



Gobierno del Perú

20  
24



GUÍA PARA EL

# PLANEAMIENTO INSTITUCIONAL

Actualizada por Resolución de Presidencia de  
Consejo Directivo N°0055-2024-CEPLAN/PCD



---

## **GUÍA PARA EL PLANEAMIENTO INSTITUCIONAL.**

Gioianni Diglio Peirano Torriani  
**Presidente del Consejo Directivo**  
**Centro Nacional de Planeamiento Estratégico**

Luis Enrique De La Flor Sáenz  
**Director Ejecutivo del Ceplan**

Daisy Heidinger Zevallos  
**Directora Nacional de Coordinación y Planeamiento**

**Equipo técnico:**

Sandy Silva Piña, Carlos Huarcaya Clemente, Fátima Amoretti Arteaga, Leidy Cayotopa Mesones y Noé Kiyak Pujupat (DNCP)

**Autor:** Esta obra es una obra colectiva

Fotografía de carátula: Freepik  
Fotografías interiores Freepik

**Editado por:**

**Centro Nacional de Planeamiento Estratégico**  
Av. Canaval y Moreyra 480, piso 21  
San Isidro, Lima, Perú (51-1) 211-7800  
[webmaster@ceplan.gob.pe](mailto:webmaster@ceplan.gob.pe)  
[www.gob.pe/ceplan](http://www.gob.pe/ceplan)  
©Derechos Reservados

---



GUÍA PARA EL

# PLANEAMIENTO INSTITUCIONAL

Actualizada por Resolución de Presidencia de  
Consejo Directivo N°0055-2024-CEPLAN/PCD



# CONTENIDO

<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>14</b>
<b>ASPECTOS GENERALES</b>	<b>17</b>
Objetivo	17
Alcance	17
Ciclo de planeamiento estratégico	18
Planeamiento institucional en la cadena de resultados	19
Articulación entre políticas y planes	21
Articulación del planeamiento institucional con los sistemas administrativo	23
El planeamiento institucional enmarcado en la gestión por procesos	25
Gestión del riesgo de desastres en el planeamiento institucional	26
<b>CAPÍTULO 1. CONSIDERACIONES PARA EL PROCESO DEL PLANEAMIENTO INSTITUCIONAL</b>	<b>31</b>
1.1 Conformación del grupo de trabajo	31
1.2 Características del PEI y POI	32
1.3 Contenido del PEI	32
1.4 Aprobación del PEI	34
1.5 Actualización del PEI	35
1.6 Ampliación del horizonte del PEI	36
<b>CAPÍTULO 2. APlicación de las fases 1 y 2 del ciclo de PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO EN EL PEI</b>	<b>39</b>
Fase 1: Análisis de la situación actual de la institución	40
Fase 2: Análisis prospectivo institucional	42

<b>CAPÍTULO 3. DECISIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>46</b>
3.1 Plan Estratégico Institucional - PEI	46
3.1.1. Definición de la situación futura deseada	46
3.1.2. Misión institucional	47
3.1.3. Objetivos Estratégicos Institucionales - OEI	47
3.1.4. Acciones Estratégicas Institucionales - AEI	49
3.1.5. Indicadores del PEI	51
3.1.6. Ruta Estratégica	51
3.2 Plan Operativo Institucional - POI	55
3.2.1 Etapas del POI	56
3.2.2 Elaboración y Aprobación del POI	56
3.2.3 Actualización del POI	62
3.3 Registro de los Planes Institucionales en el Aplicativo CEPLAN	63
3.3.1 Registro del PEI en el aplicativo CEPLAN	64
3.3.2 Registro del POI en el aplicativo CEPLAN	64
<b>CAPÍTULO 4. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN</b>	<b>68</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>69</b>
Anexo A-1: Ejemplos de redacción y matrices de la Fase 1 y Fase 2	70
Anexo A-2 : Matriz de selección de opciones estratégicas a partir de las medidas anticipatorias	74
Anexo A-3: Ejemplo de redacción de la situación futura deseada	75
Anexo A-4 : Perfiles de usuarios del aplicativo CEPLAN	76
Anexo A-5: Ejemplos de Redacción de Objetivos Estratégicos Institucionales Tipo I y Tipo II	77
Tipo I	77
Tipo II	78
Anexo A-6: Ejemplos de Redacción de Acciones Estratégicas Institucionales	79

Anexo A-7: Ejemplo de registro del Cuadro Multianual de Necesidades con articulación de SA	80
<b>FORMATOS DE LOS PLANES</b>	<b>81</b>
Anexo B-1: Matriz de Articulación de Planes	82
Anexo B-2: Matriz de Articulación de las Políticas Nacionales y el PEI	84
Anexo B-3: Matriz del Plan Estratégico Institucional	85
Anexo B-4: POI Multianual con Programación Física y de Costeo	86
Anexo B-5: POI Anual con Programación Física y Financiera	87
<b>GLOSARIO</b>	<b>88</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>93</b>

# LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b>	Vinculación del PEI con otros planes según el tipo de entidad	22
<b>Tabla 2.</b>	Funciones	31
<b>Tabla 3.</b>	Características del PEI y POI	32
<b>Tabla 4.</b>	Estructura del PEI	33
<b>Tabla 5.</b>	Desarrollo de las fases del Ciclo de planeamiento estratégico según entidades del Sinaplan	39
<b>Tabla 6.</b>	Naturaleza de AEI según el tipo de OEI	50
<b>Tabla 7.</b>	Relación entre AEI y categorías presupuestales	51
<b>Tabla 8.</b>	Ánalisis de priorización para identificar la Ruta Estratégica	54
<b>Tabla 9.</b>	Elementos de la Actividad Operativa e Inversión	59
<b>Tabla 10.</b>	Estructura de Contenido Mínimo del POI	60

# LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b>	Ciclo de Planeamiento Estratégico	18
<b>Figura 2.</b>	Articulación de políticas y planes en la cadena de resultados	19
<b>Figura 3.</b>	Ejemplo de una Cadena de Resultados	21
<b>Figura 4.</b>	Círculo de articulación de sistemas administrativos	24
<b>Figura 5:</b>	Modelo conceptual de la PNMGP al 2030	26
<b>Figura 6.</b>	Relación entre Componentes y Procesos de la Política Nacional Gestión del Riesgo ee Desastres	27
<b>Figura 7.</b>	Denominaciones del documento PEI	36
<b>Figura 8.</b>	Preguntas orientadoras para el desarrollo de la situación actual de la institución	40
<b>Figura 9:</b>	Preguntas orientadoras para el análisis prospectivo institucional	42
<b>Figura 10.</b>	Plano cartesiano de importancia y gobernabilidad para la selección de las opciones estratégicas	44
<b>Figura 11.</b>	Etapas del POI	56
<b>Figura 12.</b>	Esquema básico para registrar de los planes institucionales en el aplicativo CEPLAN	66
<b>Figura 13.</b>	Plano cartesiano de importancia y gobernabilidad (IGO).	75



# SIGLAS

<b>AEI</b>	Acción Estratégica Institucional
<b>APM</b>	Asignación Presupuestaria Multianual
<b>APNOP</b>	Asignaciones Presupuestarias que No resultan en Producto
<b>CEPLAN</b>	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
<b>CN</b>	Cuadro de Necesidades
<b>GL</b>	Gobierno Local
<b>GN</b>	Gobierno Nacional
<b>GR</b>	Gobierno Regional
<b>MEF</b>	Ministerio de Economía y Finanzas
<b>OCDE</b>	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
<b>OEI</b>	Objetivo Estratégico Institucional
<b>PAC</b>	Plan Anual de Contrataciones
<b>PCM</b>	Presidencia del Consejo de Ministros
<b>PDC</b>	Plan de Desarrollo Concertado
<b>PDLC</b>	Plan de Desarrollo Local Concertado
<b>PDRC</b>	Plan de Desarrollo Regional Concertado
<b>PEDN</b>	Plan Estratégico de Desarrollo Nacional
<b>PEI</b>	Plan Estratégico Institucional
<b>PESEM</b>	Plan Estratégico Sectorial Multianual
<b>PGG</b>	Política General de Gobierno
<b>PIA</b>	Presupuesto Institucional de Apertura
<b>PIP</b>	Proyecto de Inversión Pública
<b>PMI</b>	Programación Multianual de Inversiones

<b>POI</b>	Plan Operativo Institucional
<b>PP</b>	Programa Presupuestal
<b>SA</b>	Sistemas Administrativos
<b>SIAF</b>	Sistema Integrado de Administración Financiera
<b>SIGA</b>	Sistema Integrado de Gestión Administrativa
<b>SINAGERD</b>	Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastre
<b>SINAPLAN</b>	Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico



# PRESENTACIÓN

La Guía para el Planeamiento Institucional es una herramienta que orienta la formulación de los planes institucionales de las entidades integrantes del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico – SINAPLAN. Para ello, establece lineamientos metodológicos para el planeamiento institucional que comprende el Plan Estratégico Institucional - PEI y el Plan Operativo Institucional – POI.

El PEI es un instrumento de gestión que define la estrategia del pliego para lograr sus objetivos en un periodo de cinco (5) años, a través de intervenciones diseñadas para producir bienes, servicios y regulaciones (productos), que incidirán en el cambio de las condiciones de los ciudadanos (resultados iniciales), contribuyendo en forma agregada con la mejora en el bienestar de la población a la cual sirve.

Cada pliego del sector público formula un Plan Estratégico Institucional - PEI y elabora un Plan Operativo Institucional – POI a nivel de cada Unidad Ejecutora de ser el caso, los cuales orientan su accionar hacia el logro de resultados establecidos en los objetivos y acciones estratégicas institucionales; esta se desarrolla en el marco del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN) 2050, la Política General de Gobierno (PGG), y las Políticas Nacionales (PN), articulados con el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) y el Plan de Desarrollo Concertado (PDRC – PDLC) según corresponda.

El Plan Operativo Institucional - POI permite identificar los insumos y procesos requeridos para generar los productos (bienes, servicios y regulaciones) orientados a los usuarios de los servicios de la entidad. Esta identificación permite determinar la necesidad de recursos y priorizar los recursos asignados. El POI debe ser un insumo para la elaboración de la propuesta de presupuesto anual de la Unidad Ejecutora. Una vez aprobado el presupuesto del Sector Público por el Congreso, el POI debe ajustarse al PIA para guardar consistencia, en función a las prioridades establecidas por la entidad. La propuesta de POI financiado refleja la decisión de lograr los objetivos de política institucional con la estrategia diseñada.

Además, en el marco de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, el sistema de planeamiento asume un rol estratégico, orientando la intervención pública. Precisamente, a nivel del planeamiento institucional - el PEI y el POI se vinculan directamente con otros sistemas administrativos, tales como presupuesto, inversiones, abastecimiento, entre otros.

Giofianni Peirano Torriani

**Presidente del Consejo Directivo del Ceplan  
Centro Nacional de Planeamiento Estratégico**





# ASPECTOS GENERALES

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

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

En ese marco, todas las entidades que integran el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico articulan sus Planes Estratégicos a los Objetivos Nacionales, Objetivos Específicos y a las Acciones Estratégicas establecidos en el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional al 2050<sup>1</sup>.



## Objetivo

Establecer la metodología para el proceso de elaboración (formulación o actualización) del Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Plan Operativo Institucional (POI), conforme al Ciclo de Planeamiento Estratégico.



## Alcance

La guía está dirigida a las entidades que forman parte del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico - SINAPLAN, de acuerdo con lo señalado en el Artículo 3 del Decreto Legislativo N° 1088. Es aplicable para entidades de los tres niveles de gobierno: nacional, regional y local; así como a los Organismos Constitucionales Autónomos y Universidades Públicas.

La presente guía también será de aplicación para las empresas bajo el ámbito del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado - FONAFE y las Entidades de Tratamiento Empresarial - ETE que comprende a

.....  
1 Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN) es el instrumento técnico de planeamiento estratégico que implementa la Visión de País, las Políticas de Estado del Acuerdo Nacional y los compromisos asumidos por el Perú en el ámbito internacional.

los Organismos Públicos y Empresas No Financieras de Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales; así como para las Mancomunidades Municipalidades y Regionales, previa opinión técnica del Ceplan en función a su naturaleza orgánica y jurídica.

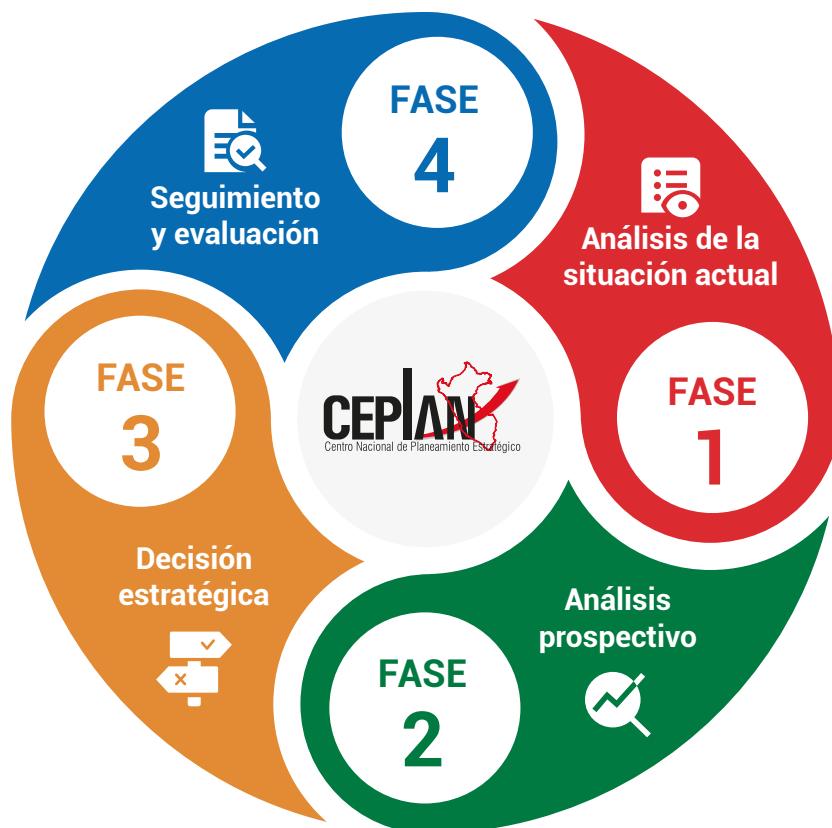


## Ciclo de planeamiento estratégico

El planeamiento estratégico incorpora la prospectiva; con base a un análisis de la situación actual y de acuerdo con la situación futura deseada, se desarrolla una estrategia desde el presente para alcanzarla; el seguimiento y evaluación retroalimentan el proceso.

De acuerdo a lo establecido en la Directiva General de Planeamiento Estratégico del Sinaplan, Directiva N°001-2024-CEPLAN/PCD, el planeamiento estratégico se desarrolla a través de un ciclo compuesto por cuatro fases (Ver Figura 1) definidas a continuación:

**Figura 1. Ciclo de Planeamiento Estratégico**



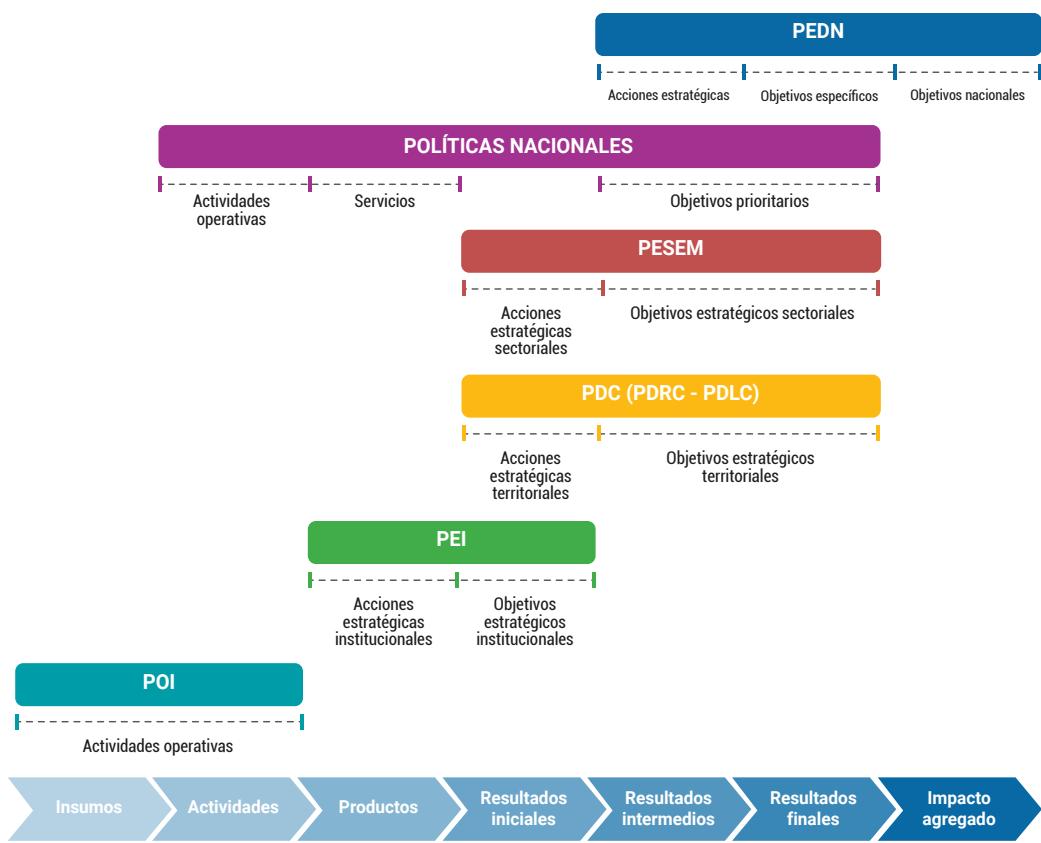
*Fuente:* Directiva N° 001-2024-CEPLAN/PDC Directiva General de Planeamiento Estratégico del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico



# Planeamiento institucional en la cadena de resultados

Al identificar la cadena de resultados para políticas y planes, la entidad verifica la vinculación entre sus objetivos institucionales y los objetivos o acciones estratégicas definidos en los planes a nivel sectorial o territorial, según corresponda (nacional, regional o local). Para ello toma en cuenta la ubicación de los contenidos principales de las políticas y planes en la cadena de resultados según se muestra en la Figura 2.

**Figura 2. Articulación de políticas y planes en la cadena de resultados**



**Fuente:** Directiva N° 001-2024-CEPLAN/PDC Directiva General de Planeamiento Estratégico del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico

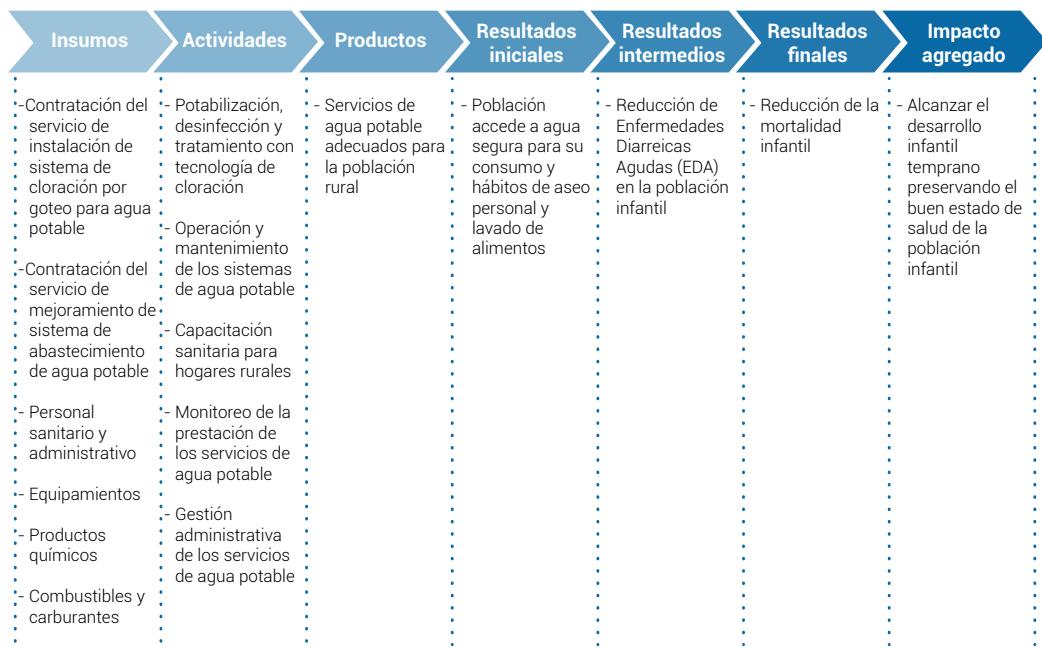
La definición de cada uno de los eslabones es la siguiente:

- (A) Los **insumos** son los factores que intervienen en la producción de los bienes y servicios. Pueden ser físicos, humanos, financieros, entre otros, y participan o son transformados en el proceso de generación de valor a través de la provisión de productos.
- (B) Las **actividades** son el conjunto de procesos u operaciones, bajo control directo de la entidad, que contribuyen en la producción y entrega de productos (bienes, servicios o regulaciones).
- (C) Los **productos** son los bienes, servicios o regulaciones provistos por el Estado que se obtienen de la transformación de los insumos a través de las actividades. Para el caso estricto de las políticas nacionales, los productos estarán relacionados únicamente a los servicios.
- (D) Los **resultados iniciales** se definen como los cambios en las condiciones de vida o estado de la población objetivo que ocurren en el corto plazo, como resultado de la provisión de productos por el Estado. Las entidades públicas ejercen influencia directa sobre este tipo de resultados, por lo que pueden asociarse a resultados institucionales.
- (E) Los **resultados intermedios** se definen como los cambios en las condiciones de vida o estado de la población objetivo que ocurren en el mediano plazo, como resultado de los efectos derivados de la provisión de productos por el Estado. Una entidad pública solo tendrá influencia indirecta sobre este tipo resultados, por tanto, para su consecución se requiere la intervención de varias entidades públicas y otros actores de la sociedad.
- (F) Los **resultados finales** se definen como los cambios en las condiciones de vida o estado de la población objetivo que ocurren en el largo plazo, como resultado de los efectos derivados de la provisión de productos por el Estado. Un resultado final tendrá como determinantes principales un conjunto de resultados intermedios, por lo que su nivel de complejidad es alto.

Los resultados finales asociados a un conjunto de intervenciones públicas generan un impacto agregado en el bienestar de la población. Es decir, este es consecuencia de diversos resultados finales generados a partir de un conjunto de bienes, servicios o regulaciones provistos por el Estado.

A nivel institucional, esta cadena de resultados es un modelo que permite describir mediante el Plan Estratégico Institucional (PEI) y Plan Operativo Institucional (POI), la actuación de las entidades públicas en los campos de la producción de bienes y servicios, y de la generación de efectos sociales que se plantearon en el plan estratégico de nivel superior (PEDN, PESEM, PDRC, PDLC).

**Figura 3. Ejemplo de una Cadena de Resultados**



*Elaboración:* Ceplan



## Articulación entre políticas y planes

Las políticas y planes formulados en el marco del SINAPLAN deben estar articulados y armonizados, con el fin de implementar los objetivos de desarrollo nacional del PEDN, y contribuir a alcanzar la visión de futuro compartida.

En el caso de las políticas nacionales, contienen los servicios que se entregan a las personas, contribuyendo a alcanzar sus objetivos, y de esta manera mitigar un determinado problema público de alcance nacional en el mediano o largo plazo.

Los servicios de la Política Nacional se articulan al Plan Estratégico Institucional (PEI) de la entidad, en virtud de que esta es la responsable de su provisión, en el marco de sus competencias y funciones, y, en consecuencia, es la que debe cautelar determinados atributos de calidad (llamados estándares nacionales de cumplimiento en las políticas nacionales), así como de garantizar su cobertura necesaria.

En la cadena de resultados, los servicios de las políticas nacionales se ubican en el mismo eslabón que las acciones estratégicas institucionales (AEI) del Plan Estratégico Institucional PEI, por lo que se debe cautelar su concordancia. Además, para su adecuada entrega, cada servicio requiere de un conjunto de actividades operativas (AO).

Para el caso del Poder Legislativo, el Poder Judicial, los organismos constitucionales autónomos y las Universidad Públicas; sus Objetivos Estratégicos Institucionales corresponden a resultados intermedios o finales, articulados con el PEDN.

En la Tabla 1 se presenta cada tipo de entidad y el plan estratégico superior al que se articula el PEI. Como se aprecia, las entidades públicas del Gobierno nacional y organismos públicos se vinculan con los respectivos Pesem, los otros poderes del Estado y los organismos autónomos se vinculan con el PEDN, mientras los gobiernos regionales y locales lo hacen con sus respectivos Planes de Desarrollo Concertado (PDC).

En el caso de las universidades públicas, si bien son entidades autónomas, además de articular con el PEDN, deberán articular su PEI con la Política Nacional de Educación Superior o la que haga sus veces.

**Tabla 1. Vinculación del PEI con otros planes según el tipo de entidad**

<b>Tipo de entidad</b>	<b>Plan estratégico al cual se articula*</b>
<b>Gobierno Nacional:</b>	
Poder Legislativo Poder Judicial Organismos Constitucionales Autónomos Universidades Públicas	Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN) Políticas nacionales, de ser el caso
Entidades Públicas del Gobierno Nacional Organismos públicos	PESEM del sector al cual pertenecen o están adscritos Políticas nacionales, de ser el caso
<b>Gobierno Regional:</b>	
Gobiernos Regionales Mancomunidades Regionales	Plan de Desarrollo Regional Concertado - PDRC que corresponda (**) Políticas nacionales, de ser el caso
<b>Gobierno Local:</b>	
Municipalidades Provinciales Municipalidades Distritales Mancomunidades Municipales	Plan de Desarrollo Local Concertado - PDLC que corresponda (**) Políticas nacionales, de ser el caso

*Nota (\*)* Guardando correspondencia con el periodo del plan superior y brinde cobertura al POI Multianual.  
*Nota (\*\*)* Los Planes de Desarrollo Concertado están articulados a los PESEM y entre ellos.

Como caso particular, los programas, proyectos especiales, empresas bajo el ámbito del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado - Fonafe y las Entidades de Tratamiento Empresarial – ETE y/o que, por disposiciones legales formulan un PEI, verifican su articulación con el PEI de la entidad a la cual pertenecen.

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



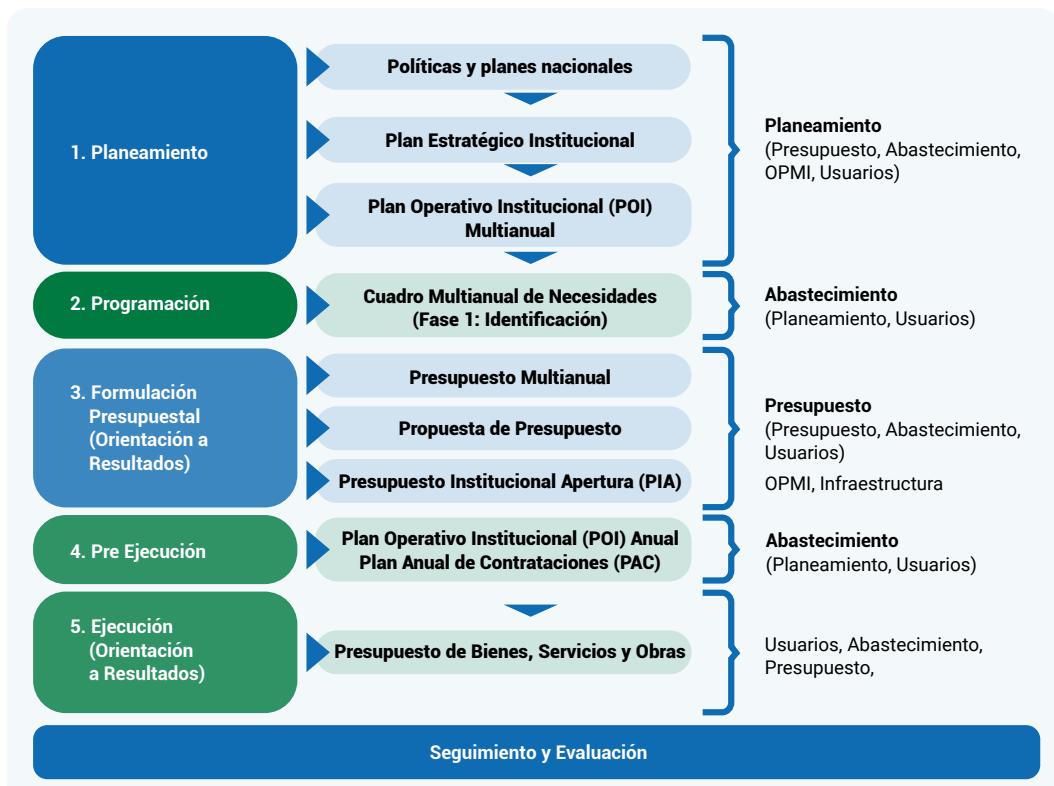
## Articulación del planeamiento institucional con los sistemas administrativos

Los sistemas administrativos tienen por finalidad regular la utilización de los recursos en las entidades de la administración pública, promoviendo la eficacia y eficiencia en el uso; se encuentran enmarcados en el Art. 46 de la Ley 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo.

El enfoque de articulación de los sistemas administrativos busca optimizar su aporte a los procesos operativos para el logro de resultados a favor de la población, mediante la definición de objetivos institucionales que se traduzcan en un POI financiado y un presupuesto ejecutado que permita la entrega de bienes, servicios y regulaciones con características y condiciones adecuadas que permitan satisfacer las necesidades y deseos de los usuarios.

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

**Figura 4. Circuito de articulación de sistemas administrativos**



Además de las prioridades de política a nivel de resultados, productos, los objetivos estratégicos institucionales son un factor que contribuye a la estimación de la Asignación Presupuestaria Multianual (APM)<sup>2</sup>.

Es fundamental contar con un POI Multianual elaborado en forma oportuna y bajo la exigencia de calidad considerando las actividades operativas e inversiones necesarias que contribuyan con la implementación del PEI y sirvan de insumo en la elaboración de un Cuadro Multianual de Necesidades que exprese adecuadamente los bienes, servicios y regulaciones que se requieren, estableciéndose el circuito entre Planeamiento -Abastecimiento. A su vez el POI Multianual, el Cuadro Multianual de Necesidades (Fase 1: Identificación) y la Programación Multianual de Inversiones, son insumos para la Programación Multianual de Presupuesto; por consiguiente, la desagregación del POI Anual y la desagregación de la APM, para el año de ejecución respectivo, facilitan el circuito Planeamiento-Presupuesto.

Bajo esta perspectiva, la elaboración del POI Multianual y el Cuadro Multianual de Necesidades, son insumos para la elaboración del presupuesto institucional,

2 Literal iii) del numeral 24.2 del Artículo 24 del Decreto Legislativo N° 1440, Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Presupuesto Público.

además de ser un trabajo integrado que implica la participación de especialistas de todas las áreas de soporte, en cada etapa del circuito de articulación Planeamiento- Presupuesto-Abastecimiento. En particular, las áreas usuarias deberán liderar este circuito para asegurar la consistencia en la asignación y ejecución de sus recursos. Su participación es requerida desde el planeamiento estratégico hasta la ejecución de las Actividades Operativas e Inversiones programadas cada año.

Desde la elaboración del POI, las municipalidades provinciales orientarán a sus municipalidades distritales en la implementación de este enfoque, promoviendo permanentemente la coordinación estratégica de los planes integrales de desarrollo distrital, de acuerdo con el artículo 73 de la Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades.



## El planeamiento institucional enmarcado en la gestión por procesos

La Secretaría de Gestión Pública en su rol rector del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública, aprueba mediante Decreto Supremo N° 103-2022-PCM la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030, en el marco del Decreto Supremo N°123-2018-PCM, que aprueba el Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública, los mismos que indican que: La modernización de la gestión pública se entiende como un proceso de transformación constante a fin de mejorar lo que hacen las entidades públicas y, de esa manera, generar valor público. Asimismo, en el marco del paradigma de la administración pública de la nueva gobernanza, plantea un modelo basado en la lógica de la cadena de valor público, la cual facilita contar con una aproximación holística para comprender las decisiones de política y estrategias de intervención que se adoptan desde el Estado para resolver un determinado problema público, el funcionamiento de las entidades públicas (en términos de su gestión interna), los productos que generan (en términos de los bienes, servicios y regulaciones) y los resultados que permitirán generar los cambios esperados en el bienestar de las personas y de la sociedad. Véase la Figura 5.

**Figura 5: Modelo conceptual de la PNMGP al 2030**



**Fuente:** Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030 - Secretaría de Gestión Pública

Asimismo, en ese marco, la gestión por procesos debe ser entendida como una herramienta orientada a identificar y suministrar información para el análisis de la entidad con un enfoque en sus procesos, con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos, en el marco de los objetivos institucionales, lo que requiere del compromiso de la Alta Dirección y del involucramiento de las unidades de organización que participan en los procesos.<sup>3</sup>



## Gestión del riesgo de desastres en el planeamiento institucional

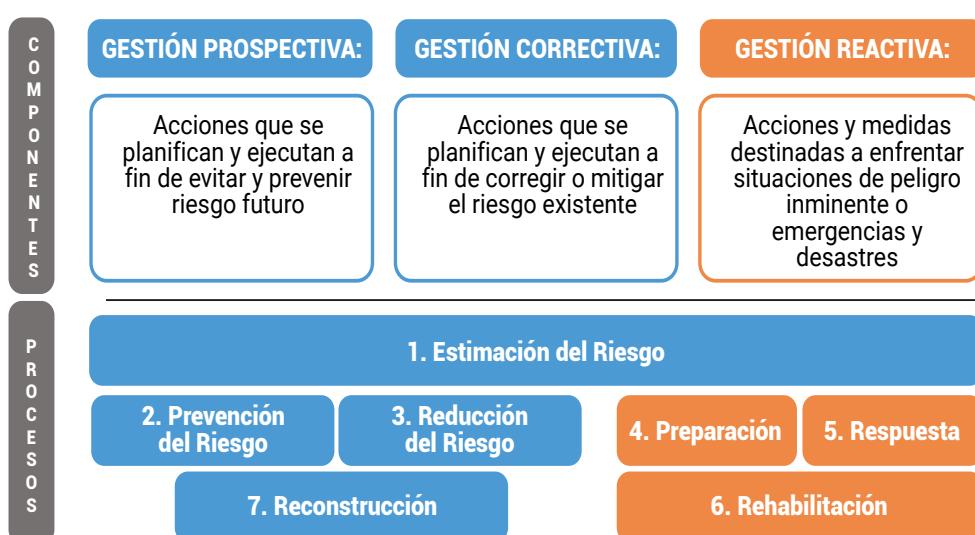
La Ley N° 29664, Ley que crea el Sistema Nacional de la Gestión del Riesgo de Desastres, establece al Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, como

3 Norma Técnica N° 001-2018-SG/SGP Norma Técnica “Implementación de la gestión por procesos en las Entidades de la Administración Pública”

miembro del SINAGERD y define sus funciones dentro del sistema entre ellas incluir la Gestión de Riesgo de Desastre en las metodologías e instrumentos técnicos relacionados a la planificación estratégica del desarrollo nacional armónico, sustentable, sostenido y descentralizado del país; así mismo esta Ley define el Riesgo de Desastre como la probabilidad que la población y sus medios de vida sufran daños y pérdidas a consecuencia de su condición de vulnerabilidad y el impacto de un peligro. Asimismo, define “peligro” como la probabilidad de que un fenómeno físico potencialmente dañino, de origen natural o inducido por la acción humana, se presente en un lugar específico, con una cierta intensidad y en un periodo de tiempo y frecuencia definidos. En consecuencia, ante la ocurrencia del impacto de los peligros en diversos ámbitos del territorio, se ve afectada la capacidad de las entidades para lograr sus OEI.

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

**Figura 6. Relación entre Componentes y Procesos de la Política Nacional Gestión del Riesgo de Desastres**



*Fuente:* Artículo 6º de la Ley 29664

*Elaborado:* SGRD-PCM/CENEPRED/INDECI

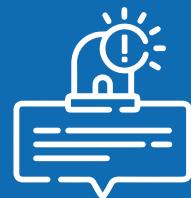
El Pliego debe definir, de acuerdo al análisis de sus funciones y competencias, un OEI relacionado a la Gestión del Riesgo de Desastre que contenga Acciones Estratégicas Institucionales alineadas con la Ley N° 299664 y su Reglamento, así como con los lineamientos de los procesos de la GRD y la Política Nacional de Gestión de Riesgos de Desastres al 2050; de no ser coherente con sus funciones y competencias, se considerará una AEI en el OEI de tipo II.

Al diseñar el PEI, la entidad incluye un OEI referido a la gestión del riesgo de desastre que incluye AEI permanentes y otras de carácter contingente asociados a la respuesta inmediata frente a la emergencia, la rehabilitación y la reconstrucción. Entonces, cuando se elabora el POI, se programan las Actividades Operativas e Inversiones que corresponden a las distintas AEI definidas. De esta forma, la entidad debe formular la estrategia de gestión financiera para la implementación adecuada de los procesos de gestión del riesgo de desastre.

La inclusión de Actividades Operativas de Emergencia en el POI no modifica su estructura permanente; es decir, se mantienen los objetivos y acciones estratégicas planificadas de acuerdo con la estrategia institucional. Sin embargo, de existir una situación de peligro inminente o desastre respecto del cual se ha declarado el estado de emergencia, se podrían reorientar recursos de la Actividades Operativas permanentes hacia aquellas actividades vinculadas a la respuesta y/o rehabilitación, mientras se gestionan recursos adicionales, de corresponder, en el marco de las normas presupuestales vigentes. Asimismo, en lo que corresponde a emergencias del nivel 1, 2 y 3, la entidad está facultada a reorientar sus recursos de las Actividades Operativas permanentes, siempre que se enmarquen en las autorizaciones de las normas presupuestales vigentes.

De ocurrir una emergencia o desastre, se activa el plan o instrumentos que correspondan a la Gestión Reactiva, incluido el Plan de Continuidad Operativa.

La entidad programa sus Actividades Operativas e Inversiones relacionadas a bienes, servicios y/o regulaciones de carácter permanente y contingente en cada AEI, contenidas en la estructura del PEI, según corresponda.



Los gobiernos regionales y locales, declarados en emergencia, que participen en procesos de rehabilitación o reconstrucción por desastre, deben incorporar en su PEI los OEI y AEI correspondientes, a fin de restablecer los bienes, servicios y/o regulaciones públicas a su población. Estas entidades están exceptuadas de seguir todo el procedimiento para modificar el PEI. Efectúan el registro en el aplicativo informático que establezca el Ceplan directamente para continuar con el proceso del POI. Posteriormente, el Titular de la entidad debe emitir el acto resolutivo de aprobación del PEI e informar al Ceplan.

## POI de Emergencia

La implementación del POI de emergencia se realiza en el marco de los niveles de emergencia y capacidad de respuesta de la entidad, de acuerdo al artículo 43, Capítulo III, del Reglamento de la Ley N° 29664 Ley que crea el Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres (SINAGERD).

En el caso de un nivel de emergencia 1 al 3 (alcance local y regional), la entidad deberá gestionar la situación de emergencia a través de una Resolución de Alcaldía o Resolución Ejecutiva Regional. En el caso de niveles de emergencia 4 y 5 (intervención del Gobierno Nacional y de gran magnitud, respectivamente), corresponde la declaratoria del estado de emergencia al Gobierno Nacional a través de un Decreto Supremo.



# CAPÍTULO 1. CONSIDERACIONES PARA EL PROCESO DEL PLANEAMIENTO INSTITUCIONAL

## 1.1 Conformación del grupo de trabajo

Para el planeamiento institucional, el titular de la entidad conforma y designa, a través del documento administrativo que corresponda, el Grupo de Trabajo<sup>4</sup> bajo su liderazgo; en este grupo de trabajo participan tanto funcionarios de la Alta Dirección como aquellos a cargo de los órganos de línea, de asesoramiento y de apoyo, y otros que el órgano resolutivo designe, dependiendo de la estructura organizacional de la entidad. De considerarlo necesario, la entidad podrá conformar un equipo técnico integrado por representantes de los miembros del grupo de trabajo.

El Grupo de Trabajo puede modificar su conformación, principalmente, cuando haya cambios en la estructura organizacional.

La modificación será refrendada vía documento administrativo del titular de la entidad.

**Tabla 2. Funciones**

Funciones	
Grupo de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"><li>Determinar el plan de trabajo para formular o actualizar el PEI y elaborar o actualizar el POI.</li><li>Priorizar los Objetivos Estratégicos Institucionales - OEI, Acciones Estratégicas Institucionales - AEI y Actividades Operativas e Inversiones.</li><li>Validar el documento del PEI y POI.</li></ul>
Equipo Técnico	<ul style="list-style-type: none"><li>Asistir al grupo de trabajo en la formulación o actualización del PEI y POI</li></ul>

.....  
4 Numeral 8.4 de la Directiva General de Planeamiento Estratégico del Sinaplan, Directiva N°001-2024-CEPLAN/PCD "En las entidades donde existan otros mecanismos o instancias previamente conformados y vigentes sobre la materia a abordar, no es necesario conformar un nuevo grupo de trabajo para la política o plan que se iniciará.

El Grupo de Trabajo debe dar a conocer al Ceplan el inicio del proceso de la formulación o actualización del PEI mediante correo electrónico, oficio u otro documento.

El titular del pliego es responsable de la aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación del PEI, en línea con los OE de los PEDN, PESEM, PDRC o PDLC, según sea el caso, los cuales tienen una orientación de largo plazo, en armonía con la Visión del Perú al 2050, el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, las políticas nacionales, sectoriales y territoriales, según corresponda.

A su vez, debe promover, a nivel de cada una de las Unidades Ejecutoras, la articulación del POI con los Sistemas Administrativos (e integración con sus aplicativos informáticos), que haga posible la ejecución oportuna y adecuada de las actividades programadas del POI.

El órgano de planeamiento de cada pliego (en coordinación estrecha con su similar a nivel de cada Unidad Ejecutora) es responsable de brindar el soporte y la asistencia técnica en la aplicación metodológica del planeamiento institucional en el marco del ciclo de planeamiento estratégico.

## 1.2 Características del PEI y POI

En relación con el nivel de formulación de los planes, como se muestra en el Tabla 3, cada pliego presupuestario formula su PEI, el cual constituye una referencia vinculante para todas sus unidades ejecutoras. A su vez, dichos pliegos y sus unidades ejecutoras - UE elaborarán su POI<sup>5</sup>.

**Tabla 3. Características del PEI y POI**

	PEI	POI
<b>Descripción</b>	Instrumento de gestión que identifica la estrategia de la entidad para lograr sus objetivos	Instrumento de gestión que orienta la necesidad de recursos para implementar la estrategia institucional
<b>Nivel de formulación</b>	Pliego presupuestario	Unidad ejecutora
<b>Contenidos principales</b>	Objetivos y Acciones Estratégicas Institucionales	Actividades Operativas e Inversiones
<b>Periodo</b>	Cinco (5) años, guardando correspondencia con el periodo del plan superior.	<b>Multianual:</b> tres (3) años articulado y guardando correspondencia con el periodo del PEI <b>Anual:</b> Un (1) año en consistencia con el PIA

## 1.3 Contenido del PEI

El plan Estratégico Institucional debe contener la siguiente estructura:

### Tabla 4. Estructura del PEI

#### Caso: PEI con el desarrollo de las Fases 1 y 2

Contenido mínimo
1. Síntesis de la situación actual de la institución
2. Síntesis del análisis prospectivo institucional
3. Definición de la situación futura deseada
4. Misión institucional
5. Objetivos Estratégicos Institucionales (con indicadores)
6. Acciones Estratégicas Institucionales (con indicadores)
7. Ruta estratégica
8. Anexos
▪ Matriz de articulación de planes (Anexo B-1)
▪ Matriz de Articulación de las Políticas Nacionales y el PEI (Anexo B-2)
▪ Matriz del Plan Estratégico Institucional (Anexo B-3)
▪ Fichas técnicas del indicador de objetivos y acciones *

\* Establecido en el anexo de la Guía para la elaboración de indicadores de políticas nacionales y planes estratégicos vigente.

## Caso: PEI sin el desarrollo de las Fases 1 y 2

### Contenido mínimo

1. Definición de la situación futura deseada
2. Misión institucional
3. Objetivos Estratégicos Institucionales (con indicadores)
4. Acciones Estratégicas Institucionales (con indicadores)
5. Ruta estratégica

### 6. Anexos

- Matriz de articulación de planes (Anexo B-1)
- Matriz de Articulación de las Políticas Nacionales y el PEI (Anexo B-2)
- Matriz del Plan Estratégico Institucional (Anexo B-3)
- Fichas técnicas del indicador de objetivos y acciones \*

\*Establecido en el anexo de la Guía para la elaboración de indicadores de políticas nacionales y planes estratégicos vigente.

## 1.4 Aprobación del PEI

Una vez culminado el proyecto de PEI formulado y/o actualizado, la entidad deberá considerar los siguientes pasos para su aprobación:

### Paso 1: Emisión de Opinión Técnica del PEI

El Ceplan verifica y valida la metodología, la consistencia y coherencia del PEI con el plan superior; (este último deberá contar con Informe técnico de validación emitido por el Ceplan), y el PEDN de ser el caso, y emite un informe técnico, el cual contiene la Evaluación de Diseño del PEI.

De acuerdo con la estructura de la Tabla 4 de esta Guía, el Pliego remite su PEI por correo electrónico al CEPLAN. En el caso de los Pliegos del Poder Ejecutivo, a excepción de las Universidades Públicas, previamente remiten su PEI al Órgano de Planeamiento Estratégico Sectorial perteneciente al Sector al cual se encuentra adscrito o el que haga sus veces; corresponde a este órgano elaborar un primer informe de validación sobre la consistencia y coherencia del PEI del Pliego con las políticas y planes bajo competencia del Sector; este informe, junto al PEI es remitido por el Pliego mediante correo electrónico al Ceplan.

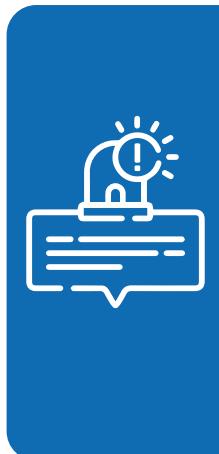
## Paso 2: Aprobación del PEI

Luego de contar con el informe técnico emitido por Ceplan, el Titular del pliego emite el acto resolutivo de aprobación del PEI y dispone su publicación en el Portal de Transparencia Estándar de la entidad.

Una vez que el PEI se encuentre aprobado y publicado, se debe registrar en el aplicativo informático que establezca el Ceplan conforme a los roles y funciones de los usuarios establecidos en el Anexo A-4", para permitir el registro del POI Multianual.

## 1.5 Actualización del PEI

De requerir la entidad la actualización del contenido de la estructura su PEI debe tener en cuenta las siguientes circunstancias:



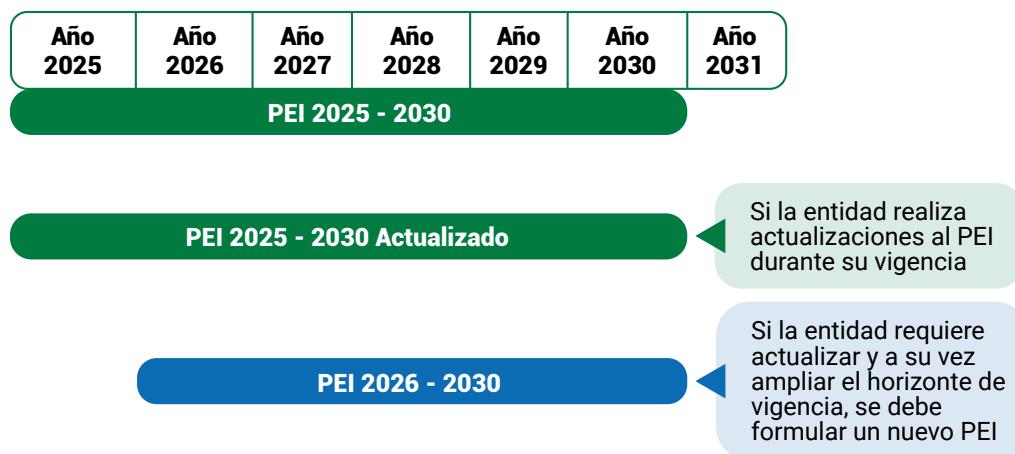
El PEI se actualiza cuando se presentan las siguientes circunstancias:

- a. Adscripción de entidades, transferencia de programas, cambios en las funciones de la organización u otros similares;
- b. Situación de alta disruptión como desastres o crisis;
- c. Recomendaciones provenientes del Informe de Evaluación Institucional; y
- d. Disposiciones específicas del Ceplan.

En la actualización del PEI no se altera el periodo del horizonte temporal; si el PEI se actualiza durante su vigencia, el nombre del plan incluye la palabra "Actualizado". Por ejemplo, en la figura siguiente, se muestra la vigencia del PEI 2025-2030 formulado en el año 2024, es decir, el año previo a su vigencia.

Si se requiere contar con un PEI con otro periodo de vigencia, se considerará como formulación de un nuevo PEI.

**Figura 7. Denominaciones del documento PEI**



Para cualquiera de las circunstancias, cuando la entidad lo requiera actualización del PEI, es necesario presentar como paso previo el informe de evaluación institucional.

Las actualizaciones del PEI se formalizan mediante acto resolutivo, de acuerdo con la normativa y organización interna de la entidad.

Asimismo, para solicitar el informe técnico de verificación y validación del PEI al Ceplan este debe tomar en cuenta las circunstancias señaladas en el presente numeral.

## 1.6 Ampliación del horizonte del PEI

Como disposición específica de CEPLAN (literal d del numeral 5) y de manera excepcional, las instituciones que cuenten con un PEI, validado por el Ceplan y aprobado por la institución, pueden realizar la ampliación del horizonte temporal del PEI, por única vez, con la finalidad de dar cobertura al POI Multianual en elaboración.

Para lo antes establecido, debe realizarse un informe que aborde los aspectos técnicos, decisiones de política institucional, consideraciones contextuales y otros que sustenten la validez de las estrategias institucionales para el periodo de ampliación y, de ser el caso, las precisiones y limitaciones con las cuales se realizará la ampliación.

La ampliación de la temporalidad del PEI se basa fundamentalmente en proyectar los logros esperados de los indicadores de los Objetivos y Acciones Estratégicas Institucionales a partir del año que culmina el periodo del PEI vigente, para adelante, de cada uno los planes, guardando correspondencia en el horizonte de tiempo.

En ese sentido, los únicos elementos del PEI que presentan adecuación al PEI vigente serían los Anexos B-3 y Anexo vinculado a la ficha de indicadores. En la ampliación del horizonte no se modifican los elementos del PEI, ni se adicionan elementos, asimismo, no se modifican los logros esperados para los años ya implementados, pero sí para los años no ejecutados del PEI siempre y cuando estén debidamente justificados.

Asimismo, para solicitar el informe técnico de validación y verificación del PEI al CEPLAN este debe tomar en cuenta lo señalado en el numeral 1.4 del presente capítulo.

Una vez aprobada la ampliación del PEI, el pliego deberá iniciar con el proceso de formulación de un nuevo PEI.

1

2

# CAPÍTULO 2.

## APLICACIÓN DE LAS

### FASES 1 Y 2 DEL CICLO

### DE PLANEAMIENTO

### ESTRATÉGICO EN EL PEI

En el marco de la presente guía, las entidades del SINAPLAN deben considerar las fases del ciclo de planeamiento estratégico en la formulación de su el PEI de la siguiente manera:

**Tabla 5. Desarrollo de las fases del Ciclo de planeamiento estratégico según entidades del Sinaplan**

Entidades del SINAPLAN	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
Ministerios y sus organismos públicos adscritos, Gores, Municipalidades	Opcional	Opcional	Obligatorio	Obligatorio
OCA y Universidades	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Poder Legislativo	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Poder Judicial	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio
Las OPDs y ETES	Opcional	Opcional	Obligatorio	Obligatorio

Si bien es ideal para el planeamiento estratégico el desarrollo de la fase 1 y 2, las entidades que optan por no realizar deberán de considerar la situación actual y situación futura deseada del plan estratégico de nivel superior al que se encuentran articulados (PESEM, PDRC, PDLC).

Por consiguiente, y según sea el caso, se ponen a disposición las siguientes pautas metodológicas.

## Fase 1: Análisis de la situación actual de la institución

El análisis de la situación actual de la institución es esencial para identificar sus condiciones presentes y su contribución al cumplimiento del plan superior al que se articula, como PEDN, PESEM, PDRC y PDLC, según corresponda. Inicia con la caracterización de la entidad, donde i) se describe la entidad mediante sus funciones o competencias, y ii) se identifica la población objetivo a la que sirve<sup>6</sup>; para luego, iii) reconocer la contribución que tiene a la situación actual del plan al cual se articula. En el diagnóstico, iv) se priorizan y analizan los bienes, servicios o regulaciones que ofrece la entidad, identificando principalmente las brechas existentes, y v) se identifica y analiza los problemas y las limitaciones que enfrenta la entidad para entregar estos bienes, servicios o regulaciones, determinando también las causas de esas deficiencias.

**Figura 8. Preguntas orientadoras para el desarrollo de la situación actual de la institución**

### Etapa I. Caracterización

1. ¿Cuáles son las principales funciones o competencias que caracterizan a la entidad establecidas en su ley de creación, normativa o reglamento correspondiente?
2. ¿Cuál población identifica la entidad como aquella a la que sirve mediante sus funciones o competencias?
3. ¿Cuál es el aporte de la entidad al cumplimiento del plan superior en el marco de sus funciones o competencias?

### Etapa II. Diagnóstico

4. ¿Cuáles son los bienes, servicios o regulaciones que la entidad ofrece a la población? y ¿cuál es la brecha\* de cobertura y calidad que presentan?
5. ¿Cuáles son los problemas y limitaciones que tiene la entidad para la entrega de los bienes, servicios o regulaciones, y sus causas?

**Nota.** (\*) las brechas a nivel de resultado inicial que se identifican durante el análisis de la situación actual son insumo para la formulación de los objetivos estratégicos institucionales. 1

**Fuente:** Elaboración Ceplan

6 La entidad puede tener funciones que brindan bienes y servicios a otras entidades, reconociendo con ello que, la población puede ser otra entidad pública que está siendo atendida por otra entidad pública.

Para la descripción de los Gobiernos Regionales y los Gobiernos Locales a partir de sus funciones o competencias establecidas en su Ley Orgánica, se debe priorizar sus funciones específicas y compartidas (de gestión o de servicios), según corresponda.

En el análisis de brechas<sup>7</sup>, se identifica uno o más indicadores de cobertura y calidad relevantes del bien, servicio o regulación, y se calcula su brecha. Esta es la diferencia entre el valor observado (año actual o más reciente) y un valor óptimo (mejor valor posible o referencial) del indicador<sup>8</sup>.

En ese sentido, los bienes, servicios (o el conjunto de ellos) y las regulaciones que presenten una alta brecha a nivel de resultado inicial en la cadena de valor son insumo para la formulación de los Objetivos Estratégicos Institucionales de tipo I (que buscan generar cambios en las condiciones de vida o estado de la población objetivo, como resultado de la provisión de bienes, servicios o regulaciones). Por otro lado, las altas brechas a nivel de producto de bienes, servicios y regulaciones son insumo para la formulación de acciones estratégicas institucionales.

7 Se dispone información en la Plataforma de Información Territorial <https://geo.ceplan.gob.pe>

8 Para obtener más detalles sobre el desarrollo completo de los pasos de la Fase 1, se puede consultar la Guía de Prospectiva del Ceplan vigente.

## Fase 2: Análisis prospectivo institucional

El análisis prospectivo institucional busca reflexionar sobre las diferentes situaciones futuras (escenarios) que podrían presentarse para la institución, analizar su impacto, y contribuir en la formulación de opciones estratégicas que permitan a la institución reaccionar ante posibles situaciones adversas (riesgos) o aprovecharlas como oportunidades.

Por ende, la prospectiva institucional consiste en analizar los principales cambios futuros (tendencias, riesgos y oportunidades)<sup>9</sup>, para generar situaciones hipotéticas (escenarios alternativos con el futuro deseado) que podrían ocurrir y que podrían afectar a la entidad. Una vez seleccionados los escenarios, se formulan medidas anticipatorias: preactivas (prepararse para la acción, elaborar y evaluar decisiones estratégicas) y proactivas (provocar cambios), para luego priorizarlas como opciones estratégicas más importantes para la entidad.

### Figura 9: Preguntas orientadoras para el análisis prospectivo institucional

#### Etapa 1. Formulación de escenarios

1. ¿Cuáles son los escenarios que podría enfrentar la institución y como se vería afectado por estos?

#### Etapa 2. Opciones estratégicas

2. ¿Cuáles son las medidas anticipatorias (preactivas o proactivas) que se podrían implementar para enfrentar los escenarios y cuáles deberían priorizarse para configurarse como opciones estratégicas?
3. ¿Qué opciones podrían configurar acciones estratégicas institucionales y cuáles podrían ser abordadas como actividades operativas?

Fuente: Elaboración Ceplan

Los escenarios pueden construirse a partir de las tendencias, riesgos y oportunidades que la entidad identifica y prioriza según su análisis de impacto; o pueden utilizar los escenarios del plan superior al que se articulan, como PEDN, PESEM, PDRC y PDLC, y analizar el impacto que estos generan en la entidad<sup>10</sup>.

.....

9 Se dispone información en el Observatorio Nacional de Prospectiva <https://observatorio.ceplan.gob.pe>

10 La Guía de prospectiva del Ceplan recomienda utilizar, entre otros métodos, el horizon scanning o análisis FODA Prospectivo

Los escenarios se construyen de la agrupación de las principales tendencias, riesgos y oportunidades identificados y seleccionados según su análisis de impacto; es decir, de la selección de aquellos que afecten en mayor magnitud el cierre de brechas de los bienes, servicios o regulaciones priorizados, o que generan situaciones adversas que agravan los problemas o limitaciones en la entrega de los bienes, servicios o regulaciones, así como las causas que impiden que lleguen la población.

Si la entidad considera que las tendencias, riesgos y oportunidades de su plan superior inmediato no son los más apropiados para su contexto, pueden analizar las tendencias, riesgos y oportunidades puestos a disposición por el Ceplan o por otra fuente documentaria oficial, según la pertinencia de la institución.

Consecutivamente, de la exploración y análisis de los escenarios, la entidad formula medidas que permitan prevenir, mitigar o aprovechar los impactos negativos o positivos, según corresponda, de las situaciones hipotéticas.

Si las medidas formuladas por los escenarios resultan ser numerosas, se recomienda realizar una selección y priorización de medidas, según los criterios de importancia<sup>11</sup>, a fin de identificar las opciones estratégicas (Anexo A-2).

Al utilizar los criterios de importancia y gobernabilidad, es posible clasificar las medidas y proponer un orden para su implementación, lo cual permite tener mayor claridad en la definición de la ruta a seguir. En ese sentido, se sugiere que aquellas medidas de mayor importancia y gobernabilidad sean abordadas con prioridad; y, en segundo orden, se recomienda revisar las medidas de alta importancia y baja gobernabilidad<sup>12</sup>.

A continuación, se presenta el plano cartesiano de importancia y gobernabilidad para facilitar el análisis y selección de las opciones estratégicas a partir de las medidas anticipatorias:

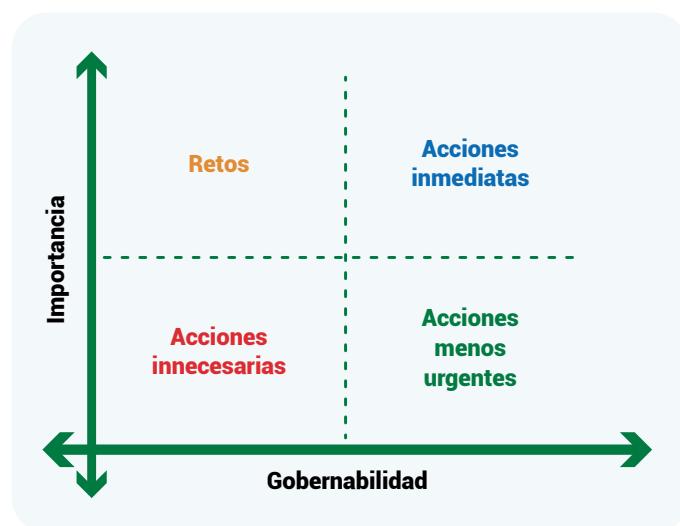
---

para la identificación de las tendencias, riesgos y oportunidades; mientras para la generación de escenarios recomienda el método de Ejes de Peter Schwartz o el análisis morfológico.

11 Para conocer sobre la Matriz de Importancia y Gobernabilidad (IGO) puede consultar la Guía de prospectiva para planes y políticas del Sinaplan.

12 Para obtener más detalles sobre el desarrollo completo de los pasos de la Fase 2, se puede consultar la Guía de Prospectiva del Ceplan

**Figura 10. Plano cartesiano de importancia y gobernabilidad para la selección de las opciones estratégicas**



**Fuente.** Elaboración Ceplan

Se recomienda, finalmente, clasificar las opciones estratégicas de acuerdo con su nivel de contribución en la cadena de resultados. Si las opciones estratégicas están a nivel de producto que la entidad entrega a sus usuarios, estas funcionan como insumos para las Acciones Estratégicas Institucionales; y si están a nivel de actividad, se utilizan como insumos para las Actividades Operativas Institucionales. Esta clasificación ayuda a alinear las opciones estratégicas con las estrategias institucionales correspondientes en la cadena de resultados.

1

3



# ▲ CAPÍTULO 3.

# ▲ DECISIÓN

# ▲ ESTRATÉGICA

En la Fase 3 de la Decisión Estratégica, las entidades definen inicialmente su situación futura deseada, para luego diseñar la estrategia de la institución a través de objetivos y acciones formuladas en el Plan Estratégico Institucional (PEI) y las correspondientes actividades operativas en el Plan Operativo Institucional (POI).

## 3.1 Plan Estratégico Institucional - PEI

El documento del PEI debe contener información precisa sobre su diseño y las razones que lo sustentan; además, la matriz del PEI (Objetivos y Acciones Estratégicas Institucionales con sus respectivos indicadores) se registrará en el aplicativo informático que establezca el Ceplan <sup>13</sup>.

### 3.1.1. Definición de la situación futura deseada

En la definición de la situación futura deseada se elabora considerando la situación que desean alcanzar, guiadas por el análisis de las brechas de cobertura y calidad de los bienes, servicios o regulaciones, así como de las soluciones identificadas para abordar los problemas y causas que limitan dicha entrega (Fase 1). De manera secuencial y articulada, se complementa la redacción con las opciones estratégicas identificadas en el análisis prospectivo (Fase 2), que incluyen medios estratégicos que permitirían cerrar las brechas en los bienes, servicios o regulaciones priorizados, o resolver los problemas, limitaciones y causas que internamente impiden la entrega de los bienes, servicios o regulaciones.

Se recomienda que la situación futura deseada de la entidad se exprese de manera narrativa, a través de un texto conciso, que explica cómo se logrará el futuro deseado a través de las opciones estratégicas seleccionadas. Con el propósito de orientar su redacción, la narrativa de la situación futura deseada responde a las interrogantes: ¿Qué habrá alcanzado la entidad en los hitos temporales?, ¿Cómo se habrá logrado (opciones estratégicas)? y ¿Cuáles son los escenarios que se han logrado mitigar o aprovechar para cerrar las brechas de los bienes, servicios o regulación? Revisar un ejemplo en el Anexo A-3.

.....

13 El aplicativo Ceplan cuenta con una funcionalidad para cargar la información del PEI desde una hoja de cálculo

Las entidades públicas del gobierno nacional, los organismos públicos, y los gobiernos regionales y locales pueden tomar como referencia la situación futura deseada del plan superior (PESEM, PDRC, PDLC) al que se encuentren articulados para la definición de su situación futura deseada. Esto les permitirá determinar cómo contribuyen al logro del plan superior, basándose en el análisis de brechas de los bienes, servicios o regulaciones, la identificación de soluciones a los problemas, limitaciones y causas para al cierre de las brechas, y las opciones estratégicas seleccionadas. A partir de este análisis, desarrollarán las estrategias necesarias para alcanzar su situación futura deseada, asegurando así una alineación con los objetivos mayores del plan superior.

### 3.1.2. Misión institucional

La misión es la razón de ser de la entidad; para su construcción, se puede tomar como insumo la información analizada en el Fase 1<sup>14</sup>, principalmente en el marco de las competencias y funciones establecidas en la ley de creación o en la normativa que reglamenta a la institución, considerando la población a la cual sirve y la manera particular como lo hace, con el objetivo de cerrar las brechas, contribuyendo a la consecución del plan superior o política nacional correspondiente.

#### Redacción de la misión

La misión se construye con los siguientes elementos:

Misión = **Rol central de la entidad** + **Población** + **Atributos**

- El rol central se refiere a las funciones sustantivas de la entidad o lo que realiza, descritas en el diagnóstico institucional.
- La población es aquella población objetivo a la cual se orienta la entidad (personas u otras entidades), cuyas necesidades busca satisfacer mediante la entrega de bienes, servicios o regulaciones, descrita en el diagnóstico institucional.
- Los atributos se refieren a la manera como se satisfacen esas necesidades según la brecha de atención que se tiene y la capacidad operativa de la entidad; es decir, los bienes o servicios o regulaciones que entrega, descritos en el diagnóstico institucional.

### 3.1.3. Objetivos Estratégicos Institucionales - OEI

Los OEI definen los resultados iniciales que la entidad espera lograr en cumplimiento de sus funciones sustantivas o sus funciones de administración interna definidas en su dispositivo

.....  
14 Para los Organismos Constitucionales Autónomos (OCA) y de las Universidades Públicas, otras entidades del plan superior al que están articulados

legal de creación. De acuerdo con su mandato, una entidad puede plantearse varios OEI.

Las características de los OEI son:

- Representan resultados a nivel inicial en la cadena de resultados
- Contribuyen al logro de los Objetivos y Acciones estratégicos de los planes superiores correspondientes (PEDN, PESEM, PDRC y PDLC). **Ver anexo B-1**

Se definen dos tipos de objetivos: tipo I y tipo II.

El OEI de tipo I, misionales, se refiere a las condiciones que la entidad busca mejorar en la población a la cual sirve, que se identifica del diagnóstico institucional, específicamente del análisis de brechas de los bienes, servicios y/o regulaciones que entrega.

#### **Redacción de los OEI de tipo I (Misional)**

Estos OEI se redactan usando la siguiente estructura:

**Objetivo = Verbo (en infinitivo) + Condición + Población**

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

En el Anexo A-5, se presentan ejemplos para redactar estos OEI.

El OEI de tipo II, gestión interna se refiere a las condiciones internas que la entidad busca mejorar o fortalecer luego del diagnóstico institucional, específicamente lo relacionado con los problemas o limitaciones o causas que se analizan dentro del proceso operativo y de soporte para la producción y entrega de los bienes, servicios y/o regulaciones. La entidad plantea un OEI de este tipo para mejorar sus procesos de soporte o su diseño organizacional para, solucionar problemas de gestión u optimizar el uso de sus recursos con la finalidad de atender adecuadamente a su población.

### Redacción de los OEI de tipo II (gestión interna)

Estos OEI se redactan siguiendo la siguiente estructura:

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

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

En el caso de los ministerios y entidades del gobierno nacional, definen OEI relacionados a sus competencias exclusivas, y las competencias compartidas con gobiernos subnacionales sobre las cuales ejercen rectoría

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

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

En este sentido, considerando la articulación de planes en el SINAPLAN, las entidades verifican la articulación de sus OEI con los objetivos o acciones estratégicas de los planes estratégicos a los que se encuentra articulados y con los objetivos estratégicos del PEDN, de acuerdo con lo establecido en la Tabla 3. Esta verificación se realiza usando el Anexo B-1.

### **3.1.4. Acciones Estratégicas Institucionales - AEI**

Las AEI son iniciativas que contribuyen a implementar la estrategia establecida en los OEI, las cuales se concretan en productos (bienes, servicios o regulaciones) que la entidad entrega a sus usuarios, tomando en cuenta sus competencias y funciones, así como el diagnóstico institucional, la misión y la prospectiva institucional.

Por tanto, las AEI deben ser diseñadas cuidadosamente, a fin de determinar los productos más apropiados, identificando, además, los criterios de medición de la calidad requerida.

Las características de las AEI son:

- Representan productos en la cadena de resultados
- Contribuyen al logro de los objetivos estratégicos institucionales (OEI)

- Contribuyen a las políticas nacionales (PN) vinculándose con sus servicios, (Anexo B-2)

#### Redacción de las AEI

Estas AEI se redactan siguiendo la siguiente estructura:

**AEI = Producto + Atributo + Grupo de usuarios**

- El producto es el bien, servicio o regulaciones se entrega a un grupo de usuarios para contribuir al logro del OEI. El producto comprende el bien, servicio o regulación en específico o como un paquete de intervenciones que podría implicar la combinación de bienes, servicios y/o regulaciones.
- El Atributo, se refiere a aquellas características de calidad específicas y sustanciales de los bienes, servicios o regulaciones que deben ser asegurados por las entidades públicas satisfaciendo las necesidades y expectativas de las personas, a fin de contribuir al cumplimiento del objetivo estratégico institucional

En el Anexo A-6, se muestran ejemplos de redacción de AEI.

La naturaleza de las AEI depende del tipo de OEI al cual contribuyen, como se muestra en el cuadro siguiente.

**Tabla 6. Naturaleza de AEI según el tipo de OEI**

Tipo de OEI	Naturaleza de AEI
OEI de tipo I (Misional)	Bienes, servicios o regulaciones finales entregados a usuarios externos a la entidad
OEI de tipo II (Gestión Interna)	Bienes, servicios o regulaciones intermedias producidos por la entidad que son necesarios para producir bienes, servicios y/o regulaciones finales; mayormente sus usuarios son internos.

Un ejemplo de tipo I, un programa de educación dirigido a niños y niñas (población relevante) puede incluir bienes orientados a ellos (infraestructura y equipamiento educativo) y también servicios dirigidos a los docentes (acompañamiento pedagógico), para asegurar logros de aprendizaje en los niños y niñas.

Ejemplo de AEI tipo II, un sistema de información actualizado, considerado AEI de una entidad que ejerce la rectoría de un sistema administrativo, puede ser usado por las unidades orgánicas de la entidad y por autoridades municipales y regionales.

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

**Tabla 7. Relación entre AEI y categorías presupuestales**

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

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

### 3.1.5. Indicadores del PEI

Cada uno de los OEI y AEI debe contar con al menos un indicador<sup>15</sup> (con su respectiva ficha técnica) de acuerdo a las orientaciones metodológicas establecidas en la Guía para la elaboración de indicadores de políticas y planes estratégicos vigente. Para cada indicador se establecen logros esperados anuales<sup>16</sup> en todo el horizonte temporal del PEI, los mismos que deben guardar coherencia entre sí, de forma que reflejen el logro institucional al cual se aspira llegar a través de los elementos estratégicos.

Los indicadores están directamente determinados por los elementos estratégicos del PEI (OEI y AEI), por ello es importante que estos últimos se encuentren adecuadamente formulados siguiendo la metodología establecida por el Ceplan.

### 3.1.6. Ruta Estratégica

#### Paso 1: Priorización de los OEI y AEI

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

.....  
15 No existe un máximo de indicadores por elemento estratégico (OEI/AEI), no obstante, es importante que estos sean relevantes, es decir que abarquen la dimensión más importante de este elemento de forma que sean representativos. Para mayor detalle puede consultar la Guía para la elaboración de indicadores de políticas y planes estratégicos vigente.

16 En el caso de las AEI, si bien se establecen logros esperados anuales, como parte del proceso de seguimiento se realizarán mediciones semestrales.

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

» A nivel de OEI, la entidad identifica:

- La relevancia del objetivo, en el marco de los planes superiores al cual se ha articulado
- La magnitud de la brecha, es decir, cuán lejos está la entidad de alcanzar la meta del indicador.

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

» A nivel de AEI, la entidad verifica:

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

Cuando la entidad participa en un programa presupuestal, su documento de diseño contiene un análisis de alternativas que sustenta la definición de un producto<sup>17</sup>. Este es usado para la priorización de la AEI que correspondan a un OEI de tipo I. Además, la entidad realiza el análisis a partir de la revisión de literatura especializada o evaluaciones de impacto que permitan construir relaciones causales.

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

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

## **Paso 2: Vinculación con la Política General de Gobierno (PGG)**

La entidad identifica la vinculación de los OEI y AEI con los ejes y lineamientos de la Política

.....

17 Este documento se denomina "Anexo N° 2: "Contenidos mínimos de un Programa Presupuestal". Forma parte de la Directiva N° 005-2020- EF, Directiva para los Programas Presupuestales en el marco del Presupuesto por Resultados.

General de Gobierno – PGG vigente, según corresponda; con excepción del Poder legislativo y Poder Judicial.

El análisis de priorización y su vinculación con la Política General de Gobierno, se refleja en el cuadro siguiente:

**Tabla 8.** Análisis de priorización para identificar la Ruta Estratégica

Prioridad	OEI		Vinculación con la PGG	Prioridad	AEI		Vinculación con la PGG	UO Responsable
	Código	Descripción			Código	Descripción		
1	OEI.01		EJE 2	1	AEI.01.02		EJE 2 Lineamiento 2.2	
			Lineamiento 2.2	2	AEI.01.03		EJE 2 Lineamiento 2.2	
				3	AEI.01.01		EJE Lineamiento 2.2	
2	OEI.03			1	AEI.03.02			
				2	AEI.03.01			
3	OEI.02			1	AEI.02.01			
				2	AEI.02.02			
				3	AEI.02.03			

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

## 3.2 Plan Operativo Institucional - POI

El POI comprende la programación multianual de las Actividades Operativas e Inversiones necesarias para implementar las AEI definidas en el PEI, por un período de tres años, respetando el período de vigencia del PEI, además, establece los recursos financieros y las metas físicas mensuales para cada periodo anual (programación física, de costeo y financiera), en relación con los logros esperados de los objetivos del PEI.

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

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

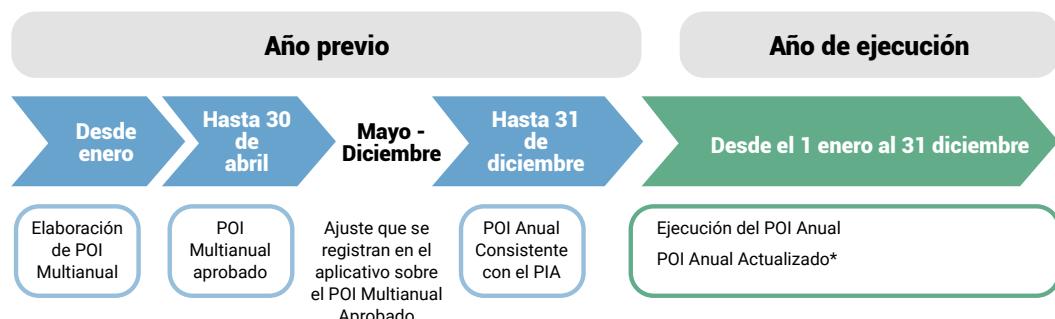
La programación multianual del POI, en adelante se denomina POI Multianual. La programación del primer año del POI Multianual se traduce en el POI a ejecutar en el primer año, en adelante se denomina POI Anual y la programación de los años siguientes, es de carácter orientador. El POI Multianual será revisado anualmente y modificado en caso haya cambios de acuerdo con las circunstancias de actualización señalados en el numeral 2.3 del presente capítulo.

En este marco, como se señaló, la elaboración o actualización del POI es una labor integral dentro de un circuito de articulación de Sistemas Administrativos. Se aplica un esquema simplificado para facilitar la articulación, por el cual se vinculan los objetivos y acciones estratégicas del PEI con las categorías presupuestales, en particular, considerando los programas presupuestales que promueve el MEF, conjuntamente con los órganos rectores de las intervenciones públicas en las cuales participe la entidad; Así como esta articulación con el Cuadro Multianual de Necesidades mediante la denominación y programación física de las metas de las actividades operativas e inversiones que las entidades definan para el período multianual en el aplicativo informático que establezca el Ceplan, posterior a ello, las entidades identifican y valorizan los bienes, servicios y obras necesarios para el cumplimiento de sus actividades operativas e inversiones, como base para la Programación Multianual de Bienes, Servicios y Obras, a través del Cuadro Multianual de Necesidades.

### 3.2.1 Etapas del POI

En este numeral, se describen las etapas y los principales componentes del POI, además se presentan lineamientos para su elaboración o actualización. El POI tiene diferentes etapas en el año previo: elaboración, aprobación, ajustes y consistencia; y en su ejecución: seguimiento, como muestra la Figura 11.

**Figura 11. Etapas del POI**



\* Ver numeral 3.2.3 Actualización del POI

### 3.2.2 Elaboración y Aprobación del POI

#### Paso 1: Redacción de Actividades Operativas e Inversiones en el POI

##### Las actividades operativas

La Actividad Operativa es un proceso realizado por una o más personas que mediante el uso de recursos (insumos) y que, articulado en conjunto con otras actividades mutuamente interrelacionadas y secuenciales garantizan y contribuye a la producción y entrega de un bien, servicio o regulaciones. La AO es formulada para la implementación de una AEI (producto), por lo cual es la unidad básica del planeamiento institucional.

De esta manera, los OEI y AEI se vinculan con intervenciones públicas que ofrecen bienes, servicios o regulaciones, a la población y con la programación presupuestaria y logística.

Es importante que las entidades del Sinaplan identifiquen las actividades operativas que mejor reflejen su labor principal. Para ello, se sugiere considerar aspectos como su relevancia estratégica, la unidad de medida que refleje su atención a la población objetivo, la desagregación territorial en caso de presencia en múltiples ubicaciones geográficas, entre otras. Estos criterios ayudarán a focalizar los recursos y esfuerzos en aquellas actividades que contribuyan de manera más efectiva a las acciones y objetivos estratégicos.

Para definir una Actividad Operativa se sugiere la siguiente estructura de redacción:

### Redacción de las Actividades Operativas

Las actividades operativas se redactan siguiendo la siguiente estructura:

**Actividad Operativa = Sustantivo derivado de verbo + Objeto directo**

- El sustantivo derivado de verbo suele emplear la terminación “ción” o “sión”.
- El objeto directo describe el bien, servicio o regulación a nivel de proceso o insumo que en conjunto con otros procesos o insumos permiten desarrollar la AEI.

Es necesario que las actividades operativas que comparten similitudes en concepto o alcance sean denominadas de manera uniforme, utilizando la misma unidad de medida y tipo de agregación. Esto garantiza la comparabilidad de datos tanto dentro de diferentes áreas de la institución como entre distintas entidades, lo que facilita el análisis y la toma de decisiones basadas en información coherente y consistente.

### Las inversiones

Las inversiones son intervenciones limitadas en el tiempo que puede efectuar la entidad para mantener o mejorar su capacidad de producción. En el marco del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, las inversiones públicas pueden ser proyectos de inversión e inversiones de optimización, de ampliación marginal, de reposición, y de rehabilitación (ver Glosario).

En su POI, la entidad considera también aquellas inversiones que permiten cerrar brechas de resultados y de productos, es decir, cada inversión que se programe debe estar vinculada a una AEI, que corresponden a inversiones priorizadas en el Programa Multianual de Inversiones, según lo normado por el órgano rector.

Para definir las inversiones en el POI, se considera la siguiente estructura de redacción:

## Redacción de las Inversiones

Las inversiones se redactan siguiendo la siguiente estructura:

**Inversiones = Nombre de componente PIP + Código del PIP**

- El nombre del componente considera la descripción de un componente del Proyecto de Inversión (Infraestructura, equipamiento, desarrollo de capacidades y fortalecimiento institucional)
- El código del PIP es el código único de la inversión.

En el caso de las inversiones de optimización, de ampliación marginal, de reposición y de rehabilitación (IOARR) mayores a 75 UIT utilizan la redacción para inversiones, de lo contrario se emplea la redacción para Actividades Operativas.

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

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

## Elementos de las actividades operativas e inversiones

Las Actividades Operativas e Inversiones contienen elementos como parte de su definición. Los elementos se detallan en la Tabla 9.

**Tabla 9. Elementos de la Actividad Operativa e Inversión**

Elementos	Descripción
Denominación	Enunciado en el que se describe la Actividad Operativa o Inversión.
Unidad de medida	La medida de la meta física a lograr con la Actividad Operativa o Inversión.
Programación Física	El número de unidades de meta física que se espera alcanzar en un periodo de tres años
Programación de costeo	Expresión del costo de la asignación de los recursos para implementar el POI distribuida para un periodo de tres años, se obtiene por la valorización de los insumos necesarios para la realización de las Actividades Operativas e Inversiones sobre la base del Cuadro Multianual de Necesidades, y demás costos como recursos humanos, previsión social, etc.
Programación financiera	Expresión financiera del POI Anual distribuida en el período de ejecución (primer año del POI Multianual) en consistencia con el Presupuesto Inicial de Apertura para la realización de la Actividad Operativa e inversiones.
Ubigeo	La identificación del lugar –departamento, provincia y distrito– donde se realizará la Actividad Operativa o Inversión.
Prioridad	Define el nivel de importancia que tiene la Actividad Operativa o Inversión, para lograr la provisión del servicio, considerando los recursos asignados. (Muy Alta, Alta y Media)

## Paso 2: Aprobación del POI

El PEI se formula y aprueba en el año previo al inicio de su vigencia, y en consecuencia la entidad debe elaborar y aprobar el POI Multianual para un período de tres años respetando el período de vigencia del PEI.

La entidad utiliza el aplicativo informático que establezca el Ceplan para registrar y aprobar el POI Multianual y consistenciar el POI Anual con el PIA, dentro de los plazos establecidos, considerando la estructura funcional y programática del Sistema Integrado de Administración Financiera - SIAF. No obstante, las entidades que requieran la aprobación formal del POI Multianual, se sugiere la siguiente estructura (Tabla 10), con los anexos a incluir.

**Tabla 10. Estructura de Contenido Mínimo del POI**

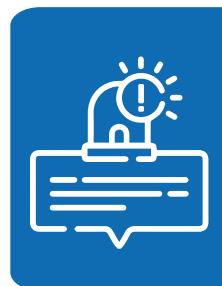
Contenido mínimo	Fuente
1. Presentación (*) 2. Objetivo Estratégico Institucional (OEI) y Acciones Estratégicas Institucionales (AEI)	Contenidos del PEI Aplicativo CEPLAN
3. Actividades Operativas e Inversiones 3.1. Programación Financiera por Genérica de Gasto. 3.2. Programación Financiera por Rubro. 3.3. Programación Financiera por Centro de Costo.	Aplicativo CEPLAN
4. Reporte del Plan Operativo Institucional, obtenidos del aplicativo CEPLAN (**)	

(\*) En la presentación deberá incluir información resumida de:

- Periodo del PEI.
- Número de OEI/AEI priorizados.
- Número de AO a ejecutar.
- Número de Centros de costo de la UE o Pliego.
- Monto total de la Programación Financiera del POI

(\*\*) El Reporte del POI, dependerá de la etapa del POI

- Plan Operativo Institucional Multianual (Anexo B-4)
- Plan Operativo Institucional física y financiera, obtenidos del aplicativo CEPLAN (Anexo B-5).



Tener en cuenta que, a través del aplicativo informático que establezca el Ceplan, se puede generar el contenido de la Tabla 10 por lo que se recomienda generar las capacidades que permitan optimizar los procesos y los recursos de las entidades involucradas en el proceso.

## **POI Multianual**

La entidad elabora y aprueba su POI Multianual con la finalidad de orientar la asignación de recursos al logro de las metas prioritarias por un periodo de tres (3) años, para ello toma en cuenta la situación económica y fiscal del país, descrita en el Marco Macroeconómico Multianual – MMM y la estructura presupuestal del año vigente en coordinación con el ente rector del Sistema Nacional de Presupuesto Público. La elaboración del POI Multianual se inicia desde enero del año previo.

El POI Multianual de la entidad debe registrar la priorización de cada Actividad Operativa e inversión, según niveles establecidos, sobre la base de la Ruta Estratégica definida en el PEI. Además, expresa la Programación Física y de Costeo para cada año.

De forma progresiva, las entidades deberán utilizar el procedimiento de interfase que tiene el aplicativo informático que establezca el Ceplan para la programación del costeo de las actividades operativas del POI Multianual.

El POI Multianual es aprobado antes de la Programación Multianual de presupuesto de la entidad, en consecuencia, el Titular de la entidad (para los tres niveles de gobierno) aprueba el POI Multianual hasta el 30 de abril y se realiza a través del aplicativo informático que establezca el Ceplan y la utilización de la firma digital del Titular<sup>18</sup>, con la emisión del certificado correspondiente. El Titular dispone su publicación en el Portal de Transparencia Estándar de la entidad.

El reporte del POI Multianual aprobado en el aplicativo informático que establezca el Ceplan se muestra en el Anexo B-4.

## **POI Anual consistente con el PIA**

Para contar con el POI Anual, la entidad con base en el POI Multianual toma la programación del primer año para realizar el proceso de ajuste de acuerdo con la priorización establecida y la asignación del presupuesto total de la entidad.

Para ello, luego que el Congreso de la República aprueba la Ley Anual de Presupuesto del Sector Público y cada Pliego aprueba el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA), la entidad revisa que los recursos totales estimados en la programación del primer año del POI Multianual tenga consistencia con el PIA. De no ser consistente, la entidad ajusta la programación, y en consecuencia las metas físicas son revisadas a nivel multianual, para finalmente obtener el POI Anual. A partir de ello, el POI Anual comprenderá la Programación Física y Financiera de las Actividades Operativas e Inversiones priorizadas en formal mensual. El reporte del POI Anual en el aplicativo informático que establezca el Ceplan se muestra en el Anexo B-5.

.....  
18 La utilización de la firma digital será progresiva y contará con el acompañamiento del Ceplan.

Las Actividades Operativas e Inversiones sin financiamiento programadas en el primer año del POI Multianual, constituyen un POI no financiado. Es responsabilidad del Titular de la entidad realizar la gestión correspondiente para obtener financiamiento.

De esta manera, la entidad contará con un POI Anual para iniciar su ejecución. La aprobación del POI Anual es hasta el 31 de diciembre del año previo. Se aprueba en el aplicativo informático que establezca el Ceplan, al igual que el POI Multianual.

### 3.2.3 Actualización del POI

Cuando se actualiza el PEI se debe actualizar el POI Multianual en el periodo que corresponda. Si el POI Anual es afectado, la entidad realiza su actualización con intervención del grupo de trabajo y el apoyo del órgano de planeamiento, previo análisis al seguimiento de la ejecución. Esta intervención debe materializarse a través del administrador pliego y el usuario supervisor en el aplicativo informático que establezca el Ceplan con la finalidad de garantizar el óptimo desarrollo y control de la actualización del POI de la entidad.



#### **El POI Anual en ejecución se actualiza, además, cuando se presentan las siguientes circunstancias:**

- a. Cambios en la programación de metas físicas de las Actividades Operativas e Inversiones, que estén relacionados al mejoramiento continuo de los procesos y/o su priorización.
- b. Incorporación o inactivación de Actividades Operativas e Inversiones por cambios en el entorno, cumplimiento de nuevas disposiciones normativas dictadas por el Ejecutivo o el Legislativo, entre otros que contribuyan con la implementación y cumplimiento de la estrategia del PEI.

De disponer recursos adicionales, se sugiere, destinar estos recursos a aquellas actividades programadas en el primer año del POI Multianual que no fueron financiadas y que contribuyen a los logros esperados del PEI, aplicando el principio de prelación.

Asimismo, si el informe de evaluación institucional recomienda la actualización del POI Anual, la entidad debe registrar y aprobarlo en el aplicativo informático que establezca el Ceplan a partir del periodo siguiente por ejecutarse.

Durante la ejecución del POI Anual se recomienda realizar hasta cuatro (4) actualizaciones (una por trimestre), y/o dependiendo de la necesidad de la entidad que permita asegurar el logro de los resultados. De requerirlo, la entidad puede actualizar el POI Anual desde el mes en ejecución o posterior (no es retroactivo), siempre en conformidad a las circunstancias de actualizaciones señaladas anteriormente. Las actualizaciones del POI Anual se identifican de acuerdo con el número de versión (Ej. POI Anual 2024 actualizado versión 1).

A su vez, cada actualización cuenta con un conjunto de actualizaciones presupuestarias o reprogramaciones que puedan realizarse como mínimo una vez al mes, dependiendo de la necesidad de la entidad para el logro de las estrategias.

Siendo las reprogramaciones todas aquellas incorporaciones de programación financiera que no estén contempladas en la Ley Anual de Presupuesto del Sector Público; así como las reasignaciones, los ajustes y reducciones presupuestales.

### 3.3 Registro de los Planes Institucionales en el Aplicativo CEPLAN

Para iniciar el registro de los planes institucionales (PEI y POI) en el aplicativo informático que establezca el Ceplan, en primer lugar, la entidad debe identificar los distintos niveles de registro:

- **Pliego:** Nivel al cual se formula el PEI y se consolida el POI de las Unidades Ejecutoras (UE) adscritas; los gobiernos locales también elaboran el POI a este nivel dado que no tienen UE.
- **Unidad Ejecutora - UE:** Nivel al cual se consolida el POI.
- **Unidad de organización o centro de costos:** Nivel al cual se registran y se ejecutan las Actividades Operativas e Inversiones del POI.

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

En segundo lugar, usuarios con distintos perfiles participan en el registro del PEI y el POI (ver Anexo A-4).

### 3.3.1 Registro del PEI en el aplicativo CEPLAN

#### Paso 1:

Una vez aprobado el PEI por la entidad, se deberá informar al CEPLAN, con el fin de otorgar los usuarios de acceso para cada perfil (Administrador pliego u Administrador UE), con el fin de que la entidad pueda iniciar con el registro de los planes institucionales.

#### Paso 2:

Con el usuario Administrador Pliego, se inicia el registro de los OEI y AEI con indicadores del PEI<sup>19</sup>. El registro de los OEI y AEI de la entidad es exclusivo del Pliego y vinculante para las UE y centros de costos. De esta manera, se preserva la necesidad de orientar todos los esfuerzos y recursos del Pliego al logro de los objetivos estratégicos institucionales.

#### Paso 3:

Se realiza la vinculación de los OEI y AEI con los Ejes y lineamientos de la Política General de Gobierno (PGG) vigente

Estos tres pasos, son esenciales para que la UE adscrita al pliego pueda iniciar con el registro del POI en el aplicativo informático que establezca el Ceplan. (ver la Figura N° 13)

### 3.3.2 Registro del POI en el aplicativo CEPLAN

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

La entidad registra los proyectos de inversión e inversiones de optimización, de ampliación marginal, de reposición, y de rehabilitación como acciones de inversión, de manera vinculada con la estructura funcional y programática del SIAF

#### Paso 1:

Administrador de la UE, este usuario es designado a cada UE del pliego el cual registra las Unidades de Organización o los centros de costo de acuerdo con su organigrama o el ROF. Asimismo, crea los usuarios: supervisor y operador.

.....

19 El aplicativo Ceplan cuenta con una funcionalidad para cargar la información del PEI desde una hoja de cálculo

### Paso 2:

El supervisor, efectúa la vinculación de las AEI con los centros de costo (vinculación 1) y las categorías presupuestales (vinculación 2). Esta segunda vinculación permite capitalizar los aportes (marco lógico) de los programas presupuestales. Asimismo, en el proceso de costeo de las actividades operativas, este usuario genera el archivo TXT y lo deriva al área de abastecimiento. Una vez terminado el proceso en el SIGA – MEF, el especialista de abastecimiento genera un archivo para el aplicativo informático que establezca el Ceplan y lo traslada al área de planeamiento. El especialista de planeamiento descarga el formato del aplicativo informático que establezca el Ceplan, registra los datos requeridos en el formato y, finalmente, cargo los datos en el aplicativo.

### Paso 3:

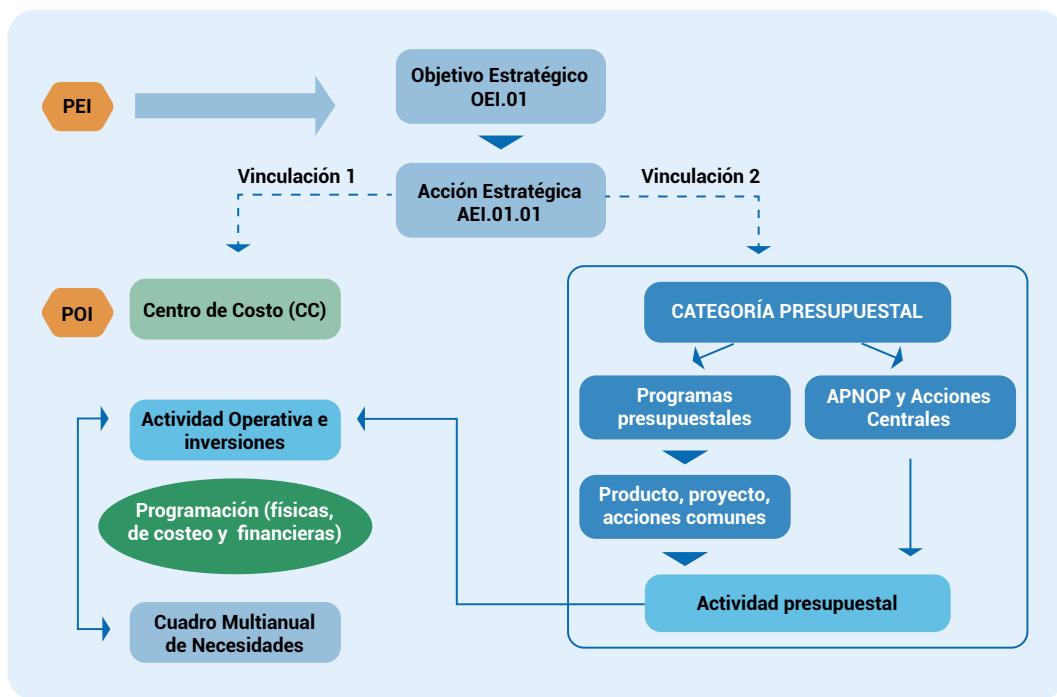
El usuario operador de cada unidad de organización o centro de costo registran la información correspondiente a su área. Para ello, primero, seleccionan la AEI correspondiente, luego seleccionan una actividad presupuestal dentro de cada categoría presupuestal (Figura 12) y, finalmente, para cada actividad presupuestal, registran una o más Actividades Operativas e Inversiones, así como sus metas físicas y de costeo. Es importante recalcar que el proceso de costeo de las actividades operativas se realiza a través del SIGA – MEF. Para ello, los centros de costos registran las actividades operativas con las metas físicas en el aplicativo informático que establezca el Ceplan, luego informan al usuario supervisor (área de planeamiento) para que este genere el archivo TXT y lo derive al área de abastecimiento de la entidad.



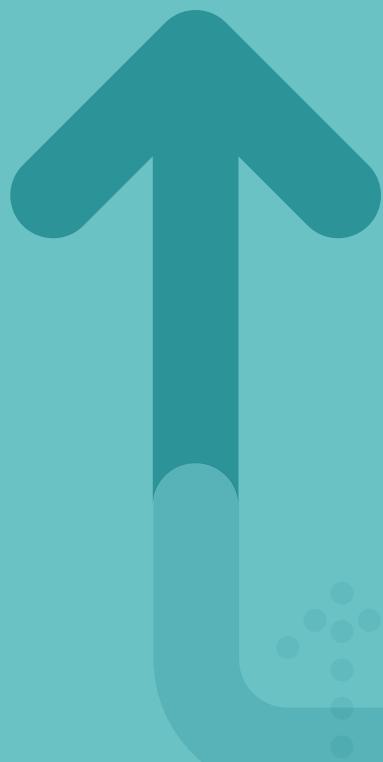
- Cuando se ubica un programa presupuestal en el cual participa la unidad ejecutora, es posible seleccionar sus productos y proyectos.
- Si se selecciona un producto, se puede luego detallar las actividades presupuestales que constituyen una guía para definir la Actividad Operativa.

Sobre la base de la información registrada en el aplicativo informático que establezca el Ceplan, la entidad puede obtener reportes consolidados del POI Multianual con la programación física y de costeo (Anexos B-4) y del POI Anual con la programación física y financiera (Anexo B-5).

**Figura 12.** Esquema básico para registrar de los planes institucionales en el aplicativo CEPLAN



El CEPLAN ha preparado una lista estándar de elementos principales PEI-POI para Gobierno Local provincial y distrital, en el marco de sus competencias y funciones; los que permitirán abreviar la formulación y el proceso de implementación PEI-POI. La propuesta base podrá mejorarse en el proceso continuo de su implementación, pudiendo agregarse o ajustarse elementos según necesidad y evaluación correspondiente.



4



# CAPÍTULO 4. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Luego de aprobar los planes institucionales, siguiendo con el ciclo de planeamiento estratégico, se realiza la fase 4 seguimiento y evaluación, con el fin de identificar y ejecutar las medidas correctivas necesarias con el fin de asegurar que se cumpla con lo planificado por el pliego o unidad ejecutora. Esto implica analizar el progreso hacia el logro de los objetivos y acciones del Plan Estratégico Institucional (PEI), así como el cumplimiento de las actividades operativas e inversiones del Plan Operativo Institucional (POI). Como resultado de este proceso, se generan periódicamente reportes de seguimiento e informes de evaluación que deben ser publicados en los Portales de Transparencia estándar de cada entidad.

Adicionalmente, la información de seguimiento sobre el avance de los indicadores PEI y ejecución del POI se registra periódicamente en el aplicativo Ceplan.

Todo lo anterior debe realizarse según las disposiciones y plazos que se establecen en la guía de seguimiento y evaluación vigente.

# ANEXOS

**Anexo A-1:** Ejemplos de redacción y matrices de la Fase 1 y Fase 2

**Anexo A-2:** Matriz de selección de medidas estratégicas a partir de las medidas anticipatorias

**Anexo A-3:** Ejemplo de redacción de la situación futura deseada

**Anexo A-4:** Perfiles de usuarios del aplicativo CEPLAN

**Anexo A-5:** Ejemplos de Redacción de Objetivos Estratégicos Institucionales

**Anexo A-6:** Ejemplos de Redacción de Acciones Estratégicas Institucionales

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

# Anexo A-1:

## Ejemplos de redacción y matrices de la Fase 1 y Fase 2

### Descripción de la entidad

Entidad / Tipo de entidad	Redacción de la descripción de la entidad en función de sus principales funciones y competencias esenciales.
<b>Ministerio Público</b> Organismo Constitucionalmente Autónomo	<p>El Ministerio Público es un organismo autónomo del Estado encargado de salvaguardar la legalidad, los derechos ciudadanos y los intereses públicos. Sus funciones principales incluyen la defensa de la sociedad en juicio, la protección de la familia, los menores e incapaces, así como la promoción del interés social y la moral pública. Además, se encarga de la persecución del delito y la reparación civil.</p> <p>Asimismo, el Ministerio Público se dedica a la prevención del delito dentro de los límites establecidos por la ley, garantizando la independencia de los órganos judiciales, la recta administración de justicia y el cumplimiento de las disposiciones de la Constitución Política del Perú y el ordenamiento jurídico nacional.</p> <p>Actualmente, el Ministerio Público brinda sus servicios en 197 provincias a nivel nacional en el territorio peruano, las cuales están organizadas en distritos fiscales. Su labor se extiende a lo largo y ancho del país, asegurando la protección de los derechos y la aplicación de la justicia en beneficio de la sociedad peruana.</p>

Nota. Elaboración Ceplan a partir de la información del artículo 2° de la Ley Orgánica de la entidad, aprobado mediante Decreto Legislativo N° 052

### Población de la entidad

Entidad / Tipo de entidad	Población de la entidad
<b>Ministerio Público</b> Organismo Constitucionalmente Autónomo	Sociedad peruana

Nota. Elaboración Ceplan a partir del artículo 2° del Capítulo I, del Título I de la Constitución Política del Perú.

### Bienes, servicios o regulación que la entidad ofrece

Servicio identificado	Indicador	Unidad de medida	Valor observado (año 2022)	Valor deseado	Brecha
Resolución de casos de denuncia fiscal en las fiscalías provinciales y superiores	Porcentaje de casos de denuncia fiscal atendidos y con resolución del caso	Porcentaje	53,35 %	100 %	46,65 %

Nota. Elaboración Ceplan a partir del Sistema de Información de Apoyo al Trabajo Fiscal - SIATF, Sistema de Gestión Fiscal – SGF y Bandeja Electrónica Fiscal, tomado por la entidad en el desarrollo de documento interno del PEI 2023-2030.

### Problemas y limitaciones que la entidad tiene para la entrega de los bienes y servicios y las causas de ello

Entidad / Tipo de entidad	Redacción de problemas, limitaciones y causas que la entidad tiene para la entrega de los bienes, servicios y/o regulaciones
Ministerio Público	<p>Uno de los principales problemas internos que enfrenta el Ministerio Público del Perú (MPFN) para la resolución de casos de demanda de denuncias fiscales en las fiscalías provinciales y superiores es su alta dependencia del alquiler de locales, lo que genera un impacto significativo en su presupuesto operativo. La entidad destina una considerable parte de su presupuesto a cubrir los gastos fijos de alquiler, lo cual limita sus capacidades para asignar fondos a la dotación de personal fiscal y administrativo necesario para manejar la carga fiscal a nivel nacional. Este gasto también afecta la disponibilidad financiera para realizar inversiones que podrían reducir la brecha de locales requeridos para la prestación del servicio.</p> <p>La situación se agrava en distritos donde el alquiler por metro cuadrado es más caro, como Lima Centro y Callao, y en regiones subnacionales como Ucayali y Madre de Dios, donde los costos también son elevados. Aunque el MPFN posee 65 terrenos sin desarrollar, la falta de inversión para habilitarlos y construir infraestructura propia para fiscalías limita su capacidad de reducir dependencia del alquiler y, por ende, su capacidad de expansión y mejora en la prestación de servicios.</p>

Nota. Elaboración Ceplan a partir de la información de Patrimonio y Servicios Generales del Ministerio Público, tomado por la entidad en el desarrollo de documento interno del PEI 2023-2030.

## Identificación de tendencias, riesgos y oportunidades, que podrían tener un mayor impacto en su funcionamiento y desarrollo institucional

Identificación y análisis de tendencias, riesgos y oportunidades	
<b>Tendencias</b> Se puede consultar esta información en: <a href="https://observatorio.ceplan.gob.pe/tendencia/unidadt/res">https://observatorio.ceplan.gob.pe/tendencia/unidadt/res</a>	
<b>Riesgos</b> Se puede consultar esta información en: <a href="https://observatorio.ceplan.gob.pe/riesgo">https://observatorio.ceplan.gob.pe/riesgo</a>	<b>Análisis de impacto</b>
<b>Oportunidades</b> Se puede consultar esta información en: <a href="https://observatorio.ceplan.gob.pe/oportunidad">https://observatorio.ceplan.gob.pe/oportunidad</a>	
T1: Persistencia de la violencia de género	Esta tendencia tiene un efecto positivo para el cierre de brechas de la entidad, puesto que los casos ingresados en materia de violencia podrían continuar siendo atendidos si temor a un aumento de casos en las 99 fiscalías existentes a nivel nacional, no limitando más la capacidad de la resolución de los mismos.
T2. Persistencia de hechos delictivos	El incremento en la criminalidad tendría un efecto negativo en el cierre de brechas referido a los casos resueltos en el último quinquenio, donde se tiene en promedio 51,9% casos resueltos. Si se incrementa la criminalidad, aumentar los casos de delitos y la brecha de atención seguirá incrementándose.
T3. Incremento del ciberdelito	Esto tendría un impacto negativo en el cierre de brechas de atención y consecución de casos resueltos por el Ministerio Público, puesto que, dada su complejidad y poca naturalidad, no podrían plantearse procesos de investigación preliminar que permitan fundamentar los casos para proceder con la resolución de los mismos.
R1. Filtración sistemática de datos	Este riesgo representa un potencial daño significativo para la entidad, ya que un posible hackeo podría resultar en la pérdida de información sobre procesos fiscales actuales y cerrados. Esto podría llevar a que algunos delitos queden impunes o que las evidencias se alteren con el objetivo de obstruir la búsqueda de la verdad. Es crucial abordar este riesgo dentro del proceso de planeamiento para garantizar la integridad y la seguridad de la información institucional.
O1. Big data e inteligencia artificial	Tiene impacto positivo, al verse beneficiado significativamente mediante la simplificación de trámites burocráticos y la automatización de procesos tanto en el ámbito público como en el privado. Estas medidas no solo optimizarían los servicios brindados, sino que también fortalecerían la capacidad resolutiva.

*Nota.* En el caso de las tendencias, la entidad identifica, prioriza y analiza los comportamientos futuros que podrían tener un mayor impacto en la entidad. En el caso de los riesgos y oportunidades se analizan los eventos que podrían generar posibles consecuencias adversas o posibles efectos favorables relacionados con la entidad. Elaboración Ceplan.

**Formulación de escenarios tomando como insumo las tendencias, riesgos y oportunidades que podrían tener mayor impacto en el cierre de brechas de los bienes, servicios y/o regulaciones priorizadas.**

Formulación de escenarios y medidas estratégicas		
Priorización de escenarios por mayor impacto*	Ánálisis del escenario	Medidas anticipatorias
<p>Escenario formulado con la priorización de tendencias, riesgos y oportunidades</p> <p>Ministerio Público a la Vanguardia de la tecnología</p>	<p>El Ministerio Público del Perú, un organismo autónomo encargado de defender la legalidad y los derechos ciudadanos, enfrenta desafíos significativos en la resolución de casos fiscales debido a la alta dependencia de locales alquilados que limita su presupuesto. Ante la creciente digitalización de los servicios judiciales, la entidad está implementando tecnologías como el Expediente Judicial Electrónico para mejorar el acceso y la eficiencia en la justicia. Sin embargo, esto también aumenta el riesgo de ciberataques, requiriendo inversiones en seguridad cibernética y capacitación continua para proteger la integridad de la información y optimizar la resolución de los casos fiscales.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar una política de control y seguimiento de casos, que asegure la atención y el seguimiento sistemático de todos los casos que ingresan a la entidad, mejorando la gestión y la respuesta institucional.</li> <li>2. Estandarizar los procedimientos y protocolos de actuación fiscal en todos sus ámbitos y especialidades para garantizar procesos transparentes, articulados y eficaces que cumplan con los plazos normativos.</li> <li>3. Fomentar la formación especializada de peritos y fiscales en materia penal a través de un mayor número de capacitaciones, talleres y pasantías, lo cual no solo aumentará la oferta laboral especializada sino también permitirá la expansión de fiscalías en los distritos fiscales con mayor incidencia delictiva.</li> <li>4. Colaborar con instituciones del Sistema Nacional de Justicia en el desarrollo de medidas preventivas contra el delito en internet, mediante campañas de sensibilización y difusión de las consecuencias penales de estos actos.</li> <li>5. Priorizar la adquisición e implementación de recursos tecnológicos contenidos en el Plan de Gobierno Digital, para apoyar la modernización y digitalización de procesos.</li> <li>6. Mejorar la infraestructura tecnológica de los 34 distritos fiscales mediante la implementación efectiva de la Carpeta Fiscal Electrónica, mejorando la gestión de los casos y la accesibilidad de los archivos.</li> <li>7. Implementar una política de 'Cero papeles', reduciendo las pérdidas de información debido a la desaparición de archivos físicos por causas naturales o humanas, tanto voluntarias como involuntarias.</li> </ol>

*Nota.* En el caso de los escenarios, se podrían también seleccionar situaciones futuras desarrolladas en el plan al que se articula la entidad, priorizando las que tienen mayor impacto en la entidad, y formular las medidas anticipatorias.

## Anexo A-2 :

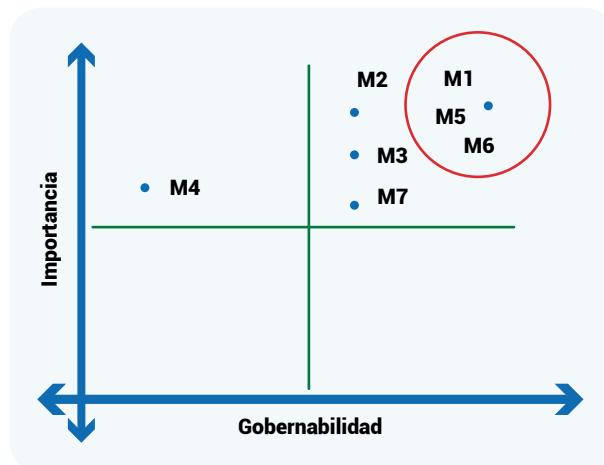
# Matriz de selección de opciones estratégicas a partir de las medidas anticipatorias

Denominación de la medida anticipatoria provenientes de los escenarios, tendencias, riesgos u oportunidades	Puntaje Gobernabilidad	Puntaje de Importancia
1. Implementar una política de control y seguimiento de casos, que asegure la atención y el seguimiento sistemático de todos los casos que ingresan a la entidad, mejorando la gestión y la respuesta institucional.	5 (fuerte)	5 (Muy importante)
2. Estandarizar los procedimientos y protocolos de actuación fiscal en todos sus ámbitos y especialidades para garantizar procesos transparentes, articulados y eficaces que cumplan con los plazos normativos.	3 (Moderado)	5 (Muy importante)
3. Fomentar la formación especializada de peritos y fiscales en materia penal a través de un mayor número de capacitaciones, talleres y pasantías, lo cual no solo aumentará la oferta laboral especializada sino también permitirá la expansión de fiscalías en los distritos fiscales con mayor incidencia delictiva.	3 (Moderado)	4 (Importante)
4. Colaborar con instituciones del Sistema Nacional de Justicia en el desarrollo de medidas preventivas contra el delito en internet, mediante campañas de sensibilización y difusión de las consecuencias penales de estos actos.	1 (Débil)	3 (Algo importante)
5. Priorizar la adquisición e implementación de recursos tecnológicos contenidos en el Plan de Gobierno Digital, para apoyar la modernización y digitalización de procesos.	5 (Fuerte)	5 (Muy importante)
6. Mejorar la infraestructura tecnológica de los 34 distritos fiscales mediante la implementación efectiva de la Carpeta Fiscal Electrónica, mejorando la gestión de los casos y la accesibilidad de los archivos.	5 (Fuerte)	5 (Muy importante)
7. Implementar una política de 'Cero papeles', reduciendo las pérdidas de información debido a la desaparición de archivos físicos por causas naturales o humanas, tanto voluntarias como involuntarias.	3 (Moderado)	3 (Algo importante)

Nota. Para los puntajes de importancia se puede usar: sin importancia, con puntaje 1; poco importante, con puntaje 2; algo importante, con puntaje 3; importante, con puntaje 4; muy importante, con puntaje 5. Para los puntajes de gobernabilidad: nula, con puntaje 0; débil, con puntaje 1; moderado, con puntaje 3; fuerte, con puntaje 5. Se seleccionan las medidas que se ubican en el cuadrante superior derecho; es decir, con mayor puntaje en Gobernabilidad e Importancia. Elaboración Ceplan.

Según el criterio de selección, se deberían priorizar como opciones estratégicas, aquellas que se encuentren en el cuadrante superior derecho, las de tipo inmediatas, es decir, aquellas con mayor puntaje en gobernabilidad e importancia. Con base en esto, las opciones estratégicas 1, 5 y 6 son las más recomendables para ser implementadas, ya que todas cuentan con puntajes máximos en importancia y altos en gobernabilidad, indicando su relevancia crítica y viabilidad de ejecución.

**Figura 13. Plano cartesiano de importancia y gobernabilidad (IGO).**



Nota. Elaboración Ceplan

## Anexo A-3: Ejemplo de redacción de la situación futura deseada

Entidad / Tipo de entidad	Descripción de la situación futura deseada
<b>Ministerio Público</b> Organismo Constitucionalmente Autónomo	En el año 2030, el Ministerio Público del Perú será una entidad con total autonomía operativa y tecnológica, caracterizada por su capacidad de resolver el 100% de los casos de denuncia fiscal en las fiscalías provinciales y superiores, de manera eficiente y efectiva. Esta transformación se habrá logrado a través de estrategias que integran la optimización de recursos, la autosuficiencia en infraestructura, y la capacitación continua del personal, convirtiéndose en una institución más robusta y capaz de cumplir con sus obligaciones hacia la sociedad peruana de manera integral y sustentable

Nota. Elaboración Ceplan

## Anexo A-4 :

### Perfiles de usuarios del aplicativo CEPLAN

Nivel	Nombre de usuario	Rol dentro de la entidad	Actividad para el registro y aprobación de los planes institucionales
Sector/ Territorio	Administrador de Sector/ Territorio	Jefe de Planeamiento Sectorial/ Territorial	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registra OES, OER, OEP, OED / AES, AER, AEP, AED (PESEM, PDC), sus indicadores y metas.</li> <li>▪ Vincula el PESEM/PDC con los elementos de la PGG</li> <li>▪ Emite reportes consolidados del Sector/Territorio</li> </ul>
Pliego	Administrador de Pliego	Director o Jefe de Planeamiento del Pliego	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registra los OEI y AEI del PEI, sus indicadores y metas, la articulación con el PESEM/PDC</li> <li>▪ Vincula el PEI con los elementos de la PGG</li> <li>▪ Revisa la consistencia del registro del POI de las UEs y centros de costo</li> <li>▪ Cierra o habilita el registro POI de cada UE.</li> <li>▪ Revisa y emite los reportes de la Aprobación y Modificación del POI del Pliego.</li> <li>▪ Exporta información del POI de todo el Pliego.</li> </ul>
Unidad Ejecutora (UE)	Supervisor	Director o jefe de Planeamiento de la UE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registra los Centros de Costo y los usuarios operador.</li> <li>▪ Revisa, procesa y migra información y brinda el apoyo general a los usuarios operadores.</li> <li>▪ Vincula las AEI del PEI con los centros de costo y las categorías presupuestales.</li> <li>▪ Cierra o habilita el registro POI de cada centro de costo.</li> <li>▪ Revisa la consistencia del registro del POI de la Unidad Ejecutora y centros de costos</li> <li>▪ Valida los valores ingresados por los usuarios operadores como parte del y reprogramación a las metas físicas y financiera de las Actividades Operativas e Inversiones que pertenecen a sus centros de costo</li> <li>▪ Emite los reportes de la Aprobación, actualización y del POI de su Unidad Ejecutora.</li> <li>▪ Exporta información del POI de la Unidad Ejecutora.</li> </ul>
	Operador	Usuario del Centro de costo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registra las Actividades Operativas e Inversiones, su unidad de medida, la programación física, costeo y/o financiera, su ubicación.</li> <li>▪ Registra el y modificación a las metas físicas y financiera de las Actividades Operativas e Inversiones que pertenecen a sus centros de costo.</li> <li>▪ Emite los reportes de la Aprobación, Actualización del POI para el centro de costo.</li> <li>▪ Vincula el POI con los elementos de la PGG.</li> </ul>

# Anexo A-5: Ejemplos de Redacción de Objetivos Estratégicos Institucionales Tipo I y Tipo II

## Tipo I

Tipo de Entidad	Redacción del Objetivo	Verbo	Condición de Cambio	Población
Gobierno Regional	Mejorar los niveles de competitividad de los agentes económicos	Mejorar	Niveles de competitividad	Agentes económicos
Gobierno Nacional (Universidad)	Mejorar la calidad de la formación profesional de los estudiantes universitarios	Mejorar	Calidad de la formación profesional	Estudiantes universitarios
Gobierno Local (Distrital)	Promover la gestión ambiental en el distrito	Promover	Gestión ambiental	Distrito
Gobierno Local (Provincial)	Promover el desarrollo urbano territorial ordenado y sostenible en la provincia	Promover	Desarrollo urbano territorial	Provincia
Gobierno Nacional (Sector)	Reducir la inseguridad ciudadana a favor de la población en el marco del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana	Reducir	Inseguridad ciudadana	Población en el marco del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana
Gobierno Nacional (Sector)	Elevar los niveles de formalización laboral entre empleadores y trabajadores	Elevar	Niveles de formalización laboral	Empleadores y trabajadores
Gobierno Nacional (Autónomo)	Contribuir a la reducción de la inconducta funcional y la corrupción en las entidades públicas	Contribuir	Reducción de la inconducta funcional y la corrupción	Entidades públicas

**Tipo II**

<b>Tipo de Entidad</b>	<b>Redacción del Objetivo</b>	<b>Verbo</b>	<b>Aspecto a ser mejorado</b>
Gobierno Nacional			
Gobierno Regional	Fortalecer la Gestión Institucional	Fortalecer	Gestión Institucional
Gobierno Local			

## Anexo A-6: Ejemplos de Redacción de Acciones Estratégicas Institucionales

Tipo	Redacción de la Acción	Bien o Servicio o regulación	Atributo	Usuarios
Gobierno Regional	Asistencia técnica integral en beneficio de los productores organizados	Asistencia técnica	Integral	Productores organizados
Gobierno Nacional (Universidad)	Programas de investigación formativa implementados para estudiantes universitarios	Programas de investigación formativa	Implementados	Estudiantes universitarios
Gobierno Nacional (Universidad)	Programas de fortalecimiento permanente para el docente universitario	Programa de fortalecimiento	Permanente	Docente universitario
Gobierno Local	Manejo adecuado de los residuos sólidos de la población local	Manejo de Residuos Sólidos	Adecuado	Población local
Gobierno Local	Espacios públicos recuperados en beneficio de la provincia	Espacios públicos	Recuperados	Provincia
Gobierno Nacional (Sector)	Servicio de patrullaje integral para la población a nivel nacional	Servicio de patrullaje	Integral	Población a nivel nacional
Gobierno Nacional (Sector)	Sistema de inspección del trabajo de amplia cobertura dirigido a los trabajadores y empleadores	Sistema de inspección del trabajo	Amplia cobertura	Trabajadores y empleadores
Gobierno Nacional (Autónomo)	Servicio de control oportuno a servidores públicos	Servicio de control	Oportuno	Servidores públicos

## Anexo A-7: Ejemplo de registro del Cuadro Multianual de Necesidades con articulación de SA

Sistema Integrado de Gestión Administrativa  
Módulo de Logística  
Versión 24.02.01.U1.MCMN

Fecha : 02/08/2024  
Hora : 10:18  
Página : 1 de 32

**Abastecimiento** ← **CUADRO DE NECESIDADES DE BIENES Y SERVICIOS MENSUALIZADO**  
FASE : IDENTIFICACIÓN

Año 2024  
( Soles )

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

CENTRO DE COSTO : INSTITUCION

**Presupuesto**

F.F. / Rubro	Meta	Tarea	Tipo	Uso	Clasificador de Gasto	Unidad de Uso	Valores												Valor Total	Contrapartida Valor	FF/R %	
							Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre				Anual
1-00 RECURSOS ORDINARIOS							632,500.00	675,500.00	679,500.00	682,421.80	686,421.80	658,421.80	658,421.80	659,421.80	666,421.80	666,421.80	935,969.80	720,421.80	8,301,844.20	8,301,844.20	.00	
SERVICIOS							632,500.00	675,500.00	679,500.00	682,421.80	686,421.80	658,421.80	658,421.80	659,421.80	666,421.80	666,421.80	935,969.80	720,421.80	8,301,844.20	8,301,844.20	.00	
0008 ASISTENCIA TECNICA PARA LA ELABORACION DE POLITICAS Y PLANES EN GOBIERNOS REGIONALES							457,000.00	440,000.00	442,000.00	442,000.00	442,000.00	442,000.00	442,000.00	442,000.00	442,000.00	442,000.00	442,000.00	442,000.00	5,317,000.00	5,317,000.00	.00	
C0039 : ASISTENCIA TECNICA EN PDRC PARA GOBIERNOS REGIONALES							25,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	113,000.00	113,000.00	.00	
Actividad Consumo																						
2.3. 2 1. 2 1 PASAJES Y GASTOS DE TRANSPORTE							7,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	7,000.00	7,000.00	.00
901000010004	TRASLADO PERSONAL - COMISION DE SERVICIO - PASAJES AEREOS NACIONAL	SERVICIO					7,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	7,000.00	7,000.00	0.00
2.3. 2 1. 2 2 VIATICOS Y ASIGNACIONES POR COMISION DE SERVICIO							10,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	10,000.00	10,000.00	.00	
901000010004	TRASLADO PERSONAL - COMISION DE SERVICIO - PASAJES AEREOS NACIONAL	SERVICIO					10,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	10,000.00	10,000.00	0.00	
2.3. 2 9. 1 1 LOCACION DE SERVICIOS REALIZADOS POR PERSONAS NATURALES RELACIONADAS AL ROL DE LA ENTIDAD							8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	96,000.00	96,000.00	.00		
071100384883	SERVICIO DE ACOMPAÑAMIENTO EN ELABORACION DE PLANES DE DESARROLLO CONCERTADO REGIONAL	SERVICIO					8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	32,000.00	32,000.00	0.00		
071100384889	SERVICIO DE ASISTENCIA TECNICA ESPECIALIZADA EN PLANEAMIENTO A LOS GOBIERNOS REGIONALES	SERVICIO					0.00	0.00	0.00	0.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	0.00	0.00	32,000.00	32,000.00	0.00		
071100386234	SERVICIO DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES Y ASISTENCIA TECNICA EN GOBIERNOS REGIONALES	SERVICIO					0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	32,000.00	32,000.00	0.00			
C0040 : ASISTENCIA TECNICA EN PDC PARA EL GOBIERNO REGIONAL DEL DEPARTAMENTO DE UCAYALI							8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	96,000.00	96,000.00	.00		
Actividad Consumo							8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	96,000.00	96,000.00	.00		
2.3. 2 9. 1 1 LOCACION DE SERVICIOS REALIZADOS POR PERSONAS NATURALES RELACIONADAS AL ROL DE LA ENTIDAD							8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	96,000.00	96,000.00	.00			
071100384883	SERVICIO DE ACOMPAÑAMIENTO EN ELABORACION DE PLANES DE DESARROLLO CONCERTADO REGIONAL	SERVICIO					8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	32,000.00	32,000.00	0.00		
071100384889	SERVICIO DE ASISTENCIA TECNICA ESPECIALIZADA EN PLANEAMIENTO A LOS GOBIERNOS REGIONALES	SERVICIO					0.00	0.00	0.00	0.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	0.00	0.00	32,000.00	32,000.00	0.00		
071100431918	SERVICIO DE ASISTENCIA TECNICA Y ANALISIS PARA LA FORMULACION DE PLANES DE DESARROLLO REGIONAL CONCERTADO	SERVICIO					0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	32,000.00	32,000.00	0.00		

# FORMATOS DE LOS PLANES

**Anexo B-1:** Matriz de Articulación de Planes

**Anexo B-2:** Matriz de Articulación de las Políticas Nacionales y el PEI

**Anexo B-3:** Matriz del Plan Estratégico Institucional

**Anexo B-4:** POI con Programación Multianual con Programación Física y de Costeo

**Anexo B-5:** POI Anual con Programación Física y Financiera

## Anexo B-1: Matriz de Articulación de Planes

### CASO: GOBIERNO NACIONAL (Articulación con el Plan Estratégico Sectorial Multianual –PESEM)

Entidades Públicas del Gobierno Nacional, Organismos Públicos adscritos

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

### CASO: GOBIERNO REGIONAL o GOBIERNO LOCAL

(Articulación con Plan Territorial - Plan de Desarrollo Regional Concertado o Plan de Desarrollo Local Concertado)

Objetivo Estratégico Regional*			Acción Estratégica Regional*			Objetivo Estratégico Institucional			Explicación de Relación Causal con OER o AER con el OEI del PEI
Código	Enunciado	Nombre del Indicador	Código	Enunciado	Nombre del Indicador	Código	Enunciado	Nombre del Indicador	
OER.01			AER.01.01			OEI.01			
OER.02			AER.02.03			OEI.03			

\* Se registrará como Regional cuando la articulación es con el PDRC, y Provincial o Distrital cuando la articulación es con el PDLC respectivo. La codificación del Objetivo Estratégico del PDC se adecua de acuerdo al nivel de gobierno (OER para PDRC, OEP para PDLC Provincial u OED para PDLC Distrital), de manera similar se aplica la codificación para la Acción Estratégica del PDC.

**CASO: GOBIERNO NACIONAL**

**Poder Legislativo, Poder Judicial, Organismo Constitucional Autónomo, Universidades Públicas  
(Articulación con el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional – PEDN)**

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

## Anexo B-2: Matriz de Articulación de las Políticas Nacionales y el PEI

Nombre de la Política Nacional	Objetivo Prioritario		Lineamiento		Servicio			Acción Estratégico Institucional		
	Código	Enunciado	Código	Enunciado	Código	Enunciado	Nombre del Indicador	Código	Enunciado	Nombre del Indicador
	OP 1		1.2		1.2.1			AEI.02.01		
	OP 3		3.1		3.1.2			AEI.01.03		

# Anexo B-3: Matriz del Plan Estratégico Institucional

## Matriz del Plan Estratégico Institucional

Sector:

Pliego:

Periodo:

Misión Institucional:

OEI / AEI		Nombre del Indicador *	Línea Base		Logros Esperados				
Código	Descripción		Año	Valor	Año t	Año t + 1	Año t + 2	Año t + 3	Año t + 4
OEI.01									
<b>Acciones Estratégicas Institucionales del OEI.01</b>									
AEI. 01.01									
AEI. 01.02									
AEI. 01.03									
AEI. 01.04									
OEI.02									
<b>Acciones Estratégicas Institucionales del OEI.02</b>									
AEI. 02.01									
AEI. 02.02									
AEI. 02.03									
OEI.03									
<b>Acciones Estratégicas Institucionales del OEI.03</b>									
AEI. 03.01									
AEI. 03.02									
AEI. 03.03									

\* Para mayor detalle sobre las responsabilidades asociadas al indicador consultar la ficha técnica de este.

## Anexo B-4: POI Multianual con Programación Física y de Costeo

Anexo B-4  
 POI Multianual - Programación Física y de Costeo  
 Años: -----

Periodo del PEI:  
 Nivel de Gobierno:  
 Sector:  
 Pliego:

Fecha:  
 Pág:

Unidad Ejecutora:  
 Centro de Costo

OEI.01

AEI.01.01

COD.	Actividad Operativa / Inversiones	Ubigeo	U.M.	Prioridad	Período Multianual	PROGRAMACIÓN MENSUAL												Total Anual	
						Meta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
AOI 1					Año 1	Físico													
						Costeo S./.													
					Año 2	Físico													
						Costeo S./.													
					Año 3	Físico													
						Costeo S./.													
AOI 2					Año 1	Físico													
						Costeo S./.													
					Año 2	Físico													
						Costeo S./.													
					Año 3	Físico													
						Costeo S./.													

OEI.02

AEI.02.01

COD.	Actividad Operativa / Inversiones	Ubigeo	U.M.	Prioridad	Período Multianual	PROGRAMACIÓN MENSUAL												Total Anual	
						Meta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
AOI 3					Año 1	Físico													
						Costeo S./.													
					Año 2	Físico													
						Costeo S./.													
					Año 3	Físico													
						Costeo S./.													
AOI 4					Año 1	Físico													
						Costeo S./.													
					Año 2	Físico													
						Costeo S./.													
					Año 3	Físico													
						Costeo S./.													

Costo Total del año 1 S./. \_\_\_\_\_  
 Costo Total del año 2 S./. \_\_\_\_\_  
 Costo Total del año 3 S./. \_\_\_\_\_

FIRMA \_\_\_\_\_

U.M. = Unidad de Medida

Nota: La prioridad se determinará en el Grupo de Trabajo.

# Anexo B-5: POI Anual con Programación Física y Financiera

## Anexo B-5

### POI Multianual - Programación Física y Financiera

Año: -----

Periodo del PEI:  
Nivel de Gobierno:  
Sector:  
Pliego:

Fecha:  
Pág:

Unidad Ejecutora:  
Centro de Costo

OEI.01

AEI.01.01

COD.	Actividad Operativa / Inversiones	Ubigeo	U.M.	Prioridad	PROGRAMACIÓN MENSUAL												Total Anual	
					Meta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
AOI 1					Fisico													
					Financiero S/.													
AOI 2					Fisico													
					Financiero S/.													

OEI.02

AEI.02.01

COD.	Actividad Operativa / Inversiones	Ubigeo	U.M.	Prioridad	PROGRAMACIÓN MENSUAL												Total Anual	
					Meta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
AOI 3					Fisico													
					Financiero S/.													
AOI 4					Fisico													
					Financiero S/.													

TOTAL FINANCIERO S/. \_\_\_\_\_

U.M. = Unidad de Medida  
Nota: La prioridad se determinará en el Grupo de Trabajo.

FIRMA

# GLOSARIO

**Actividad Operativa:** La Actividad Operativa es un proceso realizado por una o más personas que mediante el uso de recursos (insumos), y que, articulado en conjunto con otras actividades mutuamente interrelacionadas y secuenciales garantizan y contribuye a la producción y entrega de un bien, servicio o regulaciones. En la cadena de resultados, la AO es la unidad básica del planeamiento institucional, dado que su ejecución garantiza el cumplimiento de la acción estratégica institucional y, por ende, contribuye a la consecución de un objetivo estratégico institucional.

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

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

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

**Centro de Costos:** Los Centros de Costos o unidades de organización, son las unidades de las Entidades que consolidan los costos derivados de la provisión de bienes y servicios públicos a la sociedad y del desarrollo de los procesos de soporte. Los Centros de Costos son determinados por las Entidades en función a la naturaleza de los servicios que desarrollan y se enmarcan en las disposiciones del Sistema Nacional de Abastecimiento. (Fuente: Art. 17 Decreto Legislativo N° 1440)

**Cuadro de Necesidades:** Documento de gestión que contiene los requerimientos de bienes, servicios en general, consultorías y obras identificados por un área usuaria. Incluye las especificaciones técnicas de bienes, los términos de referencia de los servicios en general y consultorías y la descripción general de los proyectos a ejecutarse, con la finalidad de que estos puedan ser valorizados y considerados para la realización de las actividades establecidas en el Plan Operativo Institucional (POI) (Fuente: Directiva N° N°002-2019-OSCE/CD)

**Cuadro Multianual de Necesidades:** Comprende las actividades mediante las cuales a partir se prevén las necesidades de bienes y servicios y obras, para el cumplimiento de las metas de las entidades del Sector Público, por un período de tres (3) años. (Fuente: Art.13 Decreto Legislativo N° 1439).

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

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

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

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

**Indicadores:** Es una herramienta que entrega información cuantitativa o cualitativa, construida a partir de la síntesis de aspectos observables o subjetivos de una variable o un conjunto de variables relacionadas a un tema o fenómeno en particular.

**Inversiones:** Comprende las inversiones sujetas al Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones (los proyectos de inversión y a las inversiones de optimización, de ampliación marginal, de reposición y de rehabilitación); así como las inversiones no sujetas a dicho sistema (tales como los proyectos PROCOMPITE en el marco de la Ley N° 29337, los proyectos de inversión exonerados, entre otros). Para efecto del aplicativo informático para la Programación Multianual se registra dentro de la categoría "Proyecto". (Directiva de programación multianual. Directiva N° 004-2019-EF/50.01)

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

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

**Inversiones de rehabilitación:** Intervenciones temporales que tienen por finalidad la reparación o renovación total o parcial de instalaciones, componente de sistemas,

equipamiento y/o elementos constructivos para volverlos al estado o estimación original, sin alterar el uso, y que no implican ampliación de capacidad para la provisión de servicios (Fuente: Reglamento del Decreto Legislativo N° 1252).

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

**Logro esperado:** Valores que se pretende alcanzar a lo largo del horizonte temporal del instrumento de planeamiento estratégico. Su establecimiento considera el efecto de la implementación de este instrumento, de ello se espera que estos reflejen un desafío significativo, pero alcanzable de manera sostenida, considerando las circunstancias, recursos, capacidades y niveles de desempeño de la entidad.

**Meta física:** Valor proyectado de la producción física a alcanzar con la Actividad Operativa o Inversión.

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

**Planeamiento institucional:** Cumple un rol fundamental para que las prioridades de política pública se concreten en la asignación de recursos. El PEI vincula los objetivos y/o acciones estratégicas nacionales, sectoriales y territoriales (según corresponda) con los objetivos y acciones estratégicas institucionales de las entidades, expresados como resultados que se espera lograr. Luego, el POI establece un conjunto de actividades operativas e inversiones que son valorizadas para asegurar la producción de bienes o servicios que contribuyan al logro de esos resultados.

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

**Plan Estratégico Institucional (PEI):** Es un instrumento de gestión que presenta la estrategia de mediano plazo de la institución a fin de contribuir al cumplimiento del Pesem, PDRC o plan superior al cual se articula, según corresponda. Orienta la gestión estratégica de la entidad para lograr objetivos de nivel de resultado inicial, en el marco de sus funciones; con un horizonte temporal de cinco (05) años.

**Plan Operativo Institucional (POI):** Instrumento de gestión que presenta la estrategia de corto plazo de la institución a fin de implementar el PEI. Comprende la programación de las

actividades operativas e inversiones necesarias para implementar las acciones estratégicas institucionales establecidas en el PEI durante su horizonte temporal. Además, establece los recursos financieros y las metas físicas mensuales para cada periodo (programación física, de costeo y financiera), en relación con los logros esperados de los objetivos del PEI. El POI es de tipo multianual y anual. El POI multianual se formula con un horizonte temporal de tres (3) años, alineado a las metas del PEI al cual se articula. El POI anual se formula con un horizonte temporal de un (1) año, alineado a las metas del POI multianual y en consistencia con el Presupuesto Institucional de Apertura – PIA del año fiscal a ejecutar.

**Pliego Presupuestario:** Entidades Públicas que tienen aprobado un crédito presupuestario en la Ley de Presupuesto del Sector Público. Los Pliegos presupuestarios se crean o suprimen mediante Ley" (DL. 1440).

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

**Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas y que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en productos o servicios, luego de la asignación de recursos Tipos de procesos:

- 1) Operativos o misionales: Son los que se encargan de elaborar los productos (bienes y servicios) previstos por la entidad, por lo que tienen una relación directa con las personas que los reciben.
- 2) Estratégicos: Son los que definen las políticas, el planeamiento institucional, las estrategias, los objetivos y metas de la entidad, que aseguran la provisión de los recursos necesarios para su cumplimiento y que incluyen procesos destinados al seguimiento, evaluación y mejora de la entidad.
- 3) De soporte o de apoyo: Son los que proporcionan los recursos para elaborar los productos previstos por la entidad.

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

**Programación Multianual (PMA):** Fase del proceso presupuestario que contiene las prioridades de gasto que las entidades proponen ejecutar en un periodo de tres (3) años. Busca establecer un escenario previsible para el financiamiento de las intervenciones

públicas a cargo de las entidades, considerando las proyecciones del MMM, orientadas al logro de sus objetivos, en armonía con las prioridades de gobierno, los planes estratégicos, los planes de desarrollo y los planes institucionales (Fuente: Directiva N° 012-2018-EF/50.01).

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

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

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

**Sistema Administrativo:** Conjunto de principios, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos mediante los cuales se organizan las actividades de la Administración Pública que requieren ser realizadas por las entidades de los Poderes del Estado, los Organismos Constitucionales y los niveles de Gobierno. Regulan la utilización de los recursos, promoviendo la eficacia y eficiencia en su uso (Fuente: Ley N° 29158).

Se refieren a las siguientes materias: Gestión de Recursos Humanos, Abastecimiento, Presupuesto Público, Tesorería, Endeudamiento Público, Contabilidad, Programación Multianual y Gestión de Inversiones, Planeamiento Estratégico, Defensa Judicial del Estado, Control, Modernización de la Gestión Pública.

**Unidad Ejecutora (UE):** Nivel descentralizado u operativo de los Pliegos del Gobierno Nacional y los Gobiernos Regionales, que administra los ingresos y gastos públicos y se vincula e interactúa con la Oficina de Presupuesto del Pliego o la que haga sus veces. Determina y recauda ingresos. Participa en las fases de la gestión presupuestaria en el marco de la normatividad aplicable. Registra la información generada por las acciones y operaciones realizadas. Informa sobre el avance y/o cumplimiento de metas. Organiza los centros de costos con el propósito de lograr la eficiencia técnica en la producción y entrega de los servicios al ciudadano. (Fuente: Art.9 Decreto Legislativo N° 1440).

**Unidad de Organización:** Es la denominación general que se emplea para referirse, según corresponda, a los órganos, unidades orgánicas, subunidades orgánicas y áreas que se formalizan en la estructura orgánica de la entidad, según su nivel organizacional

# BIBLIOGRAFÍA

Acuerdo Nacional. (05 de mayo de 2017). Acuerdo Nacional Unidos para crecer. Obtenido de <http://acuerdonacional.pe/> Armijo, M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Santiago de Chile: Naciones Unidas. <[https://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM\\_69\\_MA.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf)>

Bonnefoy, Juan Cristóbal y Marianela Armijo (2005), Indicadores de Desempeño en el Sector Público. En CEPAL, Serie Manuales N° 45. Santiago de Chile: CEPAL, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES. Consulta: 4 de mayo de 2017 <[http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5611/S05900\\_es.pdf](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5611/S05900_es.pdf)>

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

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

CEPLAN. (2011). Plan Bicentenario El Perú hacia el 2021. Lima. [http://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/files/Documentos/plan\\_bicentenario\\_ceplan.pdf](http://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/files/Documentos/plan_bicentenario_ceplan.pdf).

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

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

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

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (2010). Guía para el diseño de indicadores estratégicos. <[https://www.mimp.gob.pe/omep/archivos/guia\\_indicadores\\_estrategicos-CONEVAL.pdf](https://www.mimp.gob.pe/omep/archivos/guia_indicadores_estrategicos-CONEVAL.pdf)>

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

Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG). (2005). Estándares de evaluación en el Sistema de las Naciones Unidas – Naciones Unidas. <<http://www.uneval.org/document/download/129>>

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

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

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

NNHS Institute for Innovation and Improvement. (2017). The Good Indicators Guide. Coventry

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

OCDE (2002). Glosario de los principales términos sobre Evaluación y Gestión basada en Resultados. París, Grupo de trabajo sobre evaluación de la ayuda del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD). Reimpresión 2010. <<https://www.oecd.org/dac/evaluation/2754804.pdf>>

Norma Técnica N° 001-2018-Sg/Sgp. Norma Técnica "Implementación De La Gestión Por Procesos En Las Entidades De La Administración Pública

"Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD (2009) Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo. New York, NY 10017, USA. <[http://procurement-notices.undp.org/view\\_file.cfm?doc\\_id=134774](http://procurement-notices.undp.org/view_file.cfm?doc_id=134774)>

United Nations [NU] (s.f.), Strategic Planning, Guide for Managers. New York. Consulta: 26 de abril de 2017 <[https://hr.un.org/sites/hr.un.org/files/4.5.1.6\\_Strategic%20Planning%20Guide\\_0.pdf](https://hr.un.org/sites/hr.un.org/files/4.5.1.6_Strategic%20Planning%20Guide_0.pdf)>

United Nations Evaluation Group- UNEG, (2016) Professionalization of Evaluation Concept Paper. <<http://www.uneval.org/document/download/2611>>

Guía para el Seguimiento y Evaluación de Políticas Nacionales y Planes del SINAPLAN  
aprobada por Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 0061-2023-CEPLAN/  
PCD

Guía para la elaboración de indicadores de Políticas Nacionales y Planes estratégicos  
aprobada por Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 00015-2021-CEPLAN/  
PCD.





T. (511) 211 7800  
webmaster@ceplan.gob.pe  
Av. Canaval y Moreyra 480 -  
Piso 21, San Isidro Lima - Perú



Ceplan



CeplanPeru



Ceplan2050



Ceplan



CanalCeplan



Ceplan



Ceplan

