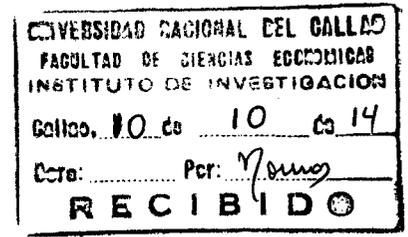
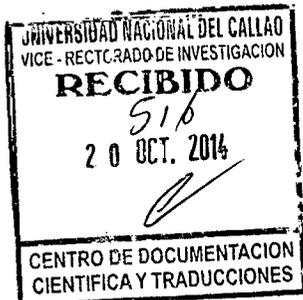
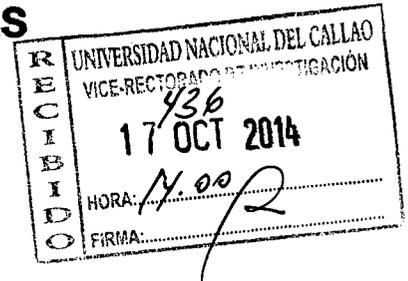


178



NOV 2014

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS**



**INFORME FINAL DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**“EVALUACION DE LA EJECUCION DEL PLAN DE  
DESARROLLO CONCERTADO 2003 – 2015 DEL DISTRITO DE  
ATE”.**

**AUTOR: MG. RAUL MORE PALACIOS**

**(Periodo de ejecución: Del 01 de noviembre del 2012 al 31 de octubre del 2014)**

**(Resolución de aprobación N° 1064-2012-R, de 30 noviembre del 2012)**

**CALLAO, 2014**

## INDICE

I. INDICE	1
TABLAS DE CONTENIDO	5
II.RESUMEN Y ABSTRACT	8
III.INTRODUCCION	10
3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
3.2. LA IMPORTANCIA Y JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION	13
IV. MARCO TEORICO	15
4.1. CONCEPTOS BASICOS	15
4.2. ANTECEDENTES	16
4.3. BASE TEORICA	20
4.3.1. TEORIAS A UTILIZARSE	20
4.3.1.1. TEORIA DEL DESARROLLO LOCAL	20
4.3.1.2. A PLANIFICACION ESTRATEGICA DEL DESARROLLO LOCAL	22
4.3.1.2.1. EL PLAN DE DESARROLLO CONCERTADO	24
4.3.1.3. GESTION PUBLICA, GASTO MUNICIPAL Y CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE DESARROLLO	24
4.3.1.3.1. GESTION PUBLICA Y GESTION MUNICIPAL DISTRITAL	24
4.3.1.3.2. GASTO PUBLICO MUNICIPAL Y LA EJECUCION DE LOS PLANES DE DESARROLLO	26
4.3.1.3.3. GASTO PUBLICO Y LA EJECUCION DE PROYECTOS DE DESARROLLO	26
4.3.1.4. RELACION ENTRE LA TEORIA DEL DESARROLLO LA PLANIFICACION Y LA GESTION GUBERNAMENTAL DISTRITAL	26
4.3.1.5. GESTION PUBLICA Y LA EVALUACION DE LA EJECUCION DE LOS PLANES DE DESARROLLO	27
4.3.1.5.1. LOS INDICADORES COMO INSTRUMENTOS DE MEDICION	30

IV.3.2. MARCO TEORICO	30
4.3.2.1. EL MODELO LOGISTICO (LOGIT)	31
4.3.2.2. ANALISIS DE LA GESTION MUNICIPAL EN RELACION AL GASTO MUNICIPAL, SU EFICACIA, SU RELACION CON EL ENTORNO Y ANALISIS DEL CONTENIDO DEL PLAN	32
4.3.2.2.1. COMPONENTE GESTION: RELACION DE LA GESTION MUNICIPAL Y EL GASTO EN LA EJECUCION DEL PLAN DE DESARROLLO CONCERTADO	33
4.3.2.2.2. COMPONENTE EFICACIA: CUMPLIMIENTO DE LINEAS	37
4.3.2.2.3. COMPONENTE ENTORNO: PARTICIPACION DE LA COMUNIDAD EN LA EJECUCION DEL PLAN DE DESARROLLO CONCERTADO	39
4.4. HIPOTESIS	41
<b>V. MATERIALES Y METODOS</b>	42
5.1. TIPO DE INVESTIGACION	42
5.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACION	43
5.3. POBLACION, MUESTRA, TAMAÑO DE MUESTRA Y UNIDAD DE ANALISIS	44
5.4. INSTRUMENTOS Y TECNICAS DE RECOLECCION DE DATOS	45
5.5. TEORIAS Y PROCEDIMIENTOS DE ANALISIS DE DATOS	49
<b>VI. RESULTADOS</b>	57
6.1. CARACTERISTICAS DE LAS VARIABLES	57
6.2. CONTRASTACION DE LAS HIPOTESIS	58
6.2.1. HIPOTESIS GENERAL	58
6.2.1.1. ANALISIS DE RESULTADOS DEL MODELO LOGIT	58
6.2.1.2. ANALISIS DE RESULTADOS DE LA EVALUACION DE LA GESTION DEL GASTO MUNICIPAL EN TORNO A LA EJECUCION DEL PLAN	67
6.2.1.2.1. ANALISIS DE RESULTADOS DE LA	

EVALUACION DE LA EJECUCION DEL GASTO MUNICIPAL	67
6.2.1.2.2. ANALISIS DE RESULTADOS DE LA EFICACIA DEL GASTO	73
6.2.2. HIPOTESIS ESPECIFICA 1	88
6.2.3. HIPOTESIS ESPECIFICA 2	92
6.2.3.1. ANALISIS DE RESULTADOS DEL MODELO LOGIT EN TORNÓ A LA RELACION ENTRE OBJETIVOS EJECUTADOS Y PROYECTOS APROBADOS EN EL PRESUPUESTO PARTICIPATIVO	92
6.2.3.2. ANALISIS DE RESULTADOS DE LA EVALUACION DEL COMPONENTE ENTORNO: RELACION CON LA COMUNIDAD	96
<b>VII. DISCUSION E INTERPRETACION DE RESULTADOS</b>	102
7.3.1. DISCUSION E INTERPRETACION DE RESULTADOS EN TORNO A LA RELACION ENTRE OBJETIVOS EJECUTADOS Y OBJETIVOS ADECUADAMENTE FORMULADOS Y PRIORIZADOS	102
7.3.2. DISCUSION E INTERPRETACION DE RESULTADOS DE LA GESTION MUNICIPAL	102
7.3.2.1. DISCUSIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA GESTION MUNICIPAL	103
7.3.2.2. DISCUSION DE RESULTADOS DE LA EFICACIA DEL GASTO MUNICIPAL	103
7.3.3. DISCUSION CON RELACION A RESULTADOS EN TORNO A LAS METAS E INDICADORES DEL PLAN	104
7.3.4. DISCUSIÓN DE LA EVALUACION DE RESULTADOS DE LA RELACION ENTRE OBJETIVOS EJECUTADOS Y PROYECTOS APROBADOS EN EL PRESUPUESTO PARTICIPATIVO	105
7.3.5. DISCUSIÓN EN TORNO A LA COMPARACIÓN DE RESULTADOS	107
7.3.6. DISCUSIÓN EN TORNO A JUICIOS DE VALOR DEL AUTOR	

AUTOR SOBRE RESULTADOS DEL TRABAJO	107
7.3.7. DISCUSIÓN EN TORNO A LIMITACIONES DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	108
CONCLUSIONES	109
RECOMENDACIONES	111
VIII. REFERENCIALES	113
IX. APENDICES	121
X. ANEXOS	123

## TABLAS DE CONTENIDO

<b>CUADRON° 1</b>	Tipos de indicadores y contenido	32
<b>CUADRON° 2</b>	Organizaciones sociales y económicas del distrito de Ate. Año 2011	54
<b>CUADRON° 3</b>	Número de encuestas por organizaciones sociales y económicas del distrito de Ate. Año 2011	56
<b>CUADRON° 4</b>	Distribución de la muestra por Organización	58
<b>CUADRON° 5</b>	Reparto de la muestra por zonas y organizaciones	58
<b>CUADRON° 6</b>	Datos utilizados en la estimación del Modelo Logit	61
<b>CUADRON° 7</b>	Estimación del Modelo Logit	63
<b>CUADRON° 8</b>	Valores pronosticados y errores de estimación	68
<b>CUADRON° 9</b>	Indicador de Eficiencia del Gasto Municipal de Ate Vitarte	70
<b>CUADRON° 10</b>	Comportamiento del gasto corriente y gasto de capital de la Municipalidad de Ate	71
<b>CUADRON° 11</b>	Ingresos recaudados por la Municipalidad de Ate	72
<b>CUADRON° 12</b>	Gastos de la Municipalidad de Ate en la ejecución de proyectos de inversión	73
<b>CUADRON° 13</b>	Número de proyectos ejecutados por la municipalidad	74
<b>CUADRON° 14</b>	Número de proyectos ejecutados por la municipalidad relacionados con las líneas estratégicas del PDC 03 - 15	76
<b>CUADRON° 15</b>	Participación porcentual de los proyectos ejecutados por la Municipalidad por líneas estratégicas del PDC 03 – 15	77
<b>CUADRON° 16</b>	Número de proyectos ejecutados por la municipalidad por línea estratégica y lo que debió ejecutarse	79
<b>CUADRON° 17</b>	Número de proyectos ejecutados por la municipalidad relacionados con los objetivos del PDC 2003 - 2015	83
<b>CUADRON° 18</b>	Participación porcentual del número de proyectos	85
<b>CUADRON° 19</b>	Objetivos y ejecución de proyectos	86

CUADRON° 20	Beneficiarios de los planes de desarrollo concertado	89
CUADRON° .21	Beneficiarios de los planes de desarrollo concertado Desarrollo Concertado 2003 - 2015	90
CUADRON° 22	PDC 2003 – 2015, sin metas, ni indicadores	92
CUADRON° 23	Resultados de la estimación de Objetivos ejecutados y Proyectos aprobados en el PP	94
CUADRON° 24	Elasticidades	97
CUADRON° 25	Observaciones predichas correctamente	98
CUADRON° 26	Organizaciones sociales y económicas de Ate	99
CUADRON° .27	Participación en la elaboración del PDC	100
CUADRON° 28	Conoce si la municipalidad está ejecutando el PDC	101
CUADRON° 29	Participa en la ejecución del PDC	102
CUADRON° 30	Formas de participación en la ejecución del plan	102
CUADRON° 31	Beneficios recibidos por los vecinos de la zona a la que pertenece su organización con la ejecución del PDC	103

## INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO N° 1	Componentes de la medición y análisis del desempeño municipal relacionado con el gasto y ejecución del plan	35
GRAFICO N° 2	Municipio como unidad de gestión del desarrollo local	36
GRAFICO N° 3	Componentes de la evaluación	49
GRAFICO N° 4	Tendencia de los ingresos y gastos del gobierno Municipal de Ate	69
GRAFICO N° 5	Tendencia del gasto de capital de la Municipalidad de Ate	71
GRAFICO N° 6	Montos de dinero girados en proyectos por la Municipalidad de Ate	73
GRAFICO N° 7	Número de proyectos ejecutados por la Municipalidad	74
GRAFICO N° 8	Participación porcentual de los proyectos ejecutados por Línea estratégica	78

## II. RESUMEN Y ABSTRAC

El trabajo de investigación denominado “Evaluación de la ejecución del Plan de Desarrollo Concertado 2003 – 2015 del Distrito de Ate” fue originado, después de haber estudiado los Planes de Desarrollo Gobiernos Regionales y principalmente de algunos distritos de Lima Metropolitana, en estos se encontraron una no uniformidad en el proceso de elaboración de los planes de desarrollo concertado, algunos carecían de indicadores, de metas y de línea de base. Lo que era un indicador de una dispersión metodológica en su elaboración, lo que hacía más complejo el proceso de elaboración de los mismos, y no permitía hacer que el proceso metodológico de elaboración de planes en todo el sector público adquiriera uniformidad. Esto expresaba una debilidad metodológica en su elaboración lo que conducía a pensar que el tener planes de desarrollo inadecuadamente elaborados no ayudaba a dirigir de manera eficiente y eficaz el gasto público municipal

Las dificultades de acceso a la información, condujo a que la investigación se centrara en el distrito de Ate, como el espacio donde se debería responder a interrogantes como: **¿Por qué el Gasto Público Municipal, no está orientado al cumplimiento de los Planes de Desarrollo Concertado?** El Objetivo general de la investigación fue: “Formular adecuadamente los planes de desarrollo concertado que permitan lograr los objetivos de desarrollo planteados a través de la inversión pública municipal cumpliendo así con el gasto municipal programado anualmente”.

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

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

## ABSTRACT

Research work called "Evaluation of the implementation of the Plan of Development Concerted 2003 - 2015 Ate District" was originated, having studied the Governments Regional Development Plans and mainly in some districts of Metropolitan Lima, a non-uniformity in the process of elaboration of concerted development plans were found in these, some lacked indicators base line and targets. What was an indicator of a methodological dispersion in its production, making more complex the process thereof, and not allowed to do the methodological process of development plans in the entire public sector to acquire uniformity. This methodological weakness expressed in their preparation leading to think that having improperly prepared development plans does not help to conduct efficient and effective municipal spending.

The difficulties of access to information, led to research focused on the District of Ate, as a space where one should answer questions such as: why Municipal public spending, is not oriented to the fulfillment of Development Concerted Plans?. The general objective of the research was: "Properly formulate concerted development plans that allow to achieve the development objectives through municipal public investment thus complying with municipal spending scheduled annually".

Estimating a Logit model, made it possible to identify the relationship probabilistic, that having objectives properly formulated, related this with the adoption of a methodology in the preparation of development plans, there was a high probability that execute the objectives of development, via municipal spending, through public investment. After identifying this probabilistic relationship, moved to identify as the municipality of Ate, he had managed the municipal expenditure, so effective was in compliance with the objectives of the Plan of Development Concerted 2003 - 2015 Ate and as had been the relationship with the people in the management of the development plan. In addition, the contents of the Development Plan were identified.

Presents guidelines for a methodological proposal for the elaboration of development plans that can help address deficiencies that has the PDC of the Ate district and other districts of Metropolitan Lima development plans.

### **III. INTRODUCCION**

El trabajo de investigación denominado “Evaluación de la ejecución del Plan de Desarrollo Concertado 2003 – 2015 del Distrito de Ate” se originó, después de estudiar los Planes de Desarrollo de algunos distritos de Lima Metropolitana y de Gobiernos Regionales, en los que se encontró una no uniformidad en su elaboración. Lo que indicaba una dispersión metodológica en su elaboración, que hacía más complejo el proceso de su elaboración e impedía la uniformización del proceso del proceso metodológico de elaboración de planes en todo el sector público.

Además se identificaron una serie de carencias como: inexistencia de línea de base, de metas, de indicadores y de objetivos no adecuadamente elaborados. Esto expresaba una debilidad metodológica en su elaboración lo que conducía a pensar que el tener planes de desarrollo inadecuadamente elaborados no ayudaba a dirigir de manera eficiente y eficaz el gasto público municipal.

Las dificultades de acceso a la información, no existe una información ordenada de los presupuestos municipales y del gasto, por períodos de tiempo de mediano y largo plazo, condujo a que la investigación se centrara en el distrito de Ate, uno de los distritos más importantes de Lima Metropolitana, por su antigüedad, por su trascendencia histórica y por su incidencia en el desarrollo del espacio metropolitano. Se buscaba conocer la consistencia de los contenidos del Plan de Desarrollo, la relación entre metodología y ejecución del plan, y los resultados del Gasto del Municipio de Ate en la ejecución y cumplimiento del Plan de Desarrollo Concertado 2003 – 2015.

#### **3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Al haberse analizado varios Planes de Desarrollo de los distritos de Lima Metropolitana<sup>1</sup>, y de algunas de las Regiones del país, se comprobó que un número importante de estos planes, tenían una serie de carencias, siendo las más importantes: no tener línea de base, ni metas e indicadores de medición de resultados, entre otras.

---

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

Se considera que las carencias, debilitan el papel de los Planes de Desarrollo Concertado, como instrumentos orientadores del proceso de desarrollo y direccionadores del gasto municipal en torno al cumplimiento de los objetivos, de las metas, de los programas y de la ejecución de los consignados en estos planes. Al revisarse los Planes de Desarrollo de los Gobiernos Regionales se encontró que estos estaban mejores elaborados que la de los gobiernos distritales de Lima Metropolitana. En los planes revisados de los Gobiernos Regionales, las carencias aparecen en las Regiones de Loreto y Madre de Dios – véase Cuadro N°1. Y no están presentes en los planes de la Región Lima, Tumbes, Piura, Lambayeque, Trujillo, Arequipa, entre otros. Mientras que encontraron una mayor cantidad de planes de desarrollo de los distritos de Lima Metropolitana con serias carencias, las que aparecen en el Cuadro N° 1. Las limitaciones metodológicas han sido abordadas por el CEPLAN a partir de la Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico N° 001 – 2014<sup>2</sup>.

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

La dificultad para acceder a las fuentes de información de los organismos municipales, por la carencia de una data sistematizada, desde los años en que comenzaron a elaborarse los planes, tanto en los organismos municipales, como en los organismos del gobierno central, se tomó la decisión de centrar la investigación en el distrito de Ate, porque se hacía más fácil el acceso a la información y porque tenía características similares a los distritos de Lima Metropolitana. Por lo que se decidió analizar con detenimiento y profundidad el Plan de Desarrollo del Distrito de Ate, identificar el papel desempeñado en la ejecución del

---

<sup>2</sup>La Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico N° 001 – 2014, que el CEPLAN ha emitido para todo el Sector Público, obligará a adoptar a todo el sector público, gobiernos municipales, los gobiernos regionales y los ministerios, una metodología común en la elaboración de los planes concertados. Esta propuesta es un avance importante en ordenar el proceso metodológico de elaboración de los planes. En los aspectos metodológicos uno de los aspectos importantes que se incorpora es la prospectiva, como creación de futuros posibles a ser logrados.

gasto público municipal, así como identificar, el papel cumplido por el gasto municipal en la ejecución de los objetivos y metas del plan.

Se consideró que Ate es un distrito popular, ubicado en el Cono Este o en Lima Este<sup>3</sup>, parte territorial de Lima Metropolitana, cuenta con una población de 419,663<sup>4</sup> habitantes, que tiene entre sus problemas principales: la pobreza, los pobres son un 33.8%, los pobres extremos son un 11.2%, y los no pobres un 55%; tiene bajos niveles de ingreso per cápita de 256 soles y el gasto per cápita de 187 soles (Datos tomados de la Encuesta realizada por Edaprospo en el año 2005). Además, tiene otros problemas como: el subempleo, bajos niveles de formación de su fuerza de trabajo, creciente delincuencia e inseguridad ciudadana, bajos niveles de productividad de los emprendimientos económicos populares; y, y una estructura productiva con predominancia del comercio y los servicios, también con bajos niveles de productividad y de calificación de su mano de obra.

En el distrito de Ate con el fin de superar: el subempleo, bajos niveles de formación de su fuerza de trabajo, creciente delincuencia e inseguridad ciudadana, bajos niveles de productividad de los emprendimientos económicos populares; y, la informalidad se han venido haciendo esfuerzos de promoción y de orientación del desarrollo, siendo el instrumento principal de estos esfuerzos el Plan de Desarrollo Concertado, (PDC) 2003 - 2015. Desde su aprobación y ejecución, hasta el momento no se han evaluado los resultados de su ejecución, no se ha evaluado la consistencia del mismo para realizar la reformulación, estando en las postrimerías de su vigencia.

---

<sup>3</sup>No existe ningún dispositivo legal que haya definido un espacio territorial al que se le haya denominado CONO o CONOS, pero una serie de investigadores y de planes de desarrollo han venido utilizando con bastante profusión la denominación de CONOS. Esta expresión ha tenido una connotación principalmente espacial, definida por la ubicación geográfica con relación a la ciudad de Lima; así se ha asumido la existencia de los CONOS: Norte, Sur y Este. Al respecto Joseph A. Jaime 2005: 174, nos dice que "Por su geografía, el área metropolitana urbanizada se expandió en tres conos: Norte, Este y Sur, cada uno en torno a la cuenca de un río: Chillón, Rimac y Lurín". En este sentido se han realizado investigaciones como la de Montoya C. Luis "Diagnóstico Económico del Cono Norte" Copeme 2003, están también las investigaciones de la ONG Alternativa, denominadas Lecturas de la Economía del Norte de la Ciudad. Alternativa Abril 2004. Los espacios territoriales denominados conos se han considerado conformados por distintos distritos, de acuerdo a su ubicación geográfica, así para el caso del Cono Norte se han considerado los distritos de: Comas, Carabaylo, San Martín de Porres, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, Santa Rosa y Ventanilla. Para el Cono Este, se han considerado los siguientes distritos: San Juan de Lurigancho, Santa Anita, Ate, Chaclacayo, La Molina, Lurigancho - Chosica y San Luis. Inclusive se han trabajado niveles de articulación de municipios considerando estos espacios territoriales, como el denominado CODECON ( Consejo de Desarrollo del Cono Norte), como una instancia que articula a las autoridades municipales, a empresarios y líderes de los distritos considerados dentro de este espacio territorial y ahora las Mancomunidades.

<sup>4</sup> Censo de Población del INEI del 2007

## **PROBLEMA GENERAL**

- ¿Por qué los objetivos de los Planes de Desarrollo Concertado no son adecuadamente elaborados y priorizados, que permitan su ejecución a través de la inversión pública municipal y por lo tanto el cumplimiento de los Planes?

## **PROBLEMAS ESPECIFICOS**

- ¿Por qué los objetivos de los Planes de Desarrollo, no son elaborados de manera adecuada y culminan en la construcción de metas y de indicadores?
- ¿Por qué los proyectos aprobados en el Presupuesto Participativo no inciden en la ejecución de los objetivos del PDC?

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

- Formular los Planes de Desarrollo Concertado relacionando adecuadamente los Objetivos Estratégicos, las metas y los indicadores, que permitan una mejor orientación y ejecución del gasto municipal hacia el cumplimiento del Plan.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Elaborar de manera adecuada los Planes de Desarrollo Concertado incorporando la Línea de Base, haciendo más consistente su formulación, para una ejecución más eficaz del gasto público municipal.
- Mejorar la gestión de los proyectos del Presupuesto Participativo en la ejecución de los objetivos para el cumplimiento eficaz del Plan de Desarrollo.

## **3.2.IMPORTANCIA Y JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION**

Después del 26 de Mayo del 2005, con la Ley que restituyó el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y creó el Centro de Planeamiento Estratégico –CEPLAN, se han desarrollado procesos de planificación estratégica en las regiones, provincias y

distrito del país. Como parte de ese proceso se han venido elaborando los Planes de Desarrollo en las regiones, provincias y distritos del país, casi todos los gobiernos municipales y regionales tienen estos planes. Este proceso ha servido para que los **actores locales participen, aunque débilmente, en la elaboración de planes de desarrollo y para que vayan tomando conciencia de la necesidad de participar en la gestión del desarrollo en los espacios locales.**

Los planes de desarrollo de los municipios de Lima Metropolitana tienen una serie de carencias, expresadas estas en la falta de una metodología adecuada en la elaboración de los planes de desarrollo concertado, lo que ha impedido que sean consistentes y que se conviertan en instrumentos adecuados de ejecución del gasto público municipal y el logro del desarrollo en los espacios municipales.

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

- Porque es necesario empezar una evaluación del proceso de elaboración de los planes de desarrollo concertado, con el fin de identificar sus carencias metodológicas y de contenido. Esto con el fin de identificar una metodología adecuada para mejorar los procesos de elaboración de los planes.
  - Porque se hace necesario evaluar el proceso de ejecución de los planes de desarrollo, con el fin de mejorar el proceso de su elaboración, para que se conviertan en reales instrumentos de orientación del gasto público municipal hacia el logro de los objetivos y metas del plan y por ende al logro de los objetivos del desarrollo de la localidad.
  - Porque los resultados de este trabajo pueden ser referentes para la gestión del desarrollo de otros distritos de Lima Metropolitana. Esto por las características similares del distrito de Ate, con los otros distritos de Lima Este y de Lima Metropolitana.
  - Porque con la nueva directiva del CEPLAN, que busca articular y ordenar el proceso de planificación en el Sector Público, se requiere recoger las experiencias pasadas, relacionadas con sus aciertos y errores, para hacer que los procesos de elaboración de planes, su ejecución y evaluación sean cada vez más consistentes.

## **IV. MARCO TEORICO**

### **4.1. CONCEPTOS BASICOS**

#### **Gasto Público Municipal**

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

**Gasto corriente:** Comprende las erogaciones destinadas a las operaciones de producción de bienes y prestación de servicios, tales como gastos de consumo y gestión operativa, servicios básicos, prestaciones de la seguridad social, gastos financieros y otros (MEF Glosario de términos).

**Gasto de capital:** Erogaciones destinadas a la adquisición o producción de activos tangibles e intangibles y a inversiones financieras en la entidad pública, que incrementan el activo del Sector Público y sirven como instrumentos para la producción de bienes y servicios (MEF Glosario de términos).

#### **Desarrollo Local.**

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

#### **Planificación del desarrollo**

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

## **Plan de desarrollo concertado**

Es el instrumento de gestión del desarrollo local, que debe ser elaborado de manera participativa y es la guía para orientar las acciones de los actores locales en el mediano y largo plazo. “Está orientado a convocar y enfocar recursos y esfuerzos individuales e institucionales para alcanzar una imagen colectiva de desarrollo construida en base al consenso de todos los individuos y actores de un territorio determinado”<sup>5</sup>. Contiene la visión, objetivos estratégicos, metas, indicadores, programas, proyectos y el conjunto de acciones articuladas, consensuadas, que van a guiar el proceso de desarrollo local.

**Metodología:** Es el conjunto de procedimientos racionales y sistemáticos utilizados para elaborar el Plan de Desarrollo, que requieren de sustento teórico, de conocimientos, habilidades y tratamiento específicos.

## **4.2. ANTECEDENTES**

Los trabajos de investigación orientados a evaluar la relación entre metodología adecuada en la elaboración de un Plan de Desarrollo y su relación con la ejecución del Gasto Municipal, orientado al cumplimiento de los objetivos y metas del plan, son escasos. Son también escasos los trabajos que evalúen la consistencia de los Planes de Desarrollo y la ejecución de estos planes a través del gasto público. Lo anterior se produce, a pesar de que desde 1993 se vienen elaborando planes de desarrollo en los distritos de Lima Metropolitana, y que por mandato de ley todos los distritos deben contar con sus respectivos planes de desarrollo.

No se ha realizado una evaluación de si el gasto público municipal está orientado al cumplimiento de los planes de desarrollo, que muestre los efectos de la utilización de una metodología adecuada en su elaboración, tanto en la orientación del gasto público municipal, como en el cumplimiento del plan. Un trabajo orientado a presentar una metodología de cómo hacer evaluación de los planes de desarrollo, es el de Antúnez Rómulo, denominado Monitoreo y evaluación de Planes de Desarrollo Local Concertado

---

<sup>5</sup> MEF, CND, PRODES y USAID 2005 : 4.

en Municipios Rurales del Perú (Avances)<sup>6</sup>”. El autor considera que “Los Planes de Desarrollo Local, se han convertido en la actualidad en una herramienta necesaria para la gestión de actores locales...”, agrega que “La construcción de los Planes Desarrollo Local han tenido diversos matices en la fase de elaboración, se han utilizado diversas metodologías participativas ... y se han utilizado diversos enfoques muchos de ellos incompatibles con la realidad”, señalando que “...es necesario iniciar la evaluación y monitoreo de los Planes”. Presenta una metodología a utilizar en el monitoreo y evaluación de la gestión de los planes de Desarrollo Local, partiendo de un “estándar mínimo sobre el contenido de los planes”, presenta una matriz que incorpora las dimensiones del desarrollo, las variables, los indicadores y la fuente. Considera que “... esta metodología será aplicada en dos etapas: 1) Análisis de los contenidos de los Planes y su coherencia, consistencia, viabilidad y 2) Análisis de indicadores que caractericen el grado de avance y cumplimiento de los planes, el grado de involucramiento y compromiso de la municipalidad, instituciones y la sociedad civil”

El PNUD también hace esfuerzos por medir los resultados de la ejecución de sus programas. Desde la óptica que no es suficiente producir productos, sino que se trata de que estos productos logren una “mejora apreciable en las condiciones de desarrollo y en definitiva en la vida de la gente”, considera que la ejecución debe centrarse en “resultados y en la mejor manera de contribuir para lograrlos, por lo que plantea que se “requiere un marco de seguimiento y evaluación sólido y coherente, que promueva el aprendizaje y la medición del desempeño”<sup>7</sup>.

En Latinoamérica en la evaluación de los Planes de Desarrollo Municipal, hay una rica experiencia en Colombia. La Dirección Nacional de Planeación de Colombia (DNP) ha logrado articular los planes regionales, nacionales y municipales; y ha elaborado documentos metodológicos<sup>8</sup> con el fin de evaluar el desempeño de la gestión municipal. Evaluación orientada a comprobar los avances de la descentralización en el país y el rol de los gobiernos municipales. Se buscaba medir el logro de los planes municipales en el cumplimiento de las funciones descentralizadas

<sup>6</sup> Antúnez Rómulo, Monitoreo y evaluación de Planes de Desarrollo Local Concertado en Municipios Rurales del Perú (Avances) Red de Municipalidades Rurales del Perú (REMURPE). Lima, Febrero 2005.

<sup>7</sup> PNUD Manual de seguimiento y evaluación de resultados. Junio 2002: pg. ii.

<sup>8</sup> Metodología para la medición y análisis del desempeño municipal. Mayo 2005. Orientaciones para realizar la evaluación del desempeño municipal. Vigencia 2008. Oficinas departamentales de planeación. Febrero 2009.

que asumían. Desde la DNP se sostiene que “Avanzando en la profundización de la descentralización, se hace necesario evaluar el gasto público descentralizado por su importancia en la financiación de la inversión municipal y departamental y por la magnitud que representa en el gasto público consolidado del país”<sup>9</sup>. Agrega la (DNP) (2005: 7), para evaluar el gasto público “... se requiere información que dé cuenta de lo producido por las administraciones territoriales, de donde se deduce que la información es uno de los instrumentos fundamentales para garantizar la transparencia en la gestión pública y para que los ciudadanos ejerzan su derecho a conocer la gestión de sus gobernantes”.

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

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

---

<sup>9</sup> Departamento Nacional de Planeación de Colombia. Metodología para la medición y análisis del desempeño municipal. Mayo 2005. Pg. 7.

En el Perú según Shack Y, Nelson<sup>10</sup> la evaluación se centra en la ejecución de los programas sectoriales del Sector Público, pero existe poca información o pocos trabajos centrados en la evaluación de los resultados de la ejecución de los planes estratégicos de desarrollo concertado, tanto a nivel de las regiones, como de las provincias y distritos. Aunque, es necesario señalar que organismos como la Contraloría tienen sus lineamientos metodológicos destinados a “proponer a las Entidades de Fiscalización Superior (EFS) lineamientos sobre una metodología que permita medir el impacto, la intervención o incidencia de los controles y auditorías que realiza una EFS, sobre el ahorro y el buen uso de los recursos públicos a partir de la ejecución de las auditorías de gestión”<sup>11</sup>.

Donde hay una evaluación constante es en los organismos sectoriales, en la ejecución del Plan Operativo Anual; es una evaluación ex – post, que se hace al final del ejercicio anual, y que tiene poco o ningún nivel de incidencia en la mejora de la gestión. Pues la elaboración de los nuevos planes operativos casi inercial, se realiza en base a las actividades del año anterior.

Esto mismo sucede con la ejecución del Presupuesto Público, que de manera general se puede decir que es “una revisión del grado de aproximación, del gasto ejecutado respecto al gasto autorizado”<sup>12</sup>. Agregando que “En lo operativo se puede señalar que estas evaluaciones no están sirviendo para retroalimentar de información pertinente el proceso de toma de decisiones. Por lo tanto, no tienen incidencia significativa sobre las decisiones de asignación de los recursos o sobre la operatividad de los mismos”<sup>13</sup>. Aunque nos dice Shack, Nelson, que “En los últimos años existe voluntad por cambiar la inercia. Esta voluntad, sin embargo, no se ha traducido aún en un esfuerzo articulado y sostenido de transformación de la evaluación del gasto”.

---

<sup>10</sup>Shack Yalta, Nelson Indicadores de desempeño en los organismos públicos del Perú. Julio 2002. Presentado al VII Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y de la Administración Pública. Lisboa Portugal Octubre 2002.

<sup>11</sup>Controlaria General de la República. Gerencia de Control de Riesgos. Lineamientos sobre una metodología para medir y evaluar el impacto de la fiscalización de las EFS en los ahorros y en el buen uso de los recursos públicos en auditorías de gestión. Lima – Perú. Octubre 2005.

<sup>12</sup>Shack Y, Nelson Presupuestar en el Perú. Serie Gestión Pública N° 58, ILPES CEPAL GTZ Junio 2006.

<sup>13</sup>Shack Y, Nelson 2006: 55.

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

### **4.3. BASE TEORICA**

#### **4.3. 1. TEORIAS A UTILIZARSE**

La presente investigación se sustenta en la teoría del desarrollo local, que provee los contenidos de lo que debe conseguirse con relación al futuro deseado de la localidad; la teoría de la planificación del desarrollo, considerada como proceso social, técnico, político; y, la teoría de la gestión pública, relacionada con la gestión del gasto, orientado hacia la ejecución de los planes de desarrollo.

Sobre estas teorías se construyó el Marco Teórico, utilizado para la demostración de nuestras hipótesis; y así mismo, sirvió para comprobar la consistencia del plan de desarrollo concertado, es decir, si tiene o no los contenidos centrales que debe tener todo plan del desarrollo.

##### **4.3.1.1. TEORIA DEL DESARROLLO LOCAL**

Se ha producido un cambio, en estas últimas décadas, en la forma de conceptualizar el desarrollo. Frente a la visión de desarrollo exógeno, de carácter redistributivo, que incentiva la atracción de capitales y empresas externas para impulsar el crecimiento económico de las regiones periféricas, se ha abierto camino la aproximación al **desarrollo endógeno**, que considera que las economías de las regiones y localidades pueden crecer utilizando el potencial de desarrollo existente en el territorio.

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

Existen varias definiciones de lo que se debe entender este tipo de desarrollo, considerado como Desarrollo Local, con similitudes entre ellas, pero la que se ajusta más a la condiciones del presente trabajo, es la siguiente: “El desarrollo económico se puede definir como un proceso de crecimiento y cambio estructural que, mediante la utilización del potencial de desarrollo existente en el territorio, conduce a elevar el bienestar de la población de una localidad o una región. Cuando la comunidad local es capaz de liderar el proceso de cambio estructural, la forma de desarrollo se puede convenir en denominarla desarrollo local endógeno”<sup>14</sup>. Esta definición ha sido elaborada por la CEPAL, a través de sus investigadores y especialistas en desarrollo local, como Aghon Gabriel; Albuquerque Francisco, Córtez Patricia<sup>15</sup>.

El desarrollo local, por su carácter endógeno, da un papel importante a las empresas, organizaciones, instituciones locales y a la propia sociedad civil en los procesos de crecimiento y cambio estructural (Stohr. 1981, 1985, tomado de Albuquerque 2001). Es una aproximación del desarrollo desde abajo hacia arriba, que considera que los actores públicos y privados locales, son los responsables de las acciones de inversión y del control de los procesos. Según Arocena 1995, en este tipo de desarrollo se integra lo social con lo económico<sup>16</sup>.

---

<sup>14</sup> Vázquez Barquero, Antonio Desarrollo Económico Local y descentralización: Aproximación a un marco conceptual, CEPAL/GTZ, Febrero 2000

<sup>15</sup> Aghon Gabriel; Albuquerque Francisco, Córtez Patricia, "Desarrollo Económico Local y Descentralización en América Latina un análisis comparativo". CEPAL 2001.

<sup>16</sup> Albuquerque, Francisco 2001

En el aumento de la producción y del cambio estructural, el desarrollo local, “da prioridad a las microempresas y pequeñas empresas, a causa de la alta proporción que representan dentro de las empresas latinoamericanas, su presencia territorial dispersa en el interior de los países y su importancia para el empleo y la generación de renta, todo lo cual permite **elaborar una política de innovación productiva y empresarial coherente con los objetivos de equidad social** desde una perspectiva no exclusivamente asistencial<sup>17</sup>.

#### 4.3.1.2. PLANIFICACION ESTRATEGICA DEL DESARROLLO LOCAL

La planificación estratégica del desarrollo local es un concepto en el que se integran conceptos como: planificación, la estrategia y lo local.

La **planificación**, se la considera como concepción y creación de futuro, ligada a dirigir o gobernar, que permite la integración de lo económico, lo social y lo político, y que facilita el logro de los objetivos, metas y la visión de futuro.

El término **estrategia**, se comenzó aplicar al campo de la gestión de empresas y organizaciones a partir de los años 60 y 70 del Siglo XX, se la conceptúa como “La definición de metas y objetivos a largo plazo de una empresa y la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estos objetivos<sup>18</sup>”.

Otras definiciones de estrategia la consideran como “modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente”<sup>19</sup>, y Ohmae Kenichi, refiriéndose a la estrategia empresarial, la considera como una ventaja competitiva, sosteniendo que “La estrategia empresarial, en una palabra es ventaja competitiva...<sup>20</sup>”.

---

<sup>17</sup> Alburque Francisco 2007

<sup>18</sup> Chandler Alfred, Jr. En Strategy and Structure: Chapters of de industrial. Tomado de Garrido Buj Santiago, Dirección Estratégica. Mc Graw Hill 2003: 8

<sup>19</sup> James Bryan Quinn, Strategies for Changing: Logical Incrementalism. Tomado de Garrido Buj Santiago, 2003 : 8.

<sup>20</sup> Ohmae Kenichi The Mind of Strategist Tomado de Garrido Buj Santiago, 2003 : 8.

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

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

Las características de la planificación estratégica del desarrollo local, a considerar son las siguientes: **es integral**, en tanto incorpora las varias dimensiones presentes en el espacio local: lo territorial, económico, social, político – institucional, lo científico tecnológico, lo ético y lo ambiental; **articula el corto y el mediano y largo plazo**, la planificación estratégica tiende a la construcción de una visión y objetivos de mediano y largo plazo, esa construcción se hace desde el corto plazo; **es participativa**, la participación de la población es un elemento importante que ayuda al éxito del plan; **busca una ventaja competitiva local**, una ventaja diferenciadora que permita lograr el posicionamiento de la localidad<sup>21</sup>, destacando una cualidad o cualidades en el campo de la producción, de los servicios o del territorio u otras, por las que sería atractiva la localidad en el mercado local, regional, nacional o global, cualidades difíciles de imitar o superar.

---

<sup>21</sup> El posicionamiento es un término utilizado en el marketing empresarial y se considera que “Posicionarse consiste simplemente en concentrarse en un idea, o incluso en una palabra, que defina a la compañía en las mentes de los consumidores. Una fuerte identificación de marca representa una enorme ventaja para una compañía. Resulta mucho más eficiente comercializar un concepto exitoso a un numeroso grupo de personas que 50 ideas de productos o servicios bajo una misma marca a 50 grupos diferentes” TroutJack, Rivkin Steve “El nuevo posicionamiento. Lo más reciente sobre la estrategia de negocios N° 1 del mundo”. 1995:

Como parte del proceso de Planificación Estratégica del Desarrollo Local se elabora un **Plan Estratégico**, el que es “entendido como un conjunto articulado de acciones propuestas a partir de un proceso de consultas a la población local mediante muy diversos métodos o procedimientos<sup>22</sup>”. Este plan estratégico se “incorpora a la acción política local respondiendo a una necesidad percibida por quienes tienen más peso económico o social, a fin de visualizar, en un horizonte temporal dilatado, un nuevo escenario local”<sup>23</sup>. Agregando Rofman 2006: 51 “Pero el Plan, en su texto no sólo incluye precisiones acerca del futuro mediato sino que también agrega soluciones inmediatas a los impactos negativos que desde el plano económico y social produce la coyuntura...”

#### **II.3.1.2.1. PLAN DE DESARROLLO CONCERTADO**

El Plan de Desarrollo Concertado, es un instrumento de planificación y de gestión del desarrollo local, elaborado de manera participativa y es una guía para orientar las acciones de los actores locales en el largo plazo. “Está orientado a convocar y enfocar recursos y esfuerzos individuales e institucionales para alcanzar una imagen colectiva de desarrollo construida en base al consenso de todos los individuos y actores de un territorio determinado”<sup>24</sup>. Contiene la visión, los objetivos estratégicos, las metas, los indicadores, los programas, proyectos y el conjunto de acciones articuladas, consensuadas y aceptadas a partir de la participación de la población, que van a guiar el proceso de desarrollo local y por lo tanto orientados a lograr el crecimiento, el cambio estructural y el bienestar de la población.

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

##### **4.3.1.3.1. GESTION PÚBLICA Y GESTION DEL GOBIERNO MUNICIPAL DISTRITAL**

La gestión gubernamental, es “... el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por

<sup>22</sup>Rofman Alejandro, tomado de Rofman Adriana, Villar Alejandro 2006:50

<sup>23</sup>Rofman Alejandro, tomado de Rofman Adriana, Villar Alejandro 2006:51

<sup>24</sup>MEF, CND, PRODES y USAID 2005 : 4.

las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo”<sup>25</sup>. Este conjunto de acciones, deben estar orientadas hacia el logro del desarrollo nacional y el bienestar de la población.

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

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

La Ley Orgánica de Municipalidades, del año 2003, dispone que los Gobiernos Municipales asumen las funciones de: organización del espacio físico y usos del suelo, los servicios públicos locales, la protección y conservación del medio ambiente, desarrollo local, la participación ciudadana, servicios sociales locales y prevención y rehabilitación y lucha contra el consumo de drogas<sup>26</sup>. Dentro de las funciones del desarrollo, las **municipalidades** realizan actividades de planeamiento. Por ley las municipalidades están obligadas a elaborar sus planes; a través del SNIP se disponía que para aprobar los proyectos de inversión municipal, estos deberían estar relacionados con los planes de desarrollo local.

---

<sup>25</sup> Andía Valencia Walter Manual de Gestión Pública. Pautas para la aplicación de los Sistemas Administrativos. Centro de Investigación y Capacitación Empresarial. 2009. Pg.9.

<sup>26</sup> Butler Hernández Oscar Gestión Municipal y Desarrollo local. Instituto de Investigación Horizonte Empresarial. 2008. Pgs. 22-23.

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

El Gasto Público Municipal, está referido a los desembolsos que realiza el gobierno municipal para atender sus necesidades operativas<sup>27</sup>. Una parte de la atención de estas necesidades tiene relación con la ejecución del Plan de Desarrollo Concertado, evaluando su asignación permitirá determinar si está adecuadamente orientado o no hacia el cumplimiento del plan.

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

#### **4.3.1.3.3. GASTO PÚBLICO Y LA EJECUCION DE PROYECTOS DE DESARROLLO**

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

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

A partir del desarrollo de los contenidos teóricos de la teoría del desarrollo económico local, teoría de la planificación del desarrollo y de la teoría de la gestión pública, se considera posible la articulación de estos contenidos y la operativización de los mismos. La planificación incorpora en el proceso de elaborar el plan de desarrollo local, los

---

<sup>27</sup> Jurado F, Eulalia, Cruz O. Azucena Indicadores Macroeconómicos. 2007 pg. 243.

contenidos centrales de la teoría del desarrollo. La gestión municipal aparece en esta fase, en tanto asume el liderazgo en la conducción del proceso de elaboración del plan, reuniendo a los expertos, a los actores sociales, a los representantes de las organizaciones sociales, empresariales, y de los organismos públicos, para que participen en el proceso de elaboración del plan.

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

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

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

La evaluación de la ejecución del plan de desarrollo, es la fase del proceso de planificación, que es fundamental realizarla para determinar si se están cumpliendo o no lo planificado o programado. La evaluación, según Barreiero C, Fernando "...es el mecanismo que se dispone para comprobar los resultados alcanzados comparándolo

con los resultados previstos en la fase de planeamiento”<sup>28</sup>. La evaluación, además de los aprendizajes, permite hacer reajustes a la gestión del desarrollo y a la ejecución de los planes, valorando y dimensionando los cambios que se vienen produciendo o que se han producido<sup>29</sup>. La evaluación debe ser considerada como un encadenamiento lógico, que abarca: la evaluación de la permanencia de los cambios, de las actitudes y de los beneficios; los impactos, es decir, los beneficios que se generan en el territorio, en la población local; la eficacia en el cumplimiento de los objetivos y resultados, comparando lo previsto con lo alcanzado; y la eficiencia, el uso de los recursos en relación con los resultados obtenidos<sup>30</sup>.

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

En torno a los procesos de planificación en el país tampoco existe una cultura de la evaluación. Lo que sucede con el gasto público se puede hacer extensivo en relación a los resultados del proceso de planificación, no se poseen cuantificaciones precisas sobre la ejecución de los planes. Esto tiene relación con el funcionamiento del CEPLAN, el organismo responsable de la planificación, que no se ha convertido hasta el momento en el centro que dinamice, organice y controle el proceso de planificación nacional. Recién con la culminación de la revisión del Plan Nacional de Desarrollo Perú al 2021, que hasta el momento no ha sido promulgado por el actual gobierno y con la dación de la Directiva del 2013, que busca ordenar el proceso metodológico de elaboración de los planes, es que busca posicionarse como un real ente rector de la planificación en el país.

---

<sup>28</sup> Escuela Mayor de Gestión Municipal. Módulo 4 Gestión del Desarrollo Local. 2007. p. 21

<sup>29</sup> Ver Escuela Mayor doc. cit. p. 21

<sup>30</sup> Ver Escuela Mayor doc. cit. p. 22

Refiriéndose a la medición, Peter Drucker nos dice que “pocos factores son tan importantes como la medición para el perfecto funcionamiento de las organizaciones”<sup>31</sup>. La evaluación del plan, como fase del proceso de planificación, está relacionada con la medición de los avances en la ejecución del plan hacia el logro de la visión, de los objetivos y de las metas, así como la evaluación de la ejecución de los proyectos, los programas y las actividades formuladas en el plan. Es importante en tanto permite determinar si se está cumpliendo o no con lo planificado o lo programado en el Plan.

Para que la medición o la evaluación sea exitosa se requiere: a. que se tenga claro lo que se quiere medir o evaluar; b. que el plan que se haya elaborado sea consistente y permita realizar una evaluación adecuada; c. que se tenga la base de datos necesarios para realizar esta evaluación.

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

Uno de los requisitos para garantizar el éxito de los procesos de evaluación y también para el cumplimiento de los objetivos del plan es “... contar con información oportuna, verídica y coherente que permita ilustración permanente sobre la marcha del proceso y evaluar los resultados obtenidos”<sup>32</sup>

El gobierno municipal del distrito de Ate, es el que gestiona el Plan de Desarrollo Concertado 2003 – 2015, y por lo tanto sobre este, y en especial sobre la Oficina de Presupuesto y Planificación de este municipio, recae la evaluación de la ejecución del Plan de Desarrollo Concertado del Distrito de Ate y por lo tanto su posterior reformulación. El gobierno local debería evaluar tanto los contenidos, la estructura, así

---

<sup>31</sup> Salgueiro, Amado *Indicadores de gestión y Cuadro de Mando*, Edic. Díaz Santos S.A. Argentina 2001.

<sup>32</sup> Departamento Nacional de Planeación de Colombia. *Metodología para la medición y análisis del desempeño municipal*. Mayo 2005.

como los logros, los impactos, la eficiencia, la calidad y la economía del proceso de ejecución del PDC.

#### 4.3.1.5.1. LOS INDICADORES COMO INSTRUMENTOS DE MEDICION

Para poder medir el desempeño del Plan se debe construir indicadores apropiados para esto. Los indicadores son instrumentos de medición que permiten monitorear y verificar la ejecución del plan, verificar los cambios y los resultados esperados. Estos “Permiten identificar, señalar o indicar la información necesaria para conocer y medir los progresos alcanzados hacia el logro de las metas definidas”<sup>33</sup>. Según el Banco Mundial (1988) “ el uso de indicadores ayuda a responder a la cuestión sobre cómo saber cuándo una determinada acción ha tenido éxito y cuándo no”.

Existen distintos tipos de indicadores, dependiendo esto de las **características particulares de las instituciones que quieran evaluar el Plan elaborado y ejecutado**. En el siguiente cuadro se presentan algunos tipos de indicadores, con sus respectivos contenidos.

**CUADRO N° 1. TIPOS DE INDICADORES**

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

FUENTE: Elaborado en base a Bobadilla Percy, doc. Cit. 2001

#### 4.3.2. MARCO TEORICO

La relación entre metodología adecuada para la formulación de los Planes de Desarrollo y el cumplimiento eficaz de la ejecución del gasto público municipal, se ha buscado explicar a través de un modelo econométrico logarítmico, destinado a identificar la relación

<sup>33</sup> Bobadilla Percy, Del Aguila Luis “Curso Taller “Línea de Base y Dimensión de Genero”. Noviembre 2001. CORDAID, PAED-DESCO. 2001.

existente, entre elaboración y priorización adecuada de los objetivos con la ejecución de estos objetivos a través del gasto público municipal, ejecución realizadavía la inversión pública municipal.

Los resultados econométricos expresan relaciones estadísticas, que tienen que ser corroborados con la realidad o con una teoría *avigente*<sup>34</sup>, por lo que se incorporó también en el análisis de la evaluación de la gestión y de la eficacia del gasto municipal en torno al cumplimiento del Plan de Desarrollo Concertado, que ayudará a determinar también si el gasto público municipal ha sido eficaz o no en el cumplimiento de los objetivos del Plan de Desarrollo Concertado. Así mismo, se incorporó la evaluación de la consistencia del Plan de Desarrollo, para determinar si estaba adecuadamente elaborado o no. Por lo que se necesitaba también construir un marco teórico ad hoc a estos contenidos analíticos.

#### 4.3.2.1. MODELO LOGISTICO (LOGIT)

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

El Modelo Logit, utiliza variables cualitativas, que expresan atributos o cualidades, “suelen indicar la presencia o ausencia de una “cualidad” o atributo”<sup>35</sup>, y “Una manera de “cuantificar” tales atributos es mediante variables artificiales que toman valores 0 y 1, donde 1 indica la presencia (o posesión) de ese atributo y 0 su ausencia”<sup>36</sup>. Estas variables son denominadas variables dicótomas, son “... en esencia un recurso para clasificar datos en categorías mutuamente excluyentes...”<sup>37</sup>. El Modelo Logit expresa probabilidades de que el suceso tenga lugar dada las variables explicativas, cuyos resultados se muestran a continuación.

---

<sup>34</sup> Según Kendall y Stuart “Una relación estadística, por más fuerte y sugerente que sea, nunca podrá establecer una conexión causal: nuestras ideas de causalidad deben provenir de estadísticas externas y en último término, de una u otra teoría”. Tomado de Gujarati 2010:19. Agrega al respecto Gujarati 2010:20 “... una relación estadística por sí misma no puede por lógica, implicar causalidad. Para aducir causalidad se debe acudir a consideraciones a priori o teóricas”

<sup>35</sup> Gujarati, doc cit, pg. 277.

<sup>36</sup> Gujarati, doc cit, pg. 277.

<sup>37</sup> Gujarati, doccit, pg. 278

### **VARIABLES DEL MODELO:**

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

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

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

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

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

### **FORMALIZACION DEL MODELO LOGIT**

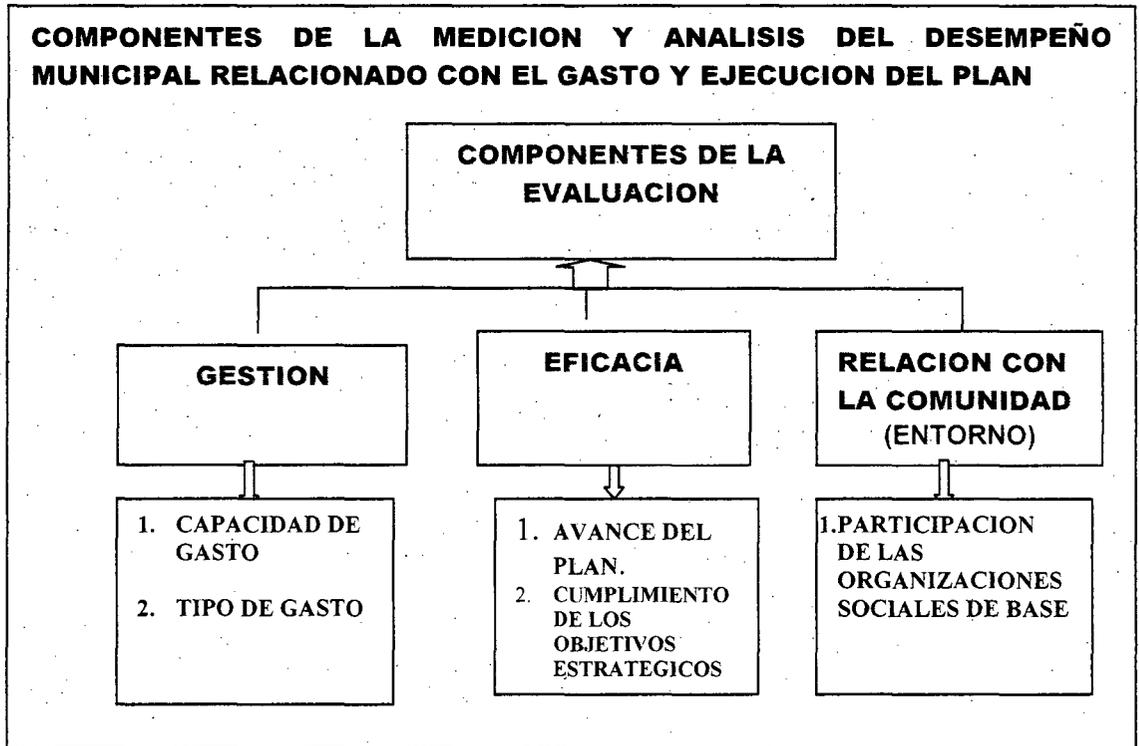
$$\ln \left( \frac{Y_i}{1 - Y_i} \right) = B_0 + B_1 D_1 + B_2 D_2 + u_i$$

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

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

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

GRAFICO N° 1

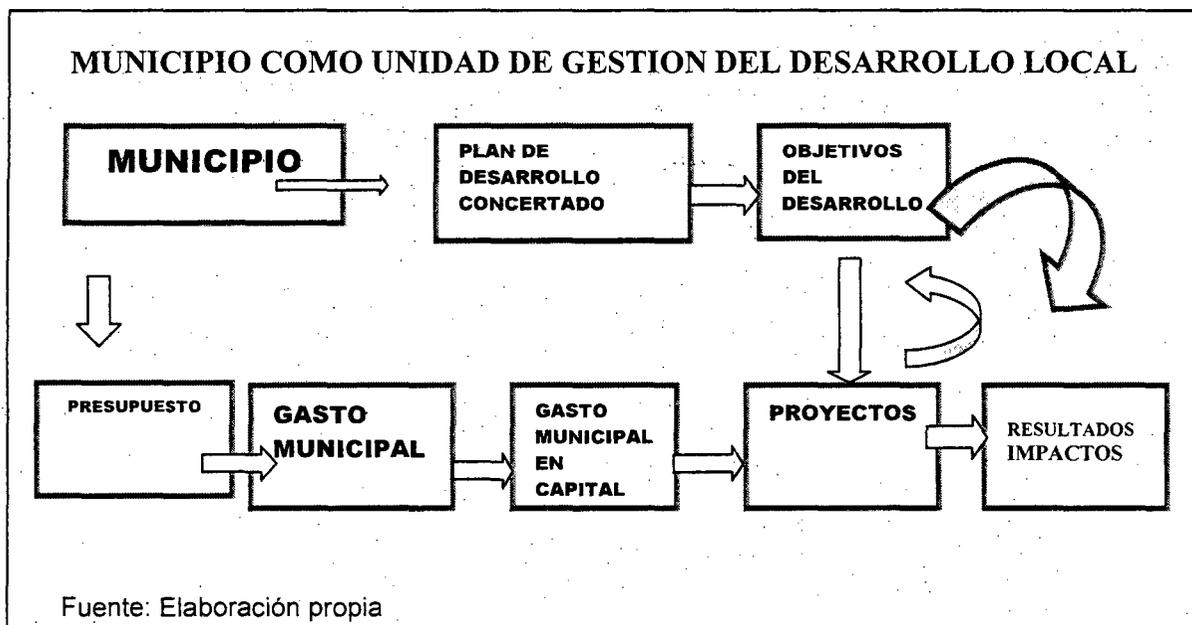


FUENTE: Elaboración propia, tomando como referencia el Esquema para la Evaluación de Desempeño Municipal del Departamento Nacional de Planificación de, Colombia.

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

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

Gráfico N° 2



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

Considerando que el gasto municipal tiene relación directa o depende de los ingresos municipales ( $\text{Gasto Municipal} = f(\text{Ingreso Municipal})$ ), se analizó parte de la gestión de ingresos y gastos de la municipalidad, utilizando el componente gestión para realizar esta medición. Y además, teniendo en cuenta el carácter participativo de la planificación del desarrollo concertado a nivel local, de acuerdo a como lo dispone el MEF, se ha considerado también evaluar la participación de la población en la gestión del gasto municipal, que se realiza vía el presupuesto participativo, espacio donde presenta sus demandas y sus proyectos. La carencia de datos, impide que se haga una evaluación de la eficiencia del gasto.

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

Para esta medición se construyeron los siguientes indicadores:

## INDICADORES

### INDICADOR: EFICIENCIA EN EL GASTO

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

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

**EG:** Eficiencia en el gasto.

**YM:** Ingresos del gobierno municipal.

**GM:** Gastos del gobierno municipal.

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

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

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

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

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

**GMC:** Gasto Municipal de Capital.

**GT:** Gasto Total

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

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

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

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

MIP: Montos de Ingresos generados por la municipalidad.

MIP t1 : Montos de Ingresos generados año 1.

MIP tn : Montos de Ingresos generados año n

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

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

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

IP: Ingresos propios.

YT: Ingreso Total anual.

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

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

$$NPA = PA1 + PA2 + \dots + PAn$$

NPA: Número de proyectos ejecutados por la municipalidad.

PA 1: Proyecto 1.

PA 2: Proyecto 2.

PA n: Proyecto n.

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

La eficacia está asociada al cumplimiento de los objetivos y metas<sup>38</sup> y también está relacionado con el grado de avance del plan. El mayor grado de avance del plan o el mayor cumplimiento de objetivos debe incidir en la mejora del bienestar de la población. El indicador de eficacia mide el grado de cumplimiento de los objetivos y metas del plan y de lo conseguido en términos de resultados y productos<sup>39</sup>.

##### **INDICADORES:**

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

$$ELE = NP_i * LE_i$$

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

**NP:** Número de Proyectos

**LE :**Línea Estratégica.

<sup>38</sup> Departamento Nacional de Planificación. Colombia. 2005: 25

<sup>39</sup> Escobar Morales Guido (Estadístico MBA). Importancia de los indicadores en el seguimiento y evaluación del Plan de Desarrollo. Cali 2009.

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

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

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

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

**NOB :** Número de objetivos

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

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

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

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

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

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

**BENEFICIARIOS POR EJECUCION DE PROYECTOS**

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

$$B_t = b_{1j} + b_{2j} + \dots + b_{n_{pm}}$$

$B_t$  = Número de beneficiarios total de los proyectos.

$B_i$  = Número de beneficiarios por proyectos

$B_j$  = Número de proyectos.

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

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

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

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

**TP** = Total población anual

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### ESPECIFICACIÓN DEL MODELO.

##### VARIABLES DEL MODELO:

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

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

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

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

$\varepsilon$  = El término error.

## **FORMALIZACION DEL MODELO:**

$$\text{LN } \frac{Y}{1-Y} = \beta + \beta_1 X + \varepsilon$$

### **4.4. HIPOTESIS**

#### **HIPOTESIS GENERAL**

Si los objetivos están adecuadamente elaborados y priorizados entonces los objetivos serán ejecutados y el gasto público adecuadamente monitoreado permitirá el cumplimiento de los planes de desarrollo concertado.

#### **HIPOTESIS ESPECÍFICAS**

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

La ejecución de los proyectos aprobados en el Presupuesto Participativo permite la ejecución de los objetivos del Plan de Desarrollo Concertado.

## **V. MATERIALES Y METODOS**

### **5.1. TIPO DE INVESTIGACION: INVESTIGACION APLICADA**

La presente investigación es de tipo aplicada, en tanto busca a partir de los conocimientos adquiridos o de los resultados obtenidos, su utilización en identificar carencias en la elaboración de los planes de desarrollo y en presentar elementos para la elaboración de una propuesta metodológica que permita superar las carencias que estos tienen. Estos conocimientos han sido adquiridos a partir de la explicación de la relación entre metodología y ejecución del plan de desarrollo, a través del gasto público municipal, y del análisis de la gestión, municipal, de la eficacia, de la relación con el entorno y de los contenidos del Plan de Desarrollo Concertado. A esto se adiciona la experiencia y conocimientos logrados en la participación en la elaboración de Planes de Desarrollo Local en distritos de Lima Metropolitana.

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

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

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

## 5.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACION:

Dado el carácter de la investigación de ser principalmente aplicada, correlacional longitudinal y descriptiva, el diseño de la investigación <sup>40</sup> se ajusta a estas características.

Para demostrar la **hipótesis general** “Si los objetivos están adecuadamente elaborados y priorizados entonces los objetivos serán ejecutados y el gasto público adecuadamente monitoreado permitirá el cumplimiento de los planes de desarrollo concertado”, el diseño fue correlacional longitudinal, se realizó a través de la especificación y estimación de un modelo econométrico de tipo logit, que relaciona variables cualitativas binarias. El modelo formalizado fue el siguiente:

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

Pero además, se buscó vincular los resultados de la estimación del modelo, con la gestión del plan y la ejecución del gasto público, para lo cual el diseño fue descriptivo longitudinal, analizando gestión y eficacia del gasto en el cumplimiento de los objetivos del plan, desde el año de inicio del plan hasta el 2011<sup>41</sup>.

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

<sup>40</sup> Diseño de investigación, es el plan o estrategia concebida para responder a las preguntas de investigación, para alcanzar los objetivos y analizar la certeza de las hipótesis formuladas. Hernández 1997: 108.

<sup>41</sup> Este procedimiento se ha utilizado siguiendo lo que dice Shao Stephan 1979:4, “Un resultado matemático sirve como guía para quien tenga que hacer una conclusión; no es sí mismo una conclusión”.

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

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

Posteriormente se utilizó un diseño transeccional descriptivo, vinculando los resultados del modelo con el grado de participación de la población en el presupuesto participativo para la ejecución del plan de desarrollo, se aplicaron técnicas de muestreo, para determinar el tamaño de muestra, y un cuestionario a la población organizada.

### 5.3. POBLACION, MUESTRA, TAMAÑO DE MUESTRA Y UNIDAD DE ANALISIS<sup>42</sup>

Esta parte está referida a los sujetos u objetos de la investigación, a lo que se va a medir y quiénes van a ser medidos<sup>43</sup>. Esto se presenta considerando las distintas hipótesis del trabajo de investigación.

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

---

<sup>42</sup>Población o Universo, es “El área de la cual los datos estadísticos son recopilados generalmente referida con población o universo” ver Stephan Shao 1979:4. Considerando a Hernández 1997: 210 y a Sellit 1980, este último tomado de Investigación del Comportamiento, de Zabbata Vicenzina y Oliva Esteban, Abril de 1980, la población puede ser considerada como el conjunto de elementos o de los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.

<sup>43</sup>Según Hernández 1997: 209, para esto hay que considerar que “El “quienes van a ser medidos” depende de precisar claramente el problema a investigar y los objetivos de la investigación” y que para esto hay que definir primero la unidad de análisis.

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

Para la **segunda hipótesis específica** “La ejecución de los proyectos aprobados en el Presupuesto Participativo permiten la ejecución de los objetivos del Plan de Desarrollo Concertado”. Teniendo en cuenta primero el diseño correlacional longitudinal, se consideró que la población estaba referida al total de proyectos aprobados en el Presupuesto Participativo, que la Unidad de Análisis era el Proyecto Aprobado en el Presupuesto Participativo ejecutado.

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

**Cobertura espacial:** Distrito de Ate.

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

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

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

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

#### **5.4. INSTRUMENTOS Y TECNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

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

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

Para este modelo se utilizaron como fuentes de información los datos del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), a través de su Ventana Amigable, donde se puede acceder a los datos de los proyectos que han sido ejecutados por las municipalidades; y los datos del Registro Nacional de Municipalidades (RENAMU). El acceso a la información secundaria de estas fuentes, se hizo utilizando como instrumentos, cuadros y matrices estadísticas, en donde se incorporaba el número de proyectos ejecutados por la municipalidad, el año en que habían sido ejecutados, los montos y los beneficiarios de los mismos, que permitieron ordenar y consolidar la información. Para variables como objetivos adecuadamente formulados y priorizados, se tuvo que obtener información a partir del análisis de los objetivos del Plan de Desarrollo Concertado 2003 – 2015, para determinar si estaban adecuadamente formulados y priorizados, para lo que se utilizaron criterios de valorización.

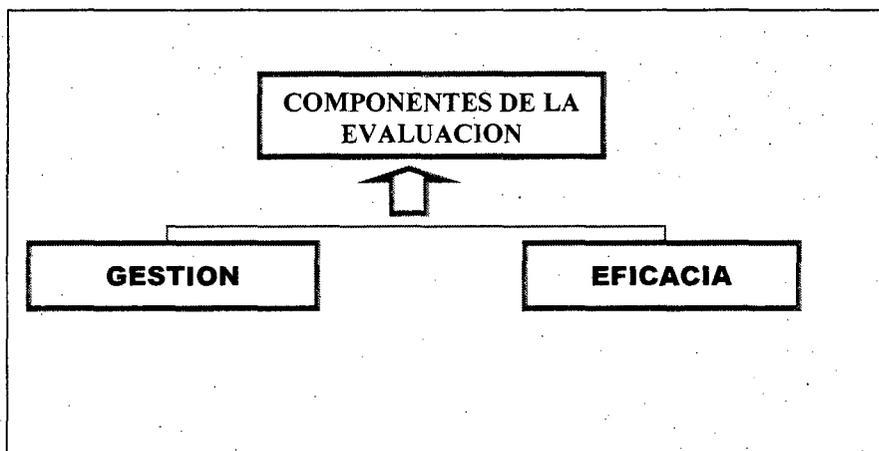
La utilización de técnicas econométricas para la medición de la correlación entre las variables, le da confiabilidad a los datos obtenidos, esto en tanto estas técnicas siguen procedimientos estadísticos y matemáticos estandarizados, tales como las pruebas t y p de los parámetros para medir su consistencia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

El análisis transeccional descriptivo, permitió relacionar los resultados de la estimación del modelo, con el análisis de la gestión del plan y la ejecución del gasto público, analizando la gestión y la eficacia del gasto en el cumplimiento de los objetivos del plan desde el 2003 al 2011<sup>44</sup>, los componentes de esta evaluación se presentan en el siguiente gráfico

---

<sup>44</sup> Según Shao Stephan 79:4 “Un resultado matemático sirve como guía para quien tenga que hacer una conclusión; no es sí misma una conclusión”.

Gráfico N° 3. Componentes de la evaluación



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

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

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

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

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

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

$$n = Z^2 p \cdot q / e^2$$

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

## 5.5. TEORIAS Y PROCEDIMIENTOS DE ANALISIS DE DATOS

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

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

### VARIABLES DEL MODELO:

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

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

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

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

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

### FORMALIZACION DEL MODELO LOGIT

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

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

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

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

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

### **Especificación del modelo:**

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

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

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

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

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

$\varepsilon$  = El término error.

El modelo a estimar:

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

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

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

**Cobertura espacial:** Distrito de Ate.

**Universo y muestra**

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

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

**Cuadro N° 2. ORGANIZACIONES SOCIALES Y ECONOMICAS DEL  
DISTRITO DE ATE AÑO 2011**

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

**Tipo de muestreo:** Muestreo estratificado.

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

**Determinación del tamaño de la muestra**

$$n = Z^2 p \cdot q / e^2$$

Z = 1.96 con 95% de confianza

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

p = probabilidad de conocimiento de la ejecución del plan.

q = probabilidad de no conocimiento de ejecución del plan.

### **Determinación tamaño de la encuesta piloto**

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

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

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

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

### **TAMAÑO DE LA ENCUESTA PILOTO**

$$k = j N$$

k: tamaño de la encuesta piloto

j = % del tamaño de la población

N= tamaño de la población.

np= % N

%= 0.03

N= 981

n= 0.03 X 981

n piloto = 29

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

CUADRO N° 3. NÚMERO DE ENCUESTAS POR ORGANIZACIONES SOCIALES  
Y ECONÓMICAS DEL DISTRITO DE ATE. AÑO 2011

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

Determinación del tamaño de la muestra

$$Z = 1.96$$

$$p = 0.4$$

$$q = 0.6$$

$$e = 5\% = 0.05$$

$$N = 981$$

$$n = Z^2 p \cdot q / e^2$$

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

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

AJUSTE DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

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

Tamaño de muestra ajustado:

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

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

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

## **TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS.**

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

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

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

**Cuadro N° 4. Distribución de la muestra por Organización**

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

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

**Cuadro N° 5. Reparto de la muestra por zonas en que se encuentra dividido el distrito. Número de encuestas por zonas y por organizaciones**

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

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

#### Análisis de datos

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

## VI. PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

### 6.1. CARACTERISTICAS DE LAS VARIABLES

**Hipótesis General:** “Si los objetivos están adecuadamente elaborados y priorizados entonces los objetivos serán ejecutados y el gasto público adecuadamente monitoreado permitirá el cumplimiento de los planes de desarrollo concertado”. Las variables de esta hipótesis son:

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

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

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

**Hipótesis Específica 1.** “Si se precisan las metas y se construyen los indicadores de medición se efectivizarán los resultados del gasto público”. Las variables de esta hipótesis son:

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

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

**Hipótesis Específica 2.**“La ejecución de los proyectos aprobados en el Presupuesto Participativo permiten la ejecución de los objetivos del Plan de Desarrollo Concertado”.

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

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

## **6.2. CONTRASTACION DE HIPOTESIS**

**6.2.1. HIPOTESIS GENERAL.** Si los objetivos están adecuadamente elaborados y priorizados entonces los objetivos serán ejecutados y el gasto público adecuadamente monitoreado permitirá el cumplimiento de los planes de desarrollo concertado”

### **6.2.1.1. ANALISIS DE RESULTADOS DEL MODELO LOGIT**

#### **Data utilizada**

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

**CUADRO N° 6. Datos utilizados en la estimación del Modelo Logit**

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

La data de los objetivos bien formulados fue construida a partir del análisis de los objetivos estratégicos (ver Cuadro N° 4, pgs. 127 – 129 de Anexos; Cuadros N°6, N°7 y N°8 pg. 130 de Anexos) y la de los objetivos priorizados a partir del Cuadro N° 9pg. 132 de Anexos).

La data utilizada está compuesta principalmente por variables cualitativas o variable dicotómicas. Una de las maneras como “cuantificar” estas variables, es mediante variables artificiales que en este caso toman los valores de 0 y 1, donde 1 indica la presencia del atributo y 0 su ausencia, tales variables son un recurso para clasificar datos en categorías mutuamente excluyentes<sup>45</sup>.

En nuestro modelo de regresión de respuesta cualitativa, una de estas variables es la “ejecución de proyectos”, referida a la inversión municipal en proyectos, una forma de utilización del gasto público municipal, relacionando esta ejecución con los objetivos consignados en el PDC. Otra de las variables dicótomas, es “Objetivos bien formulados”, constituida después de haber formulado criterios para evaluar cada uno de los objetivos, para determinar si están bien o mal elaborados (**Ver Anexo Cuadro N° 3 Valoración de los objetivos, pg.144**).

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

---

<sup>45</sup> Gujarati, Damodar 2010: 277-278

## RESULTADOS DEL MODELO LOGIT

El modelo formulado es:

$$\text{LN} \left( \frac{Y}{1-Y} \right) = C + B1 D1 + B2 D2 + u_i$$

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

CUADRO N° 7. ESTIMACIÓN DEL MODELO LOGIT

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

## ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

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

La estimación muestra que el modelo contiene coeficientes estadísticamente significativos. La probabilidad de los estimadores C es de 2.15%, de B1 es de 0.4% y de B2 de 8.6%. Las probabilidades de C y de B1, están dentro de los rangos tradicionales de aceptación de significancia estadística, en tanto menores al 5%.

En tanto el estimado de la probabilidad de B2 es de 8.6%, considerado como el nivel de significación exacto u observado dado por el modelo, y que es la probabilidad más baja a la que puede rechazarse la hipótesis nula, lo que nos da un nivel de confianza del 92%<sup>46</sup>.

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

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

**Total de observaciones**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

$$1 - Y$$

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

<sup>46</sup> Se acepta un nivel de significancia del 8.64% del parámetro B2, porque considerando el PValue, que es el nivel exacto u observado de significancia, que da el modelo a la muestra, y que es la probabilidad más baja a la que puede rechazarse la hipótesis nula, lo que da un nivel de confianza del 92% Gujarati 2004:131.

$$Y + 16.762378 Y = 16.762378$$

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

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

$$17.762378$$

$Y = 0.9437 = 94.37\%$  de probabilidad.

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

## 2. Sí $D1 = 1$ y $D2 = 0$

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

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

$$1 - Y$$

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

$$1 - Y$$

$$\ln \left( \frac{Y}{1-Y} \right) = 0.959219$$

$$1 - Y$$

$$\left( \frac{Y}{1-Y} \right) = e^{0.959219} = 2.609657$$

$$1 - Y$$

$$\left( \frac{Y}{1-Y} \right) = 2.609657$$

$$1 - Y$$

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

$$Y + 2.609657Y = 2.609657$$

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

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

$$3.609657$$

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

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

### 3. Sí D1 = 0 y D2 = 0

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

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

$$1 - Y$$

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

$$1 - Y$$

$$\ln(\underline{Y}) = -1.851000$$

$$1 - Y$$

$$(\underline{Y}) = e^{-1.851000} = 0.15708$$

$$1 - Y$$

$$(\underline{Y}) = 0.15708$$

$$1 - Y$$

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

$$Y + 0.15708Y = 0.15708$$

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

$$Y = \frac{0.15708}{1.15708} = 0.1357555225$$

$$1.15708$$

$$Y = 0.1357555225 = 13.57\% \text{ de probabilidad.}$$

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

#### 4. Si D1 = 0 y D2 = 1

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

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

$$1 - Y$$

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

$$1 - Y$$

$$\text{LN}(\underline{Y}) = 0.008918$$

$$1 - Y$$

$$(\underline{Y}) = e^{0.008918} = 1.008957884$$

$$1 - Y$$

$$(\underline{Y}) = 1.008957884$$

$$1 - Y$$

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

$$Y + 1.008957884Y = 1.008957884$$

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

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

$$2.008957884$$

$$Y = 0.502229 = 50.22\% \text{ de probabilidad.}$$

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

En el cuadro N° 8 se presentan los valores pronosticados y los errores de estimación:

Cuadro N° 8. Valores pronosticados y errores de estimación

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

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

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

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

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

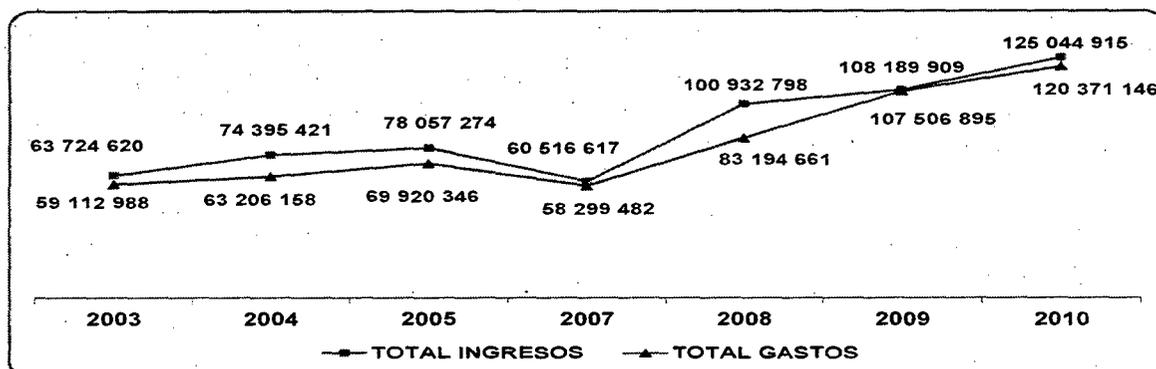
##### **6.2.1.2.1. ANALISIS DE RESULTADOS DE LA EVALUACION DE LA EJECUCION DEL GASTO MUNICIPAL**

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

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

La tendencia de los ingresos y gastos totales y su diferencia, se presenta en el gráfico N° 4 ; en el que se muestra, que desde el 2003 los ingresos y gastos destinados al gobierno municipal han venido creciendo, sufriendo una caída entre el 2005 y 2007, para a partir de ese año volver a subir hasta el año 2010. Hay más dinero para gastar y se gasta más de acuerdo al crecimiento de los ingresos.

Gráfico N° 4. Tendencia de los ingresos y gastos del gobierno municipal de Ate



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

En términos porcentuales, como se muestra en el Cuadro N° 9, en la realización del gasto se ha ejecutado más del 80% de los ingresos, en el período 2003 al 2011. Siendo el año 2009 el de más alto gasto con el 99%. Lo anterior significa que el Municipio de Ate, tuvo un buen desempeño en el gasto municipal.

Cuadro N° 9  
Indicador de Eficiencia del Gasto Municipal de Ate Vitarte  
(Nuevos Soles)

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

Elaboración propia

### GASTO DE CAPITAL

Para evaluar la calidad del gasto, relacionado con el destino de los ingresos municipales entre gasto corriente y gasto de capital (GK), se ha utilizado el indicador de Gasto de Capital, ( $GI = GK/GT$ ). En el Cuadro N° 10, se puede comprobar, que en el 2003 el dinero destinado a gasto de capital fue de 23.8%, cayendo en el 2005 a 7.7 %, para subir a 18.3% en el 2005, para caer luego a 10.9% en el 2007 y a partir de ese años subió a 31.4% en el 2007, a 39.9% en el 2009 y caer en el 2010 a 33.%, pero a pesar de esa caída en del 2010, el gasto en los últimos años se mantiene en rangos mayores al 30% superiores al año 2003.

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

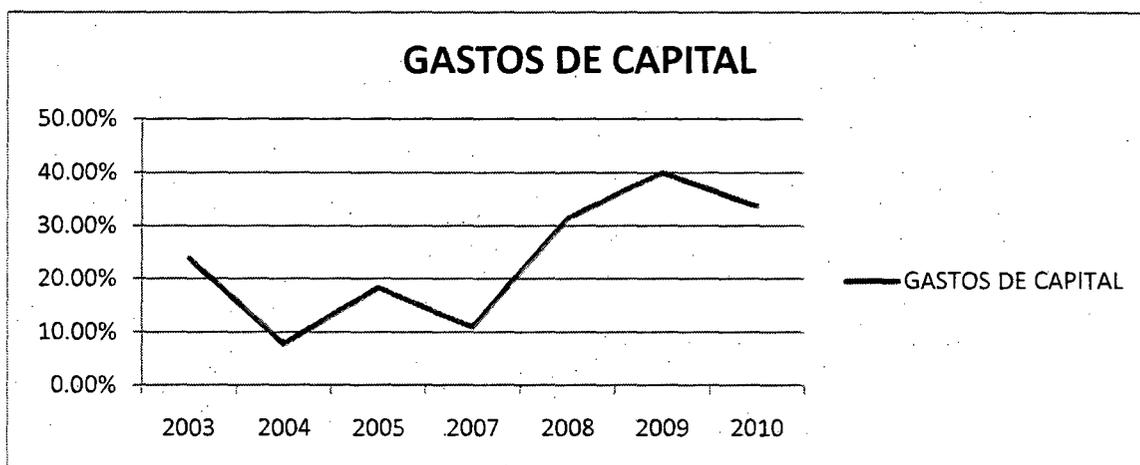
**Cuadro N° 10. Comportamiento del gasto corriente y gasto de capital de la Municipalidad de Ate**

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

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas

El gráfico N° 5 muestra la tendencia del gasto de capital. Se muestra una caída que va del 2003 al 2004 y una subida que va del 2004 hasta el 2009, para luego sufrir una ligera caída el 2010. Pero manteniéndose en tasas arriba del 30% del gasto total.

**Gráfico N° 5. Tendencia del gasto de capital de la Municipalidad de Ate**



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

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

En el Cuadro N° 11, se puede comprobar que en los últimos años los ingresos directamente recaudados por la municipalidad de Ate, se mantuvieron casi estacionarios entre los años 2009 y 2010, cayendo en el 2011; siendo el promedio anual, de estos tres últimos años de 41,984,355. Se puede comprobar, además, que los montos de ingresos recaudados por la municipalidad, son realmente importantes en relación al total de los ingresos municipales. Así en el 2009, correspondía al 40% de los ingresos totales y en el 2010 al 35%. Los ingresos propios tienen una participación importante en el total de ingresos de la Municipalidad de Ate, con el 40% y el 35% en los años 2009 y 2010.

**Cuadro N° 11. Ingresos recaudados por la Municipalidad de Ate**

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

Fuente: MEF consulta amigable

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

## GASTOS DE LA MUNICIPALIDAD DE ATE EN LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS<sup>47</sup>

Los montos de dinero gastados por la municipalidad de Ate en la ejecución de proyectos relacionados con el Plan de Desarrollo Concertado 2003 - 2015 se presentan en el siguiente cuadro<sup>48</sup>.

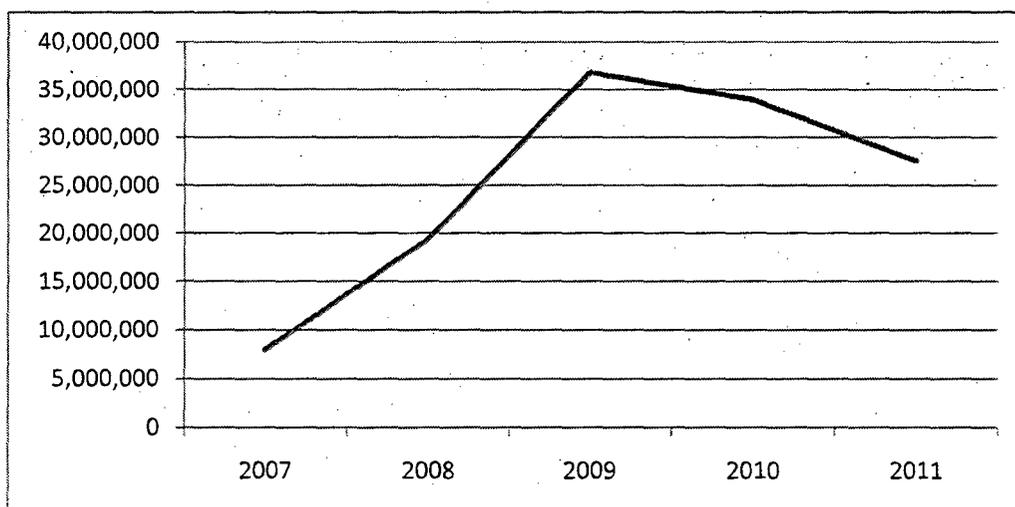
**Cuadro N° 12. Gastos de la Municipalidad de Ate en la ejecución de proyectos de inversión**

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

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

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

**Gráfico N° 6. Montos de dinero girados en proyectos por la Municipalidad de Ate**



<sup>47</sup> Para este análisis se ha tomado los datos del MEF, debido a que considerando los gastos ejecutados en proyectos por la Municipalidad de Ate, aprobados en el Sistema de Inversión Pública (SNIP), permite realizar el análisis de la relación entre la ejecución del gasto municipal vía proyectos y el cumplimiento del plan. Se ha considerado los años 2007 y 2011, porque son los años que han sido trabajados por el MEF en torno al gasto municipal.

<sup>48</sup> El desagregado de lo gastado por Líneas Estratégicas y Objetivos Estratégicos se muestran en el Anexo Cuadro N° 1

## PROYECTOS EJECUTADOS POR LA MUNICIPALIDAD

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

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

**Cuadro N° 13 Numero de proyectos ejecutados por la municipalidad**

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

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

El gráfico N° 7 muestra la tendencia que ha seguido el número de proyectos que ha venido ejecutando la municipalidad de Ate.



Fuente: Registro Nacional de Municipalidades 2005-2011. Elaboración: Propia

#### **6.2.1.2.2. ANALISIS DE RESULTADOS DE LA EFICACIA DEL GASTO**

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

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

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

Cuadro Nº 14. NUMERO DE PROYECTOS EJECUTADOS POR LA MUNICIPALIDAD RELACIONADOS CON LAS LINEAS ESTRATEGICAS DEL PDC 2003 – 2015

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

Fuente: PDC 2003 – 2015, MEF, Renamu.

Elaboración propia

Del cuadro anterior se puede comprobar, que en la LINEA ESTRATEGICA 2, relacionada con lo URBANO AMBIENTAL, fue donde la Municipalidad de Ate, puso un mayor énfasis en la ejecución de los proyectos, en los años que van del

2004 al 2011. En esta línea se ejecutaron 232 proyectos. Le sigue la Línea 4, IDENTIDAD, CULTURA, RECREACION Y TURISMO con 26 proyectos; luego la línea 5 de GESTION LOCAL PARTICIPATIVA, con 17 proyectos; siguiéndole la Línea 1 de DESARROLLO ECONOMICO con 7 proyectos y finalmente la Línea N° 3 de SEGURIDAD CIUDADANA con 3 proyectos. A continuación en el cuadro N° 15, se presenta la participación porcentual de los proyectos por línea estratégica.

**CUADRO N° 15**  
**PARTICIPACION PORCENTUAL DE LOS DE PROYECTOS EJECUTADOS POR**  
**LA MUNICIPALIDAD POR LINEAS ESTRATEGICAS DEL PLAN DE**  
**DESARROLLO CONCERTADO 2003 - 2015**

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

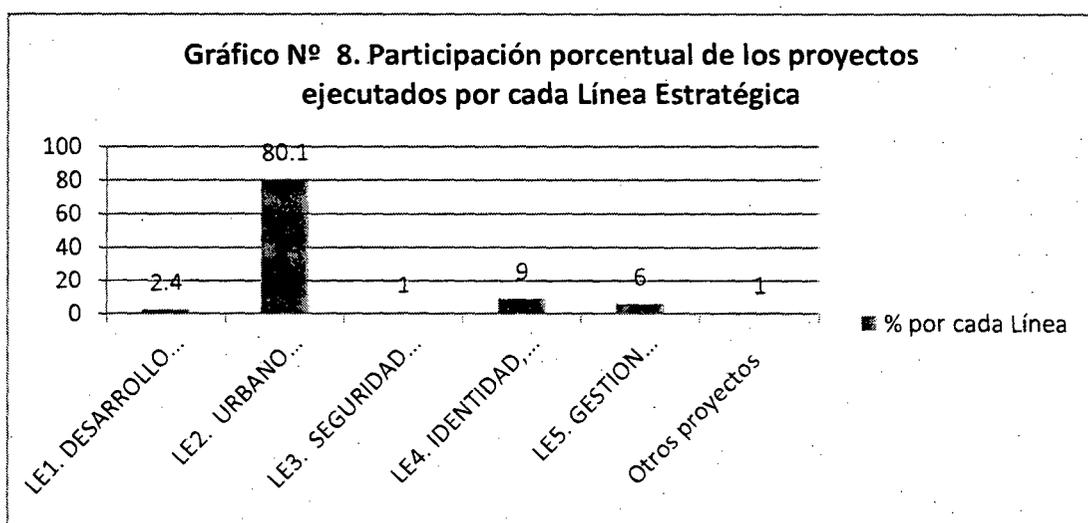
Elaboración propia.

En este cuadro se comprueba que sólo el 2.5% del total de los proyectos estuvieron dirigidos a la LÍNEA DE DESARROLLO ECONÓMICO, comprende esta línea: el fortalecimiento de las capacidades empresariales, el crecimiento de actividades comerciales, productivas y de servicio, y la promoción empresarial; esta línea ha sido descuidada por el gobierno local. Ha habido poca atención, en la ejecución de proyectos por parte de la municipalidad, a la línea de Desarrollo Económico, que tiene relación con las actividades productivas. Si consideramos los proyectos de esta Línea Estratégica, consignados en el Plan de Desarrollo Concertado 2003 - 2015, orientados adar solución a problemas como: creación de un centro de exposición y ventas; programas de reconversión industrial de las mypes, organización de consorcios empresariales, proyectos de servicios industriales (maquicentros), se afirma que esta no ha sido eficaz en la ejecución de esta línea estratégica.

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

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

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



De acuerdo a un orden de prioridades establecido<sup>49</sup>, y a la valorización dada a ese orden de prioridades, el número de proyectos ejecutados en cada línea estratégica es el que aparece en el siguiente cuadro. En la Línea Estratégica del Desarrollo Económico se ejecutaron 7 proyectos y debieron ejecutarse 38, en la Línea Urbano Ambiental, debieron ejecutarse 95 y se ejecutaron 232; en la Línea de Seguridad Ciudadana, debieron ejecutarse 19 y se ejecutaron 3; en la Línea de Identidad y Cultura debieron ejecutarse 76 y se ejecutaron 26 y en la Línea de Gestión Local se debieron ejecutar 57 y se ejecutaron 17. La mayor asimetría en la ejecución de proyectos se ha producido en la Línea de Desarrollo Económico, en la Urbano Ambiental y en la de Seguridad Ciudadana.

**Cuadro N° 16. NUMERO DE PROYECTOS EJECUTADOS POR LINEA ESTRATEGICA Y LO QUE DEBIO EJECUTARSE DE ACUERDO A UN ORDEN DE PRIORIDADES**

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

Elaboración propia.

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

<sup>49</sup> Se determinó la priorización de las Líneas Estratégicas, de acuerdo a la importancia dada por las autoridades locales.

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

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

En el Cuadro N° 17, se comprueba, que en el Objetivo Estratégico 1 (OE1), vinculado a “Fortalecimiento de capacidades” de la Línea Estratégica 1, relacionada con el Desarrollo Económico, la municipalidad ejecutó 7 proyectos. Mientras que en los otros objetivos de esta misma Línea, los O.E 2, “Crecimiento de actividades comerciales y de servicios” y OE3 “Concertación empresarial entre grandes, medianas y pequeñas empresas”, la municipalidad no ejecutó ningún proyecto. Considerando que estos objetivos estratégicos corresponden a la Línea Estratégica N° 1, la línea estratégica de Desarrollo Económico, refuerza lo que se había sostenido anteriormente, que el gasto público municipal vía proyectos, no había puesto énfasis en esta línea. En ese sentido el gasto municipal en proyectos, no fue eficaz en el tratamiento de los objetivos estratégicos vinculados al desarrollo económico local del distrito de Ate.

Donde se puso el énfasis en la ejecución de los proyectos, fue en la línea estratégica 2, Línea Urbano Ambiental y dentro de esta, el énfasis estuvo en “Construcción de pistas” con 104 proyectos, siguiéndole “Rehabilitación y mejoramiento de pistas” con 30 proyectos, luego “Ordenamiento y crecimiento urbano” con 30, “Construcción y mejoramiento de parques” con 26, “Construcción de muros de contención” con 20 proyectos.

Es decir, de lo presentado anteriormente, el énfasis en la ejecución de proyectos estuvo centrado en atender demandas de pistas, veredas, muros de contención y mejoramiento de parques de la población. Otros objetivos recibieron una cantidad menor de proyectos, “Mejoramiento e implementación de sistemas de riego”, con 9 proyectos; “Promover crecimiento con respeto al medio ambiente” con 8 proyectos; “Construcción de Centros Educativos, con 7 proyectos; “Construcción de sistemas de canales de riego” con 6 proyectos, “Construcción de escaleras”, que recibió 5 proyectos y el objetivo “Concertar con Lima Metropolitana para construcción de vías articuladoras” no recibió ningún proyecto; esto indica que la atención a los objetivos de esta línea también fue asimétrica.

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

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

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

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

**Cuadro Nº 17. NUMERO DE PROYECTOS EJECUTADOS POR LA MUNICIPALIDAD RELACIONADOS CON LOS OBJETIVOS DEL PDC 2003 - 2015**

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

Fuente: PDC 2003 - 2015, MEF, Renamu.

Elaboración propia

En el cuadro N° 18 se consolidan los datos de los proyectos ejecutados por cada objetivo, presentándose en términos porcentuales la participación de los proyectos ejecutados en cada objetivo, considerando el total de proyectos ejecutados en el distrito. Lo que se comprueba es que **no recibieron ningún proyecto** los siguientes objetivos: “Crecimiento de actividades comerciales y de servicios”, “Concertación empresarial entre grandes, medianas y pequeñas EESS”, “Concertar con LM para construcción de vías articuladoras”; “Concertación para disminuir la inseguridad ciudadana”, “Participación de organizaciones en seguridad integral”, “Difusión del legado histórico” “Difusión de manifestaciones artísticas”, “Posicionar imagen de liderazgo del distrito”, “Reconocimiento como patrimonio histórico de zonas arqueológicas”, “Concertación institucional con instituciones privadas para el desarrollo” y “Desconcentración de gestión municipal a nivel zonal”. Es decir la recepción de los proyectos dentro de estos objetivos ha sido de cero por ciento. Sólo recibieron el 1% de los proyectos, los siguientes objetivos: “Ordenamiento y crecimiento urbano” “Construcción de escaleras”, “Concertar con EESS de SS de agua potable, desagüe , eléctricas para dotarse de servicios”, “Electrificación urbano rural”, “Potenciar SS Educación, salud”, “Promover crecimiento con respeto al medio ambiente”, “Fortalecer instituciones públicas para la seguridad integral”, “Desarrollo de actividades creativas”, “Desarrollo de actividades turísticas” y “Concertación institucional con instituciones públicas para el desarrollo”.

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

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

**Cuadro N° 18**  
**PARTICIPACION PORCENTUAL DEL NUMERO DE PROYECTOS**  
**EJECUTADOS POR LA MUNICIPALIDAD SEGÚN OBJETIVOS**

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

Fuente: PDC 2003 – 2015, MEF, Renamu.

Elaboración propia

En el cuadro N° 19, se presentan los objetivos en los que se ejecutaron proyectos y en los que no se ejecutaron proyectos, en el que se puede comprobar que el número de

objetivos que no recibieron ningún proyecto por parte de la municipalidad, fueron 11, mientras los que recibieron atención en proyectos fueron 21, de lo que resulta que el 34.3% de los proyectos consignados en el plan no fueron atendidos y el otro 65.6% si fueron atendidos con proyectos.

**Cuadro Nº 19. OBJETIVOS Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS**

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

Fuente: PDC 2003 – 2015, MEF, Renamu.

Elaboración propia

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**CUADRO Nº 20. BENEFICIARIOS DE LOS PLANES DE DESARROLLO CONCERTADO**

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

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

**6.2.2. Hipótesis Específica 1. “Si se precisan las metas y se construyen los indicadores de medición se efectivizarán los resultados del gasto público”.**

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

Para analizar los contenidos del plan en torno a la existencia de metas, se utilizó la matriz del Cuadro N° 21, que abarca todos los componentes de la estructura del Plan, pero centrados sólo en las metas, en su relación con los objetivos y los indicadores.

**CUADRO N° 21  
RESULTADO DEL ANALISIS DE LA ELABORACION DEL PLAN DE DESARROLLO  
CONCERTADO 2003 - 2015**

COMPONENTES DEL PLAN	DESCRIPCION POR COMPONENTE /	CRITERIOS DE EVALUACION	ANALISIS
TIPO DE PLAN	Plan de Desarrollo Concertado, PEI, Plan de Desarrollo de Capacidades, Plan de Desarrollo Urbano,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Características específicas por tipo de plan.</li> <li>• Contenidos por cada tipo de plan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El PDC 2003 – 2015 es el plan oficial vigente en el distrito de Ate, que guía el proceso de desarrollo en el distrito..</li> </ul>
TEMPORALIDAD	Número de años	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar horizonte temporal .</li> <li>• Año base.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 13 años.</li> </ul>
TEORÍA / ENFOQUE DE DESARROLLO	Teoría o Teorías del desarrollo en que sustenta el Plan. Enfoque del desarrollo en que sustenta el Plan. Conceptos teóricos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de los contenidos y conceptos de la teoría o teorías del desarrollo utilizadas.</li> <li>• Articulación conceptual entre las distintas teorías utilizadas.</li> </ul>	Se sustenta en la Teoría del Desarrollo Económico Local. Y también en la Teoría del Desarrollo Humano. Articula ambas teorías sin precisar sus límites y sus contenidos. Lo que se convierte en una inconsistencia.
TEORÍA DE LA PLANIFICACION	Teoría o Teorías de la Planificación. Conceptos de la Planificación utilizada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo contenidos y conceptos de la teoría o teorías de planificación utilizadas.</li> <li>• Articulación teórica entre Teoría del Desarrollo y de la Planificación.</li> </ul>	No precisa el tipo de planificación utilizada en la elaboración del Plan. Presenta la planificación del desarrollo y la participativa como dos tipos de planificación, las vincula sin precisar sus contenidos.
METODOLOGIA	Metodología o metodologías a utilizar. Diseño del Proceso metodológico. Programación del proceso metodológico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenciación entre Metodología y Teoría.</li> <li>• Claridad de la Metodología.</li> <li>• Consistencia de los momentos de la planificación.</li> <li>• Consistencia de la programación</li> </ul>	La metodología utilizada se sustenta en la planificación participativa. Señala algunas características generales de esta : continua, compleja, de construcción colectiva. Incorpora tres procesos: técnico,

		en relación a la ejecución de la metodología.	participativo y político.Noconsidera la preparación y la sensibilización como momentos de la elaboración del plan.
<b>DIAGNOSTICO</b>	Tipos de diagnóstico realizados (localización, histórico, tendencial, de relación con la Metrópoli y con Lima Este, situacional, de potencialidades y estratégico y para construir escenarios).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contenidos y consistencia del diagnóstico.</li> <li>• Consistencia de los diagnósticos.</li> <li>• Cuenta con indicadores apropiados para cada tipo de diagnóstico.</li> <li>• Proporciona insumos para la construcción de la visión, líneas y objetivos estratégicos.</li> </ul>	Ha realizado varios tipos de diagnóstico. El diagnóstico situacional, no sirvió para construir la LINEA DE BASE más consistente. Carece de indicadores. No ha identificado las potencialidades
<b>LINEA DE BASE</b>	Cuantificación sectorial. Relación con los objetivos, las metas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de elaboración.</li> <li>• Cuantificación sectorial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carece de Línea de Base.</li> </ul>
<b>INDICADORES</b>	Paquete de indicadores. Tipo de indicadores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de elaboración.</li> <li>• Relación con: objetivos, metas y líneas de base.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sin indicadores.</li> </ul>
<b>VALORES</b>	Tipo de valores a considerar. Contenido de cada tipo de valores. Relación de los valores y el plan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los valores se corresponden con el Plan.</li> <li>• Se ha desarrollado contenidos de cada valor.</li> <li>• Correspondencia de los valores con el plan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No ha considerado los valores dentro del Plan.</li> </ul>
<b>VISION</b>	Proceso de construcción de la visión. Articulación con tipos de diagnóstico.Articulación con las visiones del desarrollo regional y nacional..	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación con la temporalidad del plan.</li> <li>• Relación con el diagnóstico.</li> <li>• Relación con ejes y objetivos estratégicos</li> <li>• Potencialidades que la sustentan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La visión es bastante amplia, no es motivadora. Los procedimientos de su elaboración no están claramente definidos a todos los niveles.</li> </ul>
<b>LINEAS ESTRATEGICAS</b>	-Proceso de construcción de ejes estratégicos. -Articulación con la visión. -Articulación con objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La relación con el diagnóstico – Grado de consistencia</li> <li>-La articulación de los ejes con la visión y con los objetivos estratégicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el PDC se han elaborado cinco líneas estratégicas. Aunque presenta la articulación con la visión, su construcción no queda muy clara.</li> </ul>
<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y METAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de elaboración de los objetivos y metas.</li> <li>• Articulación con la visión.</li> <li>• Articulación con los ejes estratégicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consistencia de los objetivos estratégicos</li> <li>• Correspondencia con objetivos de desarrollo.</li> <li>• La relación entre ejes estratégicos, objetivos, metas e indicadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se han definido los O.E. por cada L.E. No se han construido estrategias para cada objetivo. No se han expresado en metas, ni se han construido indicadores para estos.</li> </ul>
<b>PROGRAMAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipos de programas.</li> <li>• Número de programas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contenido de cada programa.</li> <li>• Articulación con los proyectos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No presenta los contenidos de los programas.</li> </ul>
<b>PROYECTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipos de proyectos por sector.</li> <li>• Sumilla de los proyectos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La relación de los proyectos con objetivos.</li> <li>• Temporalidad de los proyectos.</li> <li>• Financiamiento de los proyectos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presenta listado de proyectos, no señala su articulación con los objetivos estratégicos. Presenta Proyectos Claves de impacto distrital</li> </ul>
<b>INSTITUCIONALIZACION DEL PLAN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pasos para la institucionalización.</li> <li>• Actividades de la institucionalización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporación de estrategias y de actividades de implementación.</li> </ul>	En el plan no aparecen los pasos y las estrategias de implementación, sólo aparecen en la gráfica de los momentos de elaboración del plan.

Fuente: Elaboración propia

Luego al analizar el Plan de Desarrollo Concertado 2003 – 2015, se encontró que en la parte correspondiente a objetivos, metas e indicadores, no había ni metas, ni indicadores. Lo que demostraba una seria carencia dentro del plan de desarrollo, pues sin estas no se puede cuantificar resultados y avances en torno al cumplimiento de los objetivos del plan. Además no se puede hacer mediciones que permitan el monitoreo y la evaluación de la ejecución del gasto en el cumplimiento del plan. El análisis del plan y las carencias de metas e indicadores se presentan en el siguiente cuadro, donde se comprueba que no se han elaborado metas para cada uno de los objetivos, lo que limita la ejecución adecuada del gasto municipal vía proyectos en relación del cumplimiento del plan. Además, si no hay metas no se pueden medir los avances, los logros de la ejecución del gasto municipal en la ejecución del plan de desarrollo.

A la carencia de metas se añade el hecho de que no se han construido indicadores, para poder medir los resultados de la ejecución de los proyectos municipales; esta situación hace más difícil relacionar metas con cumplimiento del plan e impide una conducción acertada de la ejecución de los proyectos y por lo tanto del gasto municipal. Esto se puede comprobar en el Cuadro N° 22.

**CUADRO N° 22: PDC 2003 – 2015, SIN METAS, NI INDICADORES**

LINEA ESTRATEGICA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	METAS	INDICADORES
<b>DESARROLLO ECONOMICO</b>			
LE.1. Ate, dinamiza las economías de sus medianas y grandes empresas y fortalece sus Pymes con apoyo del capital privado y de las cooperaciones internacionales y, articula los circuitos productivos, comerciales y de servicios con la demanda metropolitana, nacional e internacional para la generación de empleo y recuperación de ingresos de la población.	OE.1. Fortalecimiento de las capacidades de empresarios locales con apoyo de la cooperación internacional para lograr calidad en los productos y servicios de las pymes y garantizar oferta y demanda permanente en el mercado metropolitano, nacional e internacional dentro del marco de la economía del libre mercado.	SIN INFORMACION	SIN INFORM
	OE.2. Consolidar el crecimiento de las actividades comerciales y de servicios articulándolas con los nuevos empresarios populares en circuitos y centros productivos, comerciales y de servicios, con apoyo del capital financiero interesado en el distrito, para impulsar la dinamización de dichas actividades económicas.	SIN INFORMACION	SIN INFORM
	OE.3. Promover la concertación con las medianas y grandes empresas para apoyar el fortalecimiento de su dinámica empresarial y comprometer su participación en el desarrollo local y en la captación de mano de obra calificada y obrera del distrito.	SIN INFORMACION	SIN INFORM
LE.2. URBANO AMBIENTAL Ate, consolida el crecimiento y ordenamiento urbano y vial en concordancia con el nuevo marco legal, concertando con las empresas públicas y privadas la implementación de los servicios	OE.4. Promover el ordenamiento y crecimiento urbano del distrito, en base a instrumentos de planeamiento urbano de largo plazo, concertado con los actores locales y apoyado en el marco legal.	SIN INFORMACION	SIN INFORM
	OE.5. Concertar con las empresas de servicios básico de agua potable, desagüe y eléctricas a fin de comprometerlas para dotar a los sectores urbano marginales de agua potable, del desagüe y la energía pública y domiciliar.	SIN INFORMACION	SIN INFORM
	OE.6. Potenciar el servicio de educación y de salud concertando con las instituciones rectoras de dichos servicios públicos para la construcción de adecuadas	SIN INFORM	SIN INFORM

básicos de agua y desagüe y energético en los sectores marginales. Asimismo, promueva la prestación de los servicios de calidad en salud y educación, en un hábitat saludable para la convivencia local.	infraestructuras e implementarlos con los necesarios equipos y profesionales competentes.	ACION	
	OE.7. Concertar con el Regional de Lima Metropolitana para canalizar inversiones para construcción de vías articuladoras interdistritales, asfaltado y señalización de vías internas aprovechando recursos de FONCOMUN y de FONCODES.	SIN INFORMACION	SIN INFORMACION
<b>LE3. SEGURIDAD CIUDADANA</b>  Ate, fortalece la concertación de sus organizaciones e instituciones integradas al Consejo Nacional de Seguridad Ciudadana para la disminución y control de la violencia y la sensación de inseguridad de la ciudadanía en el Distrito.	OE.9. Fortalecimiento de la concertación para el desarrollo de acciones de prevención y disminución de la inseguridad ciudadana.	SIN INFORMACION	SIN INFORMACION
	OE.10. Fortalecer y consolidar la participación de las organizaciones sociales del distrito, para desarrollar acciones sobre la seguridad integral.	SIN INFORMACION	SIN INFORMACION
	OE.11. Fortalecimiento de las acciones de las instituciones públicas involucradas en la seguridad integral para disminuir y controlar la violencia en el distrito.	SIN INFORMACION	SIN INFORMACION
<b>LE.4. CULTURA E IDENTIDAD</b>  Ate, afirma su identidad local a partir de generar rasgos comunes, como la identificación con su vasto legado histórico, cultural y arqueológico; el desarrollo de valores como la solidaridad y la democracia, el liderazgo, el compromiso con su distrito cuidando el hábitat y fomentando el turismo así como san a recreación y práctica deportiva.	OE.12. Promover y difundir el legado histórico, cultural y las manifestaciones artísticas, mediante la creación de espacios con la participación del capital creativo y las instituciones públicas y privadas para el fortalecimiento de la identidad local.	SIN INFORMACION	SIN INFORMACION
	OE.13. Promover y posicionar la imagen y liderazgo del distrito, destacando los valores y personajes de la cultura, del arte y del deporte, con apoyo de Organizaciones e instituciones que difunden el arte y la cultura nacional, en la perspectiva del fortalecimiento de su identidad local.	SIN INFORMACION	SIN INFORMACION
	OE.14. Promover y gestionar el reconocimiento como patrimonio histórico las zonas arqueológicas del distrito, para concertar con entidades Públicas y organismos... para lograr participación en la recuperación y aumento a los demás recursos turísticos, iniciar el desarrollo del turismo.	SIN INFORMACION	SIN INFORMACION
	OE.15. Promover el desarrollo de actividades recreativas y turísticas apoyadas en las saludables condiciones naturales, en la recuperadas zonas arqueológicas y en las mejores infraestructuras recreativas para atender la demanda metropolitana y nacional de servicios recreativos y turísticos.	SIN INFORMACION	SIN INFORMACION
LE5. Ate, moderniza y adecua su institución municipal, para una gestión desconcentrada, participativa y concertada para el desarrollo local apoyada en el nuevo marco legal.	OE. 16. Fortalecimiento de la concertación con las instituciones públicas y privadas y las organizaciones sociales, para la gestión del desarrollo local apoyado en el marco legal vigente.	SIN INFORMACION	SIN INFORMACION
	OE.17. Consolidación de la desconcentración de la gestión municipal para promover el desarrollo local desde el ámbito zonal.	SIN INFORMACION	SIN INFORMACION
	OE.18. Modernización y adecuación de la Administración Municipal para promover el desarrollo local participativo y concertado.	SIN INFORMACION	SIN INFORMACION

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

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

**6.2.3. Hipótesis Específica 2.** Si se ejecutan los proyectos aprobados en el Presupuesto Participativo entonces se ejecutarán los objetivos del Plan de Desarrollo Concertado.

**6.2.3.1. ANALISIS DE RESULTADOS DEL MODELO LOGIT EN TORNO A LA RELACION PROBABILISTICA ENTRE OBJETIVOS EJECUTADOS DEL PLAN DE DESARROLLO CONCERTADO Y PROYECTOS APROBADOS EN EL PRESUPUESTO PARTICIPATIVO**

**Cuadro N° 23 Resultados estimación de Objetivos ejecutados y Proyectos aprobados en el Presupuesto Participativo Variable**

	<b>Coefficient</b>	<b>Std. Error</b>	<b>z</b>	<b>Prob&gt;/z/.</b>
X	3.641321	1.239703	2.94	0.003
Constante ( $\beta_0$ )	-2.342299	1.063788	-2.20	0.028
Prob>chi2	0.0033			
Pseudo R2	0.6147			

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

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

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

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

La probabilidad de rechazar la hipótesis nula siendo verdadera es del 3%  $(0.003)^{50}$ , dado que es menor al valor crítico del 5%, se rechaza la hipótesis nula de que  $\beta_1 = 0$ , y por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna que  $\beta_1 \neq 0$ , lo que indica que el parámetro  $\beta_1$  es estadísticamente significativo y su valor es de 3.641321. De la misma manera, si se realiza el mismo análisis para la constante  $\beta_0$ , se observa que es estadísticamente significativa a un nivel de significancia del 5%, por lo tanto, su valor es diferente de cero e igual a -2.342299.

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

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

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

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

---

<sup>50</sup>También se conoce como la probabilidad de cometer un Error del Tipo I, el cual consiste en rechazar la hipótesis nula siendo verdadera. Ver el quinto capítulo del libro de Econometría de Gujarati (2003).

Por lo tanto, el modelo logit estimado es:

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

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

El modelo tiene un PseudoR<sup>251</sup> de 61.47% (0.6147), por lo que la bondad de ajuste del modelo es aceptable o consistente, difíciles de encontrar este tipo de muestras, dado que se trabaja con datos de corte transversal, lo cual indica que el 61.47% de la variabilidad de “Y” es explicada por “X”. Esto indica que es un buen modelo.

En este caso, los datos son:

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

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

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

---

<sup>51</sup>**Pseudo R2 de McFadden:** En un *modelo de regresión lineal*, el R<sup>2</sup> mide el ratio de la Suma Cuadrada Explicada (SCE) y la suma de cuadrados totales (SCT):

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

Esta propiedad no se mantiene en un *modelo de regresión no lineal*. Así que McFadden propuso un cálculo del R<sup>2</sup>, denominado PseudoR<sup>2</sup>, que se obtiene de la siguiente manera:

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

Donde:

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

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

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

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

**Cuadro N° 24 Elasticidades**

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

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

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

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

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

**Cuadro N° 25 Observaciones predichas correctamente**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Cuadro N°26. ORGANIZACIONES SOCIALES Y ECONOMICAS DEL DISTRITO DE ATE**

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

De este universo de organizaciones, aplicando técnicas del muestreo, se seleccionó una muestra representativa de 268 organizaciones, a las que se les ha aplicado un cuestionario <sup>52</sup> destinado a medir el grado de relación de la municipalidad con las organizaciones sociales en torno a la ejecución del Plan de Desarrollo Concertado.

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

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

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

**CUADRO N° 27. PARTICIPACION EN LA ELABORACION DEL PDC**

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

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

Elaboración propia.

<sup>52</sup> El contenido, los fines, la metodología y la obtención del tamaño de la muestra se encuentra en el Anexo del presente trabajo de investigación.

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

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

**CUADRO N° 28. CONOCE SI LA MUNICIPALIDAD ESTA EJECUTANDO EL PDC**

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

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

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

**CUADRO N° 29. PARTICIPA EN LA EJECUCION DEL PLAN DE  
DESARROLLO CONCERTADO**

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

**COMO PARTICIPA EN LA EJECUCION DEL PLAN**

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

**Cuadro N° 30. FORMAS DE PARTICIPACION EN LA EJECUCION DEL PLAN**

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

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

Si consideramos los resultados de la encuesta, en relación a los beneficios recibidos por la organizaciones, se encuentra que el 2% ha sido beneficiado con el fortalecimiento de capacidades, el 38.3% con la Construcción de pistas y veredas; 2% con la construcción de escaleras; e. 7% con Muros de Contención; el 2% con Sistemas de Riego; el 5% con Canales de Riego; el 7.6% con la Mejora de los Parques; el 2.6% con lozas deportivas; el 30.5% con la Mejora de la vigilancia del serenazgo. Esto tiene relación con la priorización en la ejecución de los proyectos que ha venido realizando la municipalidad, presentado en los cuadros N° 23 y 24, relacionados con el alto nivel de participación de la construcción de pistas y veredas dentro del total de los proyectos, con 108 proyectos y con la construcción de parques y lozas deportivas con 26 proyectos, y, además, con los efectos de los proyectos de serenazgo, cuyo radio de beneficiarios es amplia, dado que estos servicios son brindados para amplias zonas del distrito.

**Cuadro 31. BENEFICIOS RECIBIDOS POR LOS VECINOS DE LA ZONA A LA QUE PERTENECE SU ORGANIZACIÓN CON LA EJECUCION DEL PDC. (PORCENTAJES)**

TIPO DE ORGANIZACIÓN	Fortalece capacidad (OE.1)	CONSTRUCCION %							Mejora de vigilancia (OE.9)	Otras formas
		Pistas y veredas (OES.1)	Escaleras (OES.3)	Muros de contención (OES.4)	Sistemas de riego (OES.8)	Canales de riego (OES.9)	Parques (OES.10)	Lozas deportivas (OES.13)		
Alcancías Comunes	0%	37,5%	0%	0%	1%	2%	16,75%	20,75%	12,5%	9,5%
Clubes de Madre	2%	33,3%	2%	9%	2%	5%	5,15%	3,15%	34,7%	3,7%
Comedores Populares	2%	36,8%	1,5%	7%	1%	3%	12,55%	6,5%	27,6%	2,0%
Org. Mercado	2%	66,7%	1%	6%	1%	5%	15,65%	12,65%	0,0%	0,0%
Org. Territorial	2%	38,5%	1%	9%	2,5%	5%	2,6%	2,5%	31,0%	3,4%
<b>TOTAL</b>	<b>2%</b>	<b>38,3%</b>	<b>2%</b>	<b>7%</b>	<b>2%</b>	<b>5%</b>	<b>7,6%</b>	<b>2,6%</b>	<b>30,5%</b>	<b>3,0</b>

Elaboración propia: resultado de la encuesta.

## VII. DISCUSION E INTERPRETACION DE RESULTADOS

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

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

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

Se ha demostrado, que dando valores de 1 a las variables  $D1 = 1$  (objetivos bien elaborados) y  $D2 = 1$  (objetivos adecuadamente priorizados); la probabilidad de que se ejecute el objetivo es del 94.3%. Es decir la probabilidad de ejecución de los objetivos del plan vía gasto de inversión municipal cuando el objetivo está bien elaborado y priorizado es bastante significativa. Lo que confirmaría nuestra hipótesis principal. En caso contrario si le damos a  $D1 = 0$  (objetivos inadecuadamente elaborados) y  $D2 = 0$  (objetivos inadecuadamente priorizados), la probabilidad de que se ejecute el objetivo es del 13.57%. Es decir la probabilidad de ejecución de los objetivos del plan vía gasto de inversión municipal cuando el objetivo no está bien elaborado y no priorizado es poco significativa. Esto también ayuda a la confirmación de nuestra hipótesis principal.

## **7.3.2. DISCUSION E INTERPRETACION DE RESULTADOS EN TORNO A LA GESTION MUNICIPAL**

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

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

### **7.3.2.2. DISCUSION CON RELACION A RESULTADOS DE LA EVALUACION DELA EFICACIA DEL GASTO**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

De lo expuesto se puede concluir, que sí existe una relación adecuada entre la municipalidad y las organizaciones sociales de base si existen canales de participación de la población, vía el presupuesto participativo, a través del Consejo de Coordinación Local, el Comité de Vigilancia y Comisiones. La participación de la población es un aspecto importante de la gestión municipal, incide en la vigilancia y el control, y por lo tanto en la transparencia de la gestión, y en el caso del plan inciden en una mayor vigilancia en relación a su ejecución y cumplimiento

### **7.3.5. DISCUSION EN TORNO A LA COMPARACION DE RESULTADOS**

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

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

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

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

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

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

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

## CONCLUSIONES

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

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

3. La consistencia del modelo probabilístico (debido a la presencia de coeficientes estadísticamente significativos con valores de las probabilidades Z menores al 5%, al valor positivo del coeficiente de la variable de los proyectos aprobados en el Presupuesto Participativo y aprobados, de la probabilidad Chi2 del Modelo menor de 5%, de un Pseudo  $R^2$  de 0.6147 y de su  $R^2$  de Conteo de 90.62%) que estima la relación entre Objetivos Ejecutados del Plan de Desarrollo Concertado y la aprobación y ejecución de Proyectos aprobados en el Presupuesto Participativo, permite concluir que existe la relación probabilística entre esas variables, y que por lo tanto es conveniente que se aprueben más proyectos en el Presupuesto Participativo para que se puedan ejecutar los Objetivos del Plan de Desarrollo Concertado. A esto hay que agregar que la

ejecución de estos proyectos, tiene la ventaja que cuenta con la aprobación de la población organizada y por lo tanto tienen menos obstáculos para su ejecución. Esto indica también lo positivo de una adecuada participación de la población, haciendo más democrática la gestión municipal y de lograr que la participación de la población permita obtener consensos en torno a lo que debe ejecutarse o no del gasto público municipal.

## RECOMENDACIONES

1. Se hace necesario la reformulación del Plan de Desarrollo Concertado 2003 - 2015 del distrito de Ate, para lo cual se deben elaborar de manera adecuada los objetivos estratégicos, con el fin de direccionar el gasto público vía la inversión pública municipal, hacia el cumplimiento del Plan de Desarrollo concertado.

2. En la reformulación del Plan de Desarrollo se hace necesario que se relacione de manera articulada los objetivos, las metas y los indicadores, con el fin de hacer más consistente el plan, haciendo que se convierta en un sólido instrumento de gestión del desarrollo local.

Es necesario hacer que la directiva general del CEPLAN, relacionada con el Proceso de Planeamiento Estratégico Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico N° 001 – 2014, se convierta en un real instrumento de ordenamiento del proceso de formulación de los planes estratégicos de todo el sector público. Esto permitiría superar las carencias existentes en la elaboración de los planes distritales y además superar el proceso de dispersión metodológica que se presenta en el sector público en la elaboración de los planes. El Estado, a través del CEPLAN, y la Academia deben participar en la mejora de los procesos de elaboración y evaluación de los Planes de Desarrollo, con el fin de convertir a estos en instrumentos reales de gestión del desarrollo. Se hace necesario además, crear un sistema de data relacionada con la ejecución del plan de desarrollo.

3. Se hace necesario hacer del Presupuesto Participativo un mecanismo creciente de participación ordenada y concertada de la población, a través del cual se permita que la población no solo participe en la elaboración del plan sino también en su ejecución, esto a través de los proyectos aprobados en el Presupuesto Participativo y ejecutados. Convirtiéndose en un mecanismo de control de los avances en la ejecución del plan. Así mismo, es necesario crear instrumentos de evaluación de la ejecución del Plan y de la incidencia que tienen los proyectos aprobados en el Presupuesto Participativo en el cumplimiento de los objetivos del Plan. Y además

se hace necesario elaborar un sistema de data que permita hacer evaluaciones más precisas en torno a la ejecución del plan y a los resultados de los impactos generados con su avance.

## VII. REFERENCIALES

**Aghón, Gabriel.** Compiladores: Albuquerque Francisco y otros Desarrollo económico local y descentralización en América Latina: Análisis comparativo, CEPAL, Santiago de Chile 2001.

**Albuquerque Francisco.** Desarrollo Económico Local y Empleo (DEL + E). Material para promotores. Módulo 1. ¿Qué es el Desarrollo Económico Local?. Material entregado en el Seminario de la Red de Desarrollo Económico Local de Lima, Diciembre 2008.

**Albuquerque Francisco** Globalización y reestructuración socioeconómica Organización Internacional del Trabajo (OIT). Centro Internacional de Formación, Turín. Exposición 2007.

**Albuquerque Francisco** Metodología para el Desarrollo Económico Local. ILPES 1997.

**Andía Valencia Walter** Manual de Gestión Pública. Pautas para la aplicación de los Sistemas Administrativos. Centro de Investigación y Capacitación Empresarial. 2009. Pg.9.

**Antúnez Rómulo** Monitoreo y Evaluación de Planes de Desarrollo Local Concertado en Municipios Rurales del Perú. Avances. Red de Municipalidades Rurales del Perú REMURPE. Febrero del 2005.

**Arriagada Ricardo** Diseño de un Sistema de Medición del Desempeño para evaluar la Gestión Municipal: Una perspectiva metodológica. ILPES - CEPAL Julio 2002.

**Asociación Civil LABOR** Nueve Años de Presupuesto Participativo en Ilo: Experiencia Exitosa de Participación Ciudadana[america@labor.org.pe](mailto:america@labor.org.pe).

**Aubad L. R** "Competitividad y gestión empresarial en apoyo al desarrollo territorial. Experiencia de Antioquia. Colombia. OIT. "Promoción de las Economías Locales y Regionales". Documentos de la Segunda Conferencia Internacional. Del 10 al 12 de Agosto de 2005. Lima 2006.

**Becerra Vargas, Braulio** .Gestión Pública Local en Municipios Rurales. Apoder, (Apoyo a la Descentralización en Espacios Rurales), Hevetas (SwissIntercooperation).Gama Grafic. Lima. Octubre 2011.

**Bueno Lastra, Juan** Los Desequilibrios Regionales. Teoría y realidad española.

Ediciones Pirámide S.A. Madrid. 1990.

**Bobadilla Díaz, Percy** (Compilador) “Desarrollo y Cambio Social: Aportes y Retos para las Ongs. Pact. Serie Materiales de Lectura N° 2. 1997.

**Boisier Sergio** “Desarrollo (Local): ¿De qué estamos hablando?.Santiago de Chile. Agosto 1999

**Boisier Sergio** 2001:La odisea del desarrollo territorial en América Latina. La búsqueda del desarrollo territorial y de la descentralización.

**Boisier Sergio** ¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización?. Publicación en Revista de la CEPAL. Monday, August 1 2005.

**Buttler Hernández Oscar** Gestión Municipal y Desarrollo local. Instituto de Investigación Horizonte Empresarial. 2008.

**Caballero R, Alejandro** “Innovaciones en las Guías Metodológicas para los Planes de Tesis de Maestría y Doctorado” 2008.

**Calero, J Carlos, Navarro D, Rogelio** Los sistemas de producción flexible y las condiciones de trabajo. Comisión Ejecutiva Nacional de la UGT del País Valenciano. Enero 2004.

**Ceplan** Directiva General del CEPLAN, Proceso de Planeamiento Estratégico Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico N° 001 – 2014

**Commarmond Gisele, Exiga Alain** Cómo fijar objetivos y evaluar resultados. Editorial DEUSTO. UPC. El Comercio2001.

**Consortio Junín – COPEME** Guía Legal para la promoción del Desarrollo Económico Local (DEL). Diciembre del 2006.

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

**David R. Fred.**Administración estratégica Pearson/Prentice Hill: 15,2008

**Defensoría del Pueblo** Descentralización y Buen Gobierno” Compendio de Normas. Diciembre del 2003.

**Departamento de Administración Estadística.** República de Colombia. Julio 2004.

**Departamento Nacional de Planeación.** Metodología de Evaluación de Planes Municipales. Santa Fe de Bogotá 1998.

**Departamento Nacional de Planeación** de Colombia. Metodología para la medición y análisis del desempeño municipal. Mayo 2005.

**Departamento Nacional de Planeación** de Colombia. Orientaciones realizar la evaluación del desempeño municipal. Vigencia 2008. Oficinas Departamentales de Planeación. Febrero 2009. Metodología para la medición y análisis del desempeño municipal. Mayo 2005.

**Departamento Nacional de Planeación** de Colombia. Guía para la rendición de cuentas con base en los resultados del desempeño integral municipal. Noviembre 2007.

**Di Meglio** “Los Pactos Territoriales en la experiencia italiana”. OIT. “Promoción de las Economías Locales y Regionales”. Documentos de la Segunda Conferencia Internacional Del 10 al 12 de Agosto de 2005. Lima 2006.

**Elizalde Hevia, Antonio** .Planificación estratégica territorial y políticas pública para el desarrollo local. Ilpes – Cepal. 2003.

**Ferraro Carlo; Costamagna, Pablo; Mirabella, Roberto; Carmona, Rodrigo** “Desarrollo Económico Local, Articulación entre instituciones y cooperación público privada. La experiencia de Rafaela, Argentina”.OIT.“Promoción de las Economías Locales y Regionales”. Documentos de la Segunda Conferencia Internacional Del 10 al 12 de Agosto de 2005. Lima 2006.

**Foxá, Manuel de Forn;** Estrategias y territorios. Los nuevos paradigmas. S.A. Litografía 2005.

**Galarza Lucich, Luisa**“ Descentralización, Organización Económica del Territorio y Potencial de Recursos” Cuadernos PNUD. Serie “Desarrollo Humano”. Diciembre 2002.

**Gonzales de Olarte Efraín,** ”Descentralización para el desarrollo humano”. Red Participa Perú.

**González Meyer, Raúl;** Espacio Local. Sociedad y Desarrollo. Razones de su valorización. Impreso en Chile. Ediciones Academia. Universidad Academia de Humanismo Cristiano. Segunda Edición. Agosto 1996.

**González Relats, Olga** “La experiencia europea de los pactos territoriales y el desarrollo económico local. El ejemplo de Barcelona”. OIT. “Promoción de las Economías Locales y Regionales”. Documentos de la Segunda Conferencia Internacional Del 10 al 12 de Agosto de 2005. Lima Rojas Morán, Luis 2006.

**Goulet, Denis** Desarrollo Económico. Desarrollo Humano ¿Cómo medirlo?. Fundación Eberht 1996.

**Gujarati Damodar N, Porter Dawn C,** Econometría. Mc Graw Hill. Quinta Edición Impreso en México 2010.

**Guzmán Saavedra Ruth, Castro Zea, Luis Eduardo; Restrepo Quintero, Olga; Rojas Rojas, Alberto.** Planificación del Desarrollo. Colección Estudios de Economía, Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano 2003.

**Hernández Arribasplata, Humberto, Palomino Hernández Guido.** Metodología para el diseño y definición de estrategias para el desarrollo regional/local articuladas con la identificación, gestión y evaluación de proyectos (Caso Ayacucho). Lima 2003.

**Jara C. Luis; Vilela M. Martha; Caballero C. Antonio; Chambi E. Gina; Escalante Carlos** “El desarrollo económico local y el ordenamiento territorial. ¿Cómo mejorar esta relación?”. MINDES, PROPOLI, UE. Lima 2007.

**Joel Jurado** Escenarios Futuribles 2005 – 2014. Diagnóstico Económico de El Agustino. Febrero 2005.

**Joseph A. Jaime** La ciudad, la crisis y las salidas. Democracia y desarrollo en espacios urbanos meso. UNMSM Fondo Editorial de la Facultad de Ciencias Sociales. Abril 2005.

**Hellerbust Karsten G., Krallinger Joseph C.,** Planeación Estratégica Práctica. Compañía Editorial Continental. México 1995.

**Herrera Catalán, Pedro; Malaga Ortega, Ramiro.** “Indicadores de Desempeño y Capacidades de Gestión: Un análisis de la eficiencia municipal en el marco del proceso de descentralización”. CIES- PUC.

**Kaplan, Robert S.** “Cuadro de Mando Integral (The Balance Scorecard)” Ediciones Gestión 2000, SA. Barcelona. Segunda Edición 2000.

**Kaplan, Robert S** “Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. TheExecution Premium. Ediciones Deusto. Barcelona 2008.

**Ligabue, Loredana, Vetturini Bárbara, Venacio Leandro**“ Best – Practices de los distritos industriales en Italia: Modelo de Desarrollo Económico Local que promueve el Capital Social” Observatorio Iberoamericano del Desarrollo Local y la Economía Social”. Universidad de Málaga España. 2007.

**Lira Cossio, Luis.** La cuestión regional y local en América Latina. ILPES – CEPAL. 2003.

**Lizárraga B, Raúl.** Gestión del Desarrollo Local en el Perú. Contexto, Restricciones y Posibilidades. Enero del 2009

**Max – NeefManfred, Elizalde Antonio,HopenhaynMartín .** Desarrollo a escala humana. Una opción para el futuro. Development Dialogue. 1986. CEPAL – Fundación DagHammaraskjold. Uppsala Suecia.

**Medina Vásquez Javier, Ortegón Edgar**“ Manual de Prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe” CEPAL - ILPES. Serie Manuales 51. Santiago de Chile Septiembre 2006.

**Ministerio de Economía y Finanzas.** Dirección Nacional del Presupuesto Público. “Instructivo para el proceso de planeamiento del desarrollo concertado y presupuesto participativo”. Instructivo N° 001-2004. EF/76.01. Resolución Directoral N° 010-2004. EF/76.01.

**Ministerio de Economía y Finanzas.** Dirección General de Presupuesto Público. “Instructivo para la Formulación de Indicadores de Desempeño”. Lima Junio 2010.

**Ministerio de Economía y Finanzas,** CND, PRODES, MIMDES, ANC, CARE, Mesa de Concertación de Lucha contra la pobreza, ANC. Guías para una Planificación Concertada. 2005.

**Ministerio de Economía y Finanzas,** CND, PRODES y USAIDPlan de Desarrollo Concertado. Guía Específica. 2005.

**Ministerio de Economía y Finanzas,** USAID, Guía del Presupuesto Participativo Basado en Resultados.

**Montoya Canchis, Luis** Diagnóstico Económico del Cono Norte de Lima. Mirando el futuro desde el Cono Norte. Alternativa- COPEME 2003.

**Montoya C. Luis; Romero A; Gutiérrez Helbert; Van Haulsen, Sandra; Ramírez B. Juan** Lecturas de la Economía del Norte de la Ciudad. Cuadernos de Desarrollo Económico Social. Alternativa 2004.

**Moreno José Angel,** “El otro desarrollo”: una nota sobre su viabilidad. Revista El Trimestre Económico. N° 206. Abril – Junio 1985. FCE, México, pp. 327 – 377.

**Murillo Alfaro** Cómo se calcula la inflación INEI Colección Temas Prácticos. Julio 1983.

**Municipalidad de Ate.** Plan de Desarrollo Concertado del Distrito de Ate 2003 – 2015.

**Municipalidad de Lima.** Plan de Desarrollo Metropolitano de Lima – Callao 1990 – 2010.

**Municipalidad de Villa El Salvador.** Plan de Desarrollo Concertado Plan de Desarrollo de Villa El Salvador 2000 – 2010.

**Municipalidad de Villa María del Triunfo.** Oficina de Planificación y Presupuesto. “Plan de Desarrollo Integral” Octubre 2000.

**North Douglas,** Instituciones, Cambio Institucional y Desempeño Económico Fondo de Cultura Económico México 1990

**Observatorio Socio Económico Laboral (OSEL) Lima Norte.**

- Informe Económico 2006. Comas, Puente Piedra y Ventanilla. Colección Investigación y Desarrollo: 2006.

- Diagnóstico para el desarrollo 2006: Un enfoque cuantitativo Comas, Puente Piedra y Ventanilla. Colección Investigación y Desarrollo. 2006.

- Informe Socio Económico Laboral 2005: Comas, Puente Piedra y Ventanilla. Colección Investigación y Desarrollo. 2006.

- Informe Socio Económico Laboral 2007: Independencia, Los Olivos y San Martín de Porres. Colección Investigación y Desarrollo. 2006.

**Observatorio Socio Económico Laboral (OSEL) Lima Sur**

- Diagnóstico Socio Económico Laboral de Lima Sur con un enfoque de Desarrollo Local”, Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, San Juan de Miraflores, Lurín, Pachacámac. Noviembre 2007.

- **PNUD.** Informe Desarrollo Humano: Informe 1992. Tercer Mundo Editores, Santa Fe de Bogotá. 1992.

**PNUD.** Informe sobre Desarrollo Humano. Perú 2005.(PNUD- PERU 2002).

**PNUD** Plan, Presupuesto y Proyecto. Un aporte para la gestión regional y local. Serie de desarrollo humano N° 12. Unidad de Informe sobre Desarrollo Humano. Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. Lima – Perú 2007.

**PNUD.** Manual de seguimiento y evaluación de resultados. Oficina de Evaluación del PNUD 2002.

**Rofman Adriana, Villar Alejandro (compiladores).** Desarrollo Local. Una revisión crítica del debate. Espacio Editorial. Buenos Aires Argentina. Mayo 2006.

**Rojas Morán, Luis** “Propuesta de intervención para el desarrollo de capacidades en los gobiernos locales para la promoción del desarrollo económico local”. OIT. “Promoción de las Economías Locales y Regionales”. Documentos de la Segunda Conferencia Internacional Del 10 al 12 de Agosto de 2005. Lima 2006.

**Rojas Morán, Luis**Manual para la Gestión Municipal del Desarrollo Económico Local. (Enfoques, herramientas y estrategias para el DEL). OIT Primera Edición 2006.

**Romero Antonio** “Informe de Resultados: Evaluación de los procesos de desarrollo económico y de gestión de Junín”. 2004.

**Salgueiro A, Amado,** Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando, Díaz de Santos. Madrid 2001

**San Martín B, Francisco**Distritos Industriales. Conceptos, Experiencias y Bibliografía. Minka. Centro de Investigación, Estudio y Promoción del Desarrollo 1995

**Sánchez Albavera, Fernando** “Constitución política, acuerdo nacional y planeamiento estratégico en el Perú”. ILPES. Serie Gestión Pública 30. Santiago de Chile, febrero de 2003.

**Sánchez Albavera, Fernando** “Planificación Estratégica y Gestión Pública”. ILPES. Serie Gestión Pública N° 32. Santiago de Chile, Marzo 2003.

**Sautu Ruth, Boniolo Paula, Dalle Pablo, Elbert Rodolfo.** Manual de Metodología. Construcción del Marco Teórico, formulación de objetivos y elección de la metodología. Clacso. 2005.

- SenAmartya.** ¿Cuál es el camino del desarrollo?- Comercio Exterior Vo. 35, N° 10. Banco Nacional de Comercio Exterior, México, D.F. Octubre 1985.
- SenAmartya.** ¿De qué trata el desarrollo?., tomado de Meier M Gerald y Stiglitz Joseph. Fronteras de la economía del desarrollo. Alfa Omega 2001.
- Shak Yalta, Nelson** Indicadores de desempeño en los organismos públicos del Perú. Ponencia presentada en el VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, realizado en Lisboa Portugal Octubre 2002.
- Shao Stephen** Estadística para economistas y administradores de empresas. Herreros Hermanos. SUCS, SA, México 1979.
- Silva Lira, Iván** Disparidades y competitividad territorial y desarrollo local y regional en América Latina. ILPES - CEPAL- ONU 2003<sup>1</sup>
- Silva Lira, Iván** Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local. ILPES – CEPAL Serie Gestión Pública 42. Santiago de Chile Noviembre 2003
- Sunkel Osvaldo, Paz Pedro** El Subdesarrollo latinoamericano y la teoría del desarrollo”. Editorial Siglo Veintiuno editores. 1970
- Vázquez Barquero, Antonio** Desarrollo Económico Local y descentralización: Aproximación a un marco conceptual, CEPAL/GTZ, Febrero 2000.
- Vázquez Barquero, Antonio, Madoery Oscar (compiladores)** “Transformaciones globales instituciones y políticas de desarrollo local”. Homo Sapiens Ediciones. Rosario Argentina 2001.
- Villena Delgado, Juan Carlos, Anampa, Ch Daniel** “Propuesta Metodológica para el Desarrollo de Programas y Proyectos de Inversión para mejorar la competitividad turística a nivel provincial. Caso Provincia de Huancavelica (Circuito Turístico Santa Bárbara – Sacsamarca – Huancavelica”.

## IX. APENDICES

**Cuadro N° 1. CARENCIAS DE LOS PLANES DE DESARROLLO DE DESARROLLO DE LOS GOBIERNOS REGIONALES Y DE LOS DISTRITOS DE LIMA METROPOLITANA.**

DISTRITOS	TIPO DE PLAN	CARENCIAS DE CONTENIDO DE LOS PLANES			
		LÍNEA DE BASE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS	INDICADORES
<b>GOBIERNOS REGIONALES</b>					
Madre de Dios	PDC 2007 – 2021	NO		NO	NO
Loreto	PDC 2005 – 2021 REFORMULADO	NO			NO
<b>GOBIERNOS DISTRITALES</b>					
Ate	PDC 2003- 2015	NO	SI	NO	NO
Carabaylo	PDC 2007- 2015	NO	SI	NO	NO
Callao	PDC 2003- 2011	NO	SI	NO	NO
Independencia	PDC 2006- 2015	NO	SI	NO	NO
Jesús María	PDC 2008- 2015	NO	SI	NO	NO
La Molina	PDC 2007- 2015	NO	SI	NO	NO
Lince	PDC 2011- 2021	NO	SI	NO	NO
La Victoria	PDC	NO	SI	NO	NO
Miraflores	PDC 2005- 2015	NO	SI	NO	NO
Puente Piedra	PDC 2003- 2015	NO	SI	NO	NO
Santa Anita	PDC 2008- 2011	NO	SI	NO	NO
San Borja	PDC 2007- 2016	NO	SI	NO	NO
San Juan de Lurigancho	PDC 2005- 2015	NO	SI	NO	NO
San Luis	PDC 2004- 2014	NO	SI	NO	NO
Santa Rosa	PDC 2008- 2017	NO	SI	NO	NO

FUENTE: Elaboración propia.  
Lima: 43 distritos. Callao: 6 distritos.

**Cuadro N° 2. Municipalidad de Ate Vitarte: Ingresos y Gastos de la Municipalidad de Ate, 2003-2010. (Nuevos Soles)**

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

Fuente: Registro Nacional de Municipalidades 2005-2010.

Elaboración: Propia

## **ANEXOS**

**Cuadro N° 1. MATRIZ DE CONSISTENCIA DEL TRABAJO DE INVESTIGACION**

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL	VARIABLES	DIMENSION	INDICADORES	INDICE	RECOLECCION DE INFORMACION
¿Por qué los objetivos de los Planes de Desarrollo Concertado no son adecuadamente elaborados y priorizados, que permitan su ejecución a través de la inversión pública municipal y el cumplimiento de los Planes?	Formular planes de desarrollo que incorporen objetivos adecuadamente elaborados y priorizados, que permitan el monitoreo y una mejor orientación del gasto municipal y puedan ejecutarse los objetivos y los planes.	Si los objetivos están adecuadamente elaborados y priorizados entonces los objetivos serán ejecutados y el gasto público adecuadamente monitoreado permitirá el cumplimiento de los planes de desarrollo concertado.	Yi: Objetivos ejecutados del Plan de Desarrollo Concertado.	Objetivos del Plan de Desarrollo Concertado que recibieron proyectos de inversión pública.	Número de objetivos Ejecutados.	Número de Obj. con proyectos/ Número total de proyectos.	Fuentes secundarias del MEF, RENAMU, Municipalidad de Ate. Informes de gasto municipal.
					Número de objetivos ejecutados a través de los proyectos	Número de Obj. con proyectos ejecutados/ Número total de proyectos.	
			X1: Objetivos adecuadamente formulados	Objetivos incorporados al PDC elaborados adecuadamente	Número de objetivos adecuadamente formulados	Nº de línea de base por variable/Total objetivos.	
			X2: Objetivos adecuadamente priorizados.	Objetivos incorporados al PDC priorizados adecuadamente.	Número de objetivos adecuadamente priorizados.	Nº de objetivos adecuadamente priorizados/Total objetivos.	
PROBLEMAS ESPECIFICOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPOTESIS ESPECIFICAS	VARIABLES	DIMENSION	INDICADORES	INDICE	RECOLECCION DE INFORMACION
¿Por qué los objetivos de los Planes de Desarrollo, no son elaborados de manera adecuada y culminan en la construcción de metas y de indicadores?.	Formular los Planes de Desarrollo Concertado relacionando adecuadamente los Objetivos Estratégicos, las metas y los indicadores, que permita una mejor orientación y ejecución del gasto municipal hacia el cumplimiento del Plan	La precisión y la formulación de las metas y de los indicadores de medición efectivizar á los resultados del gasto público.	Yi: Objetivos ejecutados del Plan de Desarrollo Concertado	Objetivos del Plan de Desarrollo Concertado que recibieron proyectos de inversión pública	Número de objetivos Ejecutados.	Nº de objetivos con proyectos/ Nº total de objetivos	Fuentes secundarias del MEF, RENAMU, Municipalidad de Ate. Informes de gasto municipal.
			Xi: Metas del plan elaborados adecuadamente	Metas del plan incorporadas en el Plan de Desarrollo Concertado	Número demetasadecuadamente elaboradas.	Número demetasadecuadamente elaboradas/Número total de metas	
					Número total de metas		
¿Por qué los proyectos aprobados en el PP no concluyen en la ejecución de los objetivos del PDC?	Comprobar porque los Proyectos aprobados en el Presupuesto Participativo	Si se ejecutan los proyectos aprobados en el Presupuesto Participativo entonces se ejecutarán los objetivos del Plan de Desarrollo Concertado.	Y: Objetivo ejecutado del Plan de Desarrollo Concertado	Objetivos del Plan de Desarrollo Concertado que recibieron proyectos de inversión pública.	Número de objetivos Ejecutados.	Número de Obj. Con proyectos/ Número total de proyectos	Fuentes secundarias del MEF, RENAMU, Municipalidad de Ate. Informes de los presupuestos participativos.
			X: Proyectos aprobados en el Presupuesto participativo ejecutados	Proyectos ejecutados por la municipalidad aprobados en el Presupuesto Participativo	Número de proyectos aprobados en el Presupuesto Participativo	Número de proyectos aprobados en el P.P/ Número total de proyectos ejecutados por la municipalidad.	

Cuadro N° 2. Estimación del modelo Logit

Dependent Variable: Y				
Method: ML - Binary Logit (Quadratic hill climbing)				
Date: 07/25/12 Time: 17:17				
Sample: 1 32				
Included observations: 32				
Convergence achieved after 4 iterations				
Covariance matrix computed using second derivatives				
Variable	Coefficient	Std. Error	z-Statistic	Prob.
C	-1.851000	0.805332	-2.298430	0.0215
D1	2.810219	0.978653	2.871517	0.0041
D2	1.859918	1.083218	1.717031	0.0860
McFadden R-squared	0.374852	Mean dependent var	0.562500	
S.D. dependent var	0.504016	S.E. of regression	0.392560	
Akaike info criterion	1.044346	Sum squared resid	4.468999	
Schwarz criterion	1.181759	Log likelihood	-13.70954	
Hannan-Quinn criter.	1.089895	Deviance	27.41908	
Restr. deviance	43.86011	Restr. log likelihood	-21.93005	
LR statistic	16.44103	Avg. log likelihood	-0.428423	
Prob(LR statistic)	0.000269			
Obs with Dep=0	14	Total obs	32	
Obs with Dep=1	18			

CUADRO Nº 3. MONTOS EN SOLES GIRADOS EN LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS POR LA MUNICIPALIDAD DE ATE

GRUPOS	LE	OE	2007	2008	2009	2010	2011	TOTAL	
								Absoluto	Relativo %
FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO DE CAPACIDADES	LE1	OE1	71,409	82,529	254,544	1,001,543	340,099	1,750,124	1.39
CONSTRUCCIÓN DE PISTAS Y VEREDAS	LE2	OE4	4,296,775	9,191,451	18,485,627	10,185,366	15,324,940	57,484,159	45.74
REHABILITACIÓN Y MEJORAMIENTO DE PISTAS Y VEREDAS	LE2	OE4	1,807,036	6,267,239	13,293,954	9,421,646	6,769,754	37,559,629	29.8
MEJORAMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE RIEGO	LE2	OE8	537,706	823,283	912,596	1,654,714	280,266	4,208,565	3.35%
CONSTRUCCIÓN DE SISTEMAS Y CANALES DE RIEGO	LE2	OE8	89,668	177,190	224,443	190,204	0.00	681,505	0.54%
CONSTRUCCIÓN DE CENTROS DE SALUD Y PISTAS MEDICAS	LE2	OE6	72,860	0.00	0.00	50,800	0.00	123,660	0.10%
CONSTRUCCION Y MEJORAMIENTO DE PARQUES	LE2	OE8	766,657	2,238,354	2,150,751	2,348,415	691,133	8,195,310	6.52
CONSTRUCCION DE ESCALERAS	LE2	OE4	0.00	0.00	0.00	0.00	608,691.00	608,691	0.48%
CONSTRUCCIÓN DE MUROS DE CONTENCIÓN Y PUENTES	LE2	OE4	625	0.00	2,000.00	0.00	1,253,552	1,256,177	1.00
ELECTRIFICACIÓN URBANO Y RURAL	LE2	OE5	0.00	S/. 0.00	13,500.00	483,146.00	S/. 0.00	496,646	0.40
CONSTRUCCIÓN Y MEJORAMIENTNO DE CENTROS EDUCATIVOS	LE2	OE6	36,170	0.00	0.00	0.00	0.00	36,170	0.03
CONSTRUCCIÓN Y MEJORAMIENTO DE INFRAESTRUCTURA DEPORTIVA	LE4	OE1 5	148,576	481,819	1,215,301	5,030,117	1,016,822	7,892,635	6.2
CONSTRUCCIÓN Y MEJORAMIENTO DE SERVICIOS DE SEGURIDAD Y SERENAZGO	LE3	OE1 1	0.00	40,397	0.00	0.00	20,650.00	61,047	0.05
CONSTRUCCIÓN Y MEJORAMIENTO DE LOCALES MUNICIPALES Y COMUNALES	LE5	OE1 8	93,564	S/. 0.00	126,000	3,575,831	1,257,773	5,053,168	4.02
OTROS PROYECTOS			30,175	81,726	157,715	0.00	0.00	269,616	2
<b>TOTAL</b>			<b>7,951,221</b>	<b>19,383,988</b>	<b>36,836,431</b>	<b>33,941,782</b>	<b>27,563,680</b>	<b>125,677,102</b>	<b>100</b>

Nota: Se consideró montos girados, y la sumatoria individual de cada año.

## Cuestionario aplicado a dirigentes de organizaciones sociales

FichaNº: .....SEGÚN CORRESPONDA.....

CUESTIONARIO A SER APLICADO A LOS DIRIGENTES DE LA ORGANIZACIONES SOCIALES Y ECONOMICAS DEL DISTRITO DE ATE.

### I. DATOS GENERALES

1. P1 Nombre de la organización a la que pertenece. .... SEGÚN CORRESPONDA .....
2. P2 Cargo que desempeña SEGÚN CORRESPONDA P21 Número de miembros: SEGÚN CORRESPONDA .....
3. P3 Tiempo en el cargo  
1 - 2 años (1)  
2 - 3 años (2)  
3- 4 años (3)
4. P4 Zona del distrito a la que pertenece  
ZONA I: 1    ZONA II: 2    ZONA III: 3    ZONA IV: 4  
ZONA V: 5    ZONA VI: 6
- II. GRADO DE CONOCIMIENTO DE LA EJECUCIÓN DEL PDC
5. P5 Su organización ha participado en la elaboración del Plan de Desarrollo Concertado.  
Si 1  No 2
6. P6 Por qué no han participado?  
Carencia de información 1  
Desinterés dirigencial 2  
No tienen propuesta de proyectos 3  
( Si el entrevistado ha respondido no a la pregunta 5, con la pregunta 6 se terminan las preguntas)
7. P7 Qué aspectos del plan conoce.  
Económico 1    Social 2    Ambiental 3    Seguridad 4
8. P8 Conoce Ud. si la Municipalidad de Ate está ejecutando el Plan de Desarrollo Concertado 2003 -2015.  
Si 1    No 2  
(Si el entrevistado responde no, se terminan las preguntas)
9. P9 Participa su organización junto con la Municipalidad en la ejecución del Plan de Desarrollo Concertado del distrito de Ate.  
Si 1    No 2
10. P10 Cómo participa su organización en la ejecución del Plan  
En: Comité de Coordinación Local 1   
Comité de Vigilancia 2   
Comisiones 3   
Otras formas.....escribir en dos o tres palabras lo recogido.....
11. P11 Ha recibido algún beneficio su organización o los vecinos a la zona que pertenece con la ejecución del Plan de Desarrollo Concertado.  
Si 1    No 2
12. P12 Diga Ud. qué tipo de beneficio ha recibido.  
Construcción de pistas y veredas 1  
Mejora de la vigilancia del serenazgo 2  
Construcción de parques y lozas deportivas 3  
Fortalecer capacidades 4.  
Construcción de muros de contención 5  
Canales de riego 6  
Otros .....escribir en dos o tres palabras lo recogido

Encuestador Nombre del Encuestador: .....COLOCAR PRIMER APELLIDO.....  
(Leer los objetivos del Plan de Desarrollo Concertado).

**Cuadro N° 4. ANALISIS DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEL PDC 2003 - 2015**

LINEAS ESTRATEGICAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	CARACTERISTICAS DE LOS OBJETIVOS	ANALISIS DE LOS OBJETIVOS
L.E. DESARROLLO ECONOMICO	OE.1. Fortalecimiento de las capacidades de empresarios locales con apoyo de la cooperación internacional para lograr calidad en los productos y servicios de las pymes y garantizar oferta y demanda permanente en el mercado metropolitano, nacional e internacional dentro del marco de la economía del libre mercado.	CLARO	No claro. Relaciona dos contenidos, el desarrollo de capacidades de empresarios locales, para mejorar la calidad de los productos, y el garantizar oferta y demanda permanente en una economía de mercado.
		CONCISO	No conciso. Es bastante amplio.
		PRECISO	No preciso. Mezcla dos resultados a conseguir, desarrollo de capacidades y el garantizar oferta y demanda.
		REALIZABLE	Realizable en relación al componente de desarrollo de capacidades de empresarios locales; pero no realizable en torno a garantizar una oferta y demanda permanente en una economía de mercado, que no dependen principalmente de lo que pueda hacerse con el gasto público municipal, ni con los proyectos municipales.
	OE.2. Consolidar el crecimiento de las actividades comerciales y de servicios articulándolas con los nuevos empresarios populares en circuitos y centros productivos, comerciales y de servicios, con apoyo del capital financiero interesado en el distrito, para impulsar la dinamización de dichas actividades económicas.	CLARO	No claro, bastante general, no precisa que significa "consolidar el crecimiento de las actividades comerciales y de servicios".
		CONCISO	No conciso, es amplio, es bastante general.
		PRECISO	No hay cuantificación, lo que hace difícil su medición, máxime aún si es que no hay objetivos específicos o metas.
		REALIZABLE	Su realización está relacionada con el crecimiento de las actividades comerciales, especialmente de las grandes empresas, no depende ni del gasto público, ni de los proyectos municipales. Los resultados no están directamente relacionados con la ejecución del PDC.
	OE.3. Promover la concertación con las medianas y grandes empresas para apoyar el fortalecimiento de su dinámica empresarial y comprometer su participación en el desarrollo local y en la captación de mano de obra calificada y obrera del distrito.	CLARO	No precisa en qué consiste la promoción de la concertación entre empresas de distintos tamaños.
		CONCISO	No conciso, es bastante general.
		PRECISO	No hay cuantificación, lo que hace difícil su medición.
		REALIZABLE	Su realización depende de las necesidades de concertación entre las empresas grandes y medianas, y no del gasto municipal.
L.E. Desarrollo Urbano	OE.4. Promover el ordenamiento y crecimiento urbano del distrito, en base a instrumentos de planeamiento urbano de largo plazo, concertado con los actores locales y apoyado en el marco legal.	CLARO	Aunque este objetivo está centrado en el ordenamiento y crecimiento urbano, y basado en instrumentos de planificación, es también poco claro, en tanto no precisa en qué consistiría ese ordenamiento y crecimiento urbano.
		CONCISO	Es también bastante general.
		PRECISO	Poco preciso.
		REALIZABLE	La promoción si es de fácil realización, pero sus logros, no precisados cuantitativamente, son de difícil realización. Para su evaluación se ha tomado aspectos del crecimiento urbano: mejoras de pistas y veredas, construcción de escaleras, construcción de muros de contención y puentes.
	OE.5. Concertar con las empresas de servicios básico de agua potable, desagüe y eléctricas a fin de comprometerlas para dotar a los sectores urbano marginales de agua potable, del desagüe y la energía pública y domiciliara.	CLARO	No muy claro, en tanto no precisa como se expresaría la concertación.
		CONCISO	Es relativamente conciso, en tanto considera como logro el de concertar y de dotar a sectores urbano marginales de agua y otros servicios.
		PRECISO	No precisa cuál es el contenido de lo de "comprometerlas para dotar a los sectores urbano marginales de agua potable, del desagüe ..." y otros.
		REALIZABLE	Las principales decisiones de inversión en servicios de agua, desagüe, servicios eléctricos, no depende de la municipalidad a través del gasto público y de los proyectos municipales.

	OE.6. Potenciar el servicio de educación y de salud <b>concertando con las instituciones rectoras</b> de dichos servicios públicos para la construcción de adecuadas infraestructuras e implementarlos con los necesarios equipos y profesionales competentes.	<b>CLARO</b>	Tiene claridad al plantear como resultado el potenciar los servicios, vía la concertación, para la construcción de infraestructura y su implementación.
		<b>CONCISO</b>	No consiso. Es un objetivo bastante amplio.
		<b>PRECISO</b>	Es preciso en tanto lo de "potenciar" que es bastante general lo concretiza con "la construcción de adecuadas infraestructuras" y de "implementarlos con ...equipos y profesionales competentes".
		<b>REALIZABLE</b>	El cumplimiento de este objetivo no depende del gasto municipal, son otras la instituciones encargadas de su realización.
	OE.7. Concertar con el Regional de Lima Metropolitana para canalizar inversiones para construcción de vías articuladoras interdistritales, asfaltado y señalización de vías internas aprovechando recursos de FONCOMUN y de FONCODES.	<b>CLARO</b>	Sí es claro, se busca concertar para canalizar inversiones.
		<b>CONCISO</b>	No muy extenso, ni genérico.
		<b>PRECISO</b>	Preciso en tanto se busca lograr la concertación con el Gobierno Regional para canalizar inversiones para construir vías articuladoras.
		<b>REALIZABLE</b>	La ejecución de inversiones para construir vías articuladoras interdistritales, tal como está planteado aquí, depende del Gobierno Regional, y por lo tanto su ejecución no es del manejo directo de la municipalidad distrital.
	OE.8. Promoción del crecimiento urbano concertado sobre los recursos naturales y problemas ambientales para el mejoramiento del habitat.	<b>CLARO</b>	Es confuso en cuanto al plantear lo de "crecimiento urbano concertado sobre los recursos naturales y problemas ambientales"
		<b>CONCISO</b>	Es consiso.
		<b>PRECISO</b>	No preciso, es bastante genérico.
		<b>REALIZABLE</b>	Es de difícil cuantificación y por lo tanto su realización es poco medible.
<b>L.E.SEGURIDAD CIUDADANA.</b>	OE.9. Fortalecimiento de la concertación para el desarrollo de acciones de prevención y disminución de la inseguridad ciudadana.	<b>CLARO</b>	No claro, no especifica la concertación con quién.
		<b>CONCISO</b>	Sí es conciso.
		<b>PRECISO</b>	No precisa con quienes debe hacerse la concertación y que aspectos de la inseguridad ciudadana tiene que resolverse.
		<b>REALIZABLE</b>	Sí realizable la concertación y el desarrollo de acciones para disminuir inseguridad ciudadana.
	OE.10. Fortalecer y consolidar la participación de las organizaciones sociales del distrito, para desarrollar acciones sobre la seguridad integral.	<b>CLARO</b>	No claro, busca lograr la participación de las organizaciones sociales para la seguridad integral, sin precisarla.
		<b>CONCISO</b>	Sí es conciso, busca desarrollar acciones sobre seguridad integral.
		<b>PRECISO</b>	No precisa qué es la seguridad integral.
		<b>REALIZABLE</b>	Sí no está precisada qué es la seguridad integral, no se puede concretar su realización y medirla.
	O.11.Fortalecimiento de las acciones de las instituciones públicas involucradas en la seguridad integral para disminuir y controlar la violencia en el distrito.	<b>CLARO</b>	No claro, no precisa en qué consiste el fortalecimiento de las acciones de las instituciones públicas para disminuir violencia.
		<b>CONCISO</b>	Sí es conciso, no muy amplio.
		<b>PRECISO</b>	No precisa qué es fortalecimiento de acciones y qué tipo de violencia.
		<b>REALIZABLE</b>	Sí no está precisada qué acciones y qué tipo de violencia, no se puede concretar su realización y medirla.

L.E. CULTURA E IDENTIDAD	OE.12. Promover y difundir el legado histórico, cultural y las manifestaciones artísticas, mediante la creación de espacios con la participación del capital creativo y las instituciones públicas y privadas para el fortalecimiento de la identidad local.	CLARO	No claro. Es bastante confuso. En la primera parte de este objetivo se plantea “el promover y difundir el legado histórico, cultural y las manifestaciones artísticas”, que dan cierta orientación a lo que se quiere lograr, pero al ampliarlo al cómo, se cae en la confusión pues se plantea con la “participación del capital creativo”, sin precisar en qué consiste este lo que hace difuso al objetivo que busca el “fortalecimiento de la identidad local”.
		CONCISO	No conciso. Es bastante genérico.
		PRECISO	No preciso. Mezcla el resultado a lograr y el cómo, y el cómo es bastante difuso.
		REALIZABLE	Difícil realización por cuanto no se precisa en qué consiste la identidad local.
	OE.13. Promover y posicionar la imagen y liderazgo del distrito, destacando los valores y personajes de la cultural, del arte y del deporte, con apoyo de Organizaciones e instituciones que difunden el arte y la cultura nacional, en la perspectiva del fortalecimiento de su identidad local.	CLARO	No precisa qué es la imagen a posicionar; aunque el cómo queda claro, aunque al final del objetivo señala “en la perspectiva del fortalecimiento de su identidad local”, lo que genera confusión.
		CONCISO	No conciso, es bastante general.
		PRECISO	Busca el posicionamiento de la imagen y el liderazgo del distrito, y además el fortalecimiento de la identidad local. Lo que lo hace no preciso.
		REALIZABLE	Si no se precisa en qué consiste el posicionamiento de la imagen y el liderazgo del distrito es de difícil realización y por lo tanto esto dificulta su medición.
	OE.14. Promover y gestionar el reconocimiento como patrimonio histórico las zonas arqueológicas del distrito, para concertar con entidades Públicas y organismos... para lograr participación en la recuperación y aumento a los demás recursos turísticos, iniciar el desarrollo del turismo	CLARO	No claro, bastante confuso, en la medida que se entrecruzan el reconocimiento del patrimonio histórico, la recuperación y el aumento de los recursos turísticos.
		CONCISO	No conciso, amplio y genérico.
		PRECISO	Es confuso, porque se trata de que se reconozca las zonas arqueológicas como patrimonio histórico y la recuperación de otras zonas y se entrelaza con la recuperación y aumento de los demás recursos turísticos.
		REALIZABLE	Su realización depende de instancias que no son de la municipalidad, que en este caso es el INC, por lo que su realización es un poco más difícil.
OE.15. Promover el desarrollo de actividades recreativas y turísticas apoyadas en las saludables condiciones naturales, en las recuperadas zonas arqueológicas y en las mejores infraestructuras recreativas para atender la demanda metropolitana y nacional de servicios recreativos y turísticos.	CLARO	Es claro en tanto como resultado se busca el desarrollo de las actividades recreativas y turísticas, planteando el cómo.	
	CONCISO	Si conciso.	
	PRECISO	Es preciso en tanto se plantea lo que se quiere lograr y presenta el cómo lograrlo.	
	REALIZABLE	La realización en parte tiene relación con el presupuesto municipal, lo proyectos municipales. Esto es lo que puede manejar directamente la municipalidad en relación algunas actividades recreativas. Pero un componente importante del resultado de este objetivo tiene relación con el capital privado.	

**Cuadro Nº 5. VALORACION DE OBJETIVOS**

		<b>OBJETIVOS DEL PLAN DE DESARROLLO CONCERTADO</b>	<b>CLARIDAD</b>	<b>REALIZABLE</b>	<b>SUMATORIA</b>	<b>VALORACION</b>
LE1.	1	OE.1. Fortalecimiento de capacidades empresariales locales.	0	1	1	1
	2	OE.2. Crecimiento de actividades comerciales y de servicios.	0	0	0	0
	3	OE3. Concertación empresarial entre grandes, medianas y pequeñas EESS.	0	0	1	1
LE2	4	OE4. Ordenamiento y crecimiento urbano.	0	1	1	1
	5	O.ES. Construcción de pistas.	1	1	2	1
	6	O.ES. Rehabilitación y mejoramiento de pistas	1	1	2	1
	7	O.ES. Construcción de escaleras.	1	1	2	1
	8	O.ES. Construcción de muros de contención, puentes	1	1	2	1
	9	OE. Concertar con EESS de SS de agua potable, desagüe eléctricas para dotarse de estos servicios.	0	0	0	0
	10	OE. Electrificación urbano rural	1	1	2	1
	11	<b>OE6. Potenciar SS. Educación salud.</b>	1	0	1	0
	12	OES. Construcción de centros salud y postas médicas	1	1	2	1
	13	Construcción de centros educativos	1	1	2	0
	14	OE.7. Concertar con L.M. para construcción de vías articuladoras.	1	0	1	0
	15	OE8.Promover crecimiento con respeto al medio ambiente.	0	0	0	0
	16	OES. Mejoramiento e implementación de sistema de riego	1	1	2	1
	17	O.E. Construcción de sistemas de canales de riego.	1	1	2	1
	18	O.ES. Construcción y mejoramiento de parques.	1	1	2	1
LE3	19	OE9. Concertación para disminuir inseguridad ciudadana.	0	1	1	0
	20	OE.10. Participación de organizaciones en seguridad integral.	0	0	0	0
	21	OE.11. Fortalecer instituciones públicas para la seguridad integral.	0	0	0	0
LE4	22	OES. Difusión de legado histórico	0	0	0	0
	23	OES. Difusión de manifestaciones artísticas.	0	0	0	0
	24	OE.13. Posicionar imagen de liderazgo del distrito.	0	0	0	0
	25	OE.14. Reconocimiento como patrimonio histórico de zonas arqueológicas	0	0	0	0
	26	OE.15. Desarrollo de actividades recreativas y turísticas.	1	1	2	1
	27	OES. Construcción y mejoramiento de infraestructura deportiva	1	1	1	1
LE5	28	OE.16. Concertación institucional con instituciones públicas para el desarrollo.	0	0	0	0
	29	OE.16. Concertación institucional con instituciones privadas para el desarrollo.	1	0	1	1
	30	OE17. Desconcentración de gestión municipal a nivel zonal.	0	1	1	1
	31	OE.18. Modernizar administración Municipal	0	1	1	1

**CRITERIOS DE VALORACION ACERCA DE LA CONSISTENCIA DE LOS OBJETIVOS**

VALORACION RELACIONADA CON LA CLARIDAD

Cuadro N° 6

CLARIDAD	1
NO CLARO	0

VALORACION RELACIONADA CON LO REALIZABLE

Cuadro N° 7

REALIZABLE	1
NO REALIZABLE	0

Cuadro N° 8

VALORACION DE LA SUMATORIA		
	SUMATORIA	VALORACION
MAL FORMULADO	0	0
BIEN FORMULADO	1-2	1

## Priorización de objetivos

Los objetivos pueden ser priorizados por Línea Estratégica o por la demanda de la población, vía el Presupuesto Participativo, para ejecutar proyectos relacionados con sus necesidades. Para priorizar los objetivos se han considerado las demandas de la población y las funciones de la municipalidad para atender esas demandas.

Cuadro N° 9. Priorización de Objetivos			
N°	O.E.	Objetivo priorizados	Número proyectos
1	OE.1. Fortalecimiento de capacidades empresariales locales.	1	7
2	OE.2. Crecimiento de actividades comerciales y de servicios.	0	0
3	OE3. Concertación empresarial entre grandes, medianas y pequeñas EESS.	0	0
4	OE4. Ordenamiento y crecimiento urbano.	0	1
5	O.ES.1. Construcción de pistas.	1	107
6	O.ES. 2. Rehabilitación y mejoramiento de pistas	1	30
7	OES.3 Construcción de escaleras.	1	5
8	O.ES.4. Construcción de muros de contención, puentes	1	20
9	OE5. Concertar con EESS SS de agua y desagüe, eléctricas para dotarse de servicios.	0	2
10	O.ES.5. Electrificación urbano rural	0	3
11	OE6. Potenciar SS. Educación salud.	0	2
12	O.ES.6. Construcción de centros de salud y postas médicas	0	4
13	O.ES.7. Construcción de centros educativos	0	7
14	OE.7. Concertar con L.M. para construcción de vías articuladoras.	0	0
15	OE8. Promover crecimiento con respeto al medio ambiente.	0	8
16	O.ES.8. Mejoramiento e implementación de sistema de riego	1	9
17	O.ES.9. Construcción de sistemas de canales de riego.	1	6
18	O.ES.10. Construcción y mejoramiento de parques.	1	26
19	OE9. Concertación para disminuir inseguridad ciudadana.	0	0
20	OE.10. Participación de organizaciones en seguridad integral.	0	0
21	OE.11. Fortalecer instituciones públicas para la seguridad integral.	1	3
22	OE.12. Difusión de legado histórico	0	0
23	O.ES.11. Difusión de manifestaciones artísticas.	0	0
24	OE.13. Posicionar imagen de liderazgo del distrito.	0	0
25	OE.14. Reconocimiento como patrimonio histórico de zonas arqueológicas	0	0
26	OE.15. Desarrollo de actividades recreativas.	1	3
27	OES12 Desarrollo de actividades turísticas.	1	3
28	O.ES.13. Construcción y mejoramiento de infraestructura deportiva	1	20
29	OE.16. Concertación institucional con instituciones públicas para el desarrollo.	0	3
30	O.ES.14. Concertación institucional con instituciones privadas para el desarrollo.	0	0
31	OE17. Desconcentración de gestión municipal a nivel zonal.	0	0
32	OE.18. Modernizar administración Municipal	1	14

**Cuadro N° 10. Proyectos ejecutados aprobados en el Presupuesto Participativo relacionados con la ejecución de los Objetivos Estratégicos**

L E	OBJETIVOS	NUMERO DE PROYECTOS								TOTAL
		2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	
LE1	OE.1. Fortalecimiento de capacidades empresariales locales.	0	0	0	0	0	1		1	2
	OE.2. Crecimiento de actividades comerciales y de servicios.	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	OE3. Concertación empresarial entre grandes, medianas y pequeñas EESS.	0	0	0	0	0	0	0	0	0
LE2	OE4. Ordenamiento y crecimiento urbano.		-	-	-			1		1
	O.ES.1.Construcción de pistas.		3	-	3	3	4	2	16	31
	O.ES.2.Rehabilitación y mejoramiento de pistas	1	0	0	1	2	1	1	3	9
	O.ES.3.Construcción de escaleras.	0	0	0	0	0	0	0	2	2
	O.ES.4. Construcción de muros de contención, puentes				1	0	1	0	4	6
	OES. Concertar con EESS de agua potable, desagüe eléctricas para dotarse de estos servicios.	1	0	0	0	0	0	0	0	1
	O.ES.5. Electrificación urbano rural	1	1	0	0	0	0	0	0	2
	OE6. Potenciar SS. Educación salud.	1	0	0	0	0	0	0	0	1
	O.ES.6.Construcción de centros de salud y postas médicas	0	0	0	1	0	0	0	0	1
	O.ES.7. Construcción de centros educativos	1	1	0	1	0	0	0	0	3
	OE.7. Concertar con L.M. para construcción de vías articuladoras.	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	OE.8.Promover crecimiento con respeto al medio ambiente	0	0	0	1	0	0	0		1
	O.ES.8. Mejoramiento e implementación de sistema de riego	0	0	0	1	1	1	1	1	5
O.ES.9. Construcción de sistemas de canales de riego.	0	0	0	0	0	0	1	1	2	
O.ES.10. Construcción y mejoramiento de parques.	0	0	0	1	1	1	1	3	7	
LE3	OE9. Concertación para disminuir inseguridad ciudadana.	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	OE.10. Participación de organizaciones en seguridad integral.	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	OE.11. Fortalecer instituciones públicas para la seguridad integral.	0	0	0	0	0	0	0	1	1
LE4	OE.12. Difusión de legado histórico	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	O.ES.11. Difusión de manifestaciones artísticas.	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	OE.13. Posicionar imagen de liderazgo del distrito.	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	OE.14. Reconocimiento como patrimonio histórico de zonas arqueológicas	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	OE.15. Desarrollo de actividades recreativas.	0	0	0	1	0	0	0	0	1
	O.ES.12. Desarrollo de actividades turísticas.	0	0	0	0	0	0	0	1	1
	O.ES.13. Construcción y mejoramiento de infraestructura deportiva	0	0	0	0	1	2	2	1	6
LE5	OE.16. Concertación institucional con instituciones públicas para el desarrollo.	0	0	0	0	0	0	1	0	1
	O.ES.14. Concertación institucional con instituciones privadas para el desarrollo.	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	OE17. Desconcentración de gestión municipal a nivel zonal.	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	OE.18. Modernizar administración Municipal	0	0	0	1	1	1	0	1	4
<b>TOTAL</b>		5	5	0	1	9	12	10	35	

**Cuadro N° 11. Ejecución de Objetivos Estratégicos via Proyectos aprobados en el Presupuesto Participativo**

LE	OBJETIVOS	SUB TOTAL		TOTAL
		CPP	SPP	
LE1	OE.1. Fortalecimiento de capacidades empresariales locales.	2	5	7
	OE.2. Crecimiento de actividades comerciales y de servicios.	0	0	0
	OE3. Concertación empresarial entre grandes, medianas y pequeñas EESS.	0	0	0
LE2	OE4. Ordenamiento y crecimiento urbano.	1	3	4
	O.ES.1. Construcción de pistas.	31	73	104
	O.ES.2. Rehabilitación y mejoramiento de pistas	9	21	30
	OES. 3. Construcción de escaleras.	2	3	5
	O.ES.4. Construcción de muros de contención, puentes	6	14	20
	OES. Concertar con EESS de SS de agua potable, desagüe eléctricas para dotarse de estos servicios.	1	1	2
	O.ES.5. Electrificación urbano rural	2	3	5
	OE6. Potenciar SS. Educación salud.	1	1	2
	O.ES.6. Construcción de centros de salud y postas médicas	1	3	4
	O.ES.7. Construcción de centros educativos	2	5	7
	OE.7. Concertar con L.M. para construcción de vías articuladoras.	0	0	0
	OE.8. Promover crecimiento con respeto al medio ambiente	1	1	2
	O.ES.8. Mejoramiento e implementación de sistema de riego	5	10	15
	O.ES.9. Construcción de sistemas de canales de riego.	2	4	6
O.ES.10. Construcción y mejoramiento de parques.	7	19	26	
LE3	OE9. Concertación para disminuir inseguridad ciudadana.	0	0	0
	OE.10. Participación de organizaciones en seguridad integral.	0	0	0
	OE.11. Fortalecer instituciones públicas para la seguridad integral.	1	2	3
LE4	OE.12. Difusión de legado histórico	0	0	0
	O.ES.11. Difusión de manifestaciones artísticas.	0	0	0
	OE.13. Posicionar imagen de liderazgo del distrito.	0	0	0
	OE.14. Reconocimiento como patrimonio histórico de zonas arqueológicas	0	0	0
	OE.15. Desarrollo de actividades recreativas.	1	2	3
	O.ES.12. Desarrollo de actividades turísticas.	1	2	3
	O.ES.13. Construcción y mejoramiento de infraestructura deportiva	6	14	20
LE5	OE.16. Concertación institucional con instituciones públicas para el desarrollo.	1	2	3
	O.ES.14. Concertación institucional con instituciones privadas para el desarrollo.	0	0	0
	OE17. Desconcentración de gestión municipal a nivel zonal.	0	0	0
	OE.18. Modernizar administración Municipal	4	10	14
<b>TOTAL</b>		<b>87</b>	<b>198</b>	<b>285</b>

**Cuadro N° 12. Ejecución de Objetivos Estratégicos vía Proyectos aprobados en el Presupuesto Participativo**

N°	OBJETIVOS	SUB TOTAL
		PROYECTOS APROBADOS EN EL PRESUPUESTO PARTICIPATIVO
1	OE.1. Fortalecimiento de capacidades empresariales locales.	2
2	OE.2. Crecimiento de actividades comerciales y de servicios.	0
3	OE3. Concertación empresarial entre grandes, medianas y pequeñas EESS.	0
4	OE4. Ordenamiento y crecimiento urbano.	1
5	O.ES.1.Construcción de pistas.	31
6	O.ES.2.Rehabilitación y mejoramiento de pistas	9
7	OE5. 3.Construcción de escaleras.	2
8	O.ES.4. Construcción de muros de contención, puentes	6
9	OE5. Concertar con EESS de SS de agua potable, desagüe eléctricas para dotarse de estos servicios.	1
10	O.ES.5. Electrificación urbano rural	2
11	OE6. Potenciar SS. Educación salud.	1
12	O.ES.6.Construcción de centros de salud y postas médicas	1
13	O.ES.7. Construcción de centros educativos	2
14	OE.7. Concertar con L.M. para construcción de vías articuladoras.	0
15	OE.8.Promover crecimiento con respeto al medio ambiente	1
16	O.ES.8. Mejoramiento e implementación de sistema de riego	5
17	O.ES.9. Construcción de sistemas de canales de riego.	2
18	O.ES.10. Construcción y mejoramiento de parques.	7
19	OE9. Concertación para disminuir inseguridad ciudadana.	0
20	OE.10. Participación de organizaciones en seguridad integral.	0
21	OE.11. Fortalecer instituciones públicas para la seguridad integral.	1
22	OE.12. Difusión de legado histórico	0
23	O.ES.11. Difusión de manifestaciones artísticas.	0
24	OE.13. Posicionar imagen de liderazgo del distrito.	0
25	OE.14. Reconocimiento como patrimonio histórico de zonas arqueológicas	0
26	OE.15. Desarrollo de actividades recreativas.	1
27	O.ES.12. Desarrollo de actividades turísticas.	1
28	O.ES.13. Construcción y mejoramiento de infraestructura deportiva	6
29	OE.16. Concertación institucional con instituciones públicas para el desarrollo.	1
30	O.ES.14. Concertación institucional con instituciones privadas para el desarrollo.	0
31	OE17. Desconcentración de gestión municipal a nivel zonal.	0
32	OE.18. Modernizar administración Municipal	4
<b>TOTAL</b>		<b>87</b>