno competitivo conduciéndola de manera real y efectiva hacia su crecimiento económico.	1	3	0	0	3	BAJO
		EE04EP9	Desarrollo de cadenas productivas, coordinando y apoyando la articulación de los sectores primarios e industriales a fin de incrementar el valor agregado de la oferta exportable y aprovechar las potencialidades de la región.	1	3	0	0	3	BAJO
		EE04EP11		-	-	-	-	-	-

ECONOMIA, COMPETITIVIDAD Y EMPLEO	Estructura Productiva	EE04EP12		-	-	-	-	-	-
		EE04EP13		-	-	-	-	-	-
		EE04EP14		-	-	-	-	-	-
			Difundir las buenas prácticas en turismo para que sean adoptadas por las instituciones públicas y empresas privadas del sector e incorporar contenidos turísticos en el sistema curricular de la educación regional.	0	0	0	0	0	BAJO
			Conformación de alianzas estratégicas entre el sector público y privado para desarrollar un sistema integral de información, seguridad y protección al turista, con participación ciudadana.	0	0	0	0	0	BAJO
			Fomentar la participación de empresarios e inversionistas en misiones y ferias comerciales nacionales e internacionales para la adopción de buenas prácticas comerciales, el aprendizaje de experiencias exitosas, la voluntad de asociatividad y coadyuvar al desarrollo de la competitividad empresarial regional.	0	0	0	0	0	BAJO
			Desarrollar una cultura exportadora que fomente capacidades de emprendimiento y buenas prácticas comerciales basadas en valores.	0	0	0	0	0	BAJO
	Competitividad e integración a los mercados globales	EE04CO1		-	-	-	-	-	-
		EE04CO2		-	-	-	-	-	-
		EE04CO3		-	-	-	-	-	-
		EE04CO4		-	-	-	-	-	-
		EE04CO5		-	-	-	-	-	-
			Capacitación permanente de las organizaciones gremiales, vinculadas a la actividad turística, para fortalecer la conciencia e impulsar la competitividad y sostenibilidad.	0	0	0	0	0	BAJO
			Fomentar la promoción de atractivos turísticos y promover manifestaciones culturales en artesanía, gastronomía y folklore para la competitividad orientada al mercado turístico nacional e internacional.	0	0	0	0	0	BAJO

ECONOMÍA, COMPETITIVIDAD Y EMPLEO	Innovación y Tecnología	EE04IT1		-	-	-	-	-	-
		EE04IT2		-	-	-	-	-	-
		EE04IT3		-	-	-	-	-	-
		EE04IT4		-	-	-	-	-	-
		EE04IT5		-	-	-	-	-	-
		EE04IT6		-	-	-	-	-	-
		EE04IT7		-	-	-	-	-	-
		EE04IT8		-	-	-	-	-	-
		EE04IT9		-	-	-	-	-	-
		EE04IT10		-	-	-	-	-	-
		EE04IT12		-	-	-	-	-	-
		EE04IT13		-	-	-	-	-	-
			Desarrollar, innovar y consolidar productos turísticos competitivos, con participación de los actores, en armonía con la gestión ambiental sostenible.	0	0	0	0	0	BAJO
			Concertar el planeamiento de la investigación y desarrollo entre el sector empresarial, académico y gubernamental.	0	0	0	0	0	BAJO
	Empleo	EE04EE1		-	-	-	-	-	-
		EE04EE2		-	-	-	-	-	-
		EE04EE3		-	-	-	-	-	-
		EE04EE4		-	-	-	-	-	-
		EE04EE5		-	-	-	-	-	-
		TOTAL		4	18	0	0	7	BAJO

Fuente: Procesamiento de datos en Hoja de Cálculo/Elaboración propia

En el cuadro 2, se observa el resultado de la medición de la articulación de los lineamientos de política regional de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Puno con respecto al Cuarto Eje Estratégico del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, período 2012-2021. Los porcentajes obtenidos por cada criterio y por los lineamientos de política regional en su totalidad se clasificó en tres intervalos (alto, medio y bajo).

Para ellos, se consideró 45 criterios de evaluación referidos de los lineamientos de política del Plan Estratégico de

Desarrollo Nacional en el cuarto eje estratégico, con el objetivo de realizar la valoración del Nivel de Articulación Total (NAT) a cada uno de los criterios, el cual se obtiene de la suma del Nivel de Articulación por Correspondencia (NAC), al que se le ha otorgado un peso del 40%, y del Nivel de Calidad de la Articulación (NCA), con una ponderación del 60%. En ese sentido, tenemos que los lineamientos de política regional muestran un 7% de Nivel de Articulación Total, lo que indica un nivel bajo de articulación con respecto al cuarto eje estratégico del PEDN.

CUADRO 3

RESULTADO DE LA MEDICIÓN DE LA ARTICULACIÓN DE LOS LINEAMIENTOS DE POLÍTICA INSTITUCIONAL DEL PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL DE LA DIRECCION REGIONAL DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO DE PUNO CON RESPECTO AL CUARTO EJE ESTRATÉGICO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO NACIONAL, PERÍODO 2012-2021.

Eje Estratégico	Líneas de acción	Criterios de evaluación	Lineamientos de Política Institucional del POI DIRCETUR 2014	Nivel de Articulación por Correspondencia		Nivel de Calidad de la Articulación - NCA		Nivel Total de Articulación - NAT	
				Valor	Porcentaje (%)	Valor	Porcentaje (%)	Porcentaje (%)	Código Cromático
ECONOMIA, COMPETITIVIDAD Y EMPLEO	Política Económica	EE04PE1		-	-	-	-	-	-
		EE04PE2		-	-	-	-	-	-
		EE04PE3		-	-	-	-	-	-
		EE04PE4		-	-	-	-	-	-
		EE04PE5		-	-	-	-	-	-
		EE04PE6		-	-	-	-	-	-
		EE04PE7		-	-	-	-	-	-
		EE04PE8	Promover la participación de empresarios en eventos de promoción de inversiones y servicios financieros.	1	5	1	8	13	BAJO
	Estructura Productiva	EE04EP1		-	-	-	-	-	-
		EE04EP2		-	-	-	-	-	-
		EE04EP3		-	-	-	-	-	-
		EE04EP4		-	-	-	-	-	-
		EE04EP5		-	-	-	-	-	-
		EE04EP6		-	-	-	-	-	-
		EE04EP7		-	-	-	-	-	-
		EE04EP8		-	-	-	-	-	-
		EE04EP9		-	-	-	-	-	-
		EE04EP11		-	-	-	-	-	-
		EE04EP12	Facilitar información a exportadores y potenciales exportadores.	1	5	1	8	13	BAJO
		EE04EP13		-	-	-	-	-	-
		EE04EP14		-	-	-	-	-	-
	Competitividad e integración a los mercados globales	EE04CO1		-	-	-	-	-	-
		EE04CO2	Fortalecer las capacidades y servicios exportadores de entidades públicas y privadas con el desarrollo de la oferta exportable, incremento de pymes y valor agregado.	1	5	1	8	13	BAJO
		EE04CO3		-	-	-	-	-	-
		EE04CO4		-	-	-	-	-	-
		EE04CO5		-	-	-	-	-	-
			Mejorar la competitividad de las empresas exportadoras con participación de PROMPERU.	0	0	1	13	13	BAJO

ECONOMIA, COMPETITIVIDAD Y EMPLEO			Fortalecer la oferta exportable regional con la participación de las empresas exportadoras en ferias nacionales e internacionales con intervención de PROMPERU.	0	0	1	13	13	BAJO
			Promover la participación de las empresas exportadoras en ruedas de negocio y misiones comerciales internacionales a través de PROMPERU.	0	0	1	13	13	BAJO
	Innovación y Tecnología	EE04IT1	Promover el reconocimiento a la investigación en comercio exterior y turismo.	1	13	0	0	13	BAJO
		EE04IT2		-	-	-	-	-	-
		EE04IT3		-	-	-	-	-	-
		EE04IT4		-	-	-	-	-	-
		EE04IT5		-	-	-	-	-	-
		EE04IT6		-	-	-	-	-	-
		EE04IT7		-	-	-	-	-	-
		EE04IT8		-	-	-	-	-	-
		EE04IT9		-	-	-	-	-	-
		EE04IT10		-	-	-	-	-	-
		EE04IT12		-	-	-	-	-	-
		EE04IT13		-	-	-	-	-	-
	Empleo	EE04EE1		-	-	-	-	-	-
		EE04EE2		-	-	-	-	-	-
		EE04EE3		-	-	-	-	-	-
		EE04EE4		-	-	-	-	-	-
		EE04EE5		-	-	-	-	-	-
			Sensibilizar a estudiantes de niveles CEXES, CETPRO, Tecnológico y Universitario.	0	0	1	8	8	BAJO
		TOTAL		4	28	7	68	52	MEDIO

Fuente: Procesamiento de datos en Hoja de Cálculo/Elaboración propia

En el cuadro 3, se observa el resultado de la medición de la articulación de los lineamientos de política institucional establecidos en el Plan Operativo Institucional 2014 con respecto al Cuarto Eje Estratégico del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, período 2012-2021. Los porcentajes obtenidos por cada criterio y por los lineamientos de política institucional en su totalidad se clasificó en tres intervalos (alto, medio y bajo).

Para ellos, se consideró 45 criterios de evaluación referidos de los lineamientos de política del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional en el cuarto eje estratégico, con el objetivo de realizar la valoración del Nivel de Articulación Total (NAT) a cada uno de los criterios, el cual se obtiene de la suma del Nivel de Articulación por Correspondencia (NAC), al que se le ha otorgado un peso del 40%, y del Nivel de Calidad de la Articulación (NCA), con una ponderación del 60%. En ese sentido, tenemos que los lineamientos de política regional muestran un 52% de Nivel de Articulación Total, lo que indica un nivel medio de articulación con respecto al cuarto eje estratégico del PEDN.

V. DISCUSIÓN

A. Primera hipótesis específica

En el cuadro 2, el Nivel de Articulación por Correspondencia del Plan Estratégico Regional Exportador de Puno evidencia un nivel bajo de correspondencia con respecto a los criterios de evaluación del cuarto eje estratégico: Economía, competitividad y empleo del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, período 2012-2014.

Esto debido a que un mayor porcentaje de los lineamientos de política establecidos en el Plan Estratégico Regional Exportador (2006-2016), seguido de los lineamientos de política establecidos en el Plan Operativo Institucional (2014) no guardan correspondencia con los 45 criterios establecidos del cuarto eje estratégico del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (Plan Bicentenario) (CEPLAN, 2014), es decir, que los lineamientos de política regional no están alineados, ni guardan relación con los lineamientos de política (criterios de

evaluación) establecidos en el cuarto eje estratégico del Plan Bicentenario.

Es así que, según el (Acuerdo Nacional, 2014) a través del Foro del Acuerdo Nacional señala que las 34 Políticas de Estado aprobadas constituyen el marco de referencia de planes y estrategias de los tres niveles de gobierno, reflejadas en los lineamientos de política (criterios de evaluación) para el desarrollo del país en el largo plazo. Por tanto, el Nivel bajo de Articulación por Correspondencia en el periodo 2012-2014, responde entonces al proceso metodológico utilizado en la elaboración del Plan Estratégico Regional Exportador de Puno (2006-2016) (Gobierno Regional de Puno, 2013).

Finalmente, (Shack Yalta, 2008) indica que la problemática radica en que los planificadores siguen planificando a pesar que reconocen que los presupuestos se elaboran siguiendo otros criterios y no necesariamente sus planes. Asimismo, los auditores están preocupados solo por los problemas procedimentales (legalidad de los actos) y no tanto por estas incoherencias, y finalmente, la sociedad civil suele concentrar su atención en otros temas urgentes y cercanos, dejando de reconocer que la base de la acción gubernamental es la planificación (que probablemente influya de manera determinante en la satisfacción de sus necesidades y solución de sus problemas) está ligada a la apropiada articulación entre los procesos de planificación, programación, presupuestación (gestión) y evaluación. Ante lo expuesto, señala que la solución se enfoca a contar con un sostenido liderazgo político y capacidades técnicas que orienten un proceso que nos lleve de la situación actual a la deseada (Durigo, 2013).

B. Segunda hipótesis específica

En el cuadro 2, el Nivel de Calidad de la Articulación del Plan de Desarrollo Concertado Regional de Puno evidencia un nivel bajo con respecto del cuarto eje estratégico: Economía, competitividad y empleo del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (Plan Bicentenario), 2012-2014. Dado que el nivel de calidad de la articulación del Plan Estratégico Regional de Exportador de Puno (2006-2016), seguido del Plan Operativo Institucional (2014) de la DIRCETUR de Puno muestran un nivel bajo, respectivamente.

Esto debido a que los lineamientos de política regional establecidos en el Plan estratégico Regional Exportador de Puno no cuentan con una línea base (diagnóstico), metas cuantificables concretas y presupuesto específico para cada proyecto y/o actividad establecida en dicho documento, que permitan lograr los objetivos para los cuales han sido diseñados y programados, los mismos que se enfocan en solucionar un problema social específico de la población.

Asimismo, concluye que la articulación contará con un entorno más propicio para la misma, en la medida que se disponga de recursos financieros, indicadores de desempeño y mecanismos de monitoreo y evaluación de la gestión, y además una orientación general de la administración (incentivos) hacia el logro de fines y no solo la ejecución de medios.

VI. CONCLUSIONES

La articulación por correspondencia del Plan Estratégico Regional Exportador de Puno (2006-2016) respecto al cuarto eje estratégico del Plan Bicentenario fue 18%, lo que significó un nivel de articulación por correspondencia bajo, en consecuencia, un nivel bajo limita el cumplimiento de los objetivos establecidos en el plan, y no conlleva al cumplimiento de la visión regional, visión país; así como también incumple la normativa nacional establecida por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico-CEPLAN.

La calidad de la articulación del Plan Estratégico Regional Exportador de Puno (2006-2016) respecto al cuarto eje estratégico del Plan Bicentenario fue 18%, lo que evidenció un nivel de calidad de la articulación bajo, mientras que del Plan Operativo Institucional (2014) fue 28%, lo que significó un nivel medio de calidad de la articulación. Por tanto, el Plan Estratégico Regional Exportador de Puno (2006-2016) comprobó la ausencia de datos estadísticos (línea base) que permitan medir el cumplimiento de objetivos ni contar con un diagnóstico, así también, el contar con limitadas metas cuantitativas establecidas dificulta evaluar el cumplimiento de los objetivos de los proyectos y/o actividades; y finalmente, evidenció también limitada capacidad de distribución de los ingresos, dado que si los proyectos y/o actividades programados no contaban con recursos financieros asignados, difícilmente podrán ser implementados y ejecutados, a efecto de solucionar un problema específico o generar algún impacto positivo en la mejora de la calidad de vida de la población.

La articulación total del Plan Estratégico Regional Exportador de Puno (2006-2016) con respecto al cuarto eje estratégico del Plan Bicentenario, evidenció un 7%, determinando un nivel bajo de articulación total; de donde se concluye que dichos documentos de gestión presentan un nivel bajo de articulación por correspondencia y un nivel bajo de la calidad de articulación con respecto al cuarto eje estratégico del Plan Bicentenario.

VII. RECOMENDACIONES

A la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Puno deberá retroalimentar el Plan Estratégico Regional Exportador de Puno (2006-2016), dado que dicho documento no cuenta con proyectos y/o actividades programados, mas solo establece los lineamientos de políticas que no guardan correspondencia con el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, lo cual no permitirá el cumplimiento de los objetivos establecido en dichos documentos de gestión y sobre todo la capacidad de satisfacer las demandas de la población por parte de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Puno.

A la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Puno se recomienda formular los diferentes instrumentos de gestión basados en la planificación estratégica en el tiempo previsto, considerando que estos documentos permiten la mejor toma de decisiones.

A la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Puno se recomienda considerar proyectos y/o actividades en los documentos de gestión, asimismo, estos deberán contener una línea de base, ya que no es posible elaborar una línea de base retroactiva. Así como también se le recomienda contar con metas cuantificables, lo cual permitirá realizar una evaluación de resultados e impacto.

A la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Puno se recomienda diseñar un sistema de seguimiento y evaluación durante la formulación del plan que implique contar con: un conjunto estructurado de indicadores que conlleven al logro de los objetivos estratégicos contemplados en el plan, contar con medidas referentes a la recopilación de datos, a fin de que los datos requeridos por los indicadores sean compatibles con las estadísticas existentes, lo cual permitirá la toma de decisiones estratégicas, dado que en el mediano y largo plazo, generaran impactos sobre la población, que se traducirá en el mejoramiento de la calidad de vida de la población o en el entorno donde ella vive.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

Acuerdo Nacional. (2014). *Acuerdo Nacional: Consensos para enrumbar al Perú. Primera Edición*. Lima, Perú: Secretaría Ejecutiva del Acuerdo Nacional.

Ahumada, J. (2014). *Fundamentos de la Teoría de la Planificación*. Argentina: Asociación Argentina de Presupuesto y Administración Financiera Pública.

Andía Valencia, W. (2019). *Manual de Gestión Pública*. Perú: Ediciones Arte y Pluma.

Armijo, M. (2010). *Planes Nacionales de Desarrollo en América Latina: Indicadores para el Desarrollo*. Buenos Aires, Argentina: CEPAL.

Cardenas, R. P. (2011). *Primer Plan Estratégico de Desarrollo Nacional. Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Imperial, Perú.

CEPLAN. (2014). *Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico - Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico*. Lima, Perú: Diario Oficial EL PERUANO.

Comisión Organizadora del CEPLAN. (2004). *Proyecto de Ley de Creación del Sistema y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico*. Lima, Perú.

Consejo Directivo del Centro Nacional de Planificación Estratégica. (2011). *Plan Bicentenario: Perú rumbo al 2021*. Lima, Perú: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico.

Cordera, R., Nógues, S., & Gonzáles, E. (2019). El reto de incorporar indicadores en los sistemas de evaluación y seguimiento de los Planes Regionales de Ordenación Territorial en España. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 0.

doi:10.21138/bage.2726

Dillon, L. (2006). *La Planificación Económica*. España: Universidad Yacambu.

Durigo, M. C. (2013). *La implementación de articulaciones interorganizacionales en el ámbito local. El caso de las Unidades de Gestión Local en el municipio de Florencio Varela, Argentina*. Argentina: FLACSO Argentina.

Gobierno Regional de Puno. (2013). *Plan de Desarrollo Regional Concertado Puno al 2021*. Puno, Perú: Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial.

Hernández Gamboa, R. (2012). *Naturaleza de la planeación económica*. México.

Instituto Peruano de Economía. (2014). *Índice de Competitividad Regional - INCORE*. Lima, Perú: Instituto Peruano de Economía.

Ministerio de Educación Nacional. (2012). *Evaluación de la articulación del Plan de Desarrollo 2012-2015 de Barranquilla con el Plan Nacional Decenal de Educación 2006-2016*. Bogotá, Colombia.

Quiñones, A., Lozano, I., Cucho, M., Tello, P., & Acuña, R. (2012). *Perú: Metodología para el diseño de una aplicación estratégica interrelacionada con la administración presupuestaria en las entidades del sector público Caso: RENIEC*. Lima, Perú: ESAN.

Shack Yalta, N. (2008). *Plan, Presupuesto, Transparencia y Participación*. La Antigua, Guatemala: ILPES.

Shack, N. (2008). *Intentando caracterizar la articulación entre el Plan y el Presupuesto: Experiencias en 15 países de América Latina. Documento de Trabajo*. Washington. Estados Unidos: BID/PRODEV.

Shack, N. (2011). *Modelo Conceptuales para la Construcción de un Proceso de Planificación articulado al Presupuesto*. La Antigua, Guatemala: CEPAL.

Villalbi, J., & Tresserras, R. (2011). Evaluación de políticas y planes de salud. *Gaceta Sanitaria*, 17-24. doi:10.1016/S0213-9111(11)70004-8

Zavala Mendoza, E., & Varela Llavona, A. (2017). Planificación estratégica en la organización y gestión de servicios sociales: la transformación administrativa en el trabajo social. *Voces desde el Trabajo Social*, 5, 69-98. doi:10.31919/voces.v5i1.80