

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**“PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA TOMA DE  
DECISIONES Y LAS ACTIVIDADES DEL PROYECTO  
ESPECIAL CHAVIMOCHIC”**

**TESIS PARA OBTENER  
EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**AUTORES:**

**Br. CARLA MARÍA BOBADILLA NASSI**  
**Br. ÁNGELA LUCÍA SÁNCHEZ LEÓN**

**ASESOR:**

**Ms. JOSÉ A. CASTAÑEDA NASSI**

**TRUJILLO-PERÚ**  
**2012**

## PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado:

Conforme a las normas establecidas en el reglamento de grados y títulos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Privada Antenor Orrego, tenemos a bien poner a vuestra consideración el presente Informe de Investigación titulado: **“PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA TOMA DE DECISIONES Y LAS ACTIVIDADES DEL PROYECTO ESPECIAL CHAVIMOCHIC”**, con la finalidad de obtener el título de Licenciado en Administración.

El presente informe de tesis que nos honra presentarles comprende los conocimientos asimilados durante nuestros años de estudio.

Asimismo, esperamos que el esfuerzo realizado, haga de este trabajo, un instrumento que contribuya a brindar mayor información sobre el tema, y así mismo sirva como fuente de consulta para los estudiantes que se interesen en la materia, dado que es un tema muy apasionante y existe relativa información local respecto al tema.

Por tanto señores miembros del jurado:

Al disponer vuestra aprobación será para mí culminar una de las aspiraciones más grande de mi vida.

---

Br. CARLA MARÍA BOBADILLA NASSI

---

Br. ÁNGELA LUCÍA SÁNCHEZ LEÓN

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto a mi familia que en todo momento han demostrado su apoyo en todo sentido, cada paso dado es por ellos y para cada persona importante en mi vida.

Dedico también este gran paso a todo el esfuerzo puesto durante estos 5 años de carrera, estos son los resultados de un constante empeño por llegar hasta donde estamos ahora.

También está dedicado a todos aquellos profesores y amigos que me acompañaron y estuvieron presentes cuando más se les necesito.

**Br. Carla María Bobadilla Nassi**

Dedico este proyecto a todas aquellas personas por las cuales ha sido posible llegar hasta donde estoy, en especial a mis padres que son el motor de cada paso que doy en la vida como segunda persona especial a mi abuela que me ha acompañado durante todos estos años incansablemente.

Dedico por ultimo ese proyecto a personas que aun no estando físicamente a mi lado han sido importantes para llegar al final de todo este proceso.

**Br. Ángela Lucía Sánchez León**

## **AGRADECIMIENTOS**

A dios porque sin él no hubiera llegado hasta aquí

A mis padres porque jamás me dejaron sola y me apoyaron en todo momento

A mis hermanos porque son el factor importante de mi vida

A la Universidad Privada Antenor Orrego por las enseñanzas que nos transmitieron durante el tiempo de mi carrera

A mi asesor José Castañeda Nassi que nos dio la oportunidad de trabajar en este proyecto, dedicándonos su tiempo y motivándonos a sentirnos seguros y dándonos la confianza necesaria para poder terminar con éxito este proyecto.

**Br. Carla María Bobadilla Nassi**

Agradezco a dios por permitirme haber vivido esta oportunidad que se convirtió en un logro, agradezco las fuerzas porque él es el único capaz de hacerte sentir que cada paso vale.

Agradezco a todos aquellos profesores que confiaron y nos dieron nuevas oportunidades cuando más las necesitábamos

Agradezco a mi familia porque sin ellos absolutamente nada es posible.

Gracias mamá porque tantos años separadas tuvo un motivo y este es el resultado.

**Br. Ángela Lucía Sánchez León**

## RESUMEN

La presente investigación “**PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA TOMA DE DECISIONES Y LAS ACTIVIDADES DEL PROYECTO ESPECIAL CHAVIMOCHIC**”, permite proporcionar una planeación formal desarrollada de manera sistemática, que delinee su crecimiento y desarrollo en forma rentable y eficiente, mediante el cumplimiento de sus objetivos y metas trazadas.

El Proyecto Especial Chavimochic se constituye en un tipo de organización no convencional, ya que típicamente todo proyecto tiene una fecha de inicio y una fecha de culminación lo cual no se da en el caso de la presente investigación ya que se trata de una obra de grandes dimensiones que no concluye con la construcción de canales de irrigación y sus diferentes sistemas técnicos, así como su puesta en funcionamiento.

Así mismo en la parte correspondiente a las conclusiones y recomendaciones se alinean directamente al objetivo general y objetivo específico planteados en la parte metodológica en el proyecto desarrollado.

## **ABSTRACT**

This research "STRATEGIC PLAN FOR IMPROVING DECISIONS AND ACTIVITIES OF THE SPECIAL PROJECT CHAVIMOCHIC" can provide a formal planning systematically developed, outlining its growth and development in a profitable and efficient way by meeting its objectives and goals.

The Special Project Chavimochic constitutes a non-conventional type of organization, as typically every project has a start date and completion date which is absent in the case of this research because it is a work of great dimensions that does not end with the construction of irrigation canal and various technical systems and their implementation.

Also in the part corresponding to the conclusions and recommendations are aligned directly to the general objective and specific objective outlined in the methodology developed in the project.

## ÍNDICE

PRESENTACIÓN.....	i
DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
RESUMEN .....	iv
ABSTRACT .....	v
<b>CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>01</b>
1.1. Realidad problemática .....	02
1.2. Formulación del problema.....	03
1.3. Objetivos de la Investigación .....	04
1.3.1. Objetivo General.....	04
1.3.2. Objetivos Específicos .....	04
1.4. Hipótesis .....	04
1.5. Justificación .....	04
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEORICO.....</b>	<b>06</b>
2.1. Plan Estratégico.....	07
2.1.1 Objetivos de Planificación Estratégica.....	07
2.1.2 Indicadores de ausencia de la Planificación Estratégica.....	08
2.1.3 El proceso de Planificación Estratégica .....	10
2.1.4 Beneficios de Planificación Estratégica.....	11
2.2. Proyecto Especial Chavimochic .....	11
2.3. Marco Conceptual .....	12
<b>CAPÍTULO III: MATERIAL Y PROCEDIMIENTO.....</b>	<b>14</b>
3.1 Material.....	15



4.1.6 Determinación de Estrategias .....	26
4.2 Programación Institucional Multianual .....	28
4.2.1 Actividades y Proyecto Prioritarios .....	28
4.2.2 Recursos requeridos para cada Año Del Plan .....	29
4.2.3 Indicadores de Desempeño .....	29
4.2.4 Responsables .....	30
4.3 Seguimiento y Evaluación del Plan Estratégico Institucional .....	32
4.3.1 El Planeamiento Estratégico Como Proceso .....	32
4.3.2 El Seguimiento y Evaluación del Plan Estratégico Institucional.....	37
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>42</b>
5.1 Conclusiones .....	43
5.2 Recomendaciones.....	44
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>45</b>

# **CAPÍTULO I**

## **INTRODUCCIÓN**

## **1.1 REALIDAD PROBLEMÁTICA:**

Las organizaciones han sufrido una serie de circunstancias adversas, en un ambiente de mercado globalizado, cada vez más difícil. Los diferentes estándares de globalización, las diversas políticas económicas que imponen los países, los cambios tecnológicos, la apertura de nuevos mercados, etc, han hecho que la supervivencia de las empresas y la habilidad de éstas para adaptarse a una mayor competencia, sea cada vez más complicada.

Una herramienta o elemento que ha permitido contrarrestar esta situación adversa es la planeación estratégica.

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa.

La importancia de la planeación estratégica radica en que da orden y coherencia a los esfuerzos que realiza una empresa, asimismo orienta las acciones que se han determinado.

Permite a la dirección y a los colaboradores de una empresa a valorar, aceptar o rechazar un determinado número de cursos de acción, especificar los objetivos y propósitos; también evaluar los resultados obtenidos para lograr lo que se ha fijado, proporcionando un instrumento de control que integre el uso efectivo de los recursos disponibles minimizando los costos.

Por otra parte, la planeación estratégica trata de eliminar esfuerzos inconexos y aislados, las decisiones improvisadas y sin reflexión, modificándolas a un conjunto coordinado y uniforme de actividades, esfuerzos y decisiones, que ayudan a reducir el grado de incertidumbre para prever futuros fracasos y desviaciones de la dirección estratégica de la organización.

El Proyecto Especial Chavimochic objeto de estudio, se ha dedicado al sistema de irrigación que se extiende en gran parte de la costa del Departamento de La Libertad, desde sus inicios ha sobrevivido a los diferentes cambios organizacionales, cambios de globalización que se han presentado en nuestro país y que de cierta forma han repercutido en los procesos del Proyecto.

De tal forma, que el diseño de un modelo de planeación estratégica para el Proyecto Especial Chavimochic tiene como objetivo proporcionar una planeación formal desarrollada de manera sistemática, que delinee su crecimiento y desarrollo en forma rentable y eficiente, mediante el cumplimiento de sus objetivos y metas trazadas.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿De qué manera el diseño de un plan estratégico nos permitirá mejorar la toma de decisiones y las actividades del Proyecto Especial Chavimochic?

### **1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN:**

#### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL:**

- Desarrollar un Plan Estratégico con perspectiva a mediano y largo plazo para el Proyecto Especial Chavimochic.

#### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- a) Realizar Perspectivas a mediano y largo plazo.
- b) Realizar un Análisis FODA.
- c) Establecer las matrices para estrategias de acciones programadas
- d) Elaborar la normatividad y metodología para el desarrollo del Plan Estratégico como Proceso.

### **1.4 HIPOTESIS:**

El diseño de un Plan Estratégico permitirá mejorar la toma de decisiones y las actividades en el Proyecto Especial Chavimochic.

### **1.5 JUSTIFICACIÓN**

#### **Justificación Teórica.**

El estudio es importante desde el punto de vista de aplicación teórica de conceptos como plan estratégico, plan operativo, estrategias, etc.

Todos estos conceptos permitirán generar reflexión en la empresa sobre los conocimientos existentes de los conceptos y definiciones señalados. Es decir, permitirá confrontar la teoría estudiada con la realidad y obtener resultados finales.

**Justificación Metodológica.**

Es un trabajo de investigación de naturaleza descriptiva que utiliza un método determinado para la obtención de resultados.

**Justificación Práctica.**

Los resultados de la presente investigación acorde con los objetivos, permitirá determinar tomar decisiones y un efectivo control por parte de los directivos de la organización.

# **CAPÍTULO II**

## **MARCO TEÓRICO**

## **2.1 PLAN ESTRATÉGICO**

La planeación estratégica supone tanto un enfoque como una metodología. Es un enfoque por que supone una manera de ver las cosas y la manera de cómo una persona ve las cosas define su conducta sus actitudes. Un administrador o un gerente abordan la administración de una empresa a partir de lo que tiene en sus mentes; de esta forma los paradigmas suelen ser determinantes y la planeación estratégica es ciertamente uno de ellos.

El nivel estratégico: es el más alto nivel, donde se toman las decisiones que afectan toda la estructura de la organización, y cuyos efectos se prolongan en un plazo largo, por lo que se pueden considerar irreversibles en el corto plazo.

El nivel táctico: es el nivel intermedio donde se toman decisiones delimitadas por las decisiones estratégicas y que tiene que ver con asignación de recursos en el corto y mediano plazo. Por ejemplo una vez tomada una decisión estratégica de producir una nueva línea de productos, una decisión táctica es determinar que proveedores deben surtir de materias primas, o en que banco obtendremos el crédito, o si el director del proyecto debe venir o no de la competencia.

El nivel operativo: es el nivel de última línea de decisiones que giran en torno a los procedimientos.

Podemos sintetizar lo que es planeación estratégica: como el proceso formal que permite formular, ejecutar, y evaluar acciones que conduzcan a lograr objetivos para adecuar la misión de la empresa a los cambios ocurridos en el medio ambiente.

### **2.1.1 Objetivos de la planificación estratégica**

- Diseñar el futuro que desea la empresa e identificar el medio o la forma para lograrlo.

- Identificar y evaluar las fortalezas y las debilidades de la organización.
- Identificar y evaluar las oportunidades y amenazas que el entorno le plantea a una organización en el corto, mediano, y largo plazo.
- Crear y mantener una estructura de organización que sea capaz de soportar un sistema de toma de decisiones oportuno y eficiente.
- Crear y mantener la competitividad de la empresa.
- Estar en condiciones de aprovechar las mejores oportunidades del negocio.

### **2.1.2 Indicadores de ausencia de la planificación estratégica**

Algunas organizaciones ignoran los cambios en el mercado hasta el punto en que la competencia termina redefiniéndoles su actividad comercial y distorsionando sus mismo objetivos en utilidad de ellos, no cree que en su misma organización este sucediendo o pueda suceder ello, como consecuencia, de cualquiera de los siguientes fenómenos, que se están dejando pasar desapercibidos sin medir su impacto en el futuro de la empresa:

- No existe un plan a largo plazo que determine qué cambios del mercado debe enfrentar la empresa en el futuro y como responder a ello.
- Se confunde el plan con el presupuesto, suponiendo que este último es el plan, el presupuesto se confecciona suponiendo que las ventas crecen por porcentajes y de allí se derivan las demás cifras, pero sin cuestionar si ese porcentaje responde a las condiciones del mercado cambiante para cada tipo de bien o producto.
- No sé a tipificado en qué etapa del ciclo se reducen del producto se encuentra cada uno de los que se maneja la empresa,

desconociendo que para cada etapa se requieren estrategias diferentes.

- No se trabaja por objetivos o estos se reducen simplemente a cifras frías como un rendimiento esperado pero sin establecer las condiciones, los resultados, las alternativas, los pasos, etc.
- Se presentan indecisiones con respecto a nuevas oportunidades, debido a que las prioridades no son claras, lo cual dificulta tomar decisiones.
- Las decisiones, se toman pensando en el futuro inmediato desconociendo el largo plazo.
- No existe un proceso formal de toma de decisiones, donde se surtan los pasos básicos como recopilación de información, evaluación de alternativas y asignación de responsabilidades.
- Los competidores, avanzan con más rapidez que nosotros en crecimiento, publicidad, mayor investigación y desarrollo, mejores tecnologías, mejores categorías de productos o sistemas de distribución.
- No hay un sistema de evolución de desempeño basado en objetivos a corto plazo.
- No exige un flujo normal de información de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo sobre los objetivos, políticas, estratégicas, etc.
- La organización no se adapta rápidamente a los cambios del mercado.

- No hay seguimiento sistemático de los resultados de su empresa en todas sus áreas.

### **2.1.3 El proceso de la planificación estratégica**

En términos generales, la planeación estratégica se implanta en al menos 8 pasos; de estos, los primeros seis describen la planificación, misma, u implantación y los últimos dos señalan la evaluación del proceso.

No obstante, sería poco riguroso pretender indicar aquí que estos ocho pasos son los únicos y definitivos, pues cada empresa y cada administrador, ejecutivo, dirigente, presidente o líder, deberá diseñar los mecanismos, los instrumentos y la metodología que considere más conveniente para el caso particular que le toque manejar. No existen en administración, recetas únicas ni consejos absolutos, sino meras orientaciones, siempre obtenidas de experiencias previas y acumuladas a lo largo del tiempo. Por lo tanto, siempre será posible sugerir, opinar, cuestionar e incluso demostrar los procesos sugeridos por los diversos autores que sobre la materia han escrito.

Paso 1: identificación de la misión actual de la organización, sus objetivos y estrategias

Paso 2: en análisis del entorno externo

Paso 3: identificación de oportunidades y amenazas

Paso 4: análisis de los recursos de la organización

Paso 5: identificación de las fortalezas y debilidades

Paso 6: revalorización de la misión y objetivos de la organización

Paso 7: formulación de estrategias

Paso 8: implantación de la estrategia

Paso 9: evaluación de resultados

#### **2.1.4 Beneficios de la planeación estratégica**

Exige tomar conciencia de los objetivos: esta formulación no puede ser tan intuitiva como se acostumbra en nuestro medio. Implica estructurar técnicamente una definición precisa de la actividad comercial de la empresa.

Ayuda a redefinir las metas y objetivos: la planeación estratégica, como proceso formal, exige una evaluación permanente del medio ambiente para responder adecuadamente a él. Ello implica evaluar los cambios inevitables en los valores y necesidades del consumidor, en la tecnología y en los productos, estrategias y servicios de la competencia. Si se identifican los cambios organizacionales requeridos para lograr esas metas, existe una mayor posibilidad de no cometer errores en la asignación de recursos los cuales pueden resultar muy costosos para cualquier organización.

## **2.2 PROYECTO ESPECIAL CHAVIMOCHIC**

El *Proyecto Especial Chavimochic* es un sistema de irrigación que se extiende en gran parte de la costa del Departamento de La Libertad, en la costa norte del Perú. Fue iniciado en la década de 1960 por el Instituto Nacional de Desarrollo (INADE), dependencia del Gobierno central peruano. En el 2003 se efectuó la transferencia de su administración mismo al Gobierno Regional de La Libertad.

Se extiende en la parte baja de las cuencas de los ríos Santa, en el cual se ubica la bocatoma principal, Chao, Virú, Moche y Chicama. El objetivo del Proyecto Especial es el de garantizar el agua de riego en los perímetros de riego de las partes bajas de las cuencas mencionadas.

El área total irrigada beneficiada por el sistema es de 144 385 ha, de las cuales se han ganado al desierto 66 075 ha, en las zonas entre los valles.

Además garantiza el suministro de agua a 78 310 ha de tierras de los valles que ya eran cultivados, pero que no tenían el agua garantizada todos los años.

El proyecto especial de las nuevas tierras de regadío de "Chavimochic". Se puso en marcha con las esperanzas de un proyecto para generar trabajo, y divisas por la exportación de la producción a mercados exteriores. Este proyecto, hoy en día es una floreciente realidad que ha situado al Perú como el mayor exportador mundial de algunos determinados productos hortícolas.

Fue posible gracias en parte a la iniciativa privada de diversas empresas que enfocaron el cultivo y la producción de diversos productos hortícolas según las necesidades de diversos mercados consumidores, preferentemente de Europa y América del Norte.

Se cultivan diversos productos hortícolas siempre con estudios de mercado y con vista a la exportación que integra a mercados exteriores de productos tales como espárragos o alcachofas que se exportan principalmente por el aeropuerto Carlos Martínez de Pinillos de Trujillo.

## **2.3 MARCO CONCEPTUAL**

- **ESTRATEGIA**

Dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión. Esta definición ve la estrategia como un proceso en esencia intuitivo. El cómo llegar ahí es a través de la planeación a largo plazo.

- **ESTRATEGIA COMPETITIVA**

Quiere decir escoger deliberadamente un conjunto distinto de actividades para brindar una mezcla única de valor. La esencia de la estrategia yace en las actividades: decidir ejecutar actividades diferentes de los rivales.

- **PLAN**

Un plan es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra.

- **PLAN OPERATIVO**

El plan operativo es la culminación del detalle de un plan estratégico. Debido a esta circunstancia, el POA debe adaptar los objetivos generales de la empresa a cada departamento, y traducir la estrategia global de la misma en el día a día de sus trabajadores.

- **PROYECTO**

Un proyecto es una planificación que consiste en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas; la razón de un proyecto es alcanzar objetivos específicos dentro de los límites que imponen un presupuesto, calidades establecidas previamente y un lapso de tiempo previamente definidos.

- **MATRIZ FODA**

Significa: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.

- **CHAVIMOCHIC**

El Proyecto Especial Chavimochic es un sistema de irrigación que se extiende en gran parte de la costa del Departamento de La Libertad, en la costa norte del Perú.

## **CAPÍTULO III**

### **MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS**

### **3.1. MATERIAL**

#### **3.1.1 POBLACIÓN**

La población la constituye los ejecutivos en su totalidad, así como una muestra representativa de técnicos y trabajadores administrativos y de plantas que pertenecen a diferentes grupos ocupacionales dentro del Proyecto Especial Chavimochic.

#### **3.1.2 FUENTES:**

Fuentes de Recolección de datos para extraer información se usarán:

##### **3.1.2.1 Fuentes Primarias**

A través del cuestionario que se aplicará a la muestra.

##### **3.1.2.2 Fuentes Secundarias**

Estudios e información

#### **3.1.3 TÉCNICAS Y RECOLECCIÓN DE DATOS:**

Para el siguiente estudio se usarán las siguientes técnicas de recolección de datos:

- **Análisis documental:** es una técnica de representación del contenido de los documentos en un sistema documental realizado, principalmente, para que puedan ser recuperados cuando sean necesitados.

- **La entrevista:** es una conversación entre dos o más personas, en la cual uno es el que pregunta (entrevistador).

## **3.2 PROCEDIMIENTOS**

### **3.2.1 TIPO DE ESTUDIO**

De acuerdo al fin, nuestra investigación es Aplicada.

De acuerdo a la técnica, es Descriptiva.

### **3.2.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

Se utilizara el diseño pre experimental “de una sola casilla”, cuyo esquema es el siguiente:

**M       -----       O**

Donde:

M: Representa la unidad de análisis

O: Observación o información obtenida de la unidad de análisis que servirá para realizar el Plan Estratégico.

### **3.2.3 VARIABLES**

#### **3.2.3.1 Variable independiente:**

- Diseño de Plan Estratégico

Es considerado como variable independiente porque de acuerdo al manejo y aplicación de esta, podremos

observar los cambios que se producen en la variable dependiente.

### **3.2.3.2 Variable dependiente:**

- Toma de decisiones y actividades

Son consideradas así porque en la relación causa-efecto, la mejora de estos constituye el efecto de la aplicación del Plan Estratégico.

### **3.2.4 PROCEDIMIENTO Y ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE DATOS**

Los datos van a ser procesados utilizando los programas Excel y Power Point estos serán presentados en cuadros y gráficos con frecuencia simple y porcentual. Para el análisis de los datos se hará uso de la estadística descriptiva.

**CAPÍTULO IV**  
**PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE**  
**RESULTADOS**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL PROYECTO ESPECIAL**  
**CHAVIMOCHIC**

**4.1 PERSPECTIVAS A MEDIANO Y LARGO PLAZO**

**4.1.1 Misión Institucional**

Somos un Proyecto Especial Hidroenergético del Gobierno Regional de La Libertad, que gestiona y suministra en forma racional el recurso agua y suelo, para satisfacer en forma sostenida las necesidades de los usuarios en el ámbito de su influencia en los valles Chao, Virú, Moche y Chicama; promoviendo la inversión privada y actuando con calidad, responsabilidad, honestidad e identidad institucional.

**4.1.2 Visión Institucional:**

Al año 2011 continuaremos siendo un Proyecto Hidroenergético líder a nivel nacional. Con la participación de la inversión privada, habremos mejorado la oferta hídrica para la consolidación de la I y II Etapas y ejecutado la III Etapa. Incrementaremos la superficie de reconversión agraria en sus valles de influencia e incorporaremos áreas nuevas, para contribuir al desarrollo integral y sostenido de la Región y del País

Actuaremos con calidad, innovación, trabajo en equipo y responsabilidad social y ambiental.

**4.1.3 Valores Institucionales:**

Para continuar con el liderazgo y contribuir al desarrollo integral y sostenido de la Región y del País, el Proyecto Especial Chavimochic guiará sus acciones de acuerdo con los valores que a continuación se detallan:

#### **4.1.3.1 Valores Individuales**

- Profesionalismo
- Responsabilidad
- Innovación
- Compromiso personal
- Respeto
- Ética
- Proactividad
- Emprendimiento

#### **4.1.3.2 Valores Organizacionales:**

- Calidad
- Trabajo en Equipo
- Disciplina Laboral
- Servicio
- Identidad Institucional
- Liderazgo Corporativo
- Compromiso Social
- Equidad

#### **4.1.4 Prioridades Institucionales:**

Las acciones (actividades y/o proyectos) prioritarias que responden a los problemas prioritarios identificados, las mismas que tendrán que convertirse necesariamente en Objetivos con sus respectivas Estrategias, son las siguientes:

1. Transferencia de activos del Proyecto a los actores económicos y sociales, para su desarrollo integral.
2. Consolidación de la I y II Etapas del PECH.
3. Construcción de la III Etapa del PECH.
4. Modernizar y optimizar la gestión administrativa del PECH.

5. Promover la extensión agraria (reconversión agraria y eficiente uso del recurso hídrico).
6. Saneamiento físico legal de las tierras en los valles del PECH.

#### **4.1.5 Objetivos Estratégicos Generales**

Los objetivos estratégicos son las posiciones futuras que se desea lograr en el tiempo para llevar a cabo la Misión y alcanzar la Visión Institucional.

La determinación de los Objetivos Estratégicos para el Proyecto Chavimochic se ha realizado de tres maneras complementarias:

- Como resultado del análisis FODA.
- Mediante la determinación de los Factores Estratégicos
- Mediante los emprendimientos que se requieren para alcanzar la Visión

##### **4.1.5.1 Objetivos Obtenidos mediante la Matriz FODA**

Para esto se ha seguido el siguiente procedimiento:

Identificadas y priorizadas las variables internas (Fortalezas y Debilidades), así como las variables externas (Oportunidades y Amenazas). Se priorizó y encontró el mismo número (9) de cada una de las variables.

Luego se dispusieron las variables en la matriz que se presenta a continuación:

		OPORTUNIDADES						AMENAZAS					
		1	2	3	4	...	9	1	2	3	4	...	9
F O R T A L E Z A S	1	En qué medidas mis fortalezas me permiten aprovechar mis oportunidades?						En qué medida mis fortalezas me permiten hacer frente a las amenazas?					
	2												
	3												
	.												
	.												
	9												
D E B I L I D A D E S	1	En qué medida mis debilidades me impiden aprovechar mis oportunidades?						En qué medida mis debilidades me limitan hacer frente a las amenazas?					
	2												
	3												
	.												
	.												
	9												

En respuesta a las preguntas en cada cuadrante, cada participante calificó de 1 a 4 a las intersecciones de cada variable, en una relación causa efecto. Siendo el consolidado el que se muestra en la matriz que se presenta a continuación:

Para la generación de objetivos, los grupos que participaron en los talleres correspondientes se concentraron en las casillas que tienen un puntaje igual o mayor a 30.

Con ese procedimiento los grupos llegaron a priorizar los siguientes Objetivos Estratégicos:

1. Continuar con la transferencia de tierras para fines agrícolas y otros usos. Transferencia de otros activos.
2. Garantizar el abastecimiento de agua a los usuarios de la Primera y Segunda Etapas.
3. Optimizar la utilización del recurso hídrico en los valles actuales.

4. Disminuir el nivel de napa freática en los valles Chao, Virú y Moche.
5. Lograr que el Proyecto forme parte de la Autoridad Autónoma del Río Santa.
6. Promover la reconversión de áreas de mejoramiento del Proyecto.
7. Consolidar las obras de la Primera y Segunda Etapas, y ejecutar las obras de la Tercera Etapa.
8. Construcción de embalses en la cuenca alta del río Santa.
9. Optimizar los procesos administrativos y sistemas de comunicación en el PECH.
10. Promover la generación de energía eléctrica en el ámbito de la Primera Etapa del Proyecto.
11. Lograr una adecuada cultura y clima organizacional para que el personal del Proyecto contribuya efectivamente al cumplimiento de los objetivos.
12. Impulsar la reposición del parque automotriz obsoleto del Proyecto.

#### **4.1.5.2 Mediante la Determinación de los Factores Estratégicos**

- Se han considerado los siguientes factores estratégicos, de los que depende el cumplimiento del rol asignado al PECH:
  1. Alianzas estratégicas con el sector privado.
  2. Decisión política para continuar con el Proyecto.
  3. Gestión estratégica de recursos humanos.
  4. Integración del Proyecto con los clientes (Grupos de Interés).
  5. Armonizar intereses con La Región Ancash.
  6. Agilizar los procedimientos internos y hacia el exterior.
  7. Concesionar las Unidades Estratégicas de Negocios de Energía y Agua Potable.
  8. Subastar tierras con fines agrícolas.

9. Formalizar la propiedad a posesionanos de los valles del ámbito de influencia del PECH.
10. Extensión agraria.
11. Acondicionamiento territorial.
12. Incrementar y optimizar la oferta de agua

Mediante el uso de la matriz de decisiones de áreas estratégicas, del cuadro N° 44, se ha llegado a la siguiente priorización de estos factores estratégicos:

1. Armonizar intereses con la Región Ancash.
2. Decisión política para continuar con el Proyecto.
3. Alianzas estrategias con el sector privado.
4. Incrementar y optimizar la oferta de agua.
5. Gestión estratégica de recursos humanos.
6. Agilizar procedimientos internos y hacia el externos.
7. Acondicionamiento territorial.
8. Subastar tierras con fines agrícolas.
9. Formalizar la propiedad a posesionanos de valles del ámbito de influencia del PECH.
10. Concesionar las Unidades Estratégicas de Negocios de Energía y Agua Potable.
11. Extensión agraria.

La identificación de los cambios que se deben llevar a cabo en estos factores Estratégicos Priorizados para conseguir la Visión Institucional también constituyen Objetivos Estratégicos, los mismos que se correlacionan con los objetivos identificados mediante la matriz FODA:

**CUADRO N° 44**  
**FACTORES ESTRATÉGICOS PRIORIZADOS Y SU**  
**RELACIÓN CON LOS OBJETIVOS**  
**DETERMINADOS EN LA MATRIZ FODA**

N°	Factor Estratégico Priorizado	Objetivos determinados mediante la Matriz FODA
1	Armonizar intereses con Región Ancash	Lograr que el Proyecto forma parte de la autoridad autónoma del Río Santa.
2	Decisión política para continuar con el Proyecto.	Consolidar las obras de la Primera y Segunda Etapas, y ejecutar las obras de la Tercera Etapa.
3	Alianzas estratégicas con sector privado.	Continuar con la transferencia de tierras para fines agrícolas y otros usos. Transferencia de otros activos.
4	Incrementar y optimizar la oferta de agua.	Optimizar la utilización del recurso hídrico en los valles actuales.
5	Gestión estratégica de recursos humanos.	Lograr una adecuada cultura y clima organizacional para que el personal del Proyecto contribuya efectivamente al cumplimiento de los objetivos.
6	Agilizar procedimientos internos y externos.	Optimizar los procesos administrativos y sistemas de comunicación en el PECH.
7	Acondicionamiento territorial.	Continuar con la transferencia de tierras para fines agrícolas y otros usos. Transferencia de otros activos.
8	Subastar tierras con fines agrícolas.	Continuar con la transferencia de tierras para fines agrícolas y otros usos. Transferencia de otros activos.
9	Formalizar la propiedad a poseionarios de valles.	Continuar con la transferencia de tierras para fines agrícolas y otros usos. Transferencia de otros activos.
10	Concesionar las Unidades Estratégicas de Negocios de Energía y Agua.	Continuar con la transferencia de tierras para fines agrícolas y otros usos. Transferencia de otros activos. Promover la generación de energía eléctrica en el ámbito de la 1era Etapa del Proyecto.
11	Extensión agraria.	Promover la conversión de áreas de mejoramiento del Proyecto.

**4.1.5.3 Mediante los Emprendimientos que requieren para alcanzar la Visión**

Los Objetivos que garantizarán alcanzar la Visión se presentan en la siguiente tabla:

## CUADRO N° 45

### OBJETIVOS DETERMINADOS A PARTIR DE LA VISION

Visión Institucional	Objetivos Estratégicos que Permitiran su Implementación
Al año 2011 continuaremos siendo un Proyecto Hidroenergético lider a nivel nacional. Con la participación de la inversión provada, habremos mejorado la oferta hídrica para la consolidación de la I y II Etapas y ejecución de la III Etapa. Incrementaremos la superficie de reconversión agraria en sus valles de influencia e incorporaremos áreas nuevas, para contribuir al desarrollo integral y sostenido de la Región y del País. Actuaremos con calidad, innovación, trabajo en equipo y responsabilidad social y ambiental.	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Consolidar las obras de la Primera y Segunda Etapas, y ejecutar las obras de la Tercera Etapa.</li><li>2. Promover la reconversión de áreas de mejoramiento del Proyecto.</li><li>3. Continuar con la transferencia de tierras para fines agrícolas y otros usos. Transferencia de otros activos.</li><li>4. Construcción de embalses en la cuenta alta del río Santa.</li><li>5. Lograr una adecuada cultura y clima organizacional para que el personal del Proyecto contribuya efectivamente al cumplimiento de los objetivos.</li></ol>

Por lo tanto los objetivos determinados con la matriz FODA se ratifican con los otros 2 criterios, en los aspectos fundamentales.

#### 4.1.6 Determinación de Estrategia

Definidas como los senderos que hay que recorrer para conseguir los objetivos, estas se presentan en el cuadro siguiente:

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
1. Continuar con la transferencia de tierras para fines agrícolas y otros usos. Transferencia de otros activos.	Realizando subastas, transferencias de áreas a municipalidad, y otras entidades sin fines de lucro; realizando concesiones de activos.
2. Garantizar el abastecimiento de agua a los usuarios de la Primera y Segunda Etapas.	Operando eficientemente el sistema hidráulico y manteniéndola en óptimas condiciones.
3. Optimizar la utilización del recurso hídrico en los valles actuales.	Capacitar en gestión de recursos hídricos a los usuarios e innovación en sistemas de riego y drenaje.
4. Disminuir el nivel de napa freática en los valles Chao, Virú y Moche.	Elaboración de estudios y ejecución de obras de drenaje horizontal y vertical con la participación de los usuarios.
5. Lograr que el Proyecto forma parte de la Autoridad Autónoma del río Santa.	Gestionar ante el INRENA la participación del Proyecto y de los usuarios de la margen derecha del río Santa en la Autoridad Autónoma del río Santa.
6. Promover la reconversión de las áreas de mejoramiento del Proyecto.	Realizando extensión agropecuaria, promoviendo la formación de cadena productivas.
7. Consolidar las obras de la I y II Etapas, y ejecutar las obras de la III Etapa.	Coordinando con ATDRs e INRENA, gestionando recursos presupuestales. Promoviendo la participación de las iniciativas privadas en alianza con el Estado.
8. Construcción de embalses en la cuenta alta del río Santa.	Promoviendo la participación de la iniciativa privada en alianza con el Estado. Coordinar con autoridades del Gobierno Regional de Ancash. Gestionar Recursos Presupuestales. Concretar convenios permanentes del manejo de la cuenca y distribución de agua.
9. Optimizar los procesos administrativos y sistemas de comunicación en el PECH.	Elaboración y actualización manuales de procedimientos internos y externos, utilizando tecnologías de la información, acorde con la gestión moderna del Estado.
10. Promover la generación de energía eléctrica en el ámbito de la Primera Etapa del Proyecto.	Poniendo a disposición la infraestructura hidráulica para el desarrollo de futuras centrales hidroeléctricas.
11. Lograr una adecuada cultura y clima organizacional para que el personal del Proyecto contribuya efectivamente al cumplimiento de los objetivos.	Aprobar e implementar la reorganización del Proyecto Chavimochic. Implementación de procesos de gestión de recursos humanos (admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de personas).
12. Impulsar la reposición del parque automotriz obsoleto del Proyecto.	Gestionar presupuesto y exoneración para la adquisición de vehículos.

## 4.2 PROGRAMACIÓN INSTITUCIONAL MULTIANUAL

Esta parte del Plan Estratégico Institucional del Proyecto Especial CHAVIMOCHIC, lo presentamos mediante el cuadro que se adjunta, donde se condensan los Objetivos, Estrategias, Acciones (actividades y proyectos), Responsables, Cronograma y los Costos Correspondientes. Como se indica en el siguiente cuadro.

### CUADRO N° 47

#### CUADRO DE OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y ACCIONES PROGRAMADAS

Que buscamos	Como lo Hacemos	Que pasos concretos dar	Responsable	Parámetros		Horizonte Temporal					Factores Críticos de Éxito
				Indicador (Recursos en SI, de Producto)		2011	2012	2013	2014	2015	
Objetivos	Estrategias	Actividades s/ proyectos		Denominación							
				Unidad de Medida							
				SI.							
Total											

A continuación presentamos las definiciones pertinentes a las categorías o variables que se mencionan en el cuadro anterior.

#### 4.2.1 Actividades y Proyecto Prioritarios

Son categorías básicas sobre las que se centran la implementación estratégica del Plan, constituyendo las unidades fundamentales de asignación de recursos a fin de lograr los objetivos estratégico establecidos.

**Una actividad:** Es un conjunto de acciones que concurren a la operatividad y mantenimiento de los servicios públicos o administrativos existentes. Son permanentes y continuas en el

tiempo y responden a objetivos que tienen que medirse mediante indicadores de producto.

**Un Proyecto:** Es un conjunto de intervenciones limitadas en el tiempo con el fin de crear, ampliar, mejorar, modernizar o recuperar la capacidad productora de bienes y servicios y cuyos beneficios se generan durante la vida útil del proyecto. Concluido el proyecto generalmente da origen a una actividad. Responde a objetivos y su medición es a través de indicadores de producto. Los proyectos prioritarios forman parte del Programa Multianual de Inversión Pública, sujetos a normatividad establecida en el Sistema Nacional de Inversión Pública.

#### **4.2.2 Recursos Requeridos para cada Año del Plan**

Constituye los recursos humanos, físicos y materiales expresados en términos monetarios. La expresión monetaria puede hacerse en moneda corriente (Nuevos Soles), o en moneda dura. Sin embargo la coyuntura actual que se vive en el país, de economía estabilizada, se puede expresar en Nuevos Soles. Este costeo se hace a nivel de cada actividad y proyecto de cada objetivo para cada uno de los años del horizonte temporal del plan.

#### **4.2.3 Indicadores de Desempeño**

Son parámetros que permiten cuantificar el grado de cumplimiento de un determinado objetivo. Provee la base para el seguimiento y evaluación del desempeño de las instituciones.

Son de naturaleza cuantitativa, porque miden los cambios tangibles o intangibles que las actividades y/o proyectos se plantean en una perspectiva de desarrollo.

Los indicadores de desempeño son instrumentos de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos, que a su vez constituyen una expresión cualitativa y

cuantitativa concreta de lo que se pretende alcanzar con un objetivo establecido.

Las principales características de un indicador son: Pertinencia, independencia, costo, confiabilidad, simplicidad, oportunidad, no redundante, focalización en áreas controlables, participación.

En la administración pública la evaluación y seguimiento de los Planes Estratégicos Institucionales generalmente se hacen mediante tres indicadores: Indicadores de Producto, de Resultado y de Impacto.

**Un indicador de Producto**, es un parámetro para medir las actividades y proyectos, que reflejan los bienes y servicios cuantificables previstos por una determinada intervención. Puede haber más de un objetivo por cada actividad o proyecto.

**Un indicador de Resultado**, parámetro que indica el progreso en el logro de las acciones (actividades y proyectos), reflejando el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos. Generalmente los resultados de las acciones no pueden ser medidos sino hasta el final de las tareas que la componen

**Un indicador de Impacto**, parámetro que muestra los efectos (directos e indirectos) producidos como consecuencia de los resultados y logros de las acciones sobre un determinado grupo objetivo. Requiere precisar el tiempo de medición y separar la influencia de otros factores.

#### **4.2.4 Responsables:**

Para cada actividad y proyecto que implementan los Objetivos Estratégicos se deben señalar los responsables de su ejecución. Para el presente documento la responsabilidad lo estamos estableciendo a nivel de Gerencia o Jefatura correspondiente.

En anexo adjunto se incluyen los formatos, debidamente diligenciados, que estipula la Directiva N° 003 - 2003- EF/68.01.,

que establece las pautas para la reformulación y formulación de los Planes Estratégicos Institucionales para el período 2004- 2006.

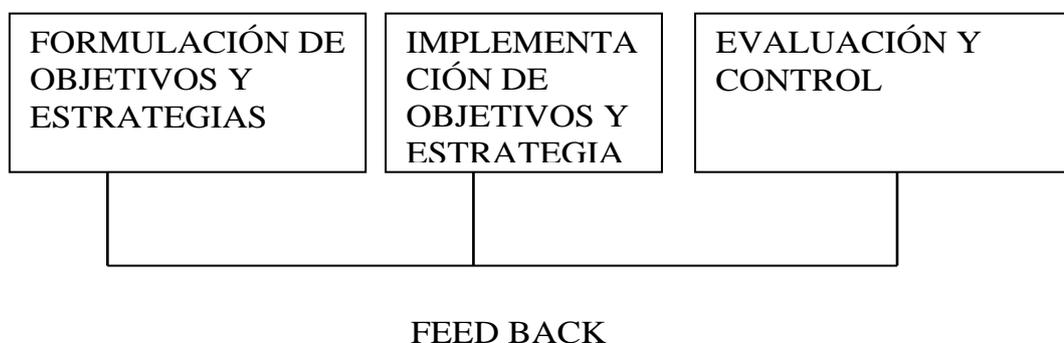
PROGRAMA/OBJETIVO	CUANTIFICACION ANUAL					TOTAL PERIODO
	2007	2008	2009	2010	2011	
FUNCION 04 AGRARIA						
OBJETIVO 1: Continuar con la transferencia de tierras para fines agrícolas y otros usos. Transferencia de otros activos	1,040,000	1,570,000	1,250,000	1,000,000	1,000,000	5,860,000
OBJETIVO 2: Garantizar el abastecimiento de agua a los usuarios de la Primera y Segunda Etapas.	17,990,000	20,350,000	16,950,000	14,950,000	15,950,000	86,190,000
OBJETIVO 3: Optimizar la utilización del recurso hídrico en los valles actuales.	850,000	1,100,000	1,150,000	1,200,000	1,250,000	5,550,000
OBJETIVO 4: Disminuir el nivel de napa freática en los valles de Chao, Virú y Moche.	1,000,000	21,094,000	26,406,000	13,500,000	0	62,000,000
OBJETIVO 5: Lograr que el Proyecto forme parte de la Autoridad Autónoma del Río Santa.		60,000	0	0	0	60,000
OBJETIVO 6: Promover la reconversión de las áreas de mejoramiento del Proyecto	1,154,000	1,474,000	1,474,000	1,474,000	1,474,000	7,050,000
OBJETIVO 7: Consolidación de la I y II Etapas, y ejecutar las obras de la III Etapa.		22,000,000	237,600,000	467,600,000	573,933,333	1,301,133,333
OBJETIVO 8: Construcción de embalses en la cuenca alta del río Santa		7,000,000	11,000,000	4,000,000		22,000,000
OBJETIVO 9: Optimizar los procesos administrativos y sistemas de comunicación en el PECH.	0	90,000	0	0	0	90,000
OBJETIVO 10: Promover la generación de energía eléctrica en el ámbito de la Primera Etapa del Proyecto.	0	50,000	0	0	0	50,000
OBJETIVO 11: Lograr una adecuada cultura y clima organizacional para que el personal del Proyecto contribuya efectivamente al cumplimiento de los objetivos.		24,000	24,000	24,000	24,000	96,000
OBJETIVO 12: Implulsar la reposición del parque automotriz obsoleto del proyecto	1,285,000	335,000	0	0	0	1,620,000
<b>GRAN TOTAL</b>	<b>23,319,000</b>	<b>75,147,000</b>	<b>295,854,000</b>	<b>503,748,000</b>	<b>593,631,333</b>	<b>1,491,699,333</b>

### **4.3 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL**

#### **4.3.1 El Planeamiento Estratégico Como Proceso:**

En términos generales, viendo el Plan Estratégico como proceso, tenemos el siguiente esquema:

**CUADRO N° 49  
PLAN ESTRATEGICO COMO PROCESO**



Por lo tanto, no basta con diseñar los objetivos y estrategias adecuadas para la empresa, hay que ponerla en práctica, lo que puede ser la parte más difícil de la gestión institucional.

Los objetivos y las estrategias tienen que ser a largo plazo y su influencia gradual. Se necesitan metas claras y ambiciosas, pero también se necesitan metas intermedias. Las primeras centran la atención de toda la organización en el objetivo a seguir y las otras aseguran el avance gradual en el camino elegido. Por ello hay que tener en cuenta que los objetivos y las estrategias tienen un componente intertemporal y que deben ajustarse cada cierto período.

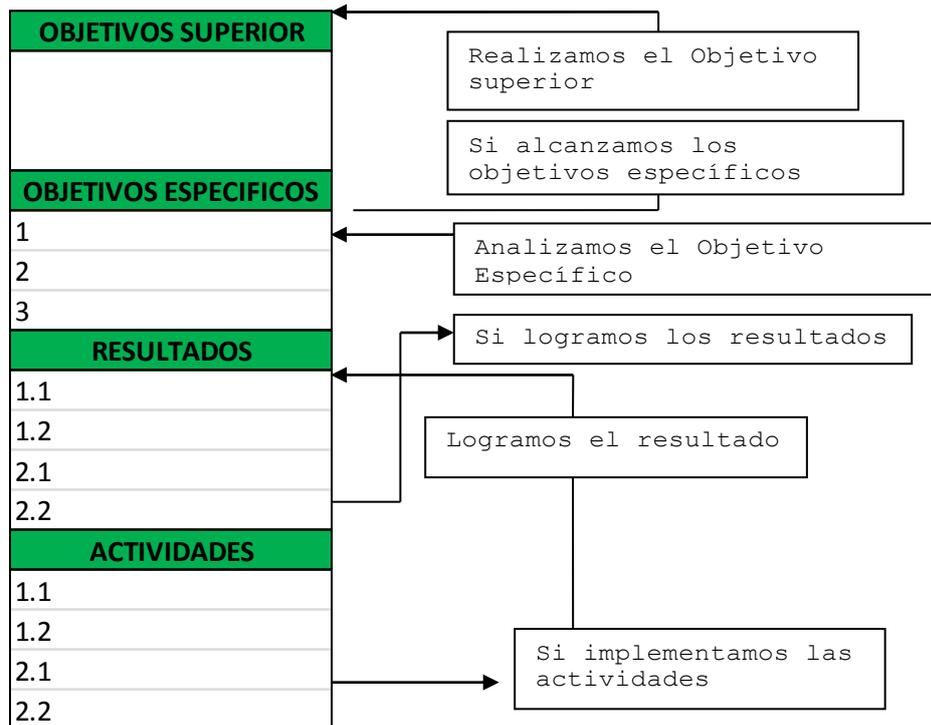
La formulación de los objetivos y las estrategias de una institución nos dicen que se debe determinar y/o conseguir que la empresa lo haga. Para esto último se requiere de los

ejecutivos grandes dotes de liderazgo y capacidad organizativa: Hacer que un grupo de gente, organizados de alguna forma haga una serie de cosas que antes del plan parecían difíciles de hacer

Entonces, el problema estratégico no puede tratarse en el vacío, no basta con pensar que la empresa debe obtener algo, si no hay un plan claro de cómo se va a hacer en la práctica. Y este plan debe estar acorde con la realidad de la empresa, con sus posibilidades de cambio y no quedarse solamente en la propuesta estratégica, sin considerar seriamente la puesta en práctica.

Por lo tanto y por definición, a propia formulación de la estrategia es un proceso iterativo: Analizar cuál sería una posición competitiva sólida, ver qué posibilidades reales tiene la empresa de obtenerla, quizás buscar una nueva estrategia, teniendo en cuenta la limitaciones observadas y las mejoras que se pueden introducir.

Para lograr la efectividad de los objetivos y estrategias corporativas se utilizará el Método Kanri, para el despliegue respectivo. Esto es, que los objetivos y estrategias corporativas se convertirán en objetivos, metas y estrategias al nivel funcional y/o unidades estratégicas de desarrollo, desarrollando luego los planes de acción, los presupuestos y la determinación de los indicadores o puntos de control respectivo. Según el siguiente esquema y cuadros respectivos:



El trabajo del directivo es por lo tanto doble: Tiene que dar dirección a institución y tiene que organizar que la institución vaya a la dirección deseada. Por eso es un trabajo doble, y no dos trabajos distintos, son dos facetas distintas de la misma realidad.

Para ello requieren de mecanismos que aseguren que la gente haga lo que se supone de ellos.

Eso requiere tres elementos:

- a. Metas o planes operativos claros
- b. Información acerca de en qué medidas se han alcanzado las objetivo y metas y,
- c. Un sistema de premios y castigos, para incentivar la consecución de las metas.

**a. Metas o planes operativos claros:**

Que contienen dos aspectos fundamentales:

- El Plan Operativo, esto es teniendo como marco los objetivos y estrategias a nivel corporativo, establecer sub objetivos y sub metas u objetivos y metas a nivel de las diferentes áreas funcionales y/o de unidades estratégicas de negocios. Esto implica a la vez establecer las actividades y proyectos específicos que nos llevarán a conseguir los objetivos a este nivel.
- Presupuesto, que no es un requisito para reportar a alguien, sino un instrumento de asignación de recursos para conseguir objetivos. Las actividades que se establezcan a nivel en cada área funcional y/o unidades estratégicas de negocios, implican costos, los mismos que se deben integrar para obtener el presupuesto de la institución. Por lo tanto el presupuesto no es otra cosa que la cuantificación de los planes operativos.

**b. Información acerca de en qué medidas se han alcanzado las objetivo, Metas y presupuestos (Evaluación).**

No basta con establecer objetivos y metas detalladas, concretas y cuantificadas, si no se comprueba el grado de consecución de las mismas. Aquí juega un papel fundamental los sistemas informáticos de la empresa, los mismos que deben tener las siguientes características:

- Adecuado
- Oportuno
- Eficiente

- Suficiente
- Consiste

**c. Un sistema de premios y castigos, para incentivar la consecución de las metas.**

El grado de cumplimiento o no de lo programado debe estar sujeto a premios y también a castigos. Porque si la gente tiene fijada la idea de que haga bien o mal, los resultados, para él, son los mismos, optará por la ley del menor esfuerzo y será muy difícil conseguir lo que la dirección quiere que hagan.

Los premios o castigos, pueden ser de diferentes tipos y maneras:

- Puede ser pecuniario, a base del cual satisfarán sus necesidades básicas.
- Estímulos y reconocimiento a la calidad de la aportación, que se suele llamar una "remuneración espiritual", que tiene efectos impresionantes y cuestan muy poco a la empresa.
- Los ascensos y la opción de hacer carrera dentro de la empresa es otro estímulo interesante.

Es fundamental entonces que haya premios y castigos al desempeño, pero hay que tener mucho cuidado con las simplificaciones. Por ejemplo la parte variable del sueldo puede convocar conductas disfuncionales, al dedicarse el empleado a maximizar a corto plazo la variable por la cual se le juzga, al margen del impacto real en la empresa.

Esto demuestra que hay que tener cuidado en establecer el sistema de incentivos y premios, no priorizar los efectos secundarios sobre los importantes.

### **4.3.2 El Seguimiento y Evaluación del Plan Estratégico Institucional**

Los mecanismos de la evaluación y seguimiento en el sector público, lo establece la Directiva N° 001-2005-EF/68.01, Directiva para el Seguimiento y Evaluación de los Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales y Planes Estratégicos Institucionales Reformulados del periodo anterior, cuyas principales consideraciones son las siguientes:

#### **a. Seguimiento y Evaluación**

El Seguimiento y Evaluación son parte del proceso de Planeamiento Estratégico Multianual que permite determinar resultados de la gestión y medir el desempeño institucional sobre la base de los objetivos considerados en los Planes Estratégicos Institucionales.

Buscamos evaluar cuan bien a sido el desempeño del Proyecto Especial CHAVIMOCHIC con la finalidad de tomar las acciones necesarias para mejorar la gestión.

- **El Seguimiento:**

Es de carácter permanente consistente en registrar, observar y determinar los avances en la ejecución de las actividades y proyectos establecidos para lograr los objetivos. Esto permite a las instancias ejecutoras tomar acciones correctivas oportunas cuando se detectan a tiempo las desviaciones o deficiencias, por lo siguiente:

- Valora el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- Proporciona la información suficiente y oportuna para la toma de decisiones.
- Utiliza las conclusiones para mejorar el desarrollo de las

acciones.

- Sistematiza la experiencia obtenida durante la marcha de las acciones.
- Evaluación:

Está referida al juicio que se realiza una vez culminada la acción o intervención.

Responde a las siguientes interrogantes:

- ¿Cómo se ha realizado la acción?
- ¿Se ha cumplido el objetivo?
- ¿Cuál es el nivel de satisfacción de la población objetivo?

Se requiere que el Proyecto Especial cuente con los sistemas de información pertinente que proporcionen datos confiables y oportunos para medir el avance de los indicadores de desempeño.

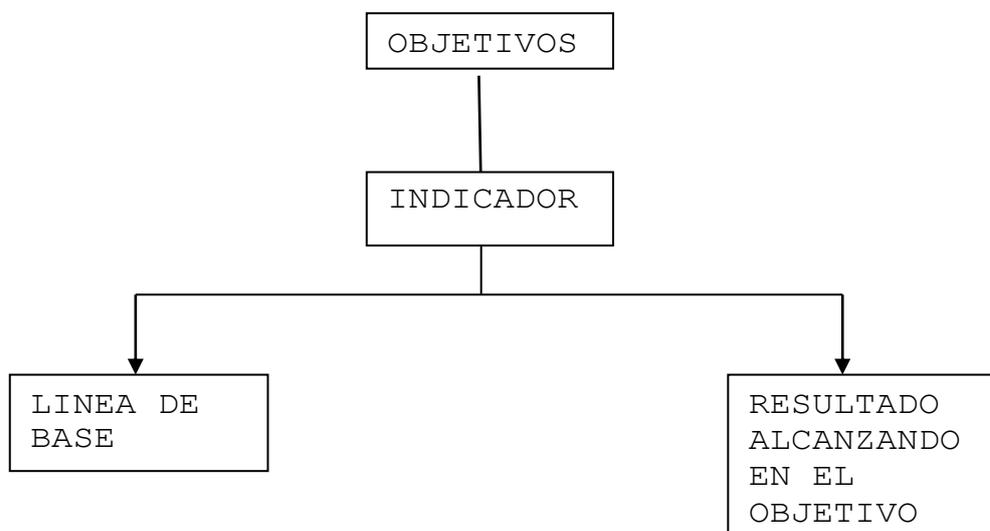
Se requiere:

- Fijar la unidad de análisis de los objetivos
- Desglosaría en variables que deben personificar a los objetivos
- Elaborarlos indicadores que servirán de patrón de lo que se quiere valorar y evaluar.

Para evaluar es necesario tener en cuenta el siguiente esquema:

- Una situación inicial (línea de base.
- Una situación deseable.
- Una situación real alcanzada en el plazo establecido.

**CUADRO N° 51**  
**ESQUEMA DE EVALUACIÓN DEL PLAN**



Entendiéndose como línea de base la primera medición de los indicadores seleccionados para medir los objetivos a los que pertenece una acción permanente (actividad) o temporal (proyecto). Se identifica al inicio del Plan con la finalidad de contar con una base que permita cuantificar los cambios netos ocurridos en razón de su intervención.

La evaluación del Plan Estratégico Institucional se elaborará en forma semestral y anual. Este informe de evaluación deberá contener los siguientes ítems, como mínimo:

- Un resumen ejecutivo.
- Principales normas que incidieron en el desempeño institucional y cambios en la estructura organizativa.
- Resultado de los indicadores de medición del desempeño a nivel de programas y sub programas, grado de cumplimiento y breve explicación de

las desviaciones en relación a lo programado.

- Actividades y proyectos más importantes, productos y servicios brindados, coberturas de atención, recursos programados y ejecutados.

- Programa Multianual de Inversión:

  - \*Situación respecto a lo programado, principales desviaciones, problemas y propuestas de solución.

  - \*Proyectos en ejecución, grado de avance físico y financiero.

    - Desviaciones respecto a las metas físicas y financieras programadas.

- Recursos programados y ejecutados a nivel de programa funcional y sub programas. Considerar el presupuesto de apertura y las modificaciones en el período de evaluación;

Los informes de evaluación semestral y anual de, los Gobiernos Regionales, donde estará inmerso el Proyecto Especial CHAVIMOCHIC, serán remitidos a la DGPM, dentro de los 45 días de vencido el semestre y el año y serán publicados en la página web respectiva

El instrumento fundamental, como ya se mencionó en líneas anteriores, es el Plan Operativo para la institución.

## **b. Plan Operativo Institucional**

El Plan Operativo, es el mecanismo de implementación de los Planes Estratégicos. Se establecen objetivos operativos, indicadores y metas operativas, estrategias, actividades, programas, proyectos y políticas operativas, referidos a un año fiscal y en concordancia con el Plan Estratégico institucional.

Se debe tener en cuenta las evaluaciones anteriores del PEÍ y el diagnóstico de la situación actual.

Los Objetivos Operativos son alcanzables en el período de un año y están enmarcados en el Plan Estratégico Institucional, para conseguir la realización de este.

El Plan Operativo tiene la siguiente estructura:

1. Direccionamiento de la Institución
  - a. Visión
  - b. Misión
  - c. Valores
  - d. Filosofía de la Gestión
  - e. Lineamientos de Política Institucional
2. Diagnóstico de la Institución.
  - a. Diagnóstico Interno
  - b. Diagnóstico Externo
3. Objetivos Operativos de la Institución
4. Programa de acción General
5. Programa de Actividades y Proyectos
6. Presupuesto de la Institución

Por lo tanto, el paso siguiente al Plan Estratégico Institucional es el Plan Operativo 2008 para el Proyecto Especial Chavimochic, cuyo proceso de formulación es parecido al PEÍ.

**CAPÍTULO V**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **5.1. CONCLUSIONES:**

- Se ha desarrollado el plan estratégico institucional para el Proyecto Especial Chavimochic con sus perspectivas a mediano y largo plazo.
- Se realizó el análisis FODA del PECH indicando oportunidades y amenazas, así como sus fortalezas y debilidades.
- La oportunidad más importante es la coyuntura política favorable, el interés de la participación de la inversión privada, la existencia de oferta hídrica.
- Los principales grupos de interés son El Gobierno Regional, los usuarios de valles viejos, los trabajadores del PECH, los usuarios de tierras nuevas, las Municipalidades y Sedalib e Hidrandina principalmente.

## **5.2. RECOMENDACIONES:**

- Efectuar la declaración de la visión misión y valores institucionales.
- Determinar los objetivos estratégicos generales.
- Llevar a delante acciones prioritarias institucionales tales como:
  - Consolidación de la primera y segunda etapa del PECH.
  - Construcción de la tercera etapa del PECH
  - Modernizar y optimizar la gestión administrativa del PECH.
  - Promover la extensión agraria.
  - Saneamiento físico y legales de las tierras en los valles del PECH.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:**

- Br. Rodolfo Andrés Labrin Bello, tesis 2010; Propuesta de Plan Estratégico 2010 – 2013 para la oficina de relaciones internacionales de la facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile. Escuela de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile.
- Br. Leomercis Efigenia Arteaga Rodríguez, Tesis 2010; Propuesta del Plan Estratégico la Gerencia de Proyectos de la Empresa BD2050 Automatismos Industriales. Pontificia Universidad Católica Andrés Bello
- KOONTZ, Harold y Wiehrich, Heinz, Administración Una perspectiva Global, 10<sup>a</sup>. Edición, edit. Mc Graw-Hill, México, 1 996.
- KOTLER, Philip, Dirección de la Mercadotecnia, 7<sup>a</sup> edición, edit. Prentice may Hispanoamericana S.A. México, 1 993.
- PORTER, Michael, Estrategia Competitiva, 22<sup>a</sup>, reimpresión, edit. CECSA, México 1 997.
- SALONER SHEPARD PODOLNY, Administración Estratégica - 2005 Editorial Limusa S.A.
- STONER, James; Freeman, Edward y Gilbert, Daniel, Administración 6<sup>a</sup> edición, edit. Prentice may Hispanoamericana S.A., México, 1 996.