



**“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y
EVALUACIÓN EN EL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE LA
PRODUCCIÓN”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Gestión Pública**

Presentado por

Sr. Víctor Manuel Concha Aranda

Sr. Jesús Rubén Príncipe Gonzales

Sra. Eli Natali Suárez Fernández

Asesor: Profesor José Díaz Ismodes

2017

A nuestras familias, por su apoyo incondicional.

Agradecemos a nuestros profesores de la maestría,
en especial a nuestro asesor de tesis por su tiempo y
dedicación.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo de investigación pretende contribuir a la Gestión del Instituto Tecnológico de la Producción (ITP), bajo la mejora del proceso de planificación en dicha institución, buscando gestionar la información de manera útil, eficiente y oportuna mediante la construcción del seguimiento y evaluación de los objetivos estratégicos señalados en su plan, para lo cual se propone el diseño de un sistema de seguimiento y evaluación que mejore el cumplimiento de los objetivos del Plan Estratégico Institucional (PEI) del ITP, bajo un enfoque de gestión por resultados, debido a que es necesario evaluar el producto o servicio final en que se traducirán los objetivos definidos mediante dicha herramienta.

Es importante señalar que, en el marco de la implementación de una política, proyecto, o intervención, se deben realizar acciones para evidenciar que -efectivamente- se están logrando los objetivos propuestos, respetando el diseño y alcanzando los resultados e impactos deseados, así como identificar las causas por las que es posible que no se estén logrando los resultados esperados.

En ese sentido, a fin de determinar la brecha existente en el Instituto Tecnológico de la Producción (ITP), se realizaron encuestas a personal de dicha institución, concluyéndose que el seguimiento del PEI se realiza a través de cumplimiento de metas más no se realizan medidas correctivas ni recomendaciones, lo que evidencia que no existe retroalimentación de la información, lo que origina que no se tomen las medidas correctivas en el momento oportuno.

Asimismo, se llevó a cabo una mesa de trabajo con funcionarios de la alta dirección del ITP a fin de recoger sus puntos de vista y recomendaciones respecto al sistema propuesto, dando como resultado el mejoramiento de la propuesta, su aprobación y compromiso de implementación por parte de los mencionados funcionarios.

Finalmente, se efectuó un análisis de la viabilidad para la implementación del sistema propuesto, dando como resultado que el mismo cuenta con viabilidad normativa y económica.

Índice

Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos	ix
Índice de anexos	x
Resumen ejecutivo.....	iv
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Análisis externo	2
1. Planteamiento del problema.....	2
2. Preguntas de investigación.....	2
3. Objetivos de la investigación	2
3.1 Objetivo general.....	2
3.2 Objetivos Específicos.....	2
4. Justificación	3
5. Limitaciones.....	3
Capítulo III. Marco conceptual	5
1. Gestión por resultados.....	5
1.1 Cadena de valor público en la gestión de resultados.....	6
2. Planeamiento estratégico	8
2.1 Fases del proceso de planeamiento estratégico.....	8
3. Seguimiento y evaluación	9
3.1 Seguimiento	9
3.2 Evaluación	10
3.3 Anticipación estratégica como fin del seguimiento y evaluación	11
3.4 Indicadores de desempeño	12
4. Experiencias de otros países	13
4.1 Modelo Sinergia de Colombia	13
4.1.1 Marco legal	13
4.1.2 Generación y uso de información de Sinergia	14
4.2 Modelo Coneval de México.....	16
4.2.1 Implementación	16

4.2.2 El modelo de seguimiento y evaluación de la Coneval	16
4.3 Aspectos claves de los modelos de sistemas de seguimiento y evaluación	18

Capítulo IV. Marco metodológico	20
1. Tipo y diseño de la investigación.....	20
2. Población y muestra.....	20
2.1 Población	20
2.2 Muestra	20
3. Técnicas de recolección de datos.....	20
4. Resultado de las encuestas y mesa de trabajo	21
4.1 Encuestas	21
4.2 Mesa de trabajo.....	21
5. Delimitación de la investigación	22

Capítulo V. Análisis y diagnóstico situacional del Instituto Tecnológico de la Producción (ITP) 23

1. El Instituto Tecnológico de la Producción.....	23
1.1 Análisis interno	23
1.1.1 Estructura organizacional	23
1.1.2 Cuadro de asignación de personal (CAP).....	25
1.1.3 Manual de organización y funciones (MOF).....	25
1.1.4 Manual de Procedimiento (MAPRO).....	25
1.1.5 Plan Estratégico Institucional (PEI).....	25
1.1.6 Problematicación de los actuales indicadores del PEI.....	27
1.1.7. Presupuesto	35
1.2 Análisis externo	36
1.2.1 Política nacional del sector producción	36
1.2.2 Entorno económico local y global	37
2. Diagnóstico situacional del seguimiento y evaluación del PEI del ITP.....	38

Capítulo VI. Sistema de Seguimiento y Evaluación para el Plan Estratégico del Instituto Tecnológico de la Producción..... 41

1. Diseño y propuesta del Sistema de Seguimiento y Evaluación del PEI del ITP.....	41
1.1 Centros de Responsabilidad.....	42
1.2 Unidad de Control de Gestión.....	42

1.3 Alta dirección	43
1.4 Establecer las responsabilidades dentro de la organización.....	46
2. Implementación del modelo de Seguimiento y Evaluación del PEI del ITP	46
2.1 Condiciones iniciales	47
2.1.1 Gestionar la aprobación del inicio de la fase de seguimiento (por única vez), por parte de la alta dirección del ITP.....	47
2.1.2 Elaborar el plan de trabajo para difundir, capacitar e implementar la fase de seguimiento (fortalecer las capacidades de los operadores y responsables de la implementación del seguimiento).....	47
2.1.3 Asegurar el apoyo y compromiso de la alta dirección	48
2.2 Implementación.....	49
2.2.1 Etapa 1: Coordinación con los órganos de la entidad	49
2.2.2 Etapa 2: Emisión y consolidación de la información.....	55
Capítulo VII. Evaluación de la viabilidad de la propuesta	56
1. Viabilidad normativa	56
2. Viabilidad económica	56
Conclusiones y recomendaciones	58
1. Conclusiones.....	58
2. Recomendaciones	59
Bibliografía	60
Anexos	65
Nota biográfica	84

Índice de tablas

Tabla 1.	Participación del ITP en la mesa de trabajo y encuestas	20
Tabla 2.	Objetivos estratégicos e indicadores.....	26
Tabla 3.	Acciones estratégicas e indicadores del objetivo 1	26
Tabla 4.	Acciones estratégicas e indicadores del objetivo 2	26
Tabla 5.	Acciones estratégicas e indicadores del objetivo 3	27
Tabla 6.	Acciones estratégicas e indicadores del objetivo 4	27
Tabla 7.	Objetivos estratégicos institucionales	28
Tabla 8.	Objetivo estratégico institucional N.º 1	30
Tabla 9.	Objetivo estratégico institucional N.º 2	31
Tabla 10.	Objetivo estratégico institucional N.º 3	32
Tabla 11.	Objetivo estratégico institucional N.º 4.....	33
Tabla 12.	Presupuesto asignado por categoría presupuestal.....	35
Tabla 13.	Responsabilidad de actores.....	46
Tabla 14.	Descripción de los campos de la ficha de evaluación.....	55
Tabla 15.	Presupuesto de la OPPM	57

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Pilares de la gestión por resultados.....	6
Gráfico 2.	Cadena de valor público	7
Gráfico 3.	Producción pública y política pública en la cadena de valor público	7
Gráfico 4.	Fases del proceso de planeamiento estratégico	9
Gráfico 5.	Generación y uso de información para el seguimiento a políticas públicas según la cadena de valor	15
Gráfico 6.	Gestión para resultados, presupuesto basado en resultados y sistema de evaluación del desempeño	17
Gráfico 7.	Componentes del Sistema de Evaluación del Desempeño	18
Gráfico 8.	Estructura orgánica del ITP	24
Gráfico 9.	Seguimiento actual del PEI del ITP	38
Gráfico 10.	Modelo de Sistema de Seguimiento y Evaluación	44
Gráfico 11:	Flujograma del Procedimiento de Seguimiento y Evaluación.....	45
Gráfico 12.	Condiciones necesarias para la evaluación y seguimiento	48
Gráfico 13.	Tipos de acumulación de los indicadores	51
Gráfico 14.	Velocímetro	53
Gráfico 15.	Reporte de evaluación	54

Índice de anexos

Anexo 1.	Matriz de resumen de objetivos y acciones estratégicas institucionales	66
Anexo 2.	Ficha del objetivo estratégico 1-A.....	67
Anexo 3.	Ficha del objetivo estratégico 1-B	68
Anexo 4.	Ficha del objetivo estratégico 2-A.....	69
Anexo 5.	Ficha del objetivo estratégico 2-B	70
Anexo 6.	Ficha del objetivo estratégico 3	71
Anexo 7.	Ficha del objetivo estratégico 4.....	72
Anexo 8.	Alineamiento de los objetivos estratégicos sectoriales y objetivos estratégicos institucionales	73
Anexo 9.	Relación de cargos del personal del ITP participante de la investigación.....	74
Anexo 10.	Acta de Mesa de Trabajo	75
Anexo 11.	Encuesta aplicada	76
Anexo 12.	Resultados de la encuesta	77
Anexo 13.	Glosario de términos.....	82

Capítulo I. Introducción

Tradicionalmente el uso del proceso de planeamiento y su instrumento (el plan o programa) han sido utilizados como instrumentos rígidos, poco participativos o consensuados dentro una institución.

La elaboración de un plan se regía al cumplimiento de un requisito más que a la elaboración de una herramienta útil para la gestión institucional, independiente del impacto, respaldo o involucramiento que tenga el documento en la institución y en sus propios colaboradores. La concepción tradicional del proceso de planeamiento es tener como producto un plan, mas no fue concebida como un proceso continuo y retroalimentado.

Sin embargo, todo sistema de planificación y toda estrategia no podrían tener continuidad si no son evaluados adecuadamente o, en su defecto, monitoreados para corregir las distorsiones en su ejecución, dado que todo plan es dinámico en el tiempo y flexible al momento de implementarse; por ello, los sistemas de seguimiento y evaluación son fundamentales para su implementación.

La implementación de los sistemas de seguimiento, en el marco de las políticas de modernización del Estado, busca promover en las instituciones públicas una gestión eficiente, ágil y ejecutiva, para intervenir a favor de la población de forma efectiva y oportuna.

Esta situación significa responder adecuadamente no solo a los cambios políticos sino, principalmente, a las necesidades de los ciudadanos a cuya atención se debe el servicio, razón por la cual los procesos de toma de decisiones a nivel estratégico, gerencial y operativo deberían ser más ágiles en todos sus niveles. Esto supone que la información y los sistemas que alimentan dichas decisiones deberían contener las mencionadas características.

En el presente trabajo se proponen lineamientos para el desarrollo de la fase de seguimiento en el Instituto Tecnológico de la Producción, el cual busca contribuir a la mejora del proceso de planificación en dicha institución, gestionando la información de manera útil, eficiente y oportuna mediante la construcción del sistema de seguimiento y evaluación de los objetivos estratégicos bajo un enfoque de resultados definidos en su plan.

Capítulo II. Alcances del trabajo de investigación

1. Planteamiento del problema

¿Cómo debe implementarse un sistema de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico Institucional (PEI) del Instituto Tecnológico de la Producción (ITP) bajo un enfoque de gestión por resultados?

2. Preguntas de la investigación

- ¿De qué manera contribuye un sistema de seguimiento y evaluación al cumplimiento de los objetivos planteados en el PEI del ITP?
- ¿Cómo debe organizarse la institución para implementar adecuadamente un sistema de seguimiento y evaluación bajo un enfoque de gestión por resultados?
- ¿Qué características debe tener un sistema de seguimiento y evaluación del PEI del ITP?
- ¿Es viable la implementación de un sistema de seguimiento y evaluación del PEI en el ITP?

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Proponer el diseño de un sistema de seguimiento y evaluación que mejore el cumplimiento de los objetivos del PEI del ITP bajo un enfoque de gestión por resultados.

3.2 Objetivos específicos

- Definir de qué manera un sistema de seguimiento y evaluación contribuye al cumplimiento de los objetivos planteados en el PEI del ITP.
- Proponer cómo debe organizarse la institución para implementar adecuadamente un sistema de seguimiento y evaluación bajo un enfoque de gestión por resultados.
- Proponer las características que debe tener un sistema de seguimiento y evaluación del PEI del ITP.
- Analizar la viabilidad de la implementación de un sistema de seguimiento y evaluación del PEI del ITP.

4. Justificación

Según se establece en la Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (Ceplan) (2015), ente rector de planeamiento estratégico, la cuarta fase del planeamiento es la fase de seguimiento; no obstante, a la fecha el ente rector no ha establecido una Guía Metodológica que establezca las pautas para el desarrollo de dicha fase.

De otro lado, la Secretaría de Gestión Pública ha señalado la falta de un sistema de seguimiento y evaluación en el Estado, donde los datos estén centralizados en bases consolidadas, ordenadas y confiables. Esta carencia genera dificultades para acceder a información que permita evaluar la gestión y sus resultados, además de generar problemas para la toma de decisiones oportunas que puedan derivarse de ella.

Por su parte, en el año 2016 el ITP aprobó su primer Plan Estratégico Institucional (PEI) mediante Resolución Ejecutiva N°144-2016-ITP/DE del 27 de julio de 2016 (ITP 2016a), el cual aún no ha sido evaluado a la fecha y, por tanto, no cuenta con indicadores que evidencien el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos en este instrumento.

En ese sentido, se justifica la realización de la presente investigación porque explica la utilidad del sistema de Seguimiento y Evaluación del PEI con un enfoque de gestión por resultados, debido que resulta necesario evaluar el producto o servicio final que resultará de los objetivos estratégicos definidos en el PEI.

Este trabajo de investigación se ocupa principalmente de explicar la utilidad de las herramientas del sector privado en el sector público para realizar el seguimiento y evaluación de los objetivos estratégicos institucionales.

5. Limitaciones

Un sistema de seguimiento y evaluación implica el compromiso de diversos actores para una mejor toma de decisiones en una institución pública, toda vez que se genera una sinergia entre cada uno de ellos para alcanzar dichos objetivos.

La presente investigación se basa en un sistema de seguimiento y evaluación en la institución y la principal limitación que los autores han tenido al desarrollarla ha sido la falta de información

y el flujo adecuado de ésta, dado que depende de un conjunto de actores que forman parte del ITP.

Capítulo III. Marco conceptual

Para trabajar un sistema adecuado de seguimiento y evaluación es necesario tomar en cuenta algunos conceptos sobre los cuales se basará dicho modelo, los cuales se presentan a continuación:

1. Gestión por resultados

La gestión por resultados tiene origen en la corriente de la nueva gestión pública, al adaptar las herramientas del sector privado hacia espacios públicos, promoviendo la generación de herramientas que busquen lograr la eficiencia en la gestión.

La gestión por resultados tiene diversas interpretaciones, entre ellas se pueden distinguir las siguientes: «Es una estrategia de gestión que orienta la acción de los actores públicos del desarrollo hacia la generación del mayor valor público posible a través del uso de instrumentos de gestión que, en forma colectiva, coordinada y complementaria, deben implementar las instituciones públicas subnacionales para generar mejoras sostenibles en la calidad de vida de la población» (García López y García Moreno 2010:7).

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal), «La gestión por resultados es un modelo de administración de los recursos públicos centrado en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno para un determinado período de tiempo y con determinados recursos. [...] Esto permite gestionar y evaluar el desempeño de las organizaciones del Estado en relación con políticas públicas definidas para atender las demandas de la sociedad» (Makon 2000:3).

El ciclo de gestión por resultados tiene cinco pilares: planificación orientada a resultados; presupuesto por resultados; gestión financiera pública; gestión de programas y proyectos; y seguimiento y evaluación. Estos pilares son orientadores del proceso de creación de valor público.

Gráfico 1. Pilares de la gestión por resultados



Fuente: Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), 2007.

En dicho marco conceptual se debe tomar en cuenta que el seguimiento y evaluación, en el marco de la gestión por resultados, son procesos que acompañan a las principales estrategias del gobierno en su planificación, presupuesto y rendición de cuentas en todo el ciclo, contribuyendo a generar retroalimentación que de viabilidad al mejoramiento de la gestión.

También es importante considerar la cadena de valor público, que describe los niveles de contribución de cada nivel hacia los resultados que espera el Estado en cada una de sus intervenciones. Este concepto se describe a continuación.

1.1 Cadena de valor público en la gestión de resultados

Entre los conceptos a los que se le pone particular interés en el marco de la gestión por resultados está el valor público, que es entendido como los bienes o servicios que demandan los ciudadanos y que las organizaciones, mediante los lineamientos del Gobierno de turno, deben cumplir. En este contexto, la gestión por resultados tiene por objeto dar un marco de acción a las organizaciones para que éstas puedan brindar de la mejor manera los bienes y servicios que demanda la población.

La gestión basada en resultados está concebida en una lógica de causalidad, en cuanto se identifica -en primer lugar- cuáles son los insumos con los que se debe contar para lograr producir un bien o servicio. Así también se identifican las actividades a realizarse para que estos insumos se transformen en los productos demandados por la ciudadanía. Esta primera fase es la de ejecución

de productos (bienes y servicios), que se rige bajo la eficiencia en el uso de los recursos. Luego de la elaboración de productos, éstos deben ser entregados a la población, y debe evaluarse el efecto y el impacto que tendrán en ella. Estas dos últimas fases son los resultados, que están regidos bajo la lógica de eficacia.

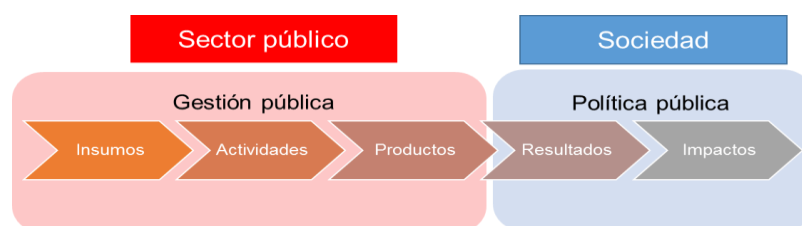
Gráfico 2. Cadena de valor público



Fuente: BID y CLAD, 2007.

Según Sotelo: «El sector público puede ser entendido como un conjunto de instituciones dedicadas a generar productos -bienes o servicios- que se entregan a la población. Estos productos constituyen la razón de ser de una institución ya que, a través de ellos, satisfacen necesidades sociales contribuyendo de este modo en forma directa al logro de políticas. Los objetivos de política, a su vez, se operacionalizan en resultados e impactos esperados; ambos cotejables y susceptibles de seguimiento. Para producir los bienes y servicios se requieren cantidades y calidades adecuadas de insumos y, para adquirirlos, se necesitan recursos financieros. Se denomina operación al proceso mediante el cual se transforman recursos en productos» (Sotelo 2012:4).

Gráfico 3. Producción pública y política pública en la cadena de valor público



Fuente: Ceplan, 2016a.
Elaboración: Propia, 2017.

La cadena de valor público configura niveles y, en algunos casos, temporalidad en los sistemas de seguimiento de evaluación: por un lado, los criterios de evaluación son distintos en cada nivel de la cadena y estos hacen que su configuración sea distinta; por otro lado, la temporalidad del levantamiento de información es cada vez mayor toda vez que esta ocurre en los niveles de impacto o resultado antes que en los de actividades o productos.

El tercer concepto sobre el cual se fundamenta el modelo es el de planificación estratégica, proceso que ha tomado relevancia en el país desde la constitución del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (Ceplan). Dicho concepto se desarrolla a continuación.

2. Planeamiento estratégico

Partiendo de una definición de tipo administrativa, el planeamiento estratégico es una función de apoyo para la gestión pública, principalmente brindando información para la mejor toma de decisiones, y que es desarrollada como un proceso sistemático construido sobre el análisis continuo de la situación actual y del pensamiento orientado a futuro, el cual genera información para la toma de decisiones con el fin de lograr los objetivos estratégicos establecidos (Ceplan 2015).

2.1 Fases del proceso de planeamiento estratégico

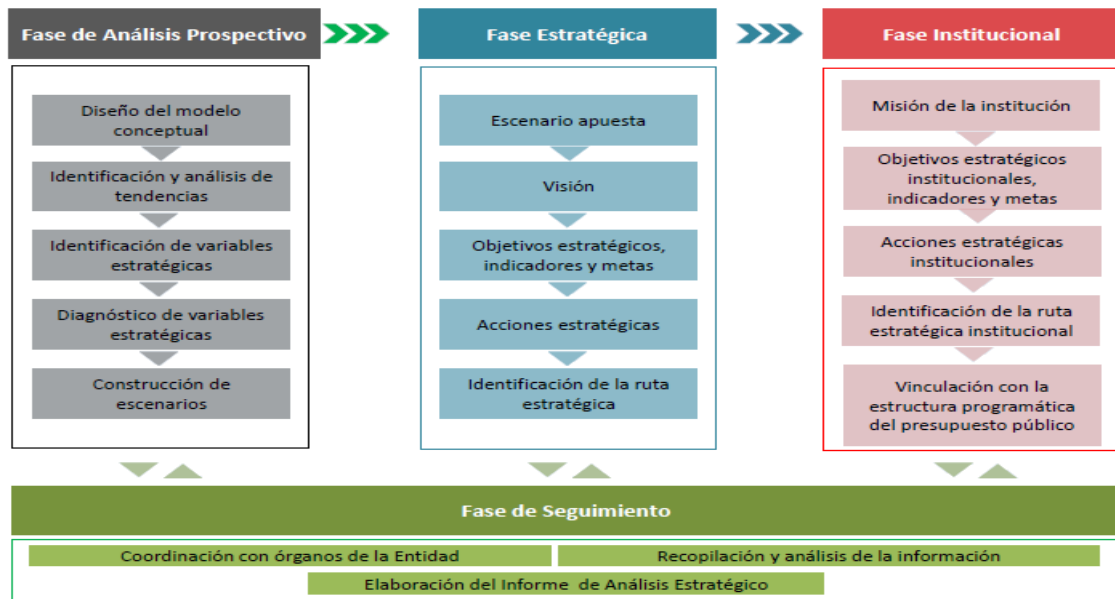
Según se establece en la Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico del Ceplan (2015), éste se desarrolla a través de cuatro fases: la fase de análisis prospectivo, la fase estratégica, la fase institucional y la fase de seguimiento.

La fase de seguimiento contribuye al logro de los objetivos estratégicos a través del seguimiento continuo de las metas, con el fin de retroalimentar el proceso de planeamiento estratégico para el logro de los objetivos estratégicos. Asimismo, esta fase considera los riesgos y oportunidades identificados en la fase de análisis prospectivo.

La fase de seguimiento es responsabilidad de los órganos de planeamiento estratégico existentes en las entidades de la administración pública (órganos de monitoreo, seguimiento y evaluación o el que haga sus veces, distinto al órgano de planeamiento estratégico), función que deberá realizarse de manera coordinada.

Aquí se realiza el seguimiento continuo a los objetivos estratégicos a través de los indicadores establecidos con el fin de retroalimentar el proceso de planeamiento estratégico, así como para anticiparse a los riesgos y oportunidades.

Gráfico 4. Fases del proceso de planeamiento estratégico



Fuente: Ceplan, 2015.

Dado que esta cuarta fase es materia fundamental para el presente trabajo de investigación se ha profundizado en su conceptualización, por lo que será desarrollada con más detalle en el siguiente punto.

3. Seguimiento y evaluación

Es importante resaltar que, en el marco de la implementación de una política, proyecto, o intervención, se deben realizar acciones para evidenciar que -efectivamente- se están logrando los objetivos propuestos, que se está respetando el diseño, y que se alcanzan los resultados e impactos deseados, así como identificar las causas por las que es posible que no se estén logrando los resultados esperados.

Así, se establecen dos conceptos distintos pero complementarios entre sí, que son los de seguimiento y evaluación, los que se llevan a cabo de manera secuencial.

3.1 Seguimiento

El sistema de seguimiento se debe constituir no solo como un instrumento de control de actividades o metas, sino como una herramienta de gestión que apoya y sirve para tomar decisiones a nivel estratégico y a nivel operativo sobre la base de un análisis de las variables e

indicadores exógenas y la observación del avance y cumplimiento de los objetivos y metas propuestos en los planes.

Dependiendo del grado de avance de las actividades y objetivos es que dependerá el seguimiento periódico del que den cuenta las personas responsables en cada pliego u órgano de línea.

Los sistemas de seguimiento permitirán:

- Una verificación continua de acciones y análisis de los resultados de desempeño.
- Detección de aspectos para ajuste y mejora, y elaboración de informes de seguimiento.
- Implementación de recomendaciones.
- Comparación de resultados de seguimientos continuos.

Todo sistema de seguimiento busca asegurar el logro de los objetivos estratégicos a través de seguimientos periódicos en función de la particularidad de cada indicador, a fin de generar información oportuna para mejorar los niveles de cumplimiento de los objetivos.

3.2 Evaluación

En el marco del proceso de planeamiento estratégico, la evaluación comprende un rol central junto a la prospectiva y la coordinación. Así también, la evaluación es uno de los pilares del modelo de gestión por resultados.

«La evaluación es una valoración rigurosa e independiente de actividades finalizadas o en curso para determinar en qué medida se están logrando los objetivos estipulados y contribuyendo a la toma de decisiones. La evaluación, al igual que el seguimiento, se puede aplicar a muchas cosas, incluidas una actividad, un proyecto, un programa, una estrategia, una política, un tema, un sector o una organización. La distinción clave entre las dos es que las evaluaciones son hechas de forma independiente para proporcionar a los gerentes y al personal una valoración objetiva sobre si están o no están bien encaminados. Además, son más rigurosas en sus procedimientos, diseño y metodología, y generalmente implican un análisis más amplio. Sin embargo, los objetivos del seguimiento y la evaluación son muy similares: proporcionar información que ayude a tomar decisiones más acertadas, mejorar el desempeño, y alcanzar los resultados planeados» (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2009:8). A efectos de la presente

investigación, solo se hará referencia a la evaluación en el marco del proceso de planeamiento estratégico.

«En términos generales la evaluación está dirigida a generar información para la toma de decisiones de asignación de recursos y/o la rendición de cuentas de diferentes ámbitos (resultados de políticas públicas y/o los programas públicos). La implementación de sistemas de evaluación de desempeño gubernamental tiene diversos fines que van desde la retroalimentación de los recursos de programas públicos prioritarios y seguimientos de las metas comprometidas en el plan de desarrollo, hasta la generación de información para el proceso presupuestario, con el propósito de enriquecer las decisiones sobre la asignación de recursos» (Armijo 2011:10). Lo que se espera de una buena evaluación es que enriquezca el proceso de planeamiento y retroalimente el proceso continuo de planeamiento estratégico.

La evaluación se da luego de un corte puntual, específico y en un tiempo determinado, mientras que el seguimiento ocurre durante la ejecución.

Toda evaluación busca como resultados:

- Medición y análisis de desempeño de los indicadores seleccionados.
- Implementación de recomendaciones pos evaluación.
- Apoyo para la gestión del conocimiento.
- Asegurar el logro de los objetivos estratégicos a través de la evaluación estratégica.

El seguimiento y la evaluación son utilizados para diversos fines entre los cuales se destacan los siguientes:

3.3 Anticipación estratégica como fin del seguimiento y evaluación

Definido como la capacidad para conocer y prever estratégica y técnicamente las posibilidades de ocurrencia de una situación específica aún no configurada, permitiendo tomar decisiones antes que dichos sucesos ocurran posibilitando:

- Facilitar la construcción de los sistemas de alerta temprana.
- Generar control y dirección estratégica permanentes, y siempre orientadas al cumplimiento de metas.
- Facilitar la prevención de riesgos y conflictos.

- Orientar la búsqueda de oportunidades.
- Mejorar las decisiones por anticipación.
- Disminuir todo tipo de costos y demandas en contra.
- Evitar las decisiones y operaciones en urgencia.
- Permitir una evaluación continua mucho más eficiente y certera.

3.4 Indicadores de desempeño

Una definición según Armijo: «Es una herramienta que entrega información cuantitativa respecto al logro o resultado en la entrega de los productos (bienes y/o servicios) generados por la institución, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro. Es una expresión que establece una relación entre dos o más variables la que, comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar desempeño» (Armijo 2011:55).

Por otro lado, una definición general según los autores Bonnefoy y Armijo: «Los indicadores de desempeño son medidas que describen cuan bien se están desarrollando los objetivos de un programa, un proyecto, la gestión de una institución. Un indicador establece lo que será medido a lo largo de varias escalas o dimensiones, sin especificar un nivel determinado o particular nivel de desarrollo. La definición anterior implica que el indicador es una parte del problema y los niveles esperados de desempeño o metas a lograr son otra parte. Otra aproximación interesante al concepto de indicador es la que permite desagregar las funciones que cumple el indicador» (Bonnefoy y Armijo 2005:23).

Según lo visto en secciones anteriores, dada la cadena de valor público, los indicadores deben estar enfocados a medir aspectos clave o factores críticos dentro de la producción de bienes y servicios para el ciudadano. Ello considerando que, dentro del proceso de planeamiento estratégico, se han logrado medir objetivos de manera adecuada.

Aun cuando no es posible establecer una relación automática entre resultados obtenidos y la asignación de presupuesto, el contar con indicadores de desempeño sienta las bases para una asignación más fundamentada de los recursos públicos (Armijo 2011:58).

Según la “Metodología para el alineamiento de políticas de desarrollo productivo: monitoreo y evaluación” (Ministerio de la Producción 2013:76) y, de acuerdo a la estructura del planeamiento estratégico, a cada una de las partes del plan le corresponde un indicador según la secuencia de

resultados a obtener en la línea del tiempo, los mismos que deberán de cumplir las características planteadas por las dimensiones de desempeño. La misma correspondencia es válida para los programas y proyectos que se formulan sobre la estructura del marco lógico. Es decir: a las acciones del planeamiento estratégico (o a las actividades en el enfoque de marco lógico), les corresponden indicadores de insumo-proceso que deberán medir el desempeño en los ámbitos de economía, eficacia y/o eficiencia en cuanto al uso de los recursos humanos, financieros, físicos, etcétera, para obtener los productos (bienes o servicios) que la institución brindará.

A los objetivos específicos o estrategias del planeamiento estratégico (o los componentes en el enfoque de marco lógico) les corresponden indicadores de producto, los cuales deberán medir el desempeño en los ámbitos de eficacia, eficiencia y/o calidad en cuanto al producto y la manera cómo se otorga el mismo.

A los objetivos estratégicos o generales del planeamiento estratégico (o el propósito en el enfoque de marco lógico) les corresponden indicadores de resultado, que deberán medir el desempeño en los ámbitos de eficacia y eficiencia respecto a los cambios que se están logrando en la población.

4. Experiencias de otros países

4.1 Modelo Sinergia de Colombia

4.1.1 Marco legal

Mediante la Ley 152/94, en 1994 se aprobó la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo en Colombia que señala que es un «[...] sistema de evaluación de gestión y resultados [en el que] se sientan las bases para la implementación de los sistemas de seguimiento en dicho país» (Congreso de Colombia 1994).

A través de dicho artículo se crea el Sistema Nacional de Evaluación de Resultados de la Gestión Pública (Sinergia)¹, el cual ha implementado un sistema de seguimiento y evaluación de las políticas, programas y presupuestos a nivel nacional, facilitando los procesos de toma de decisiones e incrementando la productividad y logro de las metas evidenciadas en sus planes y políticas.

¹ Sinergia es el Sistema Nacional de Evaluación de Resultados de la Gestión Pública a través del cual el Departamento Nacional de Planeación (en representación del Gobierno Nacional Central), lleva a cabo la evaluación y el seguimiento de sus principales políticas y programas.

Sinergia se construye desde tres pilares fundamentales:

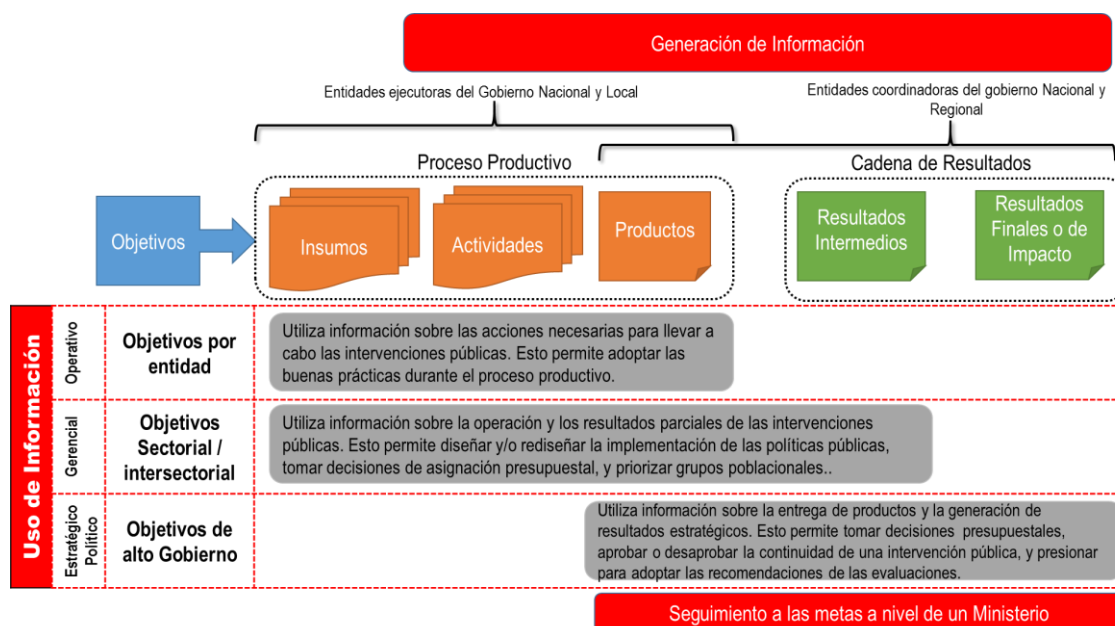
- **Monitoreo.** Concebido para dar información a tiempo que permita tomar correctivos en el corto plazo.
- **Evaluación.** Orientado a verificar los resultados de las políticas e identificar lecciones para las políticas presentes y futuras.
- **Rendición de cuentas.** Con el fin de promover un diálogo entre la ciudadanía y las autoridades alrededor de las políticas públicas.

Como lo detalla el Ministerio de Economía y Finanzas del Perú (MEF) en el documento “Las evaluaciones de diseño y ejecución presupuestal para la mejora del gasto público”, el sistema de funcionamiento de Sinergia es el siguiente: «El modelo se basa en una configuración institucional en la que la Dirección de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas (DSEPP) del Departamento Nacional de Planeación (DNP) se conforma como la secretaría técnica del sistema, mientras otros actores (como Presidencia de la República, los ministerios y la sociedad civil) juegan roles de usuarios y generadores de información. El seguimiento se realiza mediante la plataforma virtual de Sinergia y, para esto, los encargados en las entidades reportan los avances de manera mensual; por su parte, el DNP, mediante la DSEPP, valida la información que se carga al sistema. Posteriormente, los ciudadanos pueden acceder a la información en internet, donde puede consultarse el avance de todas las políticas que forman parte del Plan Nacional de Desarrollo (PND). La DSEPP elabora informes periódicos que son publicados y enviados al Congreso y a los actores clave dentro del sistema» (MEF 2016a).

4.1.2 Generación y uso de información de Sinergia

Generar información útil y de manera sistemática para el Plan Estratégico permitirá medir los avances y el cumplimiento de las metas programadas, sin lo cual sería imposible llevar a cabo el proceso de seguimiento, por lo que el proceso de generación de información para el seguimiento se vincula con el esquema de la cadena de valor, y requiere de la formulación y selección de indicadores para cada uno de sus eslabones. Sin embargo, la producción y uso de la información realizada dependerán de su nivel de incidencia en la toma de decisiones; es decir, del nivel estratégico, gerencial u operativo, como lo describe la Dirección de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas – Sinergia (2014).

Gráfico 5. Generación y uso de información para el seguimiento a políticas públicas según la cadena de valor



Fuente: Dirección de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas – Sinergia, 2014:16.
Elaboración: Propia, 2017.

En la parte superior se encuentran los actores que intervienen principalmente en toda la cadena de valor y el alcance de los sistemas de información que, teóricamente, tendrían que trabajar; en la parte inferior se muestran los tres niveles de uso de información: operativo, gerencial y estratégico-político.

Cada uno de los niveles se define teniendo en cuenta el uso de información generada y requerida en cada uno de los eslabones de la cadena de valor. Esto, a su vez, puede ser tomado dentro de la misma organización al momento de construir y solicitar información por el sistema de seguimiento o de evaluación.

- **A nivel operativo.** Se utiliza para revisar los avances de actividades, procesos y productos. Generalmente está relacionada a la eficiencia y buen uso de los recursos (calidad del gasto).
- **A nivel gerencial.** Se utiliza la información para revisar entender, corregir, rediseñar, anticiparse y difundir productos y resultados parciales.
- **A nivel estratégico-político.** No se toma en cuenta la información parcial de productos, actividades e insumos, solamente se concentra en los resultados de mediano y largo plazo.

4.2 Modelo Coneval de México

4.2.1 Implementación

En el año 2005, por iniciativa del Poder Legislativo mexicano, se crea el nuevo sistema presupuestario y gestión basado en el desempeño dirigido por Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval), sistema que fue introducido en el 2006.

Como se menciona en el libro “Las evaluaciones de diseño y ejecución presupuestal para la mejora del gasto público” (MEF 2016a), el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) realiza el seguimiento y la evaluación sistemática de las políticas y los programas de las entidades y dependencias de la administración pública federal para contribuir a la consecución de los objetivos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo y los programas que se derivan de éste.

El SED cuenta con dos componentes:

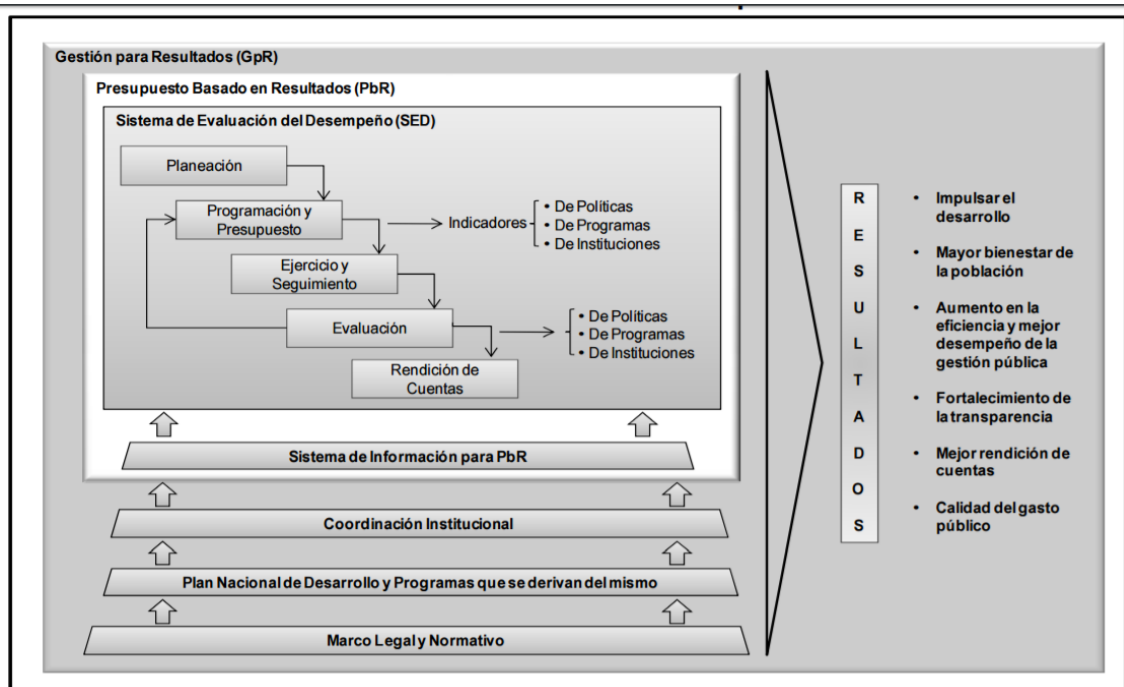
- La evaluación de programas y políticas relacionados con el presupuesto
- La evaluación de los procesos de gestión y los servicios públicos.

4.2.2 El modelo de seguimiento y evaluación de la Coneval

Como lo menciona Coneval (2008), la orientación de un sistema de seguimiento y evaluación «[...] incluye adecuar el marco normativo, además de impulsar un conjunto de acciones de mejora en el desempeño de las instituciones», y promover el uso amplio de herramientas metodológicas de planificación, análisis y evaluación. La finalidad del sistema es lograr que la toma de decisiones incorpore consideraciones sobre los resultados obtenidos y esperados de la aplicación de los recursos públicos, y esto permita reevaluar las estrategias y objetivos planteados hacia adelante. Todo ello debe impulsar las iniciativas para mejorar su operatividad e interrelación con la ciudadanía.

Como se muestra en el siguiente gráfico, el primer aspecto que se trabaja en un sistema de este tipo es el marco normativo; como segundo factor se encuentra el ordenamiento de las estrategias a ser monitoreadas, las cuales deben estar contenidas en los planes. El tercer aspecto es la coordinación dentro de la misma institución a fin de generar los espacios adecuados para que fluya la información de manera adecuada. Estos tres aspectos condicionan la generación de un sistema de información para seguimiento y evaluación.

Gráfico 6. Gestión para resultados, presupuesto basado en resultados y sistema de evaluación del desempeño



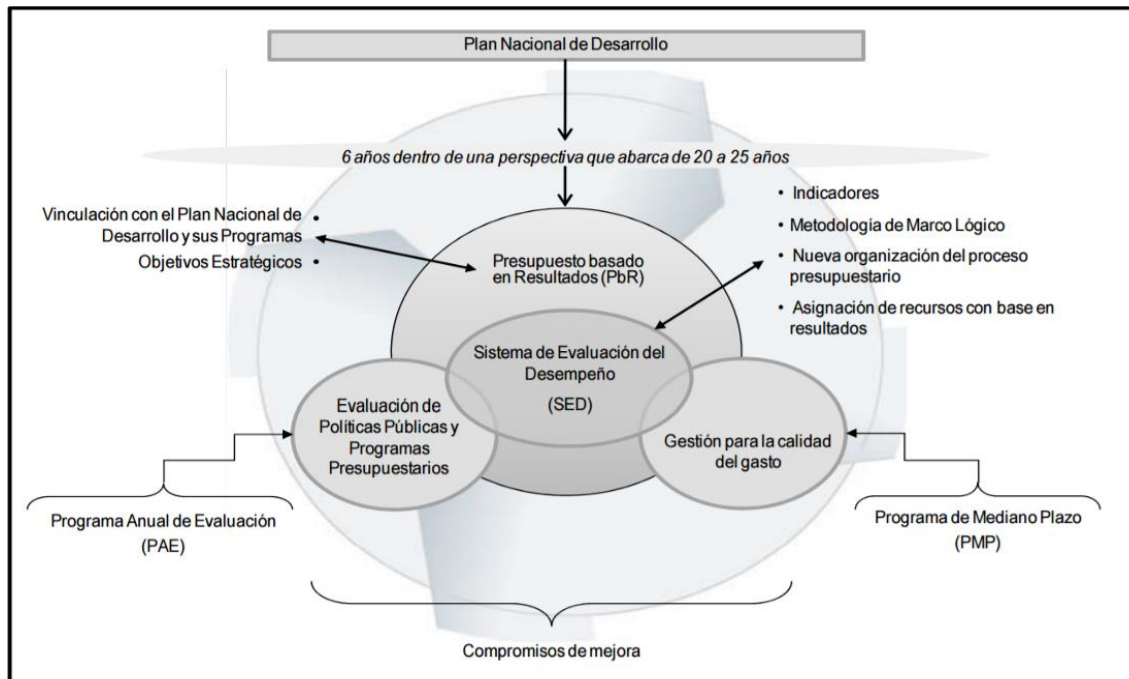
Fuente: Coneval, 2008.

Elaboración: Propia, 2017.

El sistema de Seguimiento y Evaluación de México, como se muestra en el siguiente gráfico, se realiza en tres niveles: corto plazo, mediante los programas anuales de evaluación; mediano plazo, mediante el programa de mediano plazo; y largo plazo, mediante el plan nacional y los presupuestos basados en resultados.

- **Evaluación de las políticas públicas y programas presupuestarios (corto plazo).** Para verificación del grado de cumplimiento de objetivos y metas, con base en indicadores estratégicos y de gestión.
- **Gestión para la calidad del gasto (mediano plazo).** Mediante éste se impulsará la puesta en marcha de acciones que incidan en el funcionamiento y resultados de las instituciones públicas para que éstas eleven sustancialmente su eficiencia y eficacia; modernicen y mejoren la prestación de los servicios a su cargo; y promuevan la productividad en el desempeño de sus funciones y la reducción de su gasto de operación.
- **Plan nacional y los presupuestos basados en resultados (largo plazo).** Mediante éstos se evalúan las estrategias a nivel de resultados e impacto

Gráfico 7. Componentes del Sistema de Evaluación del Desempeño



Fuente: Coneval, 2008:20.
Elaboración: Propia, 2017.

Todo este esquema establece los niveles de indicadores a ser trabajados en función de la cadena de valor, la nueva organización de los procesos presupuestarios y una mejor asignación de recursos en dicho país.

4.3 Aspectos claves de los modelos de sistemas de seguimiento y evaluación

Como lo menciona Coneval, el resultado de las evaluaciones, en su conjunto, solo podrá incidir en mejorar sistemáticamente los programas presupuestarios y la política pública si existe la forma de vincular las recomendaciones con acciones específicas de mejora: «Después de la entrega final de las evaluaciones se llevará a cabo un proceso en el que se discutirán los hallazgos y resultados de las evaluaciones junto con los miembros del programa federal y de la institución o dependencia a la que pertenece, con el fin de obtener el conjunto final de recomendaciones que será sujeto a revisión y seguimiento posterior. A partir de este proceso y utilizando el conjunto final de recomendaciones acordadas con el programa y la institución o dependencia, se llevarán a cabo compromisos de mejora particulares con los diferentes actores para mejorar la política pública» (Coneval 2008).

Como se puede apreciar, los sistemas de seguimiento y evaluación -tanto en México como en Colombia- presentan dos finalidades primordiales:

- Mejorar el diseño de sus intervenciones y el diseño de sus políticas.
- Mejorar la calidad del gasto en sus intervenciones.

Como se ha mencionado anteriormente, para que funcione adecuadamente un sistema de este tipo se debe organizar el flujo de información; esto comprende controles y responsabilidades dentro de la institución. En ese sentido, se está tomando como referencia el sistema de control de gestión mencionado en el libro “Indicadores de desempeño en el sector público” (Armijo 2005), adaptado del modelo propuesto en el libro “Control de Gestión. El marco, entorno y proceso” (Robert 1998), el cual se desarrollará en el capítulo VI, donde se presentará el sistema de seguimiento y evaluación propuesto.

Capítulo IV. Marco metodológico

1. Tipo y diseño de la investigación

La presente investigación obedece al tipo cualitativo con diseño transversal descriptivo; para ello, los investigadores han realizado las siguientes actividades:

- Revisión de documentación de fuente primaria: revisión de documentos de gestión del ITP.
- Encuestas al personal del ITP con la finalidad de determinar la brecha existente por la falta de un sistema de seguimiento y evaluación del PEI.
- Mesa de trabajo con funcionarios del ITP, con la finalidad de presentar el sistema de seguimiento y evaluación propuesto.

2. Población y muestra

2.1 Población

El presente trabajo de investigación consta de una población finita de 12 personas entre funcionarios y servidores del ITP, conforme al cuadro siguiente:

Tabla 1. Participación del ITP en la mesa de trabajo y encuestas

Encuestas	Mesa de trabajo
Estado Situacional del seguimiento y evaluación del PEI del ITP	Elaboración del Sistema de Seguimiento y Evaluación
<ul style="list-style-type: none">• Personal de planeamiento y presupuesto del ITP (5)• Directores de órganos de línea del ITP (4)• Secretaría General (1)	Alta Dirección del ITP <ul style="list-style-type: none">• Secretaría General (1)• Jefe de la Oficina de Asesoría Jurídica (1)
Total= 10	Total= 2

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2.2 Muestra

El tamaño de la muestra será el tamaño de la población; es decir, el 100 %.

3. Técnicas de recolección de datos

En la presente investigación se han utilizado las siguientes técnicas:

- Cuestionarios abiertos (encuestas en línea) dirigido a personal del ITP.
- Mesa de trabajo dirigida a funcionarios del ITP.
- Revisión de archivos de los documentos de gestión del ITP.

4. Resultado de las encuestas y mesa de trabajo

4.1 Encuestas

De la encuesta aplicada a personal del ITP se obtuvieron los siguientes resultados:

- El 100% de los encuestados considera que es importante un sistema de seguimiento y evaluación del PEI del ITP
- El 60% de los encuestados considera que las acciones que se realizan para el seguimiento y evaluación del PEI del ITP son regulares, se indica que el sistema es básico y que el mismo no es de fácil lectura.
- El 100% de los encuestados señala que el seguimiento y evaluación del PEI del ITP se realiza a través de hojas Excel.
- El 40% de los encuestados ha señalado que la evaluación realizada al PEI del ITP ha motivado realizar nuevas gestiones o cambios en el mismo, de los cuales el 30% han sido cambios de actividades del POI.
- El 70% de los encuestados ha señalado que la información obtenida del seguimiento y evaluación del PEI contribuye a mejorar de manera oportuna la gestión del ITP, toda vez que las evaluaciones son importantes para avanzar en el cumplimiento de los objetivos.
- El 100% de los encuestados considera que la información obtenida del seguimiento y evaluación del PEI contribuye con el control del presupuesto asignado al ITP.

4.2 Mesa de trabajo

La mesa de trabajo se realizó en las instalaciones del ITP, con la participación de la Secretaria General, Claudia Mabel Zanini Fernández, en representación de la alta dirección del ITP, y con el jefe de la Oficina de Asesoría Jurídica del ITP, Juan Alfredo Sánchez Galloso.

La finalidad de la mesa de trabajo consistió en presentar la propuesta del Sistema de Seguimiento y Evaluación del Plan Estratégico Institucional del ITP y recibir los aportes de los mencionados

funcionarios del ITP. Así, los investigadores presentaron el referido Sistema y el personal del ITP realizó aportes y ajustes, considerando lo siguiente:

- La implementación y ejecución del sistema debe estar a cargo de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Modernización y no de una nueva oficina como se había planteado en un primer momento, toda vez que la OPPM debe realizar dicha función conforme al ROF, además de contar con personal y con presupuesto para contratar a un nuevo trabajador de ser el caso.
- El reporte de seguimiento que realizará la OPPM debe hacerse de manera mensual, a diferencia de la propuesta inicial que proponía su realización cada 15 días; ello porque la OPPM debe contar con un tiempo prudencial para realizar los correctivos necesarios, de ser el caso.
- La información que remita la OPPM a la alta dirección se realizará mediante informes técnicos.
- El Sistema de Seguimiento y Evaluación deberá de ser materializado en una directiva aprobada por la Dirección Ejecutiva a propuesta de la OPPM.
- Respecto a la sistematización de la propuesta a través de un aplicativo informático planteado por los investigadores, señalaron que estará sujeta a la aprobación de una demanda adicional de presupuesto del año 2018, que deberá requerirse al MEF. De no aprobarse la demanda adicional, la propuesta se realizará de forma manual con los actores intervinientes.

Las recomendaciones fueron tomadas en cuenta en su integridad por los investigadores, dando como resultado el sistema que se presenta en el capítulo VI.

5. Delimitación de la investigación

La presente investigación ha sido desarrollada en el período comprendido desde el mes de noviembre de 2016 a junio de 2017, teniendo como marco normativo lo establecido en la Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico – Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico –. Directiva N°001-2014-CEPLAN, aprobada con Resolución de Presidencia del Consejo Directivo N°26-2014-CEPLAN/PCD, de 2 de abril de 2014, modificada con Resolución de Presidencia del Consejo Directivo N°107-2014-CEPLAN/PCD de 30 de diciembre de 2014 (Ceplan 2015).

Asimismo, señalar que se ha tomado en consideración la información del PEI del ITP, aprobado para el periodo 2016-2018 (ITP 2016a).

Capítulo V. Análisis y diagnóstico situacional del Instituto Tecnológico de la Producción (ITP)

1. El Instituto Tecnológico de la Producción

El Instituto Tecnológico de la Producción es un organismo público técnico especializado adscrito al Ministerio de la Producción, creado por Decreto Legislativo N°092 (Presidencia de la República 1981) el cual, a través de la vigésima quinta disposición complementaria final de la Ley N°29951, Ley de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2013, modifica su denominación de Instituto Tecnológico Pesquero del Perú (ITP) por la de Instituto Tecnológico de la Producción (ITP), y amplía sus funciones a las de investigación, desarrollo, innovación, adaptación, transformación y transferencia tecnológica, extendiéndose a todo el sector productivo (Congreso de la República 2012). Posteriormente, mediante la octogésima novena disposición complementaria final de la Ley N°30281, Ley del Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2015, se amplía sus funciones a las de coordinación, orientación, concentración y calificación de los Centros de Innovación Tecnológica (CITE) públicos y privados (Congreso de la República 2014).

A través del Decreto Legislativo N°1228, Ley de Centros de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica (CITE), se norma la creación, implementación, desarrollo, funcionamiento y gestión de los Centros de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica, con la finalidad establecer lineamientos en materia de innovación productiva para mejorar la productiva y el desarrollo industrial en sus respectivas cadenas productivas y de valor (Presidencia de la República 2015).

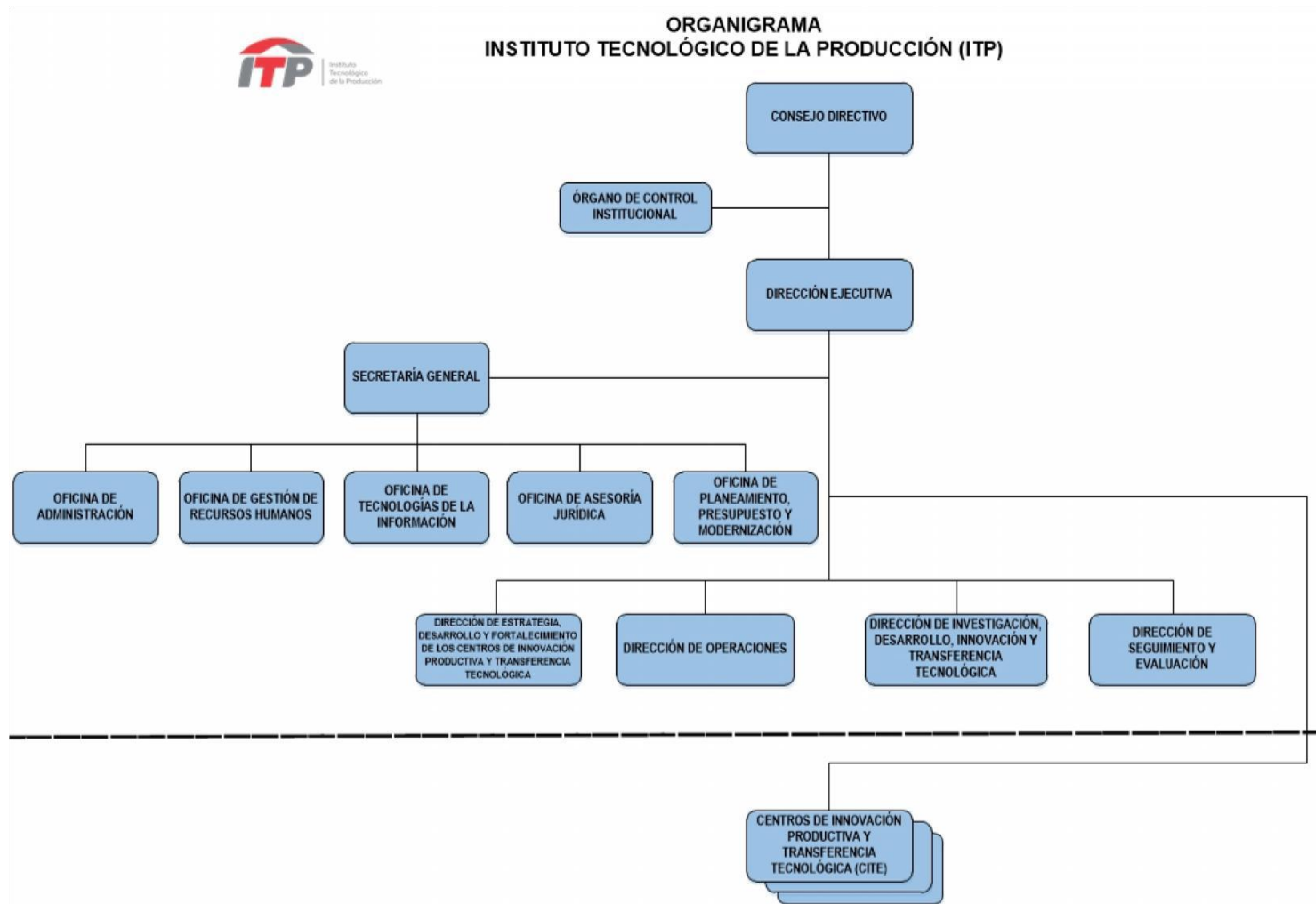
1.1 Análisis interno

El ITP cuenta con los siguientes instrumentos de gestión y estructura organizacional:

1.1.1 Estructura organizacional

El Instituto Tecnológico de la Producción cuenta con un Reglamento de Organización y Funciones aprobado con Decreto Supremo N°005-2016-PRODUCE, y su estructura orgánica está conformada por órganos de alta dirección, órgano de control institucional, órganos de administración interna, órganos de línea y órganos desconcentrados, conforme se observa en el gráfico 8 (Produce 2016a).

Gráfico 8. Estructura orgánica del ITP



Fuente: Portal del Estado Peruano, s.f.
Elaboración: Propia, 2017.

1.1.2 Cuadro de asignación de personal (CAP)

A través de Resolución Ministerial N°177-2016-PRODUCE de 17 de mayo de 2016 se aprobó el Cuadro para Asignación de Personal Provisional (CAP) del Instituto Tecnológico de la Producción (Produce 2016b).

1.1.3 Manual de organización y funciones (MOF)

Mediante Resolución Ejecutiva N°068-2017-ITP/DE del 10 de mayo de 2017 se aprobó la modificación del Manual de Organización y Funciones del Instituto Tecnológico de la Producción (ITP) (ITP 2016b) aprobado mediante el numeral 1 del Acuerdo N°040-14-2001-ITP/CD, adoptado en la Sesión Ordinaria N°014-2001-ITP/CD de 25 de julio de 2001 (ITP 2001).

1.1.4 Manual de Procedimiento (MAPRO)

De lo señalado se advierte que el ITP no cuenta con un manual de procesos que describa las operaciones en forma clara, sistemática, ordenada y secuencial, así como el diagrama de flujo de las actividades en las que participan cada una de las unidades orgánicas del ITP. No obstante, a la fecha cuenta con una Directiva para la implementación de la gestión por procesos en el Instituto Tecnológico de la Producción (ITP) aprobada con Resolución Ejecutiva N°057-2017-ITP/DE (ITP 2017a).

1.1.5 Plan Estratégico Institucional (PEI)

Mediante Resolución Ejecutiva N°144-2016-ITP/DE del 27 de julio de 2016 se aprobó el PEI del ITP, el cual incluye el escenario a puesta al 2018 y la participación del ITP en dicho escenario así como la revisión de la visión del sector, a partir de lo cual se definen la misión, objetivos estratégicos y acciones estratégicas institucionales, estableciendo la ruta estratégica que debe seguir el ITP durante el período 2016-2018 para el logro de los resultados esperados en el cumplimiento de sus funciones encomendadas por Ley (ITP 2016a).

Desde el año 2013 el ITP forma parte del programa presupuestal 0093 – Desarrollo Productivo de las Empresas cuyo resultado específico es el incremento en el desarrollo productivo de las empresas; en ese orden de ideas, los objetivos e indicadores plasmados en su PEI responden a una lógica de resultados, que a continuación se detalla.

El plan estratégico del ITP consta de cuatro objetivos y seis indicadores.

Tabla 2. Objetivos estratégicos e indicadores

N°	OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	INDICADOR ESTRATÉGICO
1	Incrementar el acceso a servicios tecnológicos a las empresas de los sectores productivos	Porcentaje de empresas respecto al potencial, que acceden a los servicios tecnológicos brindados por el ITP.
		Número de CITE en funcionamiento.
2	Incrementar la Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i) con enfoque prospectivo para los sectores productivos.	Tasa de incremento de la inversión en I+D+i de las empresas clientes del ITP
		Porcentaje de empresas clientes del ITP que invierten en I+D+i.
3	Incrementar la productividad laboral en las empresas clientes del ITP.	Incremento en la productividad laboral de las empresas cliente del ITP.
4	Mejorar la articulación de los Centros de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica (CITE), con los actores vinculados a los sectores productivos.	Índice de articulación de los CITE.

Fuente: ITP, 2016a.

Asimismo, cada objetivo desarrolla sus acciones estratégicas, que se muestran en las tablas siguientes:

Tabla 3. Acciones estratégicas e indicadores del objetivo 1

N°	ACCIONES ESTRATÉGICA	INDICADORES
1.1	Servicios tecnológicos de calidad brindados a las empresas de los sectores productivos atendidos.	Número de servicios tecnológicos brindados a las empresas
		Número de servicios tecnológicos ofertados a las empresas
		Porcentaje de empresas cliente con nivel de satisfacción óptima de servicios brindados.
		Número de proyectos de extensionismo, fondos concursables y convenios de cooperación en ejecución.
1.2	Estudios sectoriales con enfoque prospectivo que sustenta en funcionamiento de CITE para el Sector Producción	Número de Estudios con enfoque prospectivo realizados por el ITP.

Fuente: ITP, 2016a.

Tabla 4. Acciones estratégicas e indicadores del objetivo 2

N°	ACCIONES ESTRATÉGICA	INDICADORES
2.1	Proyectos de I+D+i con enfoque de demanda ejecutados con las empresas cliente.	Número de proyectos en I+D+i ejecutados con las empresas cliente.
		Número de proyectos en I+D+i en ejecución con las empresas cliente.
2.2	Estudios con enfoque prospectivo que orientan los proyectos de I+D+i en los sectores productivos de intervención del ITP.	Número de estudios con enfoque prospectivo que orientan la I+D+i en los sectores productivos.
2.3	Sistema de Gestión de I+D+i implementado para la optimización de los procesos y proyectos del ITP y las empresas de los sectores productivos.	Porcentaje de avance de la implementación del sistema de gestión de I+D+i.
		Porcentaje de empresas cliente que utilizan el sistema de gestión de I+D+i.
2.4	Servicios de transferencia tecnológica con enfoque de demanda brindados a las empresas de los sectores productivos.	Número de servicios de transferencia tecnológica brindados a las empresas.
		Número de servicios de información tecnológica brindados a las empresas.

Fuente: ITP, 2016a.

Tabla 5. Acciones estratégicas e indicadores del objetivo 3

N°	ACCIONES ESTRATÉGICA	INDICADORES
3.1	Transferencia de conocimientos con enfoque de demanda para los agentes de los sectores productivos.	Porcentaje de personas capacitadas y aprobadas.
3.2	Certificación de competencias laborales con enfoque en la demanda de los agentes de las empresas de los sectores productivos.	Porcentaje de personas evaluadas que obtienen la certificación en competencias laborales. Tasa de variación anual de perfiles ocupacionales autorizados para su evaluación.

Fuente: ITP, 2016a.

Tabla 6. Acciones estratégicas e indicadores del objetivo 4

N°	ACCIONES ESTRATÉGICA	INDICADORES
4.1	Proyectos gestionados por la red de CITE de forma articulada para las empresas de los sectores productivos.	Número de proyectos gestionados dentro de la red de CITE.
4.2	Convenios técnicos de desarrollo de conocimiento, tecnologías y patente para las empresas de los sectores productivos.	Número de convenios de cooperación en ejecución.
4.3	Planes de desarrollo de los CITE públicos articulados con las regiones a través de las estrategias regionales o Planes de Desarrollo Regional Concertados (PDRC).	Porcentaje de CITE que cuentan con planes de desarrollo articulados con los PDRC.

Fuente: ITP, 2016a.

1.1.6 Problematicación de los actuales indicadores del PEI

El Plan Estratégico Institucional ha sido formulado de manera participativa a nivel institucional y de acuerdo tanto a la metodología establecida por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN y otras normas de carácter vinculante. Para su desarrollo se ha considerado la articulación de los Objetivos Estratégicos Institucionales con los Objetivos Estratégicos Sectoriales contenidos en el Plan Estratégico Sectorial Multianual (Pesem) que el Ministerio de la Producción presenta para el periodo 2016-2021, de acuerdo con la metodología establecida por el CEPLAN, el PEI del ITP es un instrumento de gestión que conduce el planeamiento institucional por un período de tres (03) años, iniciando en el periodo 2016 y culminando en el período 2018. Cabe señalar que como el proceso presupuestario con perspectiva multianual para el año 2016 incluye el período 2017-2019, en este documento se cuenta con un anexo de proyección de metas para ese período.

La formulación del proyecto del PEI del ITP se inicia con la síntesis de la fase estratégica, la cual incluye el escenario apuesta al 2018 y la participación del ITP en dicho escenario, así como la revisión de la visión del sector, a partir de lo cual se definen la Misión, Objetivos Estratégicos y Acciones Estratégicas institucionales, estableciendo la ruta estratégica que debe seguir el ITP durante el período 2016-2018 para el logro de los resultados esperados en el cumplimiento de sus funciones encomendadas por Ley.

Por lo tanto:

- a) Los indicadores del PEI del ITP siguen las pautas metodológicas del CEPLAN, de modo que se encuentran **diseñados y desarrollados bajo el enfoque de gestión por resultados**.
- b) Los objetivos y acciones estratégicas del PEI del ITP reflejan **resultados y productos** respectivamente, considerando los conceptos asociados a la **cadena de valor público**, en este sentido los indicadores miden el cumplimiento de los mismos.

A continuación, se identifican los objetivos estratégicos y acciones estratégicas del Plan estratégico Institucional del ITP dentro de la cadena de valor público:

Tabla 7. Objetivos estratégicos institucionales

Cadena de Valor Público	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES		
	Detalle	Indicador	Causalidad
Resultados	OEI1. Incrementar el acceso a servicios tecnológicos a las empresas de los sectores productivos	I1.1. Porcentaje de empresas respecto al potencial, que acceden a los servicios tecnológicos brindados por el ITP	La cantidad de empresas que acceden a los servicios tecnológicos brindados por el ITP mide el incremento del acceso a servicios tecnológicos de las empresas de los sectores productivos RESULTADO: Servicios Tecnológicos del ITP
		I1.2. Número de CITE implementado y/o calificado	Por otro lado, la cantidad de CITE implementados y/o calificados son producto también de las acciones para incrementar el acceso a servicios tecnológicos. RESULTADO: CITES del ITP
	OEI2. Incrementar la Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i) con enfoque	I2.1. Tasa de incremento de la inversión en I+D+i de las empresas clientes del ITP	El incremento de la inversión en I+D+i impacta directamente en la Investigación, Desarrollo e Innovación de las empresas. En este caso se está midiendo la inversión

Cadena de Valor Público	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES		
	Detalle	Indicador	Causalidad
	prospectivo para los sectores productivos	I2.2. Porcentaje de empresas clientes del ITP que invierten en I+D+i.	de las empresas clientes del ITP, las cuales tendrán impacto en los sectores productivos RESULTADO: I+D+i en Sectores Productivos
	OEI3. Incrementar la productividad laboral en las empresas clientes del ITP	I3.1. Índice de Productividad Laboral	La productividad laboral de las empresas clientes del ITP muestra el resultado de la gestión del ITP. RESULTADO: Productividad Laboral
	OEI4. Mejorar la articulación de los Centros de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica – CITE, con los actores vinculados a los sectores productivos	I4.1. Índice de Articulación de los CITE	El índice muestra el nivel de articulación de los CITE, de modo que cumplan con el mandato del ITP de formar una Red de CITE. RESULTADO: Red de CITEs

Fuente: ITP, 2016a.

Elaboración: Propia, 2017.

Las acciones estratégicas reflejan los productos (bienes y servicios) que son necesarios para lograr los objetivos estratégicos institucionales detallados previamente.

Tabla 8. Objetivo estratégico institucional N.º 1

Cadena de Valor Público	OEI 1. Incrementar el acceso a servicios tecnológicos a las empresas de los sectores productivos		
	Detalle	Indicador	Causalidad
Productos	AEI1.1. Servicios tecnológicos de calidad brindados a las empresas de los sectores productivos atendidos.	I1.1.1. Número de servicios tecnológicos brindados a las empresas	Los indicadores de esta acción estratégica miden la oferta de servicios tecnológicos a las empresas, a través de los servicios que son proporcionados a las empresas y los que son usados por las empresas.
		I1.1.2. Número de servicios tecnológicos ofertados a las empresas	Esta acción estratégica contabiliza los servicios tecnológicos brindados a las empresas que son el público objetivo del ITP
	AEI1.2. Estudios sectoriales con enfoque prospectivo que sustentan la creación, calificación y ampliación de capacidad de los CITE para brindar servicios tecnológicos a las empresas de los sectores productivos atendidos.	I1.2.1. Número de Estudios con enfoque prospectivo realizados por el ITP	Los estudios prospectivos realizados por el ITP son parte de los insumos que deben proporcionarse a las empresas de los sectores productivos para incrementar su productividad.
	AEI1.3. Proyectos de extensionismo, fondos concursables y convenios de cooperación en ejecución para ampliar la oferta de servicios tecnológicos que se brindan a las empresas	I1.3.1. Número de proyectos de extensionismo, fondos concursables y convenios de cooperación en ejecución	Los proyectos de extensionismo, fondos concursables y convenios de cooperación son necesarios para la mejora de los servicios que se

Cadena de Valor Público	OEI 1. Incrementar el acceso a servicios tecnológicos a las empresas de los sectores productivos		
	Detalle	Indicador	Causalidad
			brindan a las empresas por parte del ITP a través de la Red de CITE.
	AEI1.4. PIPs desarrollados para la ampliación, creación y/o mejoramiento de los servicios tecnológicos y de I+D+i brindados a las empresas	I1.4.1. Número de nuevos proyectos de inversión viables	El desarrollo de nuevos proyectos de inversión, son los insumos necesarios para incrementar el acceso de servicios tecnológicos a las empresas.

Fuente: ITP, 2016a.

Elaboración: Propia, 2017.

Tabla 9. Objetivo estratégico institucional N.º 2

Cadena de Valor Público	OEI 2. Incrementar la Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i) con enfoque prospectivo para los sectores productivos		
	Detalle	Indicador	Causalidad
Productos	AEI2.1. Proyectos de I+D+i con enfoque de demanda ejecutados por las empresas cliente	I2.1.1. Número de proyectos en I+D+i ejecutados o en ejecución por las empresas cliente	La cantidad de proyectos en I+D+i ejecutados en las empresas cliente son necesarios para el incremento de I+D+i en los sectores productivos
	AEI2.2. Estudios con enfoque prospectivo que orientan los proyectos de I+D+i en los sectores productivos de intervención del ITP.	I2.2.1. Número de estudios con enfoque prospectivo que orientan la I+D+i en los sectores productivos	La cantidad de estudios con enfoque prospectivo orientadores del I+D+i en las empresas de los sectores productivos son necesarios para el incremento de I+D+i

Cadena de Valor Público	OEI 2. Incrementar la Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i) con enfoque prospectivo para los sectores productivos		
	Detalle	Indicador	Causalidad
	AEI2.3. Sistema de Gestión de I+D+i Implementado para la optimización de los procesos y proyectos del ITP y las empresas de los sectores productivos	I2.3.1. Porcentaje de avance de la implementación del Sistema de Gestión de I+D+i	La implementación del Sistema de Gestión de I+D+i contribuye con la estandarización y optimización de los procesos y proyectos de las empresas.
		I2.3.2. Porcentaje de empresas cliente que utilizan el Sistema de Gestión de I+D+i	Mediante el uso de los Sistemas de Gestión de I+D+i se asegura la optimización de los procesos y proyectos de las empresas.
	AEI2.4. Servicios de Tránsito Tecnológico con enfoque de demanda brindados a las empresas de los sectores productivos	I2.4.1. Número de servicios de transferencia tecnológica brindados a las empresas	La cantidad de servicios de transferencia tecnológica y los servicios de información
		I2.4.2. Número de Servicios de Información Tecnológica brindados a las empresas	tecnológica son los que incrementan la I+D+i en las empresas , ya que mediante ellos se mejoran sus capacidades.

Fuente: ITP, 2016a.

Elaboración: Propia, 2017.

Tabla 10. Objetivo estratégico institucional N.º 3

Cadena de Valor Público	OEI 3. Incrementar la productividad laboral en las empresas clientes del ITP		
	Detalle	Indicador	Causalidad
Productos	AEI3.1. Capacitaciones de calidad para los agentes de los sectores productivos.	I3.1.1. Número de personas capacitadas aprobadas	La cantidad de personas capacitadas que laboran en empresas que son atendidas mediante la Red CITE, impacta en

Cadena de Valor Público	OEI 3. Incrementar la productividad laboral en las empresas clientes del ITP		
	Detalle	Indicador	Causalidad
			la productividad laboral de estas empresas.
	AEI3.2. Certificación de Competencias Laborales con enfoque de demanda a los agentes de las empresas de los sectores productivos	I3.2.1. Número de Evaluaciones para la Certificaciones en Competencias Laborales	Como parte del incremento de la productividad laboral de las empresas del ITP, se requiere la certificación de competencias laborales realizadas en favor de los sectores productivos. Ello se mide a través del número de evaluaciones para la certificación de competencias laborales y el número de perfiles ocupacionales autorizados para ser evaluados.
		I3.2.2. Número de perfiles ocupacionales autorizados para su evaluación	

Fuente: ITP, 2016a.

Elaboración: Propia, 2017.

Tabla 11. Objetivo estratégico institucional N.º 4

Cadena de Valor Público	OEI 4. Mejorar la articulación de los Centros de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica – CITE, con los actores vinculados a los sectores productivos		
	Detalle	Indicador	Causalidad
Productos	AEI4.1. Proyectos gestionados por la Red de CITE de forma articulada para las empresas de los sectores productivos.	I4.1.1. Número de proyectos gestionados dentro de la Red de CITE	La cantidad de proyectos gestionados dentro de la Red de CITE, que se encuentran articulados a las empresas de los sectores productivos generan niveles de articulación de los

Cadena de Valor Público	OEI 4. Mejorar la articulación de los Centros de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica – CITE, con los actores vinculados a los sectores productivos		
	Detalle	Indicador	Causalidad
			CITE con otros actores productivos.
	AEI4.2. Asociación estratégica oportuna con instituciones nacionales e internacionales vinculadas a la I+D+i para la participación en el desarrollo de conocimiento, tecnologías y patente requeridas por las empresas de los sectores productivos	I4.2.1. Número de convenios de cooperación en ejecución	La asociación con otras instituciones vinculadas son servicios necesarios que deben generar el ITP para la mejora de la articulación de los CITE con actores vinculados a su desempeño , en este marco es que se miden la cantidad de convenios en ejecución necesario para su desarrollo.
	AEI4.3. Planes de Desarrollo de los CITE públicos articulados con las regiones a través de las estrategias regionales o Planes de Desarrollo Regional Concertados (PDRC).	I4.3.1. Porcentaje de CITE que cuentan con Planes de Desarrollo articulados con los PDRC	Con los PDRC se tiene un mayor nivel de articulación y compromiso para el buen funcionamiento y desempeño de los CITE , con lo que se encuentra un mayor nivel de vinculación con los sectores productivos.

Fuente: ITP, 2016a.

Elaboración: Propia, 2017.

Las acciones estratégicas reflejan los productos (bienes y servicios) que son necesarios para lograr los objetivos estratégicos institucionales detallados previamente.

De acuerdo con lo señalado en los párrafos precedentes, la propuesta del sistema de seguimiento y evaluación que propone esta investigación busca mejorar el cumplimiento de los objetivos

estratégicos del Plan Estratégico Institucional del ITP, esto a través del análisis de la cadena de valor público de tal forma que, se pueda conocer en qué medida se van entregando los bienes y/o servicios y alcanzando los resultados esperados; asimismo, como parte del ciclo de mejora continua optimizar los indicadores de producción física planteados dentro del Plan Operativo Institucional, y así contribuir a medir los indicadores de las acciones estratégicas y los objetivos o viceversa.

Por ejemplo, existe un indicador de objetivo estratégico denominado “*porcentaje de empresas respecto al potencial, que acceden a los servicios tecnológicos brindados por el ITP*”, el indicador de la acción estratégica es “*Número de servicios tecnológicos brindados a las empresas*”, que es el mismo que se recoge en el POI; sin embargo, no se recoge información de cuántas son las empresas que acceden a los servicios tecnológicos, lo cual evidencia la poca articulación existente entre los planes.

No existe un indicador de producción física (POI) vinculado al indicador de Producto (Acción Estratégica) "Porcentaje de Empresas cliente con nivel de satisfacción óptima de servicios brindados", lo cual podría dificultar su medición. Por lo que deberá evaluarse un indicador vinculado en la actualización del POI 2018 y contemplar la realización de encuestas de satisfacción a los clientes para poder realizar la medición del indicador de producto.

Finalmente, señalar que el sistema de seguimiento y evaluación que se propone permitirá mejorar las políticas o planes del ITP, en su diseño o implementación con la finalidad de lograr los objetivos planteados; este seguimiento permitirá retroalimentar el ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua que está orientado a resultados favorables para el bienestar de una población, dentro del marco del Presupuesto por Resultados.

1.1.7 Presupuesto

El presupuesto institucional que se ha previsto para el año 2017 asciende a S/ 133.542.634,00, dinero que se desagrega en las siguientes categorías presupuestales:

Tabla 12. Presupuesto asignado por categoría presupuestal

CATEGORÍA PRESUPUESTAL	MONTO	PARTICIPACIÓN
PROGRAMAS PRESUPUESTALES	103.414.903,00	77,44 %
ACCIONES CENTRALES	18.678.964,00	14,01 %
ASIGNACIONES PRESUPUESTARIAS QUE NO RESULTAN EN PRODUCTOS (APNOP)	11.448.767,00	8,55 %
TOTAL	133.542.634,00	100,00 %

Fuente: ITP 2017b:11.

1.2 Análisis externo

1.2.1 Política nacional del sector producción

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, aprobada mediante Decreto Supremo N°004-2013-PCM, orienta las intervenciones gubernamentales hacia resultados al servicio del ciudadano y el desarrollo del país (Presidencia del Consejo de Ministros 2013). Uno de los pilares fundamentales de la modernización de la gestión pública está referido al alineamiento de políticas públicas, planes estratégicos y planes operativos, cuya rectoría está a cargo del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (Ceplan), institución que 2014 estableció la metodología y los instrumentos para la construcción del planeamiento estratégico.

El Plan Estratégico Sectorial Multianual (Pesem) que el Ministerio de la Producción presenta para el periodo 2016-2021 cuenta con una estructura que corresponde a los lineamientos del Ceplan. Toma como marco orientador de su análisis prospectivo y estratégico a los alcances del Plan Nacional de Diversificación Productiva, que fue aprobado mediante Decreto Supremo N°004-2014-PRODUCE y es el instrumento de política orientado a elevar la productividad del país, mediante la articulación intersectorial e intergubernamental, que fomenta las alianzas público-privadas (Produce 2014).

Los objetivos y metas del Pesem se articulan con los objetivos y acciones estratégicas del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN) Perú hacia el 2021 a través del eje estratégico 4 “Economía diversificada, competitividad y empleo en el 2021” y del eje estratégico 6 “Ambiente, diversidad biológica y gestión de riesgo de desastres”.

Contribuir a los objetivos nacionales de diversificación productiva implica, para el sector producción, sumarse a los esfuerzos nacionales para generar nuevos motores de crecimiento e incrementar la productividad de la economía peruana, favoreciendo a la inversión privada y la innovación con tecnología y calidad, que permitan aprovechar las oportunidades de la economía mundial.

En ese sentido el Instituto Tecnológico de la Producción está definido en el Plan Nacional de Diversificación Productiva como uno de los cuatro brazos ejecutores que hace operativos los instrumentos de políticas públicas direccionadas al desarrollo del proceso de diversificación productiva, a través de la difusión tecnológica y el fortalecimiento de los CITE, con el fin de mejorar la competitividad de las empresas.

1.2.2 Entorno económico local y global

El horizonte de proyección del Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019, revisado, afirma que el mundo continuara creciendo a una tasa baja y con múltiples fuentes de incertidumbre (MEF 2016b). Así, para el 2017 se proyectó un crecimiento mundial de 3% con una ligera recomposición de los motores de crecimiento: por un lado, el mayor crecimiento de China debido a políticas expansivas de corto plazo y, por otro lado, el menor crecimiento de economías avanzadas, en especial, Estados Unidos y la Zona Euro, en un contexto de elevada incertidumbre, debilitamiento de la demanda doméstica y ausencia de reformas estructurales de mediano plazo. En este escenario, se espera una mayor liquidez global debido a la política monetaria expansiva de las economías avanzadas que mejorará las condiciones de financiamiento para los gobiernos y empresas.

Por su parte, América Latina continuara contrayéndose (-0,7%), aunque las perspectivas de mediano plazo son relativamente mejores debido al contexto de mayor liquidez mundial y al menor ruido político en Brasil para implementar las reformas necesarias para salir de la recesión.

Respecto a la perspectiva local, el Marco Macroeconómico Multianual afirma que en los próximos años la economía peruana convergerá a una tasa de crecimiento cercana al 4% apoyado por aceleración de la demanda interna privada, en un contexto de bajo impulso de los sectores primarios (MEF 2016b). Es importante señalar que el escenario de proyección no asume la implementación de alguna reforma estructural.

En la actualidad se han venido realizando algunas modificaciones en la política tributaria; en ese sentido, se espera que para los siguientes años el sistema tributario no solo busque mantener los principios de eficiencia, suficiencia, equidad, neutralidad y simplicidad, sino también que mejoren los ingresos fiscales y crear un ambiente propicio para la formalización de las pequeñas y micro empresas con el objetivo de ampliar la base tributaria.

En la actualidad los altos porcentajes de informalidad perpetúan la baja productividad de nuestra economía e impactan directamente en la calidad de vida de los ciudadanos; asimismo, el Estado deja de recaudar recursos necesarios para dinamizar la inversión pública y fomentar el crecimiento de la economía.

En un país moderno el Estado cumple un rol promotor, facilitador y regulador de la actividad empresarial privada, donde los emprendedores de la micro y pequeña empresa tienen múltiples

oportunidades de desarrollo productivo; en ese sentido, el ITP cumple un rol importante en la actualidad, dentro de la gestión del sector, para el logro de lo señalado.

2. Diagnóstico situacional del seguimiento y evaluación del PEI del ITP

Para determinar el diagnóstico situacional del ITP se han realizado encuestas al personal de la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Modernización (OPPM) del ITP a fin de determinar la brecha existente en lo que respecta al seguimiento y evaluación de su PEI, concluyendo que el seguimiento es realizado de manera periódica, a través de hojas Excel, y este radica en verificar el cumplimiento de metas; información que, posteriormente es remitida a la Dirección Ejecutiva.

De la revisión de los documentos de gestión se ha evidenciado que el seguimiento consiste en que los órganos de línea reporten el cumplimiento de sus actividades a la OPPM, ésta a su vez reporta a la alta dirección; sin embargo, no se implementan acciones de mejora o de cambios estratégicos.

Gráfico 9. Seguimiento actual del PEI del ITP



Fuente: Elaboración propia, 2017.

De igual forma, de la revisión del Reglamento de Organización y Funciones del ITP se observa que la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Modernización tiene como una de sus funciones realizar seguimiento y evaluación de la gestión estratégica que comprende el seguimiento de la ejecución del PEI. Por su parte, en el Plan Estratégico Institucional 2016-2017, con la finalidad de construir la ruta estratégica, se estableció la participación de los órganos del ITP en la ejecución de los objetivos estratégicos de la siguiente manera:

- En el objetivo estratégico 1 “Incrementar el acceso a servicios tecnológicos a las empresas de los sectores productivos”, los órganos responsables son la Dirección Estratégica, Desarrollo y Fortalecimiento de los Centros de Innovación Productiva (DEDFCITE), la Dirección de Operaciones (DOP), y la Dirección de Seguimiento y Evaluación (DSE).
- En el objetivo estratégico 2 “Incrementar la investigación, desarrollo e innovación con enfoque prospectivo para los sectores productivos”, el órgano responsable es la Dirección de Investigación, Desarrollo, Innovación y Transferencia Tecnológica (DIDITT).
- En el objetivo estratégico 3 “Incrementar la productividad laboral en las empresas clientes del ITP”, el órgano responsable es la Dirección de Seguimiento y Evaluación (DSE).
- En el objetivo estratégico 4 “Mejorar la articulación de los Centros de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica (CITE) con los actores vinculados a los sectores productivos”, los órganos responsables son la Dirección de Investigación, Desarrollo, Innovación y Transferencia Tecnológica (DIDITT), la Dirección de Operaciones (DOP), y la Dirección de Seguimiento y Evaluación (DSE).

Los precitados órganos de línea reportan el cumplimiento de los objetivos estratégicos a la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Modernización (en formato Excel), a fin de que ésta consolide, valide, analice y reporte dicha información a la alta dirección. Para dicha función este órgano cuenta con dos colaboradores contratados, uno de ellos bajo el régimen 728 (Presidencia de la República 1991) y el otro con contrato administrativo de servicios (CAS).

De otro lado, se ha evidenciado que en el año 2015 se han realizado 1.047 modificaciones presupuestales de tipo 3 en el nivel funcional programático, y en el año 2016 fueron 1.200 modificaciones², todas ellas generadas por las reprogramaciones de las actividades plasmadas en el plan operativo institucional del ITP las que, en su mayoría, se han realizado sin considerar las limitaciones señaladas en el numeral 41.1 del artículo 41 la Ley N°28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto (Congreso de la República 2004)³, ello podría generar responsabilidad de los funcionarios de cautelar la correcta ejecución presupuestal, además de

² Reporte del Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF) del ITP.

³ Ley N°28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto:

«Artículo 41.- Limitaciones a las modificaciones presupuestarias en el nivel funcional programático.

41.1 Durante la ejecución del Presupuesto, las modificaciones presupuestarias en el nivel Funcional Programático se sujetan a las limitaciones siguientes:

- a) Los Grupos Genéricos de Gasto podrán ser objeto de anulaciones: si luego de haberse cumplido el fin para el que estuvieron previstos generan saldos; si se suprime la finalidad; si existe un cambio en la prioridad de los objetivos institucionales o si las proyecciones muestran que al cierre del año fiscal arrojen saldos de libre disponibilidad, como consecuencia del cumplimiento o la supresión total o parcial de metas presupuestarias.
- b) Los Grupos Genéricos de Gasto podrán ser objeto de habilitaciones si las proyecciones al cierre del año fiscal muestran déficit respecto de las metas programadas o si se incrementan o crean nuevas metas presupuestarias.
- c) No se podrán autorizar habilitaciones para gastos corrientes con cargo a anulaciones presupuestarias, vinculadas a gastos de inversión».

generar demanda de recursos y tiempo, situaciones que debieron ser advertidas en el sistema de seguimiento realizado por la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Modernización (OPPM).

En ese sentido, se evidencia que, si bien la OPPM del ITP realiza un seguimiento del PEI, éste se limita a reportes de cumplimiento de metas más no se realizan coordinaciones ni medidas correctivas ni recomendaciones, características propias de la fase de seguimiento, para que cumpla con el logro de los objetivos estratégicos del PEI, no existiendo cadena de valor.

De igual forma, se advirtió que el ITP no ha realizado una evaluación del PEI, lo que limita la capacidad para conocer y prever estratégica y técnicamente las posibilidades de ocurrencia de una situación específica, restringiendo la posibilidad de conocer alertas tempranas, prevención de riesgos y conflictos, búsqueda de oportunidades, entre otros, características propias y esenciales de un sistema de seguimiento y evaluación.

Por ello, en el presente trabajo, se propone un sistema de seguimiento y evaluación bajo un enfoque de gestión por resultados, el mismo que será desarrollado en el capítulo siguiente.

Capítulo VI. Sistema de Seguimiento y Evaluación para el Plan Estratégico del Instituto Tecnológico de la Producción

Uno de los aspectos que se ha considerado en la presente investigación es el mencionado por la Secretaría de Gestión Pública (Presidencia del Consejo de Ministro, Secretaría de Gestión Pública 2013) que respecto a la carencia de un sistema de seguimiento y evaluación en el Estado como consecuencia de la falta de un sistema de planificación, y la ausencia de instrumentos como tableros de indicadores cuantitativos y cualitativos para monitorear su gestión en los diferentes niveles y responsabilidad sobre los mismos, señala: «[...] se identifica que la información para la toma de decisiones no necesariamente pasa por procesos rigurosos de control de calidad; los datos no están centralizados en bases consolidadas, ordenadas y confiables, sino que se encuentran dispersos entre diferentes áreas, personas y en bases de datos desvinculadas; además, hay información que se procesa a mano –lo cual puede llevar a error humano-. Esta situación lleva a que existan altos costos de transacción y coordinación para obtener información o que la calidad de la información no sea adecuada, lo que, a su vez, dificulta el acceso a información para evaluar la gestión y sus resultados, y tomar con oportunidad las decisiones que de ello se deriven».

1. Diseño y propuesta del Sistema de Seguimiento y Evaluación del PEI del ITP

En el marco de la modernización de la gestión pública, los sistemas de seguimiento y evaluación son vitales porque ellos alimentan de información a la entidad; por su parte, el modelo de Sinergia realiza un seguimiento y evaluación a nivel nacional en tres niveles: operativo, gerencial y estratégico-político, y está vinculado al proceso lógico de la cadena de valor, desarrollado en el capítulo III de la presente investigación. En ese sentido, recogiendo el modelo de Sinergia, se ha planteado la propuesta de seguimiento y evaluación en los tres niveles, adaptándolos a nivel institucional.

Los autores de la presente investigación también consideran lo mencionado en el modelo de seguimiento propuesto por Robert (1998) en su libro “Sistemas de Control de Gestión” que ha sido adaptado por la Cepal en el “Manual de Indicadores de Desempeño en el Sector Público” (Armijo 2005), quien propone la intervención de actores con sus respectivas características y responsabilidades, las cuales han sido recogidas para esta propuesta conforme se detalla a continuación:

1.1 Centros de Responsabilidad

Los Centros de Responsabilidad son aquellas unidades orgánicas que tienen la obligación de ejecutar las metas propuestas por la institución, además de reportar la información a las Unidades de Control de Gestión para su procesamiento y consolidación a la alta dirección. En la presente propuesta los Centros de Responsabilidad estarán integrados por los órganos de línea del ITP, que conforme al PEI tienen la responsabilidad de ejecutar los objetivos estratégicos y deberán de reportar cada 15 días calendarios a la OPPM, que realizará las funciones de Unidad de Control de Gestión.

Según Armijo (2005), los centros de responsabilidad tienen las siguientes características:

- Tienen productos estratégicos claramente asignables.
- Tienen objetivos traducidos en metas concretas a alcanzar.
- Tienen a la cabeza un directivo responsable del cumplimiento de los objetivos.
- Dicho directivo no cuenta con la responsabilidad, con la autoridad y con las atribuciones para tomar las decisiones necesarias para el logro de los objetivos.
- Tienen asignados recursos humanos, materiales y financieros.

Finalmente, es de precisar que las decisiones que realicen los centros de responsabilidad son a nivel operativo.

1.2 Unidad de Control de Gestión

La Unidad de Control de la Gestión asegura la fluidez de información recabada en los Centros de Responsabilidad a través de los indicadores; asume la función de evaluar la información y los datos recabados y transformarlos en conocimiento para la alta dirección y retroalimentación para los Centros de Responsabilidad los que, con el conocimiento brindado, tomarán las acciones del caso o las medidas correctivas a fin de trabajar dentro de lo programado. La Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Modernización del ITP cumplirá las funciones de Unidad de Control de Gestión y mediante un informe técnico deberá informar a la alta dirección cada 30 días calendarios de recibida la información de los Centros de Responsabilidad. Las decisiones a las que arribe la unidad de control de la gestión se realizan a nivel gerencial, por tanto, tendrá facultades para realizar medidas correctivas a los órganos de línea, referidas al cumplimiento de las metas de las actividades del POI que se traducen en los indicadores de los objetivos del PEI y

su incidencia en la ejecución del presupuesto; de igual forma podrá recomendar las mismas a la alta Dirección. La evaluación para el presente trabajo se recomienda realizar de manera semestral.

Entre las actividades y funciones estarán las siguientes:

- Planificar las acciones de seguimiento.
- Lineamientos y procedimientos para la gestión de la información.
- Determinar la periodicidad para la realización de reuniones.
- Identificación de elementos críticos.
- Responsabilidades de los órganos del sector.
- Necesidades de capacitación y asistencia técnica.
- Recomendaciones sobre la gestión de la información.
- Informe de análisis estratégico.

1.3 Alta dirección

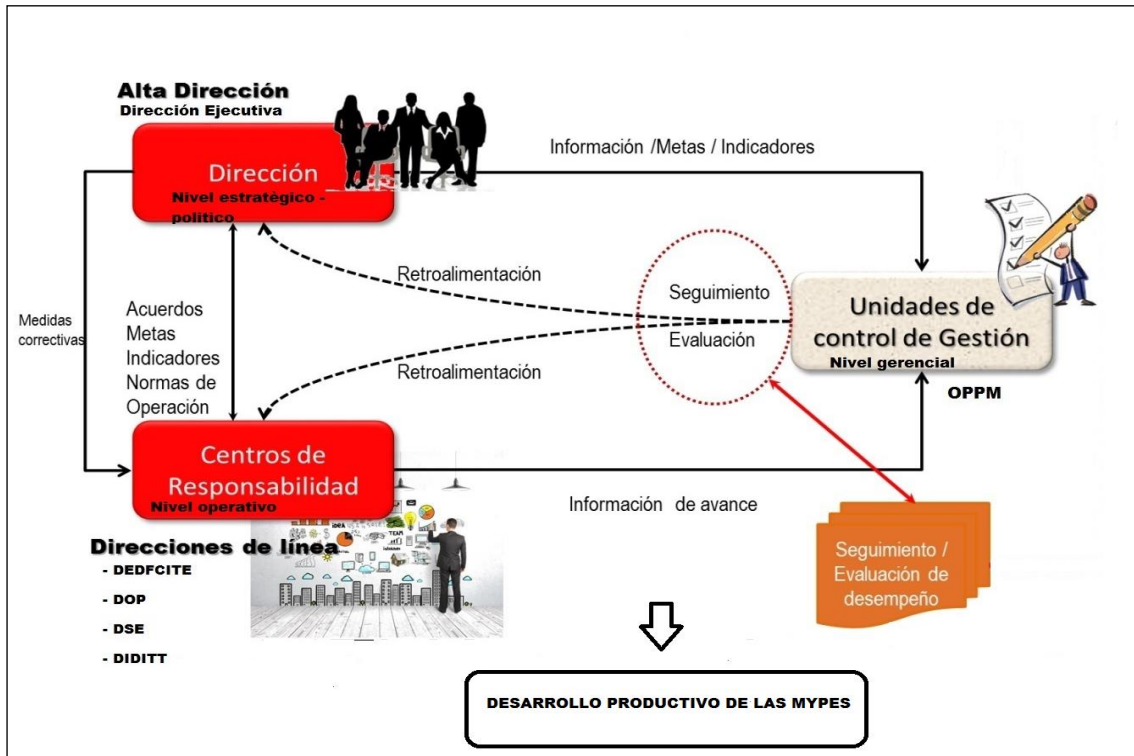
La alta dirección del ITP está conformada por Consejo Directivo, Dirección Ejecutiva y Secretaria General; no obstante, para el presente trabajo la Alta Dirección estará conformada solo por la Dirección Ejecutiva que se encargará de recibir la información procesada por la Unidad de Control de Gestión para la toma de decisiones a nivel estratégico-político, previa aprobación del Consejo Directivo.

De lo expuesto, se tiene que los actores intervinientes del sistema serán:

- **La Alta Dirección.** Nivel estratégico-político.
- **La Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Modernización.** Nivel gerencial.
- **Las direcciones de línea como DEDFCITE, DOP, DSE, Y DIDITT.** Nivel operativo.

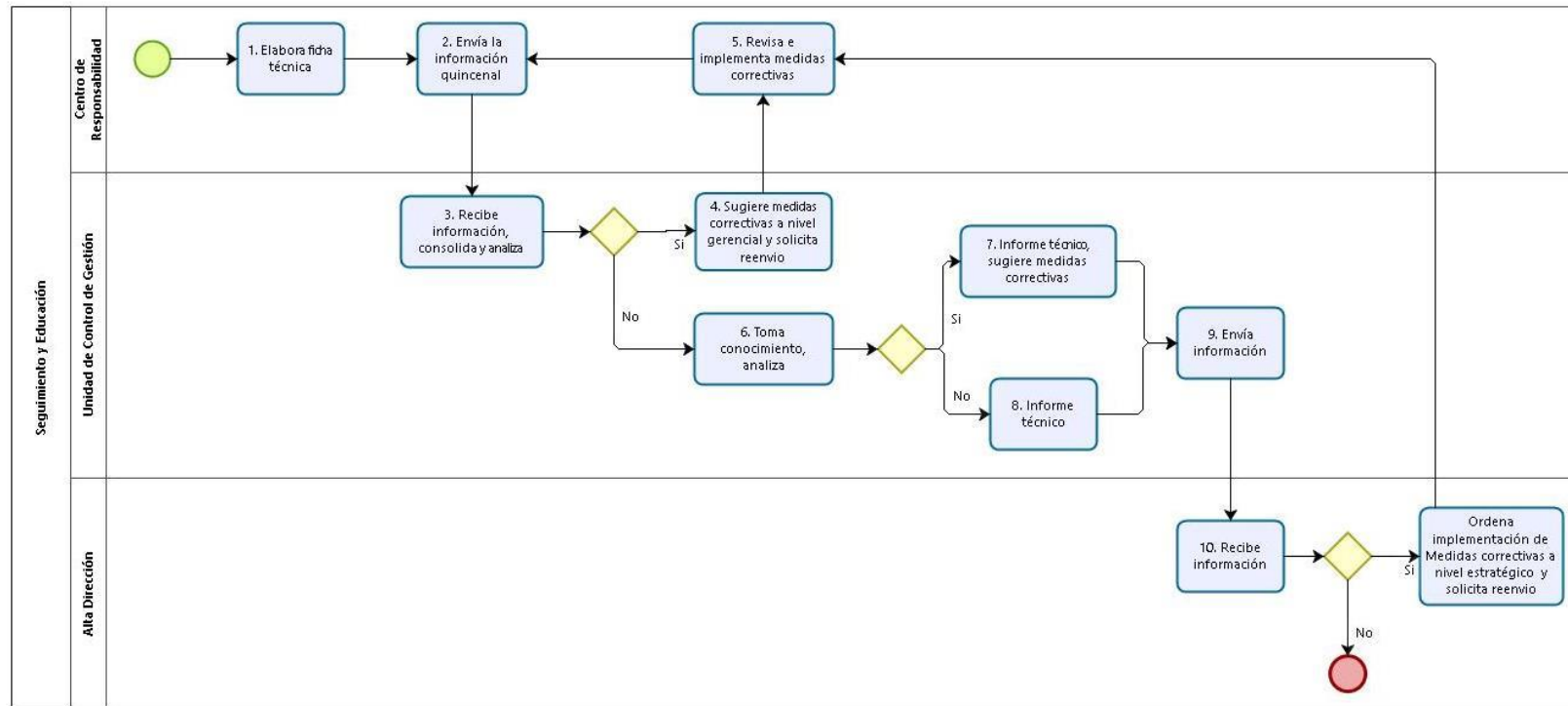
A continuación, se presenta el gráfico del Sistema de Seguimiento y Evaluación propuesto:

Gráfico 10. Modelo de Sistema de Seguimiento y Evaluación



Fuente: Bonnefoy y Armijo, 2005.
 Elaboración: Propia, 2017.

Gráfico 11: Flujograma del Procedimiento de Seguimiento y Evaluación



Es preciso señalar que la propuesta se implementará inicialmente bajo un procesamiento manual de la información en los tiempos indicados hasta que se apruebe la sistematización de la propuesta, que permitirá reducir tiempos en preparación de cuadros estadísticos, controlar y gestionar de manera centralizada la información para la toma de decisiones de manera oportuna, ello porque el ITP cuenta con órganos desconcentrados a nivel nacional.

1.4 Establecer las responsabilidades dentro de la organización

Los sistemas de seguimiento y evaluación operan mediante los indicadores de desempeño, los cuales se utilizan en toda la organización y tienen como objetivo central entregar información de forma oportuna clara y sobre todo relevante sobre el grado de cumplimiento de las metas; estas últimas se encuentran asociadas a determinados productos que se generan en diferentes áreas de la organización, los cuales tienen directivos o ejecutivos a cargo y son responsables por ellas, por lo cual es necesario establecer las responsabilidades dentro y fuera de la organización, de ser el caso.

Cada uno de estos productos tendrá que establecer el nivel de organización y responsabilidad interna fin de cumplir con los objetivos planteados.

Tabla 13. Responsabilidad de actores

N°	Actores	Roles
1	Las Unidades de Control de la gestión - Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Modernización	Aseguran la fluidez de información recabada de los Centros de Responsabilidad a través de los indicadores. Asume la función de evaluar la información y los datos recabados y transformarlos en conocimiento para la alta dirección; a su vez, retroalimentarán a los Centros de Responsabilidad, de ser el caso.
2	La Alta Dirección - Dirección Ejecutiva	Recaba la información procesada por la Unidad de Control de Gestión y toma las medidas preventivas o correctivas para el cumplimiento a ser ejecutadas por los Centros de Responsabilidad.
3	Los Centros de Responsabilidad - DEDFCITE - DOP - DSE - DIDITT	Tiene por responsabilidad ejecutar los objetivos institucionales y de reportar la información a las Unidades de Control de Gestión para su procesamiento y consolidación.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2. Implementación del modelo de Seguimiento y Evaluación del PEI del ITP

Para la implementación del sistema de seguimiento y evaluación del Plan se han considerado los modelos de Ceplan y Sinergia, así como la propuesta de Anthony Robert (1998).

2.1 Condiciones iniciales

Aspectos y condiciones generales para la implementación de un sistema de seguimiento y evaluación

2.1.1 Gestionar la aprobación del inicio de la fase de seguimiento (por única vez), por parte de la alta dirección del ITP

Es necesario que la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Modernización (OPPM) proponga a la alta dirección la aprobación de la Directiva de implementación del Sistema de Seguimiento y Evaluación, la misma que deberá contar con los vistos de los órganos intervinientes.

La OPPM será la responsable de convocar la constitución de los actores que intervendrán en el proceso, solicitando la designación de un miembro titular y su alterno a los diferentes órganos de la entidad.

2.1.2 Elaborar el plan de trabajo para difundir, capacitar e implementar la fase de seguimiento (fortalecer las capacidades de los operadores y responsables de la implementación del seguimiento)

Uno de los aspectos más importantes en toda gestión o proyecto es fortalecer previamente a los cuadros internos; es decir, desde la OPPM hasta los operadores y responsables de la implementación de los planes, para que los mismos puedan llevar en su conjunto dicha tarea de forma articulada.

La OPPM tiene la función, entre otras, de brindar asistencia técnica a todos los órganos y unidades orgánicas de la entidad para la implementación del sistema en forma coordinada, además de revisar y emitir informes, alertas, pronunciamientos técnicos.

El plan de trabajo para la implementación de un sistema de seguimiento y evaluación debe contener, como mínimo, los siguientes aspectos:

- Diagnóstico inicial del sistema actual.
- Alcance del sistema.
- Mapeo de objetivos, indicadores y metas a alcanzar.
- El requerimiento y disposición de recursos necesarios: ambientes de trabajo, equipos, servidores especializados, disponibilidad de tiempo y apoyo externo cuando se requiera.

- Capacitación necesaria especialmente en: planificación estratégica, Balanced Scorecard u otras herramientas de seguimiento, en función de las actividades de la entidad.
- Acciones de sensibilización y comunicación.
- Mecanismos de trabajo: participantes, reuniones y cronograma con tiempos estimados.

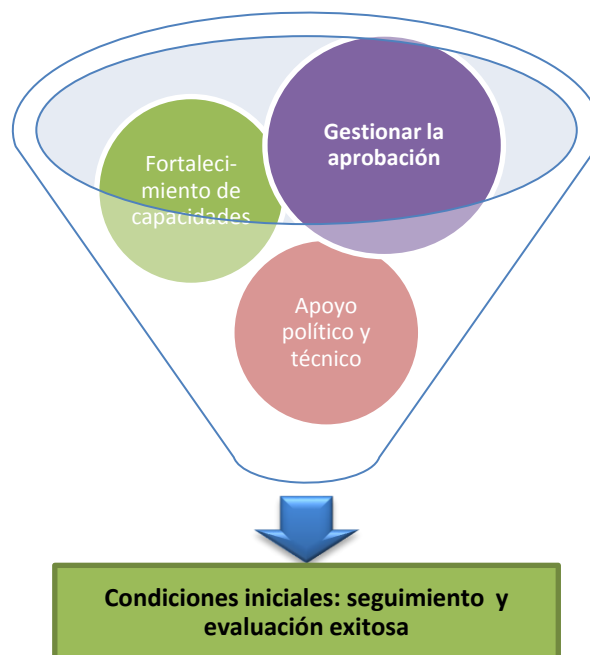
2.1.3 Asegurar el apoyo y compromiso de la alta dirección

El compromiso de la alta dirección debe manifestarse a través de los siguientes aspectos:

- Fortalecer al órgano responsable de la implementación del sistema de seguimiento.
- Involucramiento activo en todas las etapas de la implementación del sistema.

El involucramiento requiere, en primer lugar, la comprensión de la importancia de estos sistemas, así como su manejo y apoyo para la toma de decisiones a nivel estratégico y gerencial

Gráfico 12. Condiciones necesarias para la evaluación y seguimiento



Fuente: Elaboración propia, 2017.

2.2 Implementación

La implementación de un sistema de seguimiento y evaluación considera los siguientes pasos:

2.2.1 Etapa 1: Coordinación con los órganos de la entidad

- **Sensibilizar a toda la entidad sobre la metodología a utilizar.** La activa participación de los servidores es de particular importancia para lograr que la entidad adopte dicho modelo; la sensibilización a toda la entidad debe considerarse en el plan de trabajo, realizarse y mantenerse sostenidamente durante toda la ejecución de citado plan. La sensibilización debe estar orientada a lograr la comprensión, la toma de conciencia sobre la importancia y trascendencia, así como los beneficios que significará la implementación de un sistema de seguimiento para toma de decisiones para la entidad, servidores y usuarios de la información. La OPPM será la responsable de sensibilizar el sistema con los actores involucrados, así como su alcance y desarrollo.
- **Capacitar a los involucrados.** Las actividades de capacitación deben orientarse a fortalecer el desempeño de los servidores que diseñen, alimenten y utilicen la información. Debe tenerse en cuenta la necesidad de contar con servidores que puedan cubrir casos de rotación y entrenamiento, en función del nivel de avance y de la estrategia que se defina en el plan de trabajo institucional. La capacitación a los involucrados que apoyarán en la implementación de la presente metodología es clave para el logro del objetivo, labor que estará a cargo de la OPPM.
- **Definir los tipos de acumulación, líneas de base y metas.** Todos los indicadores propuestos deben contar con la identificación y medición de tres características mínimas, información que será entregada por cada Centro de Responsabilidad. Estas características son tipo de acumulación, línea de base y metas propuestas, las mismas que se desarrollarán a continuación:
 - Tipo de acumulación. Como lo menciona Sinergia «[...] el tipo de acumulación define la forma en que se calculan los avances del indicador con respecto a la meta, lo que permite determinar su porcentaje de avance. [...] Dependiendo del objetivo del indicador (por ejemplo, si se desea incrementar o disminuir su valor actual), la tendencia esperada y el comportamiento histórico de la información, se pueden definir diferentes tipos de acumulación. De esta manera, se asegura que los avances sean medidos correctamente» (Dirección de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas - Sistema Nacional de Evaluación de Resultados de la Gestión Pública [Sinergia] 2014:24).

A continuación, se presentan los tipos de acumulación que se utilizan actualmente en Sinergia de Colombia:

Gráfico 13. Tipos de acumulación de los indicadores

Tipo de acumulación	Definición	Fórmula de avance	Comportamiento
Flujo	Mide los logros en aquellas actividades que se repiten cada año y a lo largo de éste, sin que los resultados de un año afecten los del año anterior o el siguiente. El logro del cuatrienio está determinado por el desempeño del último año, por lo que la línea base corresponde al resultado alcanzado en el último año del cuatrienio inmediatamente anterior.	$\text{Avance año (\%)} = \frac{UD}{MA} * 100$ $\text{Avance cuatrienio (\%)} = \frac{UC}{MC} * 100$	
Acumulado	Mide el resultado obtenido en una fecha determinada, incluyendo en el cálculo cuatrienal aquellos observados en los años anteriores. Por lo tanto, el logro del cuatrienio es equivalente a la suma de los resultados de todos los años del período de gobierno. Igualmente, la línea de base corresponde al resultado cuatrienal acumulado obtenido en el periodo de gobierno inmediatamente anterior.	$\text{Avance año (\%)} = \frac{UD}{MA} * 100$ $\text{Avance cuatrienio (\%)} = \frac{\sum UD}{MC} * 100$	
Capacidad	Este tipo de indicador mide la cantidad de bienes y servicios que se producen y entregan en un periodo de tiempo específico, centrandose en la medición del avance entre el punto de partida (línea base) y el punto esperado de llegada (meta). La línea base corresponde a los logros acumulados alcanzados al momento de iniciar el periodo de gobierno.	$\text{Avance año (\%)} = \frac{UD - LB}{MA - LB}$ $\text{Avance cuatrienio (\%)} = \frac{UD - LB}{MC - LB}$	
Reducción	Mide los esfuerzos de un sector o entidad por disminuir un valor que se tiene a una fecha determinada. Los avances están dados por la reducción continua desde la línea base (des-acumulación). La línea de base corresponde al dato disponible al comenzar el periodo de gobierno.	$\text{Avance año (\%)} = \frac{LB - UD}{LB - MA} * 100$ $\text{Avance cuatrienio (\%)} = \frac{LB - UD}{LB - MC} * 100$	
Reducción anual	Mide los esfuerzos de un sector o entidad por disminuir un valor que se tiene a una fecha determinada pero, a diferencia de la reducción, los avances se acumulan durante el año y se busca que al final se alcance un menor valor al de la línea base. En este sentido, tanto la línea base como las metas deben periodizarse, para hacerlas comparables con la forma como se acumulan los avances.	$\text{Avance año (\%)} = \frac{\sum_{t=1}^{12} \frac{LB - UD}{12} - UD}{\sum_{t=1}^{12} \frac{LB - MA}{12}} * 100$ $\text{Avance cuatrienio (\%)} = \frac{\sum_{t=1}^{12} \frac{LB - UD}{12} - UD}{\sum_{t=1}^{12} \frac{LB - MC}{12}} * 100$	
Stock	Mide los esfuerzos de una entidad por mantener un resultado que se tiene a una fecha determinada. La línea base corresponde a los logros alcanzados al momento de iniciar el periodo de gobierno.	$\text{Avance año (\%)} = \frac{UD}{MA} * 100$ $\text{Avance cuatrienio (\%)} = \frac{UD}{MC} * 100$	

Leyenda: UD, último dato disponible; MC, meta cuatrienal; MA, meta anual; MAM, meta anual mensualizada; LB, línea base; LBM, línea base mensualizada; UC, último dato año completo; t, mes en el que se mide el avance.

Fuente: Dirección de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas - Sistema Nacional de Evaluación de Resultados de la Gestión Pública (Sinergia), 2014:24.

- Línea de base. Una vez definido el tipo de acumulación se procede a determinar la línea de base, que es el punto de referencia a partir del cual, se puede medir el cambio que genera la intervención pública. Es el valor del indicador que se establece como punto de partida para evaluarlo y darle seguimiento; establece el primer parámetro de referencia de cualquier indicador. Determina el marco comparativo para establecer la viabilidad de las metas
- Metas propuestas. La meta es la cuantificación del objetivo a través de su indicador, hace referencia a cuánto se va a lograr o avanzar en el presente objetivo en un determinado tiempo. El establecimiento de una meta es un proceso participativo que responde a dinámicas de negociación y diálogo entre las unidades orgánicas (los Centros de Responsabilidad) y la alta dirección, donde intervienen las unidades de Control de Gestión, asesorando en su construcción e información.

Para determinar las metas propuestas en cada indicador es necesario tomar en alguno de los siguientes criterios como los requerimientos de la alta dirección (un elemento clave para la determinación de las metas son las expectativas de la alta dirección o de la política general de gobierno, la cual establece el ritmo de avance en muchos casos); investigaciones referenciales de casos similares sobre el comportamiento de dichos indicadores (puede ser un elemento a tomar en cuenta al momento de determinar las metas); series históricas (un elemento que se tiene en cuenta para establecer metas es la tendencia histórica que ha tenido el indicador; si el indicador es nuevo se debe ser objetivo a la hora de establecer a dónde se quiere llegar); restricción presupuestal (las metas deben tener en cuenta las restricciones presupuestales que podrían estar enfrentando; por esta razón, es deseable que desde la planificación se articulen dichos programas con el proceso de presupuestario); coherencia (las metas de cada año deben ser consistentes con su plan y la ruta estratégica que se ha determinado); disposiciones legales (en algunos casos las metas pueden estar dispuestas y programadas por un instrumento legal al cual se tiene que ceñir al momento de establecerse cada año).

La OPPM deberá definir los tipos de acumulaciones, toda vez que la línea base y las metas a cumplir ya se encuentran establecidas en el PEI del ITP.

- **Definición de fichas técnicas de los indicadores.** Cada indicador debe contar con una ficha técnica que servirá como instrumento de registro de su información básica, y que permitirá que las Unidades de Control de la Gestión puedan reportar sus avances y llevar un ordenamiento adecuado de cada indicador.

Para el caso de los indicadores, la ficha técnica resume de forma clara y directa qué es aquello que el indicador mide; cómo y cuándo se realiza la medición; cuál es la información generada,

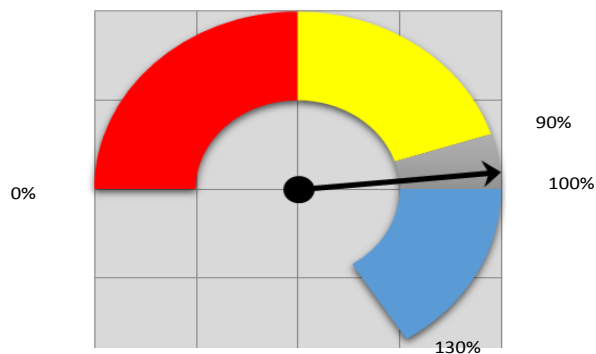
y quién produce y utiliza dicha información (Dirección de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas - Sistema Nacional de Evaluación de Resultados de la Gestión Pública [Sinergia], 2014)

Para cada indicador es necesario construir una ficha distinta. Adicionalmente, en el sistema de seguimiento debe mostrarse la comparación de lo programado y lo ejecutado a fin de revisar los avances realizados.

Las gráficas pueden ser variables dependiendo de la necesidad de información y la forma en que esta quiera ser presentada. Al respecto, es preciso indicar que el PEI del ITP ha establecido las fichas técnicas para cada objetivo estratégico, que serán empleadas en el sistema propuesta para el seguimiento y evaluación, las mismas que se anexan al presente trabajo de investigación.

De otro lado, se recomienda elaborar reportes considerando para ello el velocímetro por su facilidad de lectura y comprensión. No obstante, se pueden emplear otras formas de presentación de información como diamante, diagrama en el tiempo, gráfica de acumulación, gráfica de tortas, pesos absolutos, entre otros.

Gráfico14. Velocímetro



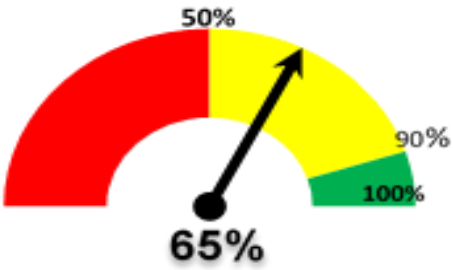
Fuente: Elaboración propia, 2017.

La OPPM es la responsable de custodiar todos los documentos que se originen, así como realizar acciones de seguimiento, revisión y mejora de procesos de evaluación; y actualización de los documentos o formatos correspondientes.

Con respecto a la entrega de información, toda la documentación presentada debe ser sustentada con evidencias documentaria que demuestren de dicho logro. Para el caso de la evaluación, esta se da en un momento determinado pudiendo ser trimestral, semestral o anual. En el presente trabajo se recomienda que sea semestral; sin embargo, se podrá solicitar alguna evaluación al corte de una determinada fecha de manera excepcional, para lo cual -adicional

a la ficha del indicador- es necesario adjuntar la ficha de evaluación, la cual se presenta a continuación.

Gráfico 95. Reporte de evaluación

Reporte de Evaluación			
Pliego	Periodo Evaluado		
Actividad			
Logro			
Evidencias			
Observaciones o problemas presentados			
Medidas Correctivas o preventivas para el siguiente periodo			
	<p>Gráfica</p> 		
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center; border-right: 1px solid black;"> Nombre y cargo del responsables de autorizar la información </td> <td style="width: 50%; text-align: center;"> Nombre y cargo de la persona de enlace de la dependencia o entidad </td> </tr> </table>		Nombre y cargo del responsables de autorizar la información	Nombre y cargo de la persona de enlace de la dependencia o entidad
Nombre y cargo del responsables de autorizar la información	Nombre y cargo de la persona de enlace de la dependencia o entidad		

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 14. Descripción de los campos de la ficha de evaluación

N°	Nombre	Se anotará
1	Pliego	El nombre del pliego en que se encuentra registrando el indicador.
2	Periodo de evaluación	Periodo a ser evaluado, pudiendo ser trimestral, semestral o anual; sin embargo, se podrá solicitar alguna evaluación al corte de una determinada fecha de manera excepcional.
3	Actividad	Nombre de la actividad a ser evaluada.
4	Logros	Principales logros de la actividad que deben estar directamente relacionados al resultado del objetivo. Nota: no deben considerarse las acciones ni el procedimiento como parte de un logro.
5	Evidencias	Relación de documentos o información que sustenten los principales logros.
6	Observaciones o problemas presentados	Principales observaciones o problemas presentados durante el periodo de evaluación.
7	Medidas correctivas o preventivas para el siguiente periodo	Principales medidas correctivas o preventivas que deben ser tomadas en cuenta por los Centros de responsabilidad durante el siguiente periodo.
8	Gráfica	Representación gráfica del avance de la actividad.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2.2.2 Etapa 2: Emisión y consolidación de la información

- Sobre el procedimiento de remisión, consolidación y análisis de la información.** La Unidad de Gestión de Control (OPPM) es la dependencia operativa responsable de consolidar, monitorear y evaluar la información de todos los Centros de Responsabilidad (órganos de línea). Para el Seguimiento los Centros de Responsabilidad se remitirá a la Unidad de Gestión de Control la ficha técnica; para el presente trabajo se propone la remisión quincenal. La Unidad de Gestión de Control consolida y analiza la información y, previa evaluación de los indicadores a nivel de resultados, productos, procesos y actividades, acompañadas de las metas establecidas, eleva a la alta dirección y órganos de línea un informe técnico con los resultados de la evaluación y las recomendaciones del caso.

La información remitida a la alta dirección debe guardar las características generales de calidad: confiabilidad, consistencia, eficacia, eficiencia, oportunidad, y pertinencia.
- Elaboración de reportes de seguimiento y evaluación.** En base a la información mostrada, la Unidad de Gestión de Control incluirá la determinación de las principales alertas encontradas que pudieran generar posibles riesgos de desempeño en la ejecución de los productos, procesos u objetivos planteados, junto con las recomendaciones, de ser el caso. La OPPM tendrá un plazo de 30 días calendario de recibida la información de los Centros de Responsabilidad para remitir el informe técnico a la alta dirección, evaluación que se realizará semestralmente; no obstante, y tal como se ha señalado anteriormente, se podrá solicitar alguna evaluación al corte de una determinada fecha, de manera excepcional.

Capítulo VII. Evaluación de la viabilidad de la propuesta

1. Viabilidad normativa

En cuanto al marco normativo Ceplan, a través de su Directiva N°001-2014-CEPLAN aprobada con Resolución Directoral N°26-2014-CEPLAN/PCD establece como cuarta fase del proceso de planeamiento estratégico al seguimiento a fin de que contribuya con el logro de los objetivos estratégicos a través del control y evaluación continua de las metas con el fin de retroalimentar el proceso de planeamiento estratégico, estableciéndola como responsabilidad de los órganos de planeamiento estratégico (Ceplan 2015).

Por su parte, el Reglamento de Organización y Funciones del ITP señala que la OPPM tiene la función de realizar seguimiento y evaluación de la gestión estratégica que comprende seguimiento de la ejecución del PEI. De otro lado, en el PEI se ha alineado los objetivos para su ejecución y cumplimiento a las unidades orgánicas de línea. No obstante, y siendo función de la OPPM, ésta deberá de tener a su cargo el sistema de seguimiento y evaluación propuesto. En ese sentido, se cuenta con respaldo normativo para la implementación del sistema de seguimiento y evaluación que se propone, toda vez que se tiene asignada dicha función.

Por lo expuesto, es necesario que la institución elabore una Directiva que contemple en forma secuencial las operaciones que realizará cada órgano funcional, su alcance, objetivo, actores intervinientes, funciones, niveles de responsabilidad, la que deberá ser aprobada por la Dirección Ejecutiva.

Asimismo, se recomienda que la entidad elabore y apruebe su manual de procesos (MAPRO), el mismo que debe contemplar el procedimiento de seguimiento y evaluación propuesto.

2. Viabilidad económica

Actualmente, y conforme se ha señalado, la OPPM será la responsable de implementar el sistema de seguimiento y evaluación propuesto, para ello cuenta con dos colaboradores; no obstante, y de ser el caso, conforme se observa en la tabla 10, se cuenta con presupuesto para la contratación de personal que se dedicará exclusivamente a consolidar, procesar y validar la información con el responsable del área y el jefe de la OPPM, para su posterior remisión a la alta dirección.

Tabla 15. Presupuesto de la OPPM

Específica	PIA	PIM	Certificación	Devengado	Avance %
11: OTROS SERVICIOS	205.000	296.900	110.250	48.850	16,45%
1: CONTRATO ADMINISTRATIVO DE SERVICIOS	1.168.927	1.284.422	1.079.861	286.658	22,32%
2: CONTRIBUCIONES A ESSALUD DE C.A.S.	15.325	21.325	13.013	4.091	19,18%

Fuente: Transparencia Económica Perú, s.f.
Elaboración: Propia, 2017.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Se ha evidenciado que la OPPM del ITP realiza un seguimiento del PEI; sin embargo, éste se limita a reportes de cumplimiento de metas más no se realizan medidas correctivas ni recomendaciones de mejora, características propias de la fase de seguimiento, para que cumpla su finalidad que es el logro de los objetivos estratégicos del PEI, no existiendo cadena de valor en dicho proceso.
- Se advirtió que el ITP no ha realizado una evaluación del PEI, lo que limita la capacidad para conocer y prever estratégica y técnicamente las posibilidades de ocurrencia de una situación específica, restringiendo la posibilidad de conocer alertas tempranas, prevención de riesgos y conflictos, búsqueda de oportunidades, entre otros, características propias y esenciales de un sistema de seguimiento y evaluación.
- A través de la investigación desarrollada se ha podido determinar que un sistema de seguimiento bajo un enfoque de gestión por resultados contribuirá a conocer y prever estratégica y técnicamente las posibilidades de ocurrencia de una situación específica aún no configurada, permitiendo tomar decisiones con antelación a los sucesos, lo que permitirá una mejor distribución y ejecución del presupuesto asignado, acorde a las actividades planteadas en el POI, y a través de la evaluación bajo un enfoque de gestión por resultados permitirá conocer el impacto en las micro y pequeño empresas (público usuario del ITP) en la productividad de la economía.
- La propuesta consiste en un sistema de seguimiento y evaluación que tiene tres actores principales quienes cumplen roles según el modelo de Sinergia de Colombia, donde cada actor tiene un nivel de uso de información: la alta dirección (Dirección), nivel estratégico-político; la Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Modernización (Unidad de Control de Gestión), nivel gerencial; y las direcciones de línea como DEDFCITE, DOP, DSE, DIDITT (Centros de Responsabilidad), nivel operativo.
- Los Centros de Responsabilidad deberán de reportar cada 15 días a la Unidad de Gestión de Control el cumplimiento de sus actividades POI; ésta última, en el plazo de 30 días deberá de evaluar la información remitida, pudiendo realizar las mejoras necesarias al documento para su posterior remisión a la alta dirección a través de un informe técnico con las respectivas recomendaciones de ser el caso, para que esta última tome los correctivos necesarios.

- Normativa y presupuestalmente la propuesta es viable, toda vez que es una función de la OPPM realizar el seguimiento y evaluación de los objetivos del POI conforme al planeamiento estratégico; y, el ITP cuenta con presupuesto para implementar la propuesta.

2. Recomendaciones

- Se recomienda que el Instituto Tecnológico de la Producción elabore una Directiva que contemple el procedimiento de seguimiento y evaluación propuesto, el mismo que deberá estar contemplado en el Manual de Procesos (MAPRO).
- Así también, sistematice la presente propuesta mediante un aplicativo informático, en aras de reducir tiempos en preparación de cuadros estadísticos, controlar y gestionar de manera centralizada la información para la toma de decisiones de manera oportuna.

Bibliografía

- Armijo, M. (2005). *Indicadores de desempeño en el Sector Público*. Santiago de Chile: Cepal.
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (Ilpes) – Cepal. [En línea]. Fecha de consulta: 20/12/2016. Disponible en: <http://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf>.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). (2007). “Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el Sector Público”. New York-Caracas: BID PRODEV y CLAD. En: *old.clad.org*. [En línea]. Fecha de consulta: 20/12/2016. Disponible en: <<http://old.clad.org/investigaciones/investigaciones-concluidas/modelo-abierto-de-gestion-para-resultados-en-las>>.
- Bonnefoy, J. y Armijo, M. (2005). *Manual Indicadores de Desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (Ilpes) – Cepal. [PDF]. Fecha de consulta: 12/12/2016. Disponible en: <http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5611/S05900_es.pdf?sequence=1>.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (Ceplan). (2015). *Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico – Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico – Resolución de Presidencia del Consejo Directivo N°26-2014-CEPLAN/PCD. Directiva N°001-2014-CEPLAN. Resolución de Presidencia del Consejo Directivo N°107-2014-CEPLAN/PCD (versión concordada al 01 de enero de 2015)*. Lima: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (Ceplan). [PDF]. Fecha de consulta: 10/11/2016. Disponible en: <<http://www.une.edu.pe/planeamiento/docs/documentos-normativos/DISPOSITIVOS%20LEGALES%20VIGENTES%20EN%20LA%20ADM%20PUBLICA/08%20SIST.%20%20ADM.%20DE%20PLANEAMIENTO%20ESTRATEGICO/02%20Directiva%20General%20de%20Plan.%20Estrat.%20de%20CEPLAN%20con%20cambios%20al%2001-02-2016.pdf>>.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (Ceplan). (2016a). *Guía Metodológica de la Fase Institucional del Proceso de Planeamiento Estratégico. Aprobado por Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N°010-2016-CEPLAN/PDC*. Lima: Ceplan.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (Ceplan). (s.f.a). “Acciones estratégicas”. En: *ceplan.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 13/04/2017. Disponible en: <<https://www.ceplan.gob.pe/acciones-estrategicas/>>.

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (Ceplan). (s.f.b). “Guía para el planeamiento institucional”. En: *ceplan.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 21/05/2017. Disponible en: <https://www.ceplan.gob.pe/documentos_/guia-para-el-planeamiento-institucional/>.

Congreso de Colombia. (1994). “Ley 152/94, Ley Orgánica del Plan de Desarrollo”. En: *mintic.gov.co*. [PDF]. 19 de julio de 1994. Fecha de consulta: 10/11/2016. Disponible en: <https://sinergiacp.dnp.gov.co/Sinergia/Documentos/Ley_152_1994.pdf>.

Congreso de la República. (2004). “Ley N°28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto”. En: *transparencia.mtc.gob.pe*. [PDF]. 08 de diciembre de 2004. Fecha de consulta: 18/12/2016. Disponible en: <http://transparencia.mtc.gob.pe/idm_docs/normas_legales/1_0_31.pdf>.

Congreso de la República. (2012). “Ley N°29951, Ley de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2013”. En: *leyes.congreso.gob.pe*. [PDF]. 04 de diciembre de 2012. Fecha de consulta: 28/01/2017. Disponible en: <<http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29951.pdf>>.

Congreso de la República. (2014). “Ley N°30281, Ley del Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2015”. En: *leyes.congreso.gob.pe*. [PDF]. 04 de diciembre de 2014. Fecha de consulta: 08/01/2017. Disponible en: <<http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/30281.pdf>>.

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval). (2008). *Sistema de Evaluación de Desempeño*. México D.F.: Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Dirección de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas - Sistema Nacional de Evaluación de Resultados de la Gestión Pública (Sinergia). (2014). *Guía metodológica para el seguimiento y la evaluación a políticas públicas*. Bogotá: Dirección de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas. En: *sinergiacp.dnp.gov.co*. [PDF]. Fecha de consulta: 08/01/2017. Disponible en: <<https://sinergiacp.dnp.gov.co/Sinergia/Archivos/b8ba5a90-1224-47f4-abd4-33d106b68ae6/Cartilla%20Guia%20para%20Seguimiento%20y%20Evaluaci%C3%B3n%20Agosto%202013.pdf>>.

García López, R.; y García Moreno, M. (2010). *La gestión para resultados en el desarrollo: Avances y desafíos en América Latina y Caribe*. Segunda edición. Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.

Instituto Tecnológico de la Producción (ITP). (2001). “Acuerdo N°040-14-2001-ITP/CD, adoptado en la Sesión Ordinaria N°014-2001-ITP/CD de 25 de julio de 2001”. En: *itp.gob.pe*. [PDF]. Fecha de consulta: 24/04/2017. Disponible en: <<http://www.itp.gob.pe/archivos/transparencia/instrumentosgestion/ACUERDO-MOF2001.pdf>>.

Instituto Tecnológico de la Producción (ITP). (2016a). “Resolución Ejecutiva N°144-2016-ITP/DE, Aprueba el Plan Estratégico Institucional 2016-2018”. En: *itp.gob.pe*. [PDF]. 27 de julio de 2016. Fecha de consulta: 28/12/2016. Disponible en: <http://www.itp.gob.pe/archivos/resoluciones/2016/DE/RE_N_0144-2016-ITP-DE.pdf>.

Instituto Tecnológico de la Producción (ITP). (2016b). “Resolución Ejecutiva N°068-2017-ITP/DE, se aprobó la modificación del Manual de Organización y Funciones del Instituto Tecnológico de la Producción (ITP)”. Documento interno.

Instituto Tecnológico de la Producción (ITP). (2017a). “Resolución Ejecutiva N°057-2017-ITP/DE, Directiva para la implementación de la gestión por procesos en el Instituto Tecnológico de la Producción (ITP)”. Documento interno.

Instituto Tecnológico de la Producción (ITP). (2017b). “Resolución Ejecutiva N°013-2017-ITP/DE, Aprueba el Plan Operativo Institucional 2017 del Instituto Tecnológico de la Producción (ITP)”. En: *itp.gob.pe*. [PDF]. 27 de enero de 2017. Fecha de consulta: 02/02/2017. Disponible en: <http://www.itp.gob.pe/archivos/resoluciones/2017/DE/RE_N_013-2017-ITP-DE.pdf>.

Instituto Tecnológico de la Producción (ITP). (s.f.). “Transparencia”. En: *itp.gob.pe*. [PDF]. Fecha de consulta: 13/07/2017. Disponible en: <<http://www.itp.gob.pe/index.php/transparencia>>.

Makon, M. (2000). “El Modelo de Gestión por Resultados en los organismos de la Administración Pública Nacional”. En: *top.org.ar*. [PDF]. Fecha de consulta: 20/12/2016. Disponible en: <<http://www.top.org.ar/ecgp/FullText/000000/MAKON,%20Marcos%20-%20El%20modelo%20de%20gestin%20por%20resultados.pdf>>.

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2016b). “Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019 revisado”. En: *mef.gob.pe*. [PDF]. 26 de agosto de 2016. Fecha de consulta: 04/02/2017. Disponible en: <https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019_Revisado.pdf>.

Ministerio de Economía y Finanzas del Perú (MEF). (2016a). *Las evaluaciones de diseño y ejecución presupuestal para la mejora del gasto público*. Lima: MEF. [PDF]. Fecha de consulta: 04/02/2017. Disponible en: <http://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/ppr/eval_indep/edep/assets/docs/edep.pdf>.

Ministerio de la Producción (Produce). (2013). *Metodología para el alineamiento de políticas de desarrollo productivo: monitoreo y evaluación*. Lima: Produce. [PDF]. Fecha de consulta: 17/05/2017. Disponible en: <<http://www.produce.gob.pe/documentos/mype-industria/digedepro/libro-lineamiento-de-politicas.pdf>>.

Ministerio de la Producción (Produce). (2014). “Decreto Supremo N° 004-2014-PRODUCE, Aprueban el Plan Nacional de Diversificación Productiva”. En: *vusp.gob.pe*. [PDF]. Fecha de consulta: 17/05/2017. Disponible en: <<http://www.vusp.gob.pe/Content/docs/marco-legal/ds-004-2014-produce.pdf>>.

Ministerio de la Producción (Produce). (2016a). “Decreto Supremo N°005-2016-PRODUCE, Aprueban el Reglamento de Organización y Funciones del Instituto Tecnológico de la Producción”. En: *busquedas.elperuano.com.pe*. [En línea]. 28 de abril de 2016. Fecha de consulta: 17/05/2017. Disponible en: <<http://busquedas.elperuano.com.pe/normaslegales/aprueban-el-reglamento-de-organizacion-y-funciones-del-insti-decreto-supremo-n-005-2016-produce-1373665-1/>>.

Ministerio de la Producción (Produce). (2016b). “Resolución Ministerial N°177-2016-PRODUCE, se aprobó el Cuadro para Asignación de Personal Provisional (CAP) del Instituto Tecnológico de la Producción (ITP)”. En: *busquedas.elperuano.com.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 17/05/2017. Disponible en: <http://busquedas.elperuano.com.pe/download/url/aprueban-el-cuadro-para-asignacion-de-personal-provisional-resolucion-ministerial-n-177-2016-produce-1380868-1>.

Portal del Estado Peruano. (s.f.). “Organigrama. Instituto Tecnológico de la Producción (ITP)”. En: *peru.gob.pe*. [PDF]. Fecha de consulta: 13/12/2016. Disponible en: <http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/104/PLAN_104_2016_ORGANIGRAMA_ROF2016_2.PDF>.

Presidencia de la República. (1981). “Decreto Legislativo N°092, Ley del Instituto Tecnológico Pesquero (ITP)”. En: *leyes.congreso.gob.pe*. [PDF]. Fecha de consulta: 22/05/2017. Disponible en: <<http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/DecretosLegislativos/00092.pdf>>.

Presidencia de la República. (1991). “Decreto Legislativo N°728, Ley de Fomento del Empleo”. En: *oas.org*. [PDF]. 12 de noviembre de 1991. Fecha de consulta: 22/05/2017. Disponible en: <http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_per_dl728.pdf>.

Presidencia del Consejo de Ministros. (2013). “Decreto Supremo N°004-2013-PCM, Aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública”. En: *sgp.pcm.gob.pe*. [En línea]. 09 de enero de 2013. Fecha de consulta: 22/05/2017. Disponible en: <<http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/06/DS-004-2013-PCM-Aprueba-la-PNMGP.pdf>>.

Presidencia de la República. (2015). “Decreto Legislativo N°1228, Ley de Centros de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica (CITE)”. En: *busquedas.elperuano.com.pe*. [En línea]. 25 de septiembre de 2015. Fecha de consulta: 22/05/2017. Disponible en:

<<http://busquedas.elperuano.com.pe/normaslegales/decreto-legislativo-de-centros-de-innovacion-productiva-y-tr-decreto-legislativo-n-1228-1292138-7/>>.

Presidencia del Consejo de Ministro (PCM), Secretaría de Gestión. (2013). *Memoria del Seminario Internacional Modernización de la Gestión Pública en el Perú, hacia un Estado al servicio del ciudadano. Lima, julio de 2012*. Lima: PCM y Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit [GIZ] GmbH. [PDF]. Fecha de consulta: 22/05/2017. Disponible en: <http://www.gobernabilidad.org.pe/buen_gobierno/galleries/198749029_055-Memoria%20Seminario%20Modernizacion.pdf>.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2009). *Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo*. New York: PNUD. Fecha de consulta: 16/05/2017. Disponible en: <http://web.undp.org/evaluation/handbook/spanish/documents/manual_completo.pdf>.

Robert, A. (1998). *Control de Gestión. El marco, entorno y proceso*. Bilbao: Deusto S.A. Ediciones.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval). (2010). *Guía para el diseño de Indicadores Estratégicos*. México D.F.: Secretaria de Hacienda y Crédito Público. [En línea]. Fecha de consulta: 26/05/2017. Disponible en: <https://www.mimp.gob.pe/omep/archivos/guia_indicadores_estrategicos-CONEVAL.pdf>.

Sotelo, A. (2012). “Cadena de valor público y planeamiento estratégico, limitaciones y virtudes del modelo”. Ponencia presentada en el XVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Cartagena, Colombia, 30 oct. - 02 Nov. En: *dgsc.go.cr*. [PDF]. Fecha de consulta: 24/03/2017. Disponible en: <<http://www.dgsc.go.cr/dgsc/documentos/cladxvii/sotelani.pdf>>.

Transparencia Económica Perú. (s.f.). “Consulta Amigable. Consulta de Ejecución del Gasto”. En: *apps5.mineco.gob.pe*. [Excel]. Fecha de consulta: 23/03/2017. Disponible en: <<http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx>>.

Anexos

Anexo 1. Matriz de resumen de objetivos y acciones estratégicas institucionales

N°	OBJETIVO PEI	RESPONSABLE	N°	ACCIÓN ESTRATÉGICA	RESPONSABLE
1	Incrementar el acceso a servicios tecnológicos a las empresas de los sectores productivos	DOP DEDFCITE	1.1	Servicios tecnológicos de calidad brindados a las empresas de los sectores productivos atendidos.	DSE DIDITT
			1.2	Estudios sectoriales con enfoque prospectivo que sustentan el funcionamiento de CITE para el sector Producción.	DEDFCITE
2	Incrementar la Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i) con enfoque prospectivo para los sectores productivos.	DIDITT	2.1	Proyectos de I+D+i con enfoque de demanda ejecutados con las empresas cliente.	DSE DIDITT
			2.2	Estudios con enfoque prospectivo que orientan los proyectos de I+D+i en los sectores productivos de intervención del ITP.	DIDITT
			2.3	Sistema de Gestión de I+D+i Implementado para la optimización de los procesos y proyectos del ITP y las empresas de los sectores productivos.	DIDITT
			2.4	Servicios de Tránsito Tecnológico con enfoque de demanda brindados a las empresas de los sectores productivos.	DSE DIDITT
3	Incrementar la productividad laboral en las empresas clientes del ITP.	DSE	3.1	Transferencia de conocimiento con enfoque de demanda para los agentes de los sectores productivos.	DSE
			3.2	Certificación de Competencias Laborales con enfoque de demanda a los agentes de las empresas de los sectores productivos.	DSE
4	Mejorar la articulación de los Centros de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica (CITE) con los actores vinculados a los sectores productivos.	DOP DIDITT DSE	4.1	Proyectos gestionados por la Red de CITE de forma articulada para las empresas de los sectores productivos.	DOP
			4.2	Convenios técnicos de desarrollo de conocimiento, tecnologías y patente para las empresas de los sectores productivos.	DIDITT
			4.3	Planes de Desarrollo de los CITE públicos articulados con las regiones a través de las estrategias regionales o Planes de Desarrollo Regional Concertados (PDRC).	DSE
ACCIONES DE SOPORTE			5.1	Fortalecer el desarrollo institucional de ITP.	OPPM/OA/OTI/ OAJ/ OGRH/ SG
			5.2	Mejorar la gestión de los CITE.	DSE

Fuente: ITP, 2016a.

Anexo 2. Ficha del objetivo estratégico 1-A

Cédula Descriptiva del Indicador 01.A																																						
OBJETIVO ESTRATEGICO PEI																																						
Incrementar el acceso a servicios tecnológicos a las empresas de los sectores productivos.																																						
Nombre del Indicador											Nivel de desagregación geográfica																											
Porcentaje de empresas respecto al potencial, que acceden a los servicios tecnológicos brindados por el ITP											Nacional																											
Descripción del indicador						Formula del indicador																																
Se busca medir la cobertura de atención de servicios tecnológicos que brinda el ITP para las empresas de los sectores productivos atendidos.						$\frac{N^{\circ} \text{ de empresas cliente de los Servicios Tecnológicos}_t}{N^{\circ} \text{ de empresas potenciales}_t}$																																
Variable 1° del indicador	Frecuencia de evaluación		Fuente de información							Tipo de indicador																												
Empresas clientes	Anual		Para el caso de empresas clientes, los Informes de Gestión Anual de los CITE públicos; mientras que para las empresas potenciales, los estudios de seguimiento del ITP.							Eficacia.																												
Variable 2° del indicador	Sentido del indicador																																					
Empresas potenciales	Creciente																																					
Órgano responsable de la medición			Dirección de Monitoreo y Evaluación																																			
Comportamiento del indicador en el tiempo																																						
Línea de base													Meta final																									
Periodo	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019																										
Resultado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12																										
<p>Comportamiento del Indicador a través del tiempo</p> <table border="1"> <caption>Data for the bar chart: Comportamiento del Indicador a través del tiempo</caption> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Resultado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>2008</td><td>1</td></tr> <tr><td>2009</td><td>2</td></tr> <tr><td>2010</td><td>3</td></tr> <tr><td>2011</td><td>4</td></tr> <tr><td>2012</td><td>5</td></tr> <tr><td>2013</td><td>6</td></tr> <tr><td>2014</td><td>7</td></tr> <tr><td>2015</td><td>8</td></tr> <tr><td>2016</td><td>9</td></tr> <tr><td>2017</td><td>10</td></tr> <tr><td>2018</td><td>11</td></tr> <tr><td>2019</td><td>12</td></tr> </tbody> </table>													Año	Resultado	2008	1	2009	2	2010	3	2011	4	2012	5	2013	6	2014	7	2015	8	2016	9	2017	10	2018	11	2019	12
Año	Resultado																																					
2008	1																																					
2009	2																																					
2010	3																																					
2011	4																																					
2012	5																																					
2013	6																																					
2014	7																																					
2015	8																																					
2016	9																																					
2017	10																																					
2018	11																																					
2019	12																																					
Limitaciones o supuestos			Histórico				Meta																															
Supuestos: - Crecimiento económico y de exportaciones en tasas cercanas a la proyección del MMM 2016-2019. - Continuidad de las políticas contenidas en el Plan Nacional de Diversificación Productiva (PNDP).																																						
Justificación						Comentarios adicionales																																
Permite identificar la cobertura de atención del ITP sobre el potencial de empresas, lo que permitirá que mayor número de empresas accedan a herramientas para la mejora de su productividad.																																						
Elaborado			Revisado				Aprobado			Fecha de aprobación																												

Fuente: ITP 2016a:26.

Anexo 3. Ficha del objetivo estratégico 1-B

Cédula Descriptiva del Indicador 01.B												
OBJETIVO ESTRATEGICO PEI												
Incrementar el acceso a servicios tecnológicos a las empresas de los sectores productivos.												
Nombre del indicador											Nivel de desagregación geográfica	
Número de CITE implementado y/o calificado.											Nacional	
Descripción del indicador						Formula del indicador						
Busca determinar el crecimiento de la cobertura de los CITE conforme al Plan Nacional de Diversificación Productiva, medido a través del número de CITE público y privados que se encuentran en operación.						$\sum_{t=0}^n (N^{\circ} CITE_{t-n} + \dots + N^{\circ} de CITE_t)$						
Variable 1° del indicador		Frecuencia de evaluación		Fuente de información				Tipo de indicador				
CITE		Anual		Informe anual de gestión de la Dirección de Estrategia, Desarrollo y Fortalecimiento de los Centros de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica.				Eficacia.				
Variable 2° del indicador		Sentido del indicador										
		Creciente										
Órgano responsable de la medición				Dirección de Estratégica, Desarrollo y Fortalecimiento de los Centros de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica.								
Comportamiento del indicador en el tiempo												
Línea de base												Meta final
Periodo	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Resultado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<p style="text-align: center;">Comportamiento del Indicador a través del tiempo</p>												
Limitaciones o supuestos				Histórico					Meta			
Supuestos: - Crecimiento económico y de exportaciones en tasas cercanas a la proyección del MMM 2016-2019. - Continuidad de las políticas contenidas en el Plan Nacional de Diversificación Productiva (PNDP).												
Justificación						Comentarios adicionales						
Una de las estrategias que contempla el Plan Nacional de Diversificación Productiva es el desarrollo de los CITE como instrumento de transferencia tecnológica e innovación productiva en diversos sectores productivos a nivel nacional.												
Elaborado			Revisado			Aprobado			aprobación			

Fuente: ITP, 2016a:27.

Anexo 4. Ficha del objetivo estratégico 2-A

Cédula Descriptiva del Indicador 02.A												
OBJETIVO ESTRATEGICO PEI												
Incrementar la investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) con enfoque prospectivo para los sectores productivos.												
Nombre del indicador										geográfica		
Tasa de incremento de la Inversión en I+D+i de las empresas clientes del ITP.										Nacional		
Descripción del indicador						Formula del indicador						
Mide la tasa incremental de inversión en I+D+i de las empresas clientes del ITP.						$Tasa_t = \frac{(Inversión\ en\ I + D + i_t - Inversión\ en\ I + D + i_{(t-1)})}{Inversión\ en\ I + D + i_{(t-1)}}$						
Variable 1° del indicador		Frecuencia de evaluación		Fuente de información					Tipo de indicador			
Diferencia en Inversión en I+D+i del año "t" respecto al año "t-1"		Anual		Informe Anual de Gestión de la Dirección de Investigación, Desarrollo, Innovación y Transferencia Tecnológica.					Eficacia			
Variable 2° del indicador		Sentido del indicador										
Inversión en I+D+i en el año "t-1"		Creciente										
Órgano responsable de la medición				Dirección de Investigación, Desarrollo, Innovación y Transferencia Tecnológica.								
Comportamiento del indicador en el tiempo												
Línea de base												Meta final
Periodo	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Resultado	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	1%	2%	3%
<p style="text-align: center;">Comportamiento del Indicador a través del tiempo</p>												
Limitaciones o supuestos				Histórico					Meta			
Supuestos: - Acceso al financiamiento para el desarrollo de I+D+i. - Oferta de servicios del ITP con enfoque prospectivo.												
Justificación						Comentarios adicionales						
Uno de los factores que contribuyen al incremento de la productividad en los sectores productivos, y por lo tanto en el crecimiento del país es la inversión en I+D+i, es por ello que es importante medir el nivel de incremento de las inversiones que hacen las empresas clientes del ITP en I+D+i, con la finalidad de poder analizar de qué manera el ITP a través de sus servicios puede impactar positivamente en este crecimiento.												
Elaborado			Revisado			Aprobado			Fecha de aprobación			

Fuente: ITP, 2016a:28.

Anexo 5. Ficha del objetivo estratégico 2-B

Cédula Descriptiva del Indicador 02.B												
OBJETIVO ESTRATEGICO PEI												
Incrementar la investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) con enfoque prospectivo para los sectores productivos.												
Nombre del indicador										Geográfica		
Porcentaje de empresas clientes del ITP que invierten en I+D+i.										Nacional		
Descripción del indicador						Formula del indicador						
Busca determinar la cobertura de empresas clientes que realizaron inversión en I+D+i respecto al promedio de empresas cliente de los últimos tres años.						$\frac{N^{\circ} \text{ de empresas cliente que Invirtieron en } I + D + i_t}{\left(\frac{\sum_{n=t-2, t-1, t} N^{\circ} \text{ de empresas clientes}_n}{3} \right)}$						
Variable 1° del indicador		Frecuencia de evaluación		Fuente de información						Tipo de indicador		
Empresas que invirtieron en I+D+i		Anual		Informe Anual de Gestión de la Dirección de Investigación, Desarrollo, Innovación y Transferencia Tecnológica.						Eficiencia		
Variable 2° del indicador		Sentido del indicador										
Promedio del número empresas cliente en los tres últimos años.		Creciente										
Órgano responsable de la medición				Dirección de Investigación, Desarrollo, Innovación y Transferencia Tecnológica.								
Comportamiento del indicador en el tiempo												
Línea de base												Meta final
Periodo	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Resultado	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	1	2	3	4	5	6
Limitaciones o supuestos				Histórico					Meta			Meta final
Supuestos: - Acceso al financiamiento para el desarrollo de I+D+i. - Oferta de servicios del ITP con enfoque prospectivo.												
Justificación						Comentarios adicionales						
Adicionalmente al incremento en la inversión en I+D+i que impulsa el ITP en sus empresas cliente, resulta importante medir el número de estas empresas que realizan este tipo de inversión, con la finalidad de poder establecer mecanismos que impulsen que aquellas empresas clientes que no realizan inversión de este tipo lo hagan.												
Elaborado			Revisado			Aprobado			aprobación			

Fuente: ITP, 2016a:29.

Anexo 6. Ficha del objetivo estratégico 3

Cédula Descriptiva del Indicador 3.0																																						
OBJETIVO ESTRATEGICO PEI																																						
Incrementar la productividad laboral en las empresas clientes del ITP.																																						
Nombre del indicador										Nivel de desagregación geográfica																												
Incremento en la productividad laboral de las empresas clientes del ITP										Nacional																												
Descripción del indicador						Formula del indicador																																
Buscar medir el impacto en la producción de las empresas clientes que acceden a servicios de fortalecimiento de capacidades laborales que brinda el ITP						$IPL_t = \frac{IVAR\ Clientes_t}{IHH\ Clientes_t}$																																
Variable 1° del indicador		Frecuencia de evaluación		Fuente de información					Tipo de indicador																													
Índice de Valor Agregado a precios reales en empresas cliente		Anual		Informe Anual de Gestión de la Dirección de Estrategia, Desarrollo y Fortalecimiento de los Centros de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica.					Resultado																													
Variable 2° del indicador		Sentido del indicador																																				
Índice de Horas Hombre de empresas cliente		Creciente																																				
Órgano responsable de la medición				Dirección de Estrategia, Desarrollo y Fortalecimiento de los Centros de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica																																		
Comportamiento del indicador en el tiempo																																						
Línea de base												Meta final																										
Periodo	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019																										
Resultado	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	1%	2%	3%																										
<p style="text-align: center;">Comportamiento del Indicador a través del tiempo</p> <table border="1"> <caption>Data for Comportamiento del Indicador a través del tiempo</caption> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Resultado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2008</td> <td>N/D</td> </tr> <tr> <td>2009</td> <td>N/D</td> </tr> <tr> <td>2010</td> <td>N/D</td> </tr> <tr> <td>2011</td> <td>N/D</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>N/D</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>N/D</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>N/D</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>N/D</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>N/D</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>0,01</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>0,02</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>0,03</td> </tr> </tbody> </table>													Año	Resultado	2008	N/D	2009	N/D	2010	N/D	2011	N/D	2012	N/D	2013	N/D	2014	N/D	2015	N/D	2016	N/D	2017	0,01	2018	0,02	2019	0,03
Año	Resultado																																					
2008	N/D																																					
2009	N/D																																					
2010	N/D																																					
2011	N/D																																					
2012	N/D																																					
2013	N/D																																					
2014	N/D																																					
2015	N/D																																					
2016	N/D																																					
2017	0,01																																					
2018	0,02																																					
2019	0,03																																					
Limitaciones o supuestos				Histórico					Meta																													
Supuestos: - Cooperación de las empresas clientes en la provisión de información para aproximar la medición de la productividad laboral.																																						
Justificación						Comentarios adicionales																																
Con el objetivo de mejorar la competitividad de las empresas, es necesario fortalecer las capacidades de laborales del personal de las empresas cliente con la finalidad de incrementar su productividad laboral. En tal sentido, se brinda capacitaciones, transferencia de conocimiento y certificaciones de competencia que permita la mejora de competitividad.																																						
Elaborado			Revisado			Aprobado			aprobación																													

Fuente: ITP, 2016a:30.

Anexo 7. Ficha del objetivo estratégico 4

Cédula Descriptiva del Indicador 4.0																																						
OBJETIVO ESTRATEGICO PEI																																						
Articular los Centros de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica – CITE a los actores de los sectores productivos.																																						
Nombre del indicador										Nivel de desagregación geográfica																												
Índice de Articulación de los CITE.										Nacional																												
Descripción del indicador					Formula del indicador																																	
Busca medir la articulación de los CITE con las empresas y los actores involucrados de los sectores productivos					$\sum_{k=0}^n (AE\ 4.1\ (0.40) + AE\ 4.2\ (0.20) + AE\ 4.3\ (0.40))$																																	
Variable 1° del indicador	Frecuencia de evaluación	Fuente de información							Tipo de indicador																													
Acciones Estratégicas del Objetivo	Anual	Informe Anual de Gestión de la Dirección de Estrategia, Desarrollo y Fortalecimiento de los Centros de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica							Resultado																													
Variable 2° del indicador	Sentido del indicador																																					
	Creciente																																					
Órgano responsable de la medición				Dirección de Estrategia, Desarrollo y Fortalecimiento de los Centros de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica																																		
Comportamiento del indicador en el tiempo																																						
Línea de base												Meta final																										
Periodo	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019																										
Resultado	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	1,00	1,24	1,44	1,54																										
<p style="text-align: center;">Comportamiento del Indicador a través del tiempo</p> <table border="1"> <caption>Comportamiento del Indicador a través del tiempo</caption> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>2008</td><td>N/D</td></tr> <tr><td>2009</td><td>N/D</td></tr> <tr><td>2010</td><td>N/D</td></tr> <tr><td>2011</td><td>N/D</td></tr> <tr><td>2012</td><td>N/D</td></tr> <tr><td>2013</td><td>N/D</td></tr> <tr><td>2014</td><td>N/D</td></tr> <tr><td>2015</td><td>N/D</td></tr> <tr><td>2016</td><td>1,00</td></tr> <tr><td>2017</td><td>1,24</td></tr> <tr><td>2018</td><td>1,44</td></tr> <tr><td>2019</td><td>1,54</td></tr> </tbody> </table>													Año	Valor	2008	N/D	2009	N/D	2010	N/D	2011	N/D	2012	N/D	2013	N/D	2014	N/D	2015	N/D	2016	1,00	2017	1,24	2018	1,44	2019	1,54
Año	Valor																																					
2008	N/D																																					
2009	N/D																																					
2010	N/D																																					
2011	N/D																																					
2012	N/D																																					
2013	N/D																																					
2014	N/D																																					
2015	N/D																																					
2016	1,00																																					
2017	1,24																																					
2018	1,44																																					
2019	1,54																																					
Limitaciones o supuestos				<p style="text-align: center;">Histórico Meta</p>																																		
<p>Supuestos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Afinidad y concordancia entre los CITE de una misma cadena productiva para el desarrollo de proyectos de manera conjunta. - Disponibilidad de las empresas de los sectores productivos que atiende el ITP para la realización de proyectos dentro de la Red CITE - Interés por parte de los agentes vinculados a los sectores productivos para realizar Convenios de Cooperación en I+D+i. - Cooperación por parte de los Gobiernos Regionales para la articulación a de los Planes de Desarrollo de los CITE. 																																						
Justificación					Comentarios adicionales																																	
De acuerdo al Reglamento del Decreto Legislativo que creó los CITE, una de sus actividades principales es la de articulación, la cual implica la interrelación con entidades locales o extranjeras, otros CITE, universidades, centros de investigación, institutos de formación, productores, empresarios, organismos e instituciones públicas y privadas relacionadas.																																						
Elaborado			Revisado			Aprobado			aprobación																													

Fuente: ITP, 2016a:31.

Anexo 8. Alineamiento de los objetivos estratégicos sectoriales y objetivos estratégicos institucionales

N°	OBJETIVO ESTRATÉGICO SECTORIAL	OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL
1	Incrementar la diversificación y sofisticación de la estructura productiva contribuyendo al crecimiento económico sostenible.	Incrementar el acceso a servicios tecnológicos a las empresas de los sectores productivos.
2	Incrementar la inversión en innovación.	Incrementar la Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i) con enfoque prospectivo para los sectores productivos.
3	Incrementar la productividad de las empresas con criterio de descentralización, inclusión y sostenibilidad ambiental.	Incrementar la productividad laboral en las empresas clientes del ITP.

Fuente: ITP, 2016a:14.

VARIABLE	OBJETIVO ESTRATÉGICO SECTORIAL				ACCIÓN ESTRATÉGICA SECTORIAL	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES			
	OBJETIVO ESTRATÉGICO SECTORIAL	INDICADOR	LÍNEA BASE	META 2018		OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	INDICADOR	LÍNEA BASE 2015	META 2018
DIVERSIFICACIÓN	Incrementar la diversificación y sofisticación de la estructura productiva contribuyendo al crecimiento económico sostenible.	Índice de diversificación de las exportaciones.	2,928	2,824	Las empresas acceden a infraestructura productiva con mejores condiciones de competitividad.	Incrementar el acceso a servicios tecnológicos a las empresas de los sectores productivos.	Porcentaje de empresas respecto al potencial, que acceden a los servicios tecnológicos brindados por el ITP.	0,13% (2008)	0,57%
		Porcentaje de la exportación manufacturera de alta y mediana tecnología con relación del total de las exportaciones.	3,70%	7,60%			Número de CITE en funcionamiento.	3 (2008)	29
INNOVACIÓN	Incrementar la inversión en innovación.	Porcentaje de la Inversión en I + D respecto al PBI	0,13%	0,24%	Empresas acceden a la oferta de servicios tecnológicos y transferencia tecnológica.	Incrementar la Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i) con enfoque prospectivo para los sectores productivos	Tasa de incremento de la inversión en I+D+i de las empresas clientes del ITP	S/LB	4,70%
							Porcentaje de empresas clientes del ITP que invierten en I+D+i	29% (2014)	34%
PRODUCCIÓN	Incrementar la productividad de las empresas con criterios de descentralización, inclusión y sostenibilidad ambiental.	Índice de Brecha Regional de Productividad (en manufactura).	54,29%	49,97%	MYPE mejoran su productividad.	Incrementar la productividad laboral en las empresas clientes del ITP.	Incremento en la productividad laboral de las empresas clientes del ITP.	S/LB	5%
		Productividad Total de Factores Relativa (Perú con Estados Unidos).	59,26%	64,94%	Conductores y trabajadores de empresas reciben una formación laboral (técnico y profesional) adecuada a las necesidades de la empresa.				

Fuente: ITP, 2016a:23.

Anexo 9. Relación de cargos del personal del ITP participante de la investigación

N°	APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES	CARGO	ITP - DEPENDENCIA
1	ARCOS	CASTILLO	DANIEL ALEJANDRO	ESPECIALISTA EN PRESUPUESTO PÚBLICO	OFICINA DE PLANEAMIENTO, PRESUPUESTO Y MODERNIZACIÓN
2	CANO	CORNEJO	JOSÉ LUIS	PROFESIONAL DE MODERNIZACIÓN DE GESTIÓN PÚBLICA	OFICINA DE PLANEAMIENTO, PRESUPUESTO Y MODERNIZACIÓN
3	MEZA	CANCHIHUAMAN	MAC CIRO	PROFESIONAL EN PRESUPUESTO PÚBLICO	OFICINA DE PLANEAMIENTO, PRESUPUESTO Y MODERNIZACIÓN
4	MORALES	LOPEZ	JORGE OSWALDO	ESPECIALISTA EN RACIONALIZACIÓN Y PLANEAMIENTO	OFICINA DE PLANEAMIENTO, PRESUPUESTO Y MODERNIZACIÓN
5	NAVARRO	VILLANUEVA	WALTER	COORDINADOR DE PRESUPUESTO	OFICINA DE PLANEAMIENTO, PRESUPUESTO Y MODERNIZACIÓN
6	PORRAS	RODRÍGUEZ	HERLESS DENNISE	DIRECTOR DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION	DIRECCIÓN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN
7	LEZAMETA	ESCRIBENS	CARLOS ALBERTO	DIRECTOR DE OPERACIONES	DIRECCIÓN DE OPERACIONES
8	VALENCIA	COROMINAS	JORGE JUAN MARTÍN	DIRECTOR GENERAL DE INVESTIGACIÓN TECNOLÓGICA Y TRANSFERENCIA PESQUERA	DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA
9	MORON	GUILLEN	MANUEL	DIRECTOR DE ESTRATEGIA, DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO DE LOS CITE	DIRECCIÓN DE ESTRATEGIA, DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO DE LOS CITE
10	ZANINI	FERNANDEZ	CLAUDIA MABEL	SECRETARÍA GENERAL	ALTA DIRECCIÓN
11	SÁNCHEZ	GALLOSO	JUAN ALFREDO	JEFE DE ASESORÍA JURÍDICA	OFICINA DE ASESORÍA JURÍDICA

Fuente: ITP, s.f.

Elaboración: Propia, 2017.

Anexo 10. Acta de Mesa de Trabajo

ACTA DE REUNIÓN – MESA DE TRABAJO

En las instalaciones del Instituto Tecnológico de la Producción (ITP) ubicado en Carretera a Ventanilla Km. 5.2 –Callao, siendo las 16.00 horas del día viernes 23 de junio de 2017, se realizó una Mesa de Trabajo con la Alta Dirección del ITP, representada por su Secretaria General, Claudia Mabel Zanini Fernández, y con el Jefe de la Oficina de Asesoría Jurídica del ITP, Juan Alfredo Sánchez Galoso, con la finalidad de presentar la propuesta del Sistema de Seguimiento y Evaluación del Plan Estratégico Institucional del ITP y recibir los aportes por parte del ITP.


Acto seguido, los investigadores procedieron a presentar el referido Sistema, ante lo cual personal del ITP realizó aportes y ajustes, concluyendo con el producto final (detallado en el anexo), el cual cuenta con la aprobación de la Alta Dirección y el Jefe de la Oficina de Asesoría Jurídica.

En este acto se da por concluida la entrevista, siendo las 19.00 horas, del día viernes 23 de junio de 2017 suscribiendo los intervinientes, en señal de conformidad.


Claudia Mabel Zanini Fernández
Secretaria General ITP


Juan Alfredo Sánchez Galoso
Jefe de Asesoría Jurídica ITP


Jesús Rubén Príncipe Gonzales
Investigador


Víctor Manuel Concha Aranda
Investigador


Eli Nater Suárez Fernández
Investigadora

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 11. Encuesta aplicada

ENCUESTA ANÓNIMA

OBJETIVO: DETERMINAR EL ESTADO SITUACIONAL DEL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PEI ITP

1. ¿Considera usted que es importante realizar un seguimiento y evaluación del PEI del ITP?
 - Sí
 - No

2. ¿Las acciones que se realizan para el seguimiento y evaluación del PEI del ITP son?
 - Muy buenas
 - Buenas
 - Regulares
 - Malas
 - Deficientes

3. ¿De qué manera se realiza el seguimiento y evaluación del PEI del ITP?
 - Hojas Excel
 - Sistema informático
 - Correo electrónico

4. ¿La evaluación realizada al PEI del ITP ha motivado realizar nuevas gestiones o cambios en el mismo?
 - Sí
 - No
 - No se realizó

5. Respecto a la pregunta anterior, ¿qué cambios se han realizado?
 - Cambios de objetivos (objetivos institucionales)
 - Cambios de acciones (acciones institucionales)
 - Cambios de actividades (actividades del POI)
 - Otras (especifique)
 - Ninguna

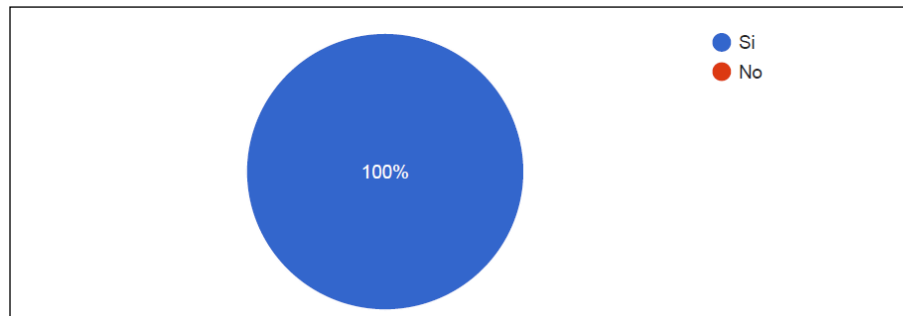
6. ¿La información obtenida del seguimiento y evaluación del PEI ha contribuido en mejorar de manera oportuna la gestión del ITP?
 - Sí
 - No¿Por qué?.....
.....

7. ¿Considera usted que la información obtenida del seguimiento y evaluación del PEI contribuye con el control del presupuesto asignado al ITP?
 - Sí
 - No¿Por qué?.....
.....

Fuente: Elaboración propia, 2017.

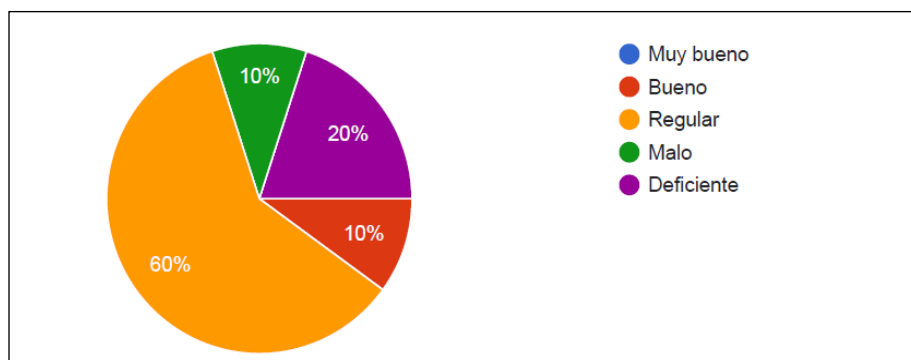
Anexo 12. Resultados de la encuesta

1. ¿Considera usted que es importante realizar un seguimiento y evaluación del PEI del ITP?



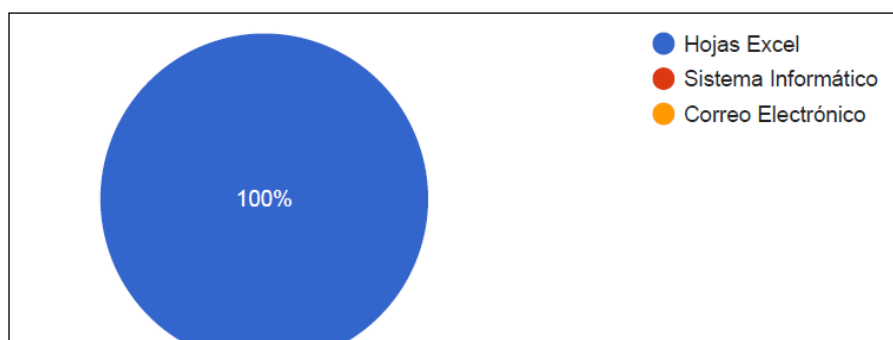
Fuente: Encuestas realizadas para la presente investigación.
Elaboración: Propia, 2017.

2. ¿Las acciones que se realizan para el seguimiento y evaluación del PEI del ITP son?



Fuente: Encuestas realizadas para la presente investigación.
Elaboración: Propia, 2017.

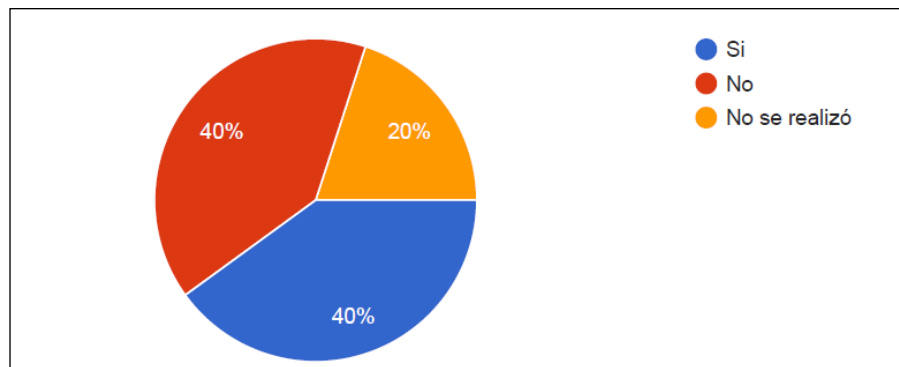
3. ¿De qué manera se realiza el seguimiento y evaluación del PEI del ITP?



Fuente: Encuestas realizadas para la presente investigación.
Elaboración: Propia, 2017.

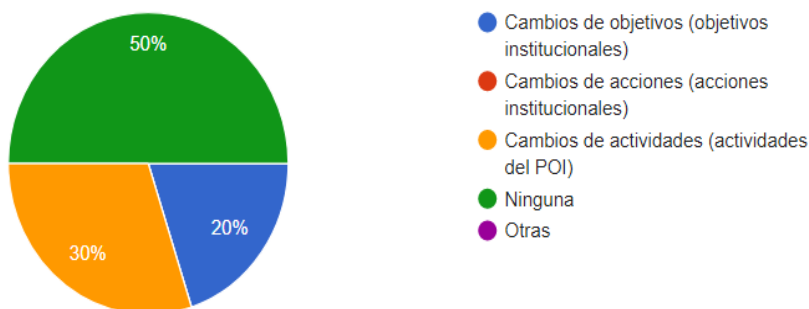
Anexo 12. Resultados de la encuesta (continúa de la página anterior)

4. ¿La evaluación realizada al PEI del ITP ha motivado realizar nuevas gestiones o cambios en el mismo?



Fuente: Encuestas realizadas para la presente investigación.
Elaboración: Propia, 2017.

5. Respecto a la pregunta anterior, ¿qué cambios se han realizado?



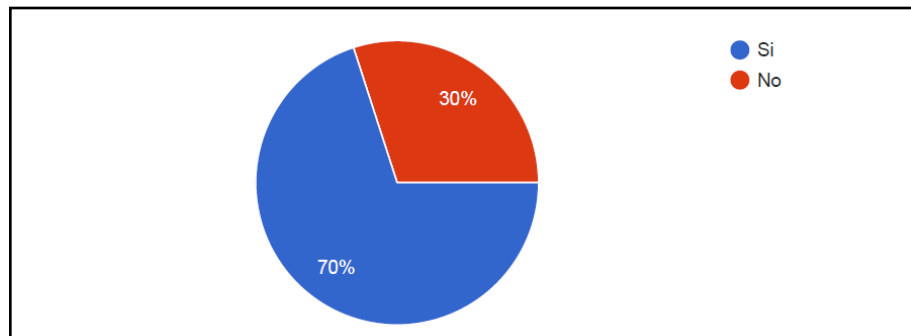
Especifique (en caso de seleccionar otras)

- Permitido la priorización de acciones del POI.
- No se ha realizado, solo se informa, OPPM solo pide de informe el cumplimiento de las actividades.
- Solo se reporta a OPPM.
- No se han realizado.

Fuente: Encuestas realizadas para la presente investigación.
Elaboración: Propia, 2017.

Anexo 12. Resultados de la encuesta (continúa de la página anterior)

6. ¿La información obtenida del seguimiento y evaluación del PEI ha contribuido en mejorar de manera oportuna la gestión del ITP?



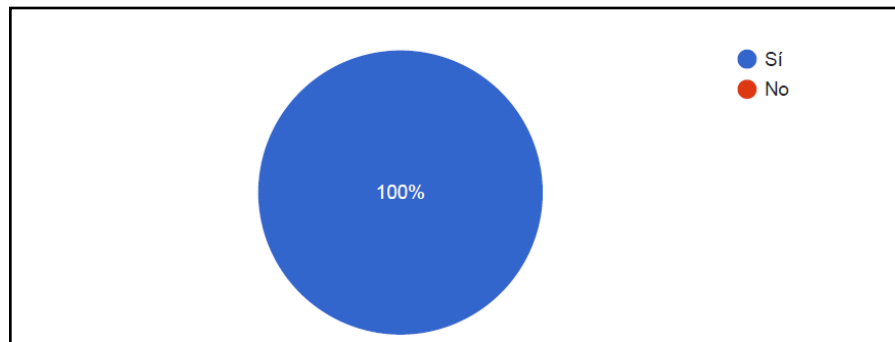
¿Por qué?

- Teniendo en cuenta que la implementación y entrada en operatividad de los CITE es reciente, las evaluaciones iniciales son importantes para avanzar en el cumplimiento de los objetivos.
- Permite identificar lecciones aprendidas y buenas prácticas en la gestión.
- Permite priorizar acciones.
- Se prioriza la ejecución de Proyectos coyunturales.
- Ha permitido redefinir estrategias y recursos.
- Mejora la toma de decisiones.
- No se realiza un seguimiento y evaluación, solo se reporta el cumplimiento.
- Solo hemos informado el cumplimiento de las actividades.
- OPPM no ha informado respecto si se ha mejorado o no la gestión.
- Conforme los nuevos lineamientos de CEPLAN el seguimiento y evaluación contribuye a lograr los objetivos.

Fuente: Encuestas realizadas para la presente investigación.
Elaboración: Propia, 2017.

Anexo 12. Resultados de la encuesta (continúa de la página anterior)

7. ¿Considera usted que la información obtenida del seguimiento y evaluación del PEI contribuye con el control del presupuesto asignado al ITP?



¿Por qué?

1. Es importante asegurar que el gasto público esté orientado al cumplimiento de los objetivos.
2. De acuerdo al nivel de logro de objetivos planteados en el PEI de las diferentes áreas de la institución en el año fiscal respectivo, se identifican acciones estratégicas para superar debilidades o mejorar las fortalezas, lo cual significa una reasignación o continuación de prioridades en el presupuesto.
3. Permite una mejora en la asignación de recursos.
4. Permite asignar recursos e innovar los procesos del ITP.
5. Permite asignar con mayor criterio los recursos presupuestales.
6. Contribuye en tanto la reorientación de gastos implica una mejor ejecución.
7. Porque contribuye a conocer en qué se está gastando, por eso debería de realizarse un verdadero seguimiento y evaluación.
8. Siempre y cuando se realice un seguimiento constante y se conozca en que se ésta gastando y para qué se gasta.
9. Transparenta la ejecución del gasto y por tanto puede controlarse el mismo.
10. Contribuye a conocer los gastos realizados y realizar los ajustes necesarios.

Fuente: Encuestas realizadas para la presente investigación.

Elaboración: Propia, 2017.

Anexo 12. Resultados de la encuesta (continúa de la página anterior)

Resultados de Encuesta para determinar la brecha existente por la falta de un sistema de seguimiento y evaluación del PEI				
N	Pregunta	Respuesta	Cantidad	Frecuencia
1	¿Considera usted que es importante realizar un seguimiento y evaluación del PEI del ITP?	Si	10	100.0
		No	0	0.0
2	Las acciones que se realizan para el seguimiento y evaluación del PEI del ITP son:	Muy Bueno	0	0.0
		Bueno	1	10.0
		Regular	6	60.0
		Malo	1	10.0
		Deficiente	2	20.0
3	¿De qué manera se realiza el seguimiento y evaluación del PEI del ITP?	Hojas Excel	10	100.0
		Sistema Informático	0	0.0
		Correo Electrónico	0	0.0
4	¿La evaluación realizada al PEI del ITP ha motivado realizar nuevas gestiones o cambios en el mismo?	Si	4	40.0
		No	4	40.0
		No se realizó	2	20.0
5	Respecto a la pregunta anterior, ¿qué cambios se han realizado?	Cambios de objetivos (objetivos institucionales)	2	20.0
		Cambios de acciones (acciones institucionales)	0	0.0
		Cambios de actividades (actividades del POI)	3	30.0
		Ninguna	5	50.0
		Otras	0	0.0
6	¿La información obtenida del seguimiento y evaluación del PEI ha contribuido en mejorar de manera oportuna la gestión del ITP?	Si	7	70.0
		No	3	30.0
7	¿Considera usted que la información obtenida del seguimiento y evaluación del PEI contribuye con el control del presupuesto asignado al ITP?	Si	10	100.0
		No	0	0.0

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 13. Glosario de términos

- **Acciones estratégicas.** Son el conjunto de actividades ordenadas que contribuyen al logro de un objetivo y que involucran el uso de recursos. Cuentan con unidad de medida y meta física determinada (Ceplan s.f.a).
- **Actividad.** Es el conjunto de tareas necesarias para el logro de una acción estratégica (Ceplan 2015).
- **Cadena de valor.** 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 (Ceplan s.f.b).
- **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 (Ceplan s.f.b).
- **Eficacia.** Es el grado de cumplimiento de las metas y objetivos a nivel de productos y resultados (Dirección de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas - Sistema Nacional de Evaluación de Resultados de la Gestión Pública [Sinergia] 2014).
- **Eficiencia.** Hace referencia al uso óptimo de recursos en una actividad productiva. Es la máxima cantidad de un producto específico que un nivel dado de costo en insumos puede generar, o alternativamente, es el mínimo costo en insumos que se requiere para generar una cantidad dada de un producto específico. Es decir, la eficiencia compara la productividad observada con una productividad esperada (Dirección de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas - Sistema Nacional de Evaluación de Resultados de la Gestión Pública [Sinergia] 2014).
- **Fase de análisis prospectivo.** Fase del proceso de planeamiento estratégico en la cual se diseña el modelo conceptual para comprender el tema de estudio, se identifican tendencias, se seleccionan variables, se construyen escenarios de futuro y se analizan riesgos y oportunidades (Ceplan 2015).
- **Fase de seguimiento.** Fase del proceso de planeamiento estratégico mediante la cual se realiza el seguimiento continuo a las metas con el fin de retroalimentar el proceso de planeamiento estratégico para el logro de los objetivos estratégicos (Ceplan 2015).
- **Fase estratégica.** Fase del proceso de planeamiento estratégico en la cual se construye el Escenario Apuesta, se formula la Visión, los objetivos estratégicos, los indicadores y metas, se identifican las acciones estratégicas y la correspondiente ruta estratégica. En esta fase se produce la articulación de objetivos con el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional – PEDN (Ceplan 2015).
- **Fase institucional.** Fase del proceso de planeamiento estratégico que realizan todas las entidades de la Administración Pública, en la cual se determina la misión institucional, los objetivos estratégicos institucionales con sus correspondientes indicadores y metas; asimismo, se identifican las acciones estratégicas institucionales y se construye una ruta estratégica institucional. Se desagrega las acciones estratégicas en actividades que aseguran su ejecución y se vincula con el Sistema de Presupuesto Público. En esta fase se articulan los objetivos estratégicos sectoriales o territoriales con los respectivos objetivos estratégicos institucionales (Ceplan 2015).
- **Impactos.** Son los efectos exclusivamente atribuibles a la intervención pública. La evaluación del impacto trata de identificar todos estos efectos y centrarse en la determinación de los efectos netos atribuibles a la intervención (Dirección de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas - Sistema Nacional de Evaluación de Resultados de la Gestión Pública [Sinergia] 2014).

Anexo 13. Glosario de términos (continúa de la página anterior)

- **Indicador.** Es un enunciado que permite medir el estado de cumplimiento de un objetivo, facilitando su seguimiento (Ceplan 2015).
- **Insumos.** Son los factores productivos, bienes o servicios con los que se cuenta para la generación de valor. Éstos pueden ser de tipo financiero, humano, jurídico, de capital, etcétera (Dirección de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas - Sistema Nacional de Evaluación de Resultados de la Gestión Pública [Sinergia] 2014).
- **Línea de base.** Valor del indicador que se establece como punto de partida para evaluarlo y darle seguimiento (Secretaría de Hacienda y Crédito Público [SHCP] y Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social [Coneval] 2010).
- **Metas.** Es el valor proyectado del indicador para hacer el seguimiento al logro de los objetivos estratégicos (Ceplan 2015).
- **Productos.** Cuantificación o caracterización de bienes / servicios producidos / entregados (Dirección de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas - Sistema Nacional de Evaluación de Resultados de la Gestión Pública [Sinergia] 2014).
- **Resultados.** son los efectos intencionales o no de la intervención pública, una vez se han consumido los productos (Dirección de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas - Sistema Nacional de Evaluación de Resultados de la Gestión Pública [Sinergia] 2014).
- **Riesgo.** Es un evento desfavorable que no ha ocurrido aún, y de ocurrir puede afectar negativamente el cumplimiento de los objetivos estratégicos, siempre que no se tomen decisiones para disminuir o anular su efecto (Ceplan 2015).
- **Ruta estratégica.** Es el conjunto secuencial de acciones estratégicas que permite lograr los objetivos estratégicos (Ceplan 2015).

Nota biográfica

Víctor Manuel Concha Aranda

Nació en Junín el 01 de diciembre de 1966. Graduado en Economía por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, cursó la Maestría en Gestión Pública de la Universidad del Pacífico. Tiene más de ocho años de experiencia laborando en el sector público. Actualmente se desempeña como coordinador de Presupuesto en el Programa Nuestras Ciudades del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento.

Jesús Rubén Príncipe Gonzales

Nació en Lima el 27 de junio de 1984. Graduado en Economía por la Universidad Nacional del Callao, cursó la Maestría en Gestión Pública de la Universidad del Pacífico. Cuenta con más de cinco años de experiencia laborando en el sector público. Actualmente se desempeña como gestor de Programación en la Gerencia de Operaciones Especiales contra la Informalidad de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (Sunat).

Eli Natali Suárez Fernández

Nació en Trujillo el 02 de mayo de 1984. Graduada en Derecho y Ciencias Políticas por la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo, y cursó la Maestría en Gestión Pública de la Universidad del Pacífico. Cuenta con más de nueve años de experiencia laborando en el sector público. Actualmente se desempeña como abogada en el Órgano de Control Institucional de la Municipalidad Metropolitana de Lima.