



UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Carrera de Administración de Empresas

**IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA PARA
CONTROLAR LA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL EN EL
MINISTERIO DE AGRICULTURA Y RIEGO**

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional
de Licenciado en Administración de Empresas**

MARIA TERESA HUARCAYA DAMIAN

**Asesor:
Karen Montjoy Huamán**

**Lima- Perú
2018**

INDICE

| | |
|--|----|
| CAPITULO 1: INTRODUCCION Y ANTECEDENTES DE LA EMPRESA | 4 |
| 1.1 Nombre o Razón Social | 5 |
| 1.2 Datos generales | 5 |
| 1.3 Ubicación de la empresa | 5 |
| 1.4 Giro de la empresa | 6 |
| 1.5 Tamaño de la empresa | 6 |
| 1.6 Breve reseña histórica | 6 |
| 1.7 Organigrama de la empresa | 7 |
| 1.8 Misión, Visión y Políticas | 8 |
| 1.8.1 Misión | 8 |
| 1.8.2 Visión | 8 |
| 1.8.3 Políticas | 8 |
| 1.9 Premios y Certificados | 8 |
| 1.9.1 Premiación | 8 |
| 1.9.2 Certificados | 8 |
| CAPITULO 2: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 9 |
| 2.1 Caracterización del área | 9 |
| 2.2 Contextualización y definición del Problema | 9 |
| 2.2.1 Formulación del Problema | 11 |
| 2.2.2 Objetivos | 11 |
| Objetivo General | 11 |
| 2.3 Justificación | 11 |
| 2.3.1 Mejorar la distribución del presupuesto | 11 |
| 2.3.2 Mejorar el seguimiento del gasto | 13 |
| 2.3.4 Fortalecimiento de capacidades al capital humano | 15 |
| 2.4 Alcances y limitaciones | 16 |
| 2.4.1 Alcances | 16 |
| 2.4.2 Limitaciones | 16 |
| CAPITULO 3: MARCO TEORICO | 17 |
| 3.1 Conocimiento sobre las teorías existentes | 17 |
| 3.1.1 Planificación Estratégica | 17 |
| 3.1.2 Presupuesto | 17 |
| 3.1.3 Planificación y el Presupuesto | 18 |
| 3.2 Conocimiento teórico y emperico que sobre el tema que tenga el resultado de su experiencia profesional | 19 |
| 3.2.1 Ecuador | 19 |
| 3.2.2 Costa Rica | 21 |
| 3.2.3 México | 22 |
| CAPITULO 4: DESARROLLO DEL PROYECTO | 25 |
| Método de Análisis | 25 |
| 4.1 Alternativa de solución | 26 |
| 4.1.1 Implementar el sistema de Balanced Scorecard en el Ministerio de Agricultura | 28 |
| 4.1.2 Implementar el Aplicativo CEPLAN V1 | 31 |
| 4.2 Elección y viabilidad de la solución escogida: | 41 |
| CAPITULO 5: IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA | 42 |
| 5.1 Implementación de la propuesta de solución | 42 |
| 5.1.2 Inicio del Aplicativo | 43 |

| | |
|--|----|
| 5.1.3 Registro del Plan Operativo Institucional | 44 |
| 5.1.4 Registro de las actividades y/o proyectos de inversión | 44 |
| 5.1.5 Evaluación de la actividad operativa | 49 |
| 5.1.6 Modificación de la actividad operativa | 50 |
| 5.2 Cronograma de Actividades | 51 |
| 5.3 Presupuesto | 52 |
| | |
| 6 CONCLUSIONES | 53 |
| | |
| 7 RECOMENDACIONES | 54 |
| | |
| 8 REFERENCIAS | 55 |
| | |
| Anexos | 57 |

CAPITULO 1: INTRODUCCION Y ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Introducción

El Sector Agrario juega un rol trascendental en la búsqueda de lograr un crecimiento económico sostenible acompañado de una reducción significativa de inequidad y exclusión, por lo que el reto que se asume es continuar impulsando su desarrollo, en un panorama de expectativas y tendencias, para lograr el crecimiento agrario sostenible con énfasis en los pequeños productores agrarios.

Bajo este enfoque la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto del Ministerio de Agricultura y Riego, año tras año, viene efectuando reuniones permanentes con las diversas unidades ejecutoras y los Gobiernos Regionales (GORES), a fin de identificar diversas problemáticas que han generado múltiples deficiencias, lo que no ha permitido alcanzar un indicador eficiente en los resultados anuales a nivel nacional frente a otros sectores.

Resultado de las múltiples reuniones, la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto, ha logrado identificar dos grandes problemáticas que han generado retraso en la atención de necesidades primarias las cuales son: Carencia de sistemas y métodos de gestión de la información y el conocimiento y la débil capacidad de ejecución presupuestal en el Ministerio de Agricultura y Riego.

Dentro de las experiencias que se analizaron se tocó a tres países que fueron reflejo de éxitos: Ecuador, Costa Rica y México, cada uno de ellos presenta desde su Plan Nacional de Desarrollo un nivel de articulación entre sus planes y su presupuesto generando un nivel de gestión pública eficiente, a través de su presupuesto por resultado y sus programas presupuestales, logrando una distribución de los recursos de manera equitativa.

Acto seguido se evaluó dos propuesta de alternativas de soluciones: Implementación de un Sistema denominado Balanced Scorecard y la implementación de un sistema denominado Aplicativo CEPLAN V1. Ambos sistemas dan resultados óptimos sin embargo el Aplicativo CEPLAN V1 traerá mejores beneficios para la entidad.

1.1 Nombre o Razón Social

Ministerio de Agricultura y Riego



PERÚ

Ministerio
de Agricultura y Riego

1.2 Datos generales

Dirección: Av. La Universidad N°200 - La Molina | Av. Alameda del Corregidor N°155 - La Molina | Jr. Yauyos N°258 - Lima

Central Telefónica: 209-8600-(La Molina) / 209-8800-(Lima)

Horario de atención en ventanilla: 8:30 a.m. a 4:30 p.m.

1.3 Ubicación de la empresa

La empresa está situada en la Av. Alameda del Corregidor 155- La Molina



Figura 1: Croquis de ubicación de la Oficina Principal

Fuente: <https://www.google.com.pe/maps/search/MINISTERIO+DE+AGRICULTURA+Y+RIEGO+AV+EL+CORREGIDOR+CUADRA+155/@-12.0976021,-76.9532931,17z/data=!3m1!4b1?hl=es-419>

1.4 Giro de la empresa

El Ministerio de Agricultura y Riego, es un organismo del Poder Ejecutivo, ente rector en materia agraria, con personería jurídica de derecho público, y constituye un Pliego Presupuestal.

1.5 Tamaño de la empresa

El Ministerio de Agricultura y Riego, pertenece al Sector Público, el mismo que no se enmarca en ninguna asociatividad. Cuenta con un total de 3,870 trabajadores distribuidos en las 16 Unidades Ejecutoras. Asimismo, su Presupuesto Inicial de Apertura del Año Fiscal 2018 es S/. 1 327 762 099,00.

Entre sus principales funciones se enmarca:

- Formula y dirige la ejecución de Políticas del Sector
- Refrenda y emite dispositivos legales que la legislación establezca y toda norma de carácter general del sector, establece por Resolución Ministerial, las facultades resolutorias de las dependencias del Ministerio
- Aprueba la asignación de recursos presupuestales del sector

1.6 Breve reseña histórica

El Ministerio de Agricultura, se creó bajo la Ley N° 9711, formulada el 31 de diciembre del año 1942, durante el gobierno del presidente, Dr. Manuel Prado Ugarteche. En el marco de su creación el Ministerio de Agricultura contó con las Direcciones de Agricultura, Ganadería, Aguas e Irrigación, Colonización y Alimentación Nacional.

El Ministerio de Agricultura y Riego, tiene las competencias siguientes a nivel nacional: Tierras de uso agrícola y de pastoreo, tierras forestales y tierras erizas con aptitud forestal; Recursos forestales y su aprovechamiento; Flora y fauna; Recursos hídricos; Infraestructura agraria; Riego y utilización de agua para uso agrario; Cultivos y crianzas; Sanidad, investigación, extensión, transferencia de tecnología y otros servicios vinculados a la actividad agraria.

En la actualidad, ejerce el cargo del Ministro de Agricultura y Riego, **José Arista Arbildo**, a partir del 09 enero del 2018, designado con Resolución Suprema N° 014-2018-PCM.

1.7 Organigrama de la empresa

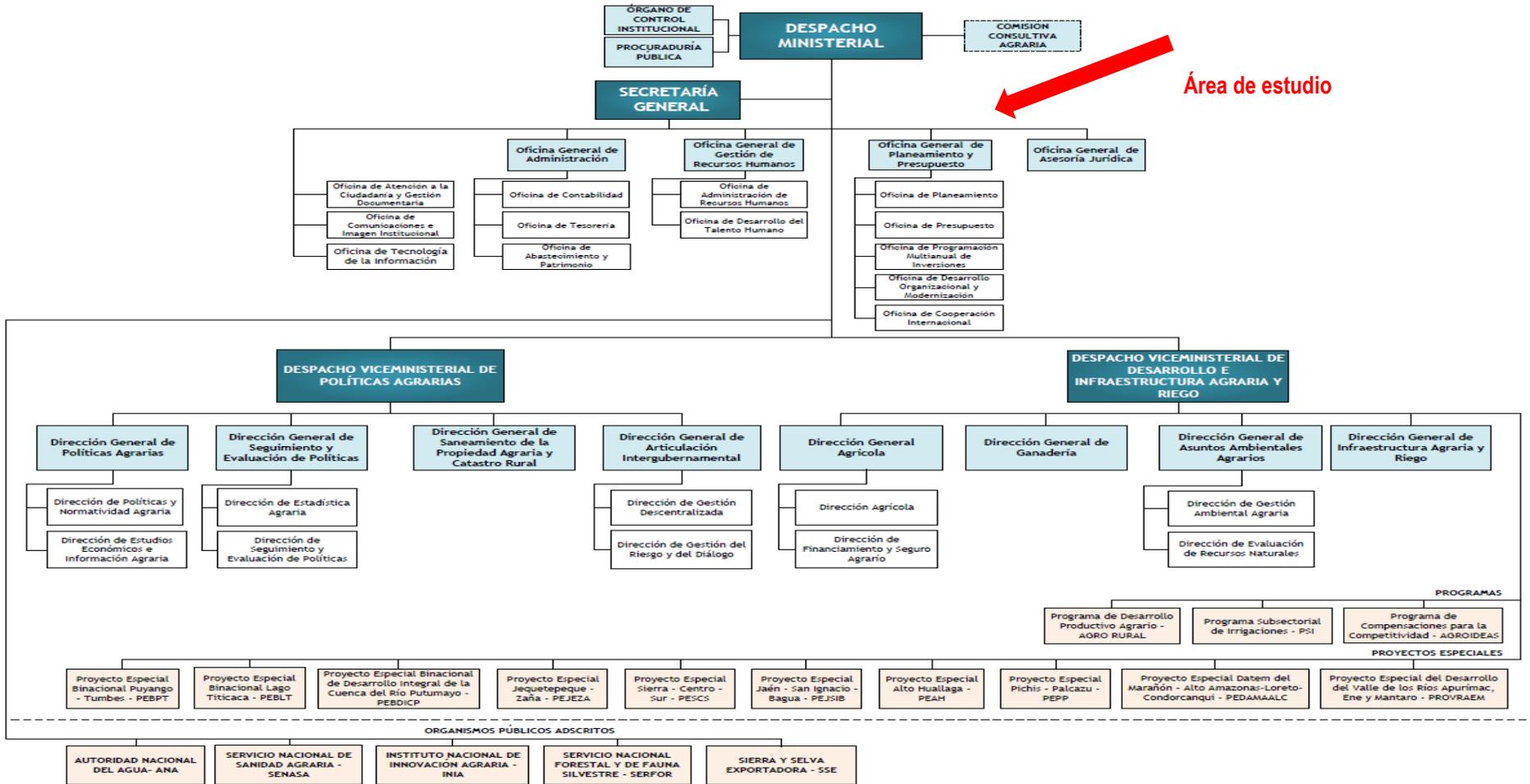


Figura 2: Estructura Organizacional del Ministerio de Agricultura y Riego

Fuente: Oficina General de Planeamiento y Presupuesto

1.8 Misión, Visión y Políticas

1.8.1 Misión

"Diseñar y ejecutar políticas para el desarrollo de negocios agrarios y de la agricultura familiar, a través de la provisión de bienes y servicios públicos de calidad".

1.8.2 Visión

"Al 2021, Perú tiene un agro próspero, competitivo e insertado al mercado nacional e internacional, a través de la productividad y calidad de sus productos agroalimentarios".

1.8.3 Políticas

Con Decreto Supremo N° 002-2016- MINAGRI, aprueba la Política Nacional Agraria centrándose en los ejes: Manejo Sostenible de Agua y Suelos; Desarrollo Forestal y de Fauna Silvestre; Seguridad Jurídica sobre la tierra; Infraestructura y tecnificación del riego; Financiamiento y seguro agrario; Innovación y tecnificación agraria; Gestión de Riesgo de Desastres en el sector agrario; Desarrollo de capacidades; Reconversión productiva y diversificación; Acceso a mercados; Sanidad Agraria e Inocuidad Agroalimentaria; Desarrollo Institucional.

1.9 Premios y Certificados

1.9.1 Premiación

- Reconocimiento Oficial de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación (FAO) - Primer lugar en el concurso.
- Reconocimiento Oficial del Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) que preside la Comisión Multisectorial AIQ 2013, por haber ocupado el Primer lugar en el concurso.
- Trofeo la Quinua de Oro AIQ 2013

1.9.2 Certificados

El Ministerio de Agricultura y Riego y Holanda, otorgaran una emisión de Certificado sanitario electrónico que podrán ser utilizado entre los países que integran la Alianza del Pacífico; Perú, Chile; México y Colombia; paralelamente se trabaja con Estados Unidos, China, España, Alemania, Inglaterra.

CAPITULO 2: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Caracterización del área

El Ministerio de Agricultura y Riego, está estructurado por cuatro Oficinas Generales que Depende del Despacho Ministerial y ocho Direcciones Generales, cuatro de ellas dependen del Viceministerio de Políticas Agrarias y las otras cuatro dependen del Viceministerio de Desarrollo de Infraestructura Agraria y Riego. A continuación se muestra el área estructural de estudio.

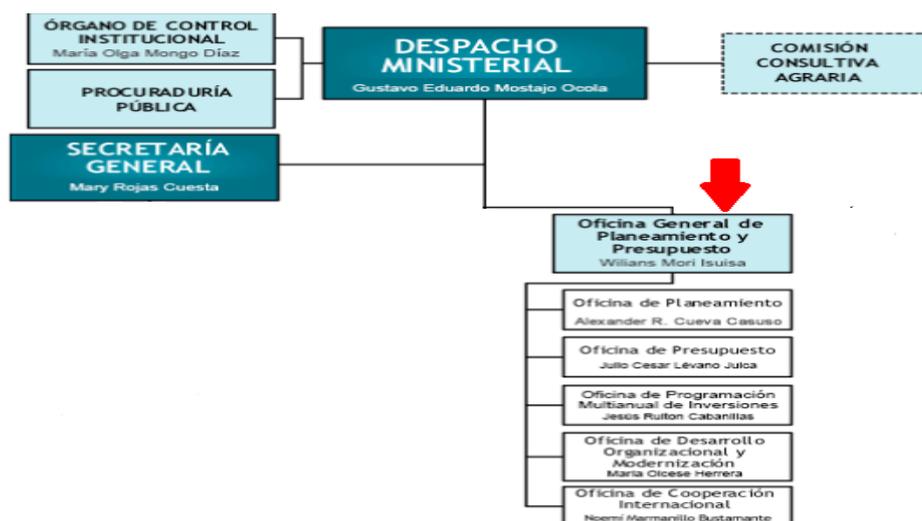


Figura 3: Área estructural de estudio

Fuente: Oficina de Planeamiento

El área en estudio es la Dirección General de Planeamiento y Presupuesto, la cual se ha tomado para este proyecto profesional, debido a que presenta una débil ejecución presupuestal. En el año 2017, me asignaron la participación activa como Sectorista Nacional de Planeamiento y Presupuesto, en intervenir técnicamente en lograr la identificación de factores que influyen directamente en la débil ejecución.

2.2 Contextualización y definición del Problema

El 1 de enero del año fiscal 2017, el Ministerio de Economía y Finanzas –MEF, transfirió al Ministerio de Agricultura y Riego, una asignación presupuestal de **S/ 2 430 621 650,00** (Dos mil Cuatrocientos Treinta Millones Seiscientos Veintiún Mil Seiscientos Cincuenta), de los cuales al 31 de Diciembre del 2017, solo llegó a ejecutar un total de **S/ 1 593 298 677,00** (Mil Quinientos Noventa y Tres Millones Doscientos Noventa y Ocho Mil Seiscientos Setenta y Siete), que representa el 65.6% del total del presupuesto

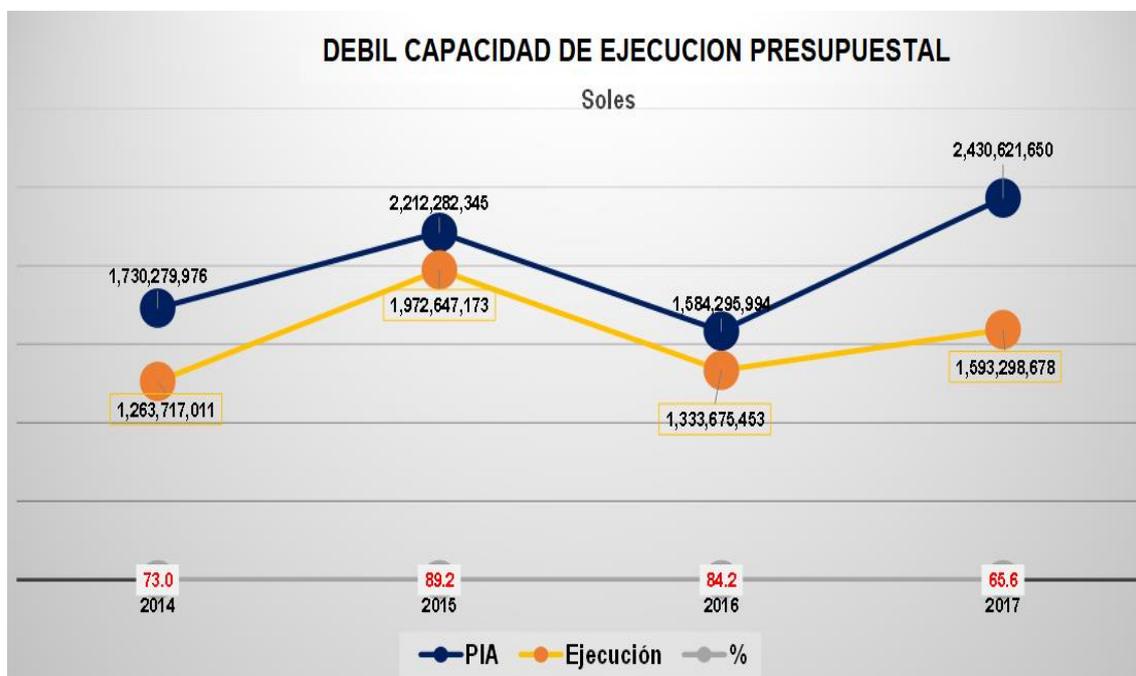
asignado, quedando un saldo por ejecutar de **S/ 837 355 973,00** (Ochocientos Treinta y Siete Millones Trescientos Cincuenta y Cinco Mil Novecientos Setenta y Tres) que representa el 34.40%.

Entre los años 2014 al 2017, podemos evidenciar que las asignaciones presupuestarias cada vez han ido en aumento. Sin embargo su nivel de ejecución muestra una tendencia decreciente y con mayor énfasis en el año 2017, porcentualmente vemos que de un 84.2% cae a un 65.6%. A continuación se presenta la ejecución presupuestaria por año.

Figura 5: Ejecución Presupuestaria año por año

Fuente: Elaboración propia

En ese mismo contexto, vemos que a nivel nacional los sectores son evaluados a través de su calidad en ejecución del gasto, siendo clasificados dentro del Ranking de

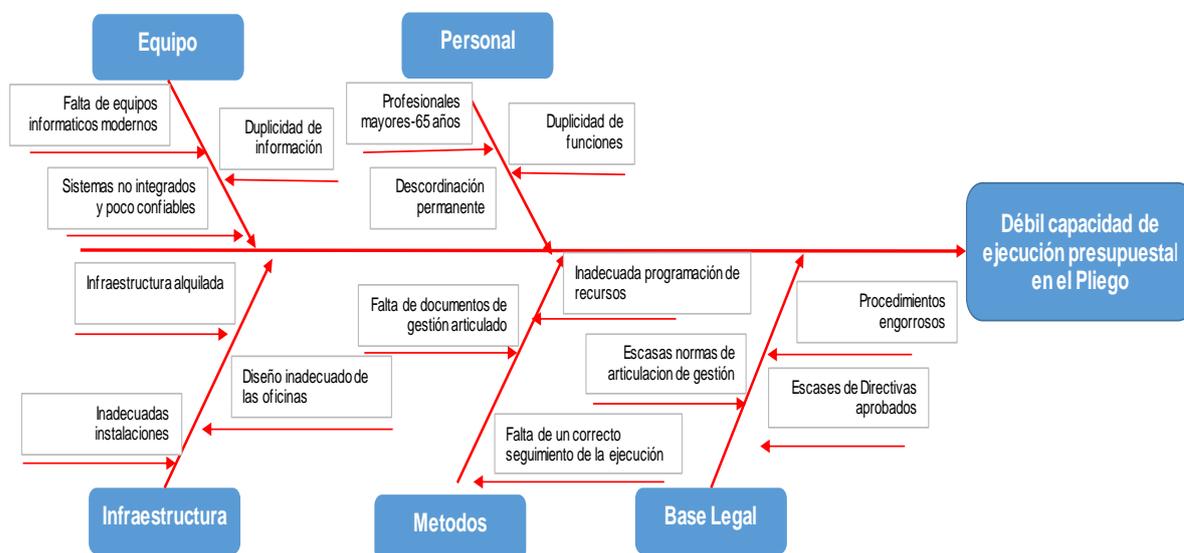


Ejecución del Gasto y el Ministerio de Agricultura se posiciona en el puesto 29.

Esta posición 29, en el Sector Agricultura muestra la existencia de una débil ejecución en el gasto propiciado por una mala planificación estratégica y una inadecuada distribución de los recursos, no permitiendo alcanzar los objetivos institucionales de la gestión. Esta debilidad se fundamenta en la falta de seguimiento y control de la calidad del gasto en sus unidades ejecutoras.

2.2.1 Formulación del Problema

Para identificar el problema se utilizó el método de Ishikawa donde identifica las causas y efectos producidos. A continuación se presenta el problema central:



2.2.2 Objetivos

Objetivo General

Incrementar de un 65% a un 90% en la ejecución presupuestal de manera constante en el Ministerio de Agricultura y Riego.

2.3 Justificación

2.3.1 Mejorar la distribución del presupuesto.

Es incuestionable ver que el presupuesto siendo la herramienta financiera más importante de una gestión pública, debido a que establece el límite del gasto y concreta la retribución de recursos a las diferentes actividades y/o proyectos de inversión, las mismas que deben ejecutarse durante un ejercicio fiscal. Para que se efectivice este proceso es necesario que se respete el diseño de la Política Nacional Agraria, enfocado en un corto, mediano y largo plazo. A continuación se presenta en la figura conteniendo el Fortalecimiento de la Gestión Publica Agraria:

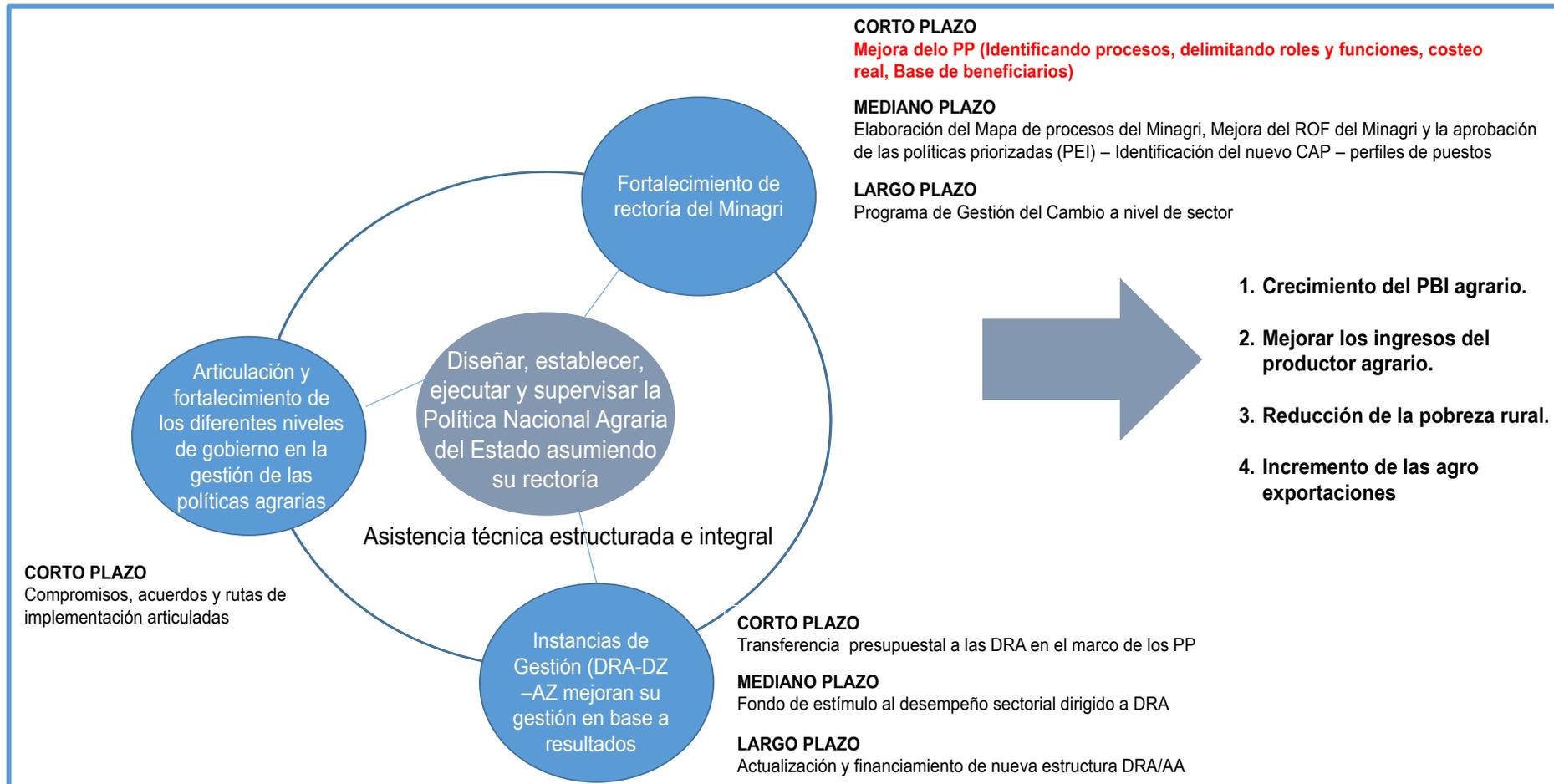


Figura 6: Fortalecimiento de la Gestión Pública Agraria

Fuente: Dirección General de Políticas Agrarias – Dirección General de Planeamiento y Presupuesto
Decreto Supremo N°002-2016 MINAGRI Política Nacional Agraria – 12 Ejes de Políticas

Para mejorar los niveles de distribución presupuestal será necesario que nos enfoquemos en sus ejes estratégicos articulado con los programas presupuestales que son los siguientes: 0039 Mejora de la sanidad animal; 0040 Mejora y mantenimiento de la sanidad vegetal; 0041 Mejora de la inocuidad agroalimentaria; 0042 Aprovechamiento de los recursos hídricos para uso agrario; 0068 Reducción de vulnerabilidad y atención de emergencias por desastres; 0089 Reducción de la degradación de los suelos agrarios; 0121 Mejora de la articulación de pequeños productores al mercado; 0130 Competitividad y aprovechamiento sostenible de los recursos forestales y de la fauna silvestre.

2.3.2 Aplicar mecanismos de seguimiento del gasto

Se ha tomado como muestra el nivel de ejecución desde los años 2014 al 2017, con la finalidad de verificar el cumplimiento de la programación presupuestal y el alcance de sus objetivos institucionales como sus metas. A continuación se presenta la programación y ejecución año por año:

Tabla 1: Nivel de ejecución presupuestaria desde 2014 al 2017

| 2,014 | | | 2,015 | | | 2,016 | | | 2,017 | | |
|---------------|---------------|----------|---------------|---------------|----------|---------------|---------------|----------|---------------|---------------|----------|
| PIM | Ejecución | Avance % |
| 1,730,279,976 | 1,263,717,011 | 73.0 | 2,212,282,345 | 1,972,647,173 | 89.2 | 1,584,295,994 | 1,333,675,453 | 84.2 | 2,430,621,650 | 1,593,298,678 | 65.6 |

Fuente: Elaboración Propia- Oficina de Presupuesto

En el 2018, se implementara la matriz de seguimiento de los proyectos de los proyectos inversión, que abarca el 85% del total de presupuesto del año, de esa manera fortalecerá el nivel de ejecución. En la tabla siguiente se muestra ficha de seguimiento.

Tabla 2: Ficha de seguimiento de proyectos de inversión

Unidad Ejecutora:

| Cód. SNIP | Cód. DGPP | Nombre del proyecto de Inversión | Adicional aprobado | | Estado Actual del Proyecto | Ejecuciones de Años Anteriores (4) | Saldo del Costo de Inversión (5)=(1)-(2) | Saldo contractual (6)=(2)+(3)-(4) | Programación de Gasto 2018 | | | | PIM 2018 (8) | Requerimiento (9)=-<(5)-(7)-(8) | |
|--------------|-----------|----------------------------------|--------------------|------------|----------------------------|------------------------------------|--|-----------------------------------|----------------------------|-------|-------|-------|--------------|---------------------------------|-----------------|
| | | | Importe (3) | Resolución | | | | | Mes 1 | Mes 2 | | Mes n | | | Total Anual (7) |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| Total Pyto 1 | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración Propia- Oficina de Presupuesto

2.3.3 Mejorar la calidad del Gasto

La Oficina General Planeamiento y Presupuesto, avalará un uso eficaz y eficiente de los recursos, para contribuir con el crecimiento de la ejecución presupuestal, para lo cual aplicara una evaluación integral que se determina en tres procesos, el cual se visualiza en la tabla siguiente:

Tabla 3: Evaluación de la calidad del gasto

| Evaluación de la calidad del gasto | | |
|------------------------------------|---|--|
| Ex Antes | Antes del desarrollo de la intervención | Estudios de preinversión (SNIP) Diseño de Programas |
| Ex Post | Despues del desarrollo de la intervención | Resultado e impacto de la intervención |
| Durante | Durante el desarrollo intervención | Seguimiento de procesos |

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas – Oficina de Evaluación y Seguimiento

En la tabla siguiente se mostrara los sistemas Tecnológicos ya existentes que deberán estar integrados y conversando entre ellos para lograr: Identificar en qué se gasta el presupuesto; Identificar el logro de los resultados en beneficio de los agricultores; Identificar el avance en el cierre de brechas de las necesidades de los agricultores; e Identificar problemas de gestión que dificulten el logro de los resultados, para la toma de medidas correctivas.

Tabla 4: Control de la Calidad del Gasto

| INSTRUMENTO | CONCEPTO | ASISTENCIA TÉCNICA | SEGUIMIENTO Y MONITOREO | |
|----------------------|---|---|---|--|
| | | | ADMINISTRATIVO / TÉCNICO | DELIVERY UNIT |
| APLICATIVO CEPLAN | Ejecución de las actividades del Programas Presupuestales | Planificación de las actividades, contenidos y metodología, de acuerdo a norma técnica aprobada con RM por MINAGRI. | Ejecución de acuerdo a normas técnicas de las actividades. | Actividades estratégicas en el logro de resultados. |
| SIGA | Ejecución administrativa (contrataciones y adquisiciones) | Programación de contrataciones y adquisiciones, modelos de contratación, uso del SIGA, y coordinación con áreas de presupuesto para la disponibilidad presupuestal. | Adquisición de insumos y contratación de acuerdo a perfil de puesto, de acuerdo a norma técnica definida por MINAGRI. | Procesos clave para la adquisición de insumos, para la entrega de bien o servicio. |
| SIAF | Ejecución Presupuestal | Lineamientos de incorporación, modificación presupuestal y ejecución, adecuada y oportuna, concordante con programación POA. | Ejecución de acuerdo a lineamientos. | Procesos clave para la disponibilidad oportuna |

| | | | | |
|---|---|---|--|---|
|  |  |  |  |  |
| Calidad del gasto | Entrega de productos a tiempo Logro de resultados | Ejecución oportuna de actividades Ejecución sin retrasos del presupuesto | Sostenibilidad | Gatillar procesos clave que aseguren impacto en resultados sectoriales |

Fuente: Elaboración Propia – Oficina General de Planeamiento y Presupuesto.

2.3.4 Fortalecimiento de capacidades al capital humano

El capital humano el cual se va a fortalecer será un 10% del total de 2 556 personas a quienes se irrumpirá en conocimientos respecto a: Manejo de nuevos sistemas tecnológicos; normas vigentes de presupuesto entre otros; y planeamiento estratégicos enfocada al presupuesto por resultados. Se dictará 523 capacitaciones a nivel nacional. El esquema metodológico a aplicarse es el siguiente:

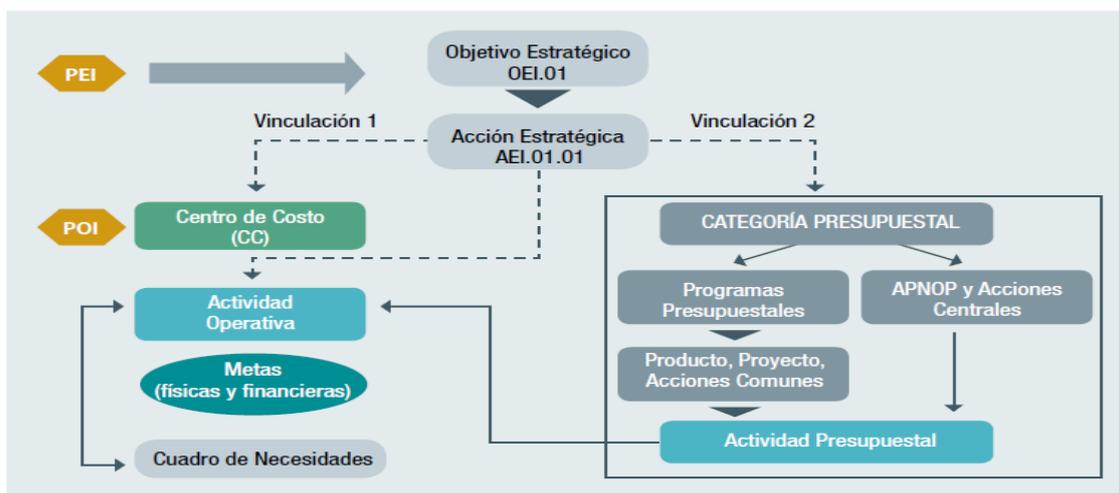


Figura 7: Metodología para la Articulación de Planeamiento y Presupuesto

Fuente: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico-Aplicativo CEPLAN V.01

A continuación se presenta la relación de personas por unidades orgánicas a ser capacitadas con el objetivo de lograr el incremento de la ejecución presupuestal.

Tabla 5: Relación de personas de las Unidades Orgánicas y ejecutoras

| Unidades Orgánicas | N° Trabajadores |
|--|-----------------|
| Organo de Control Interno | 2 |
| Procuraduría Pública | 2 |
| Secretaría General | 5 |
| Oficina General de Administración | 8 |
| Oficina General de Recursos Humanos | 5 |
| Oficina General de Planeamiento y Presupuesto | 22 |
| Oficina General de Asesoría Jurídica | 2 |
| Dirección General de Políticas Agrarias | 6 |
| Dirección General de Seguimiento y Evaluación de Políticas | 6 |
| Dirección General de Saneamiento de la Propiedad Agraria y Catastro Ri | 2 |
| Dirección General de Articulación Intergubernamental | 4 |
| Dirección General de Agrícola | 8 |
| Dirección General de Ganadería | 2 |
| Dirección General de Asuntos Ambientales Agrarios | 4 |
| Dirección General de Infraestructura Agraria y Riego | 2 |
| Programas: PSI-AGRORURAL-AGROIDEAS | 32 |
| Proyectos Especiales | 30 |
| Organos Publicos Adscritos | 10 |
| TOTAL | 152 |

En ese sentido, la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto, ha identificado las debilidades que afrontan cada una de las unidades orgánicas involucradas en temas de planificación y presupuesto, entre las deficiencias tenemos: Las evaluaciones no muestran resultados coherente, el trabajo es mecánico, no efectúan valor agregado, y existe un gran porcentaje de personal con más de 60 años de edad.

Fuente: Oficina de Presupuesto

Tabla 6: Relación de personas de los Gobierno Regional

| Dirección General de Ganadería | Nº Trabajadores | |
|-------------------------------------|-----------------|---|
| Gob. Regional de Dep. Amazonas | 3 | De igual manera, se identificó al personal que labora en la Direcciones Regionales Agrícolas, quienes también presentan deficiencias en sus funciones debido a los siguientes puntos: Remuneraciones poco acordes al mercado, Personal poco calificado en materia presupuestal, Asignación de recursos presupuestarios limitados, No presentan información con base de líneas, entre otros. |
| Gob. Regional de Dep. Ancash | 3 | |
| Gob. Regional de Dep. Apurímac | 3 | |
| Gob. Regional de Dep. Arequipa | 3 | |
| Gob. Regional de Dep. Ayacucho | 3 | |
| Gob. Regional de Dep. Cajamarca | 3 | |
| Gob. Regional de Dep. Cusco | 5 | |
| Gob. Regional de Dep. Huancavelica | 3 | |
| Gob. Regional de Dep. Huanuco | 3 | |
| Gob. Regional de Dep. Ica | 3 | |
| Gob. Regional de Dep. Junín | 3 | |
| Gob. Regional de Dep. La Libertad | 3 | |
| Gob. Regional de Dep. Lambayeque | 3 | |
| Gob. Regional de Dep. Loreto | 3 | |
| Gob. Regional de Dep. Madre de Dios | 3 | |
| Gob. Regional de Dep. Moquegua | 3 | |
| Gob. Regional de Dep. Pasco | 3 | |
| Gob. Regional de Dep. Piura | 3 | |
| Gob. Regional de Dep. Puno | 3 | |
| Gob. Regional de Dep. San Martín | 3 | |
| Gob. Regional de Dep. Tacna | 3 | |
| Gob. Regional de Dep. Tumbes | 3 | |
| Gob. Regional de Dep. Ucayali | 3 | |
| Gob. Regional de Dep. Lima | 8 | |
| TOTAL | 61 | |

Fuente: Oficina de Presupuesto

2.4 Alcances y limitaciones

El Ministerio de Agricultura y Riego, atiende a nivel nacional aproximadamente 100 000 agricultores, para lo cual todas sus unidades orgánicas agotan sus esfuerzos por atender a diario sus requerimientos y necesidades a nivel nacional.

2.4.1 Alcances

Tiene un alcance a las unidades orgánicas y a los Gobiernos Regionales de Agricultura, que dependen del Sector Agricultura, siendo liderado por la Dirección General de Planeamiento y Presupuesto.

2.4.2 Limitaciones

Espacio Legal

No contempla a las unidades adscritas: Sierra y Selva Exportadora, Servicio Nacional de Sanidad Agraria, Instituto Nacional de Innovación Agraria, Autoridad Nacional del Agua, Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre.

Financiero

Los recursos que son considerados están enfocados solo en el Ministerio de Agricultura y Riego.

CAPITULO 3: MARCO TEORICO

3.1 Conocimiento sobre las teorías existentes

3.1.1 Planificación Estratégica

En el sector público, todas las instituciones hablan de Planificación Estratégica, las mismas que son fecundadas a través de un documento de gestión en un tiempo determinado, están son alineadas a las políticas actuales de su gobierno ya sea a nivel nacional, regional o local. Este escenario se sienta en casos reales ya que muchos documentos son aprobados y luego suelen ser parte de un escritorio, debido a que no se le realiza una correcta evaluación y la revisión del cumplimiento de sus objetivos a través de indicadores de gestión.

La Dra. Marianela Armijo (2009). La Planificación Estratégica como Instrumento de la Gestión por Resultados. En Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público (11). España: CEPAL “La Planificación Estratégica en el ámbito público es una herramienta que nos ayudará al establecimiento de prioridades, objetivos y estrategias como apoyo a la definición de los recursos que necesitamos para lograr los resultados esperados, por lo tanto debe ser un proceso simple e incorporado en la rutina de la toma de decisiones directivas en el proceso presupuestario”.

Bajo el enfoque antes expuesto, podemos decir que la planificación durante muchos años estuvo presente a nivel de Latinoamérica, donde muchos países dieron inicio a la formulación de sus planes estratégicos pero nunca se llegó a evaluar si cada uno de ellos alcanzaron sus objetivos estratégicos alineados a la política de cada gobierno, por lo que se dice que esta planificación no logro el éxito esperado.

3.1.2 Presupuesto

Desde el año 1995, se comentaba que el presupuesto consistía en las adquisiciones del estado, donde el presupuesto estaba distribuido en una relación de ingresos y de gastos Sin tener articulación con las ejecuciones para los cuales eran asignados. En ese entonces cada Ministerio, tenía un presupuesto global en los que se hallaban clasificados en rubros según su objetivo, los gastos de todas las oficinas ejecutivas, las cuales solicitaban con cargo a las asignaciones generales, los recursos necesarios para sus operaciones, entre otros.

El Congreso de la República (2004). Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto. Diario El Peruano, 15. Ley N° 28411, en su Art.8 inciso 8.1 “El Presupuesto constituye

el instrumento de gestión del Estado que permite a las entidades lograr sus objetivos y metas contenidas en su Plan Operativo Institucional (POI)”.

Por lo antes expuesto, el Ministerio de Economía y Finanzas, a través del diseño de prioridades de necesidades en diversos sectores se ha logrado efectuar una distribución de los recursos presupuestarios, sin tomar en cuenta los planes operativos, por lo que no se evaluaba si se cumplían con el objetivo institucional o los lineamientos políticos.

3.1.3 Planificación y el Presupuesto

La articulación entre la planificación y el presupuesto se enfoca en la mejora de los procesos, para lo cual deben existir mecanismos de comunicación fluidas, que permitan efectuar un cambio en la estructura de la organización del Estado. Sin embargo, este proceso es lento y gradual, y el Ministerio no puede parar, debido a que en la actualidad se están tocando temas muy sensibles como la reconstrucción e intervenciones sociales, entre otros, lo que dificulta acelerar el proceso, pero no limita avanzar de manera segura.

Damian Bonari José Gasparin (Marzo 2014). La vinculación entre la planificación y el presupuesto. Buenos Aires: CIPPEC “las prioridades definidas y las acciones estratégicas deben estar reflejadas en el presupuesto, para dotar de viabilidad a las iniciativas que se espera desarrollar en los próximos años. A nivel estratégico es necesario que exista coherencia entre las previsiones de recursos a asignar y las prioridades definidas en los objetivos”

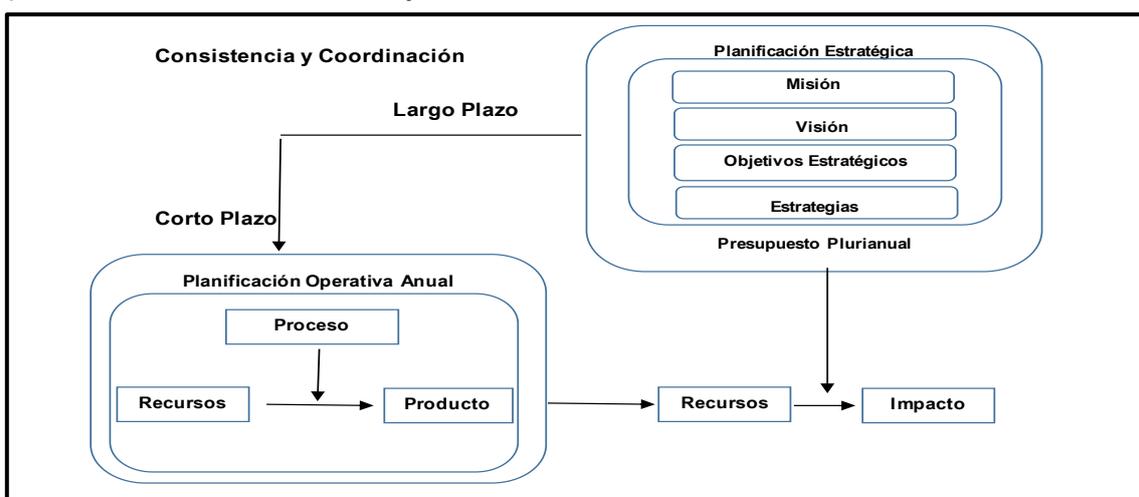


Figura 5: Articulación entre el planeamiento y el presupuesto

Fuente: Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Conocimiento –CIPPEC 2014.

En el párrafo anterior se habló de la articulación entre estos dos documentos que por muchos años han estado trabajando cada uno por su lado. Con esa mirada, el Ministerio de Agricultura y Riego, a partir del año 2015, inicio sus coordinaciones con el CEPLAN, a fin de elevar sus inquietudes debido a que no se lograba alcanzar los objetivos que se trazaban en el Plan Estratégico y necesitaban identificar donde estaban los puntos críticos para implementar una correcta articulación entre estos documentos.

3.2 Conocimiento teórico y emperico que sobre el tema que tenga el resultado de su experiencia profesional

3.2.1 Ecuador

El Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo durante el año 2012 al 2013 trabajo una estrategia de largo plazo, además de un Plan Nacional de Desarrollo, estos documentos fueron recogido en el Plan Nacional para Buen Vivir para los años 2013 - 2017. Para dicho diseño de Planificación Ecuatoriana se planteó el sistema siguiente:



Figura 8: Sistema de Planificación de Ecuador

Fuente: Plan de Desarrollo Ecuatoriano 2013-2014

De acuerdo al grafico expuesto se observa que el Sistema de Planificación de Ecuador encierra tres principales ámbitos que son: En el primer ámbito se plantea el Plan Nacional para el Buen Vivir que expresa las políticas nacionales con sus metas e indicadores; en el segundo ámbito se efectúan las vinculaciones intersectoriales que vinculan las políticas sectoriales con los indicadores sectoriales; si no hubiera vinculación intersectorial, se tendría que articular con los programas presupuestarios a través de las políticas del gasto; en el tercer ámbito se resume las metas del Plan Nacional para el Buen Vivir en metas de política sectorial a nivel de ministerios. Este sistema es complejo sin embargo se resalta la planificación y la correcta evaluación siendo sus medios de efectividad los resultados e impactos que simplifica los procesos

de distribución de los recursos presupuestarios. Por otro lado, la cadena de valor y la vinculación del Plan de Presupuesto del modelo ecuatoriano el cual se expone a continuación:

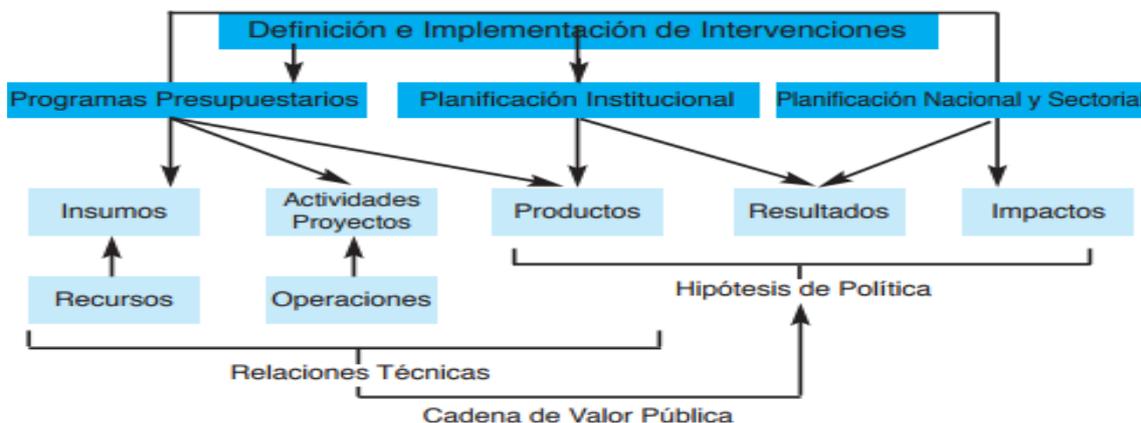


Figura 9: Vinculación Plan Presupuesto y Cadena de Valor de Ecuador

Fuente: Gómez –Rodríguez, S. et al (2014)

Visto el gráfico, los programas presupuestarios alcanzan a los productos que articulan con los resultados que proceden de la planificación institucional, siendo un medio para la existencia de los ministerios coordinadores que tienen dos funciones principales: La primera es proponer, articular y coordinar política intersectorial y la segunda es concertar las políticas y acciones de las entidades integrantes de su área de trabajo. Este enlace entre los ministerios coordinadores y el apoyo que le otorga a los ministerios sectoriales sirve para el Plan Nacional para el Buen Vivir se cumpla y las Agendas Sectoriales.

El presente diseño está relacionado con la regulación de Ecuador, conteniendo la norma que rige estas dos funciones por estar vinculadas que son: Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas. En ese sentido, podemos decir que el presupuesto y la vinculación se darían bajo el siguiente esquema:

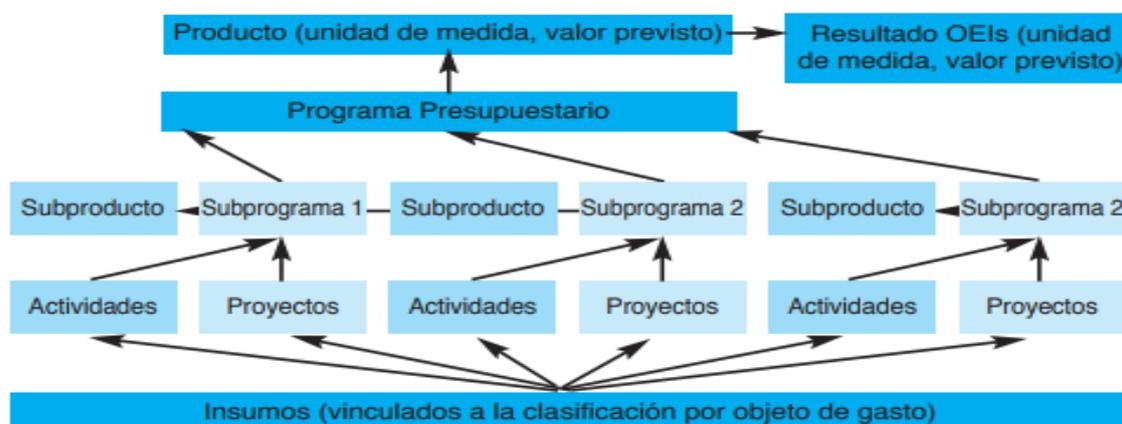


Figura 10: Programa Presupuestaria y vinculación con el Plan

Fuente: Gómez –Rodríguez, S. et al (2014)

En este grafico observamos la vinculación que existen en los Objetivos Estratégicos Institucionales, que acogen las metas e indicadores de resultados plurianuales. También podemos ver que estos objetivos están marcados en un mediano y largo plazo que consientan lograr los resultados que alcancen las necesidades que se demanden y que están vinculados con los programas presupuestarios.

3.2.2 Costa Rica

Costa Rica, fue el primer país quien crea la Ley de Planificación Nacional, promulgada en el año 1963, desde esa fecha se impulsa los programas económicos generales y la eficiencia en los servicios otorgados por la administración pública. Sin embargo, a partir de la década 90 se da la crisis de los organismos encargados de la planificación, generando una inestabilidad en el Ministerio de Planificación y Política Económica – MIDEPLAN, resultado de ello se inicia una desarticulación del ciclo presupuestario con el planeamiento, retrasando la Implementación del Sistema Nacional de Evaluación – SINE, donde se desea reforzar el proceso de toma de decisiones políticas, más que las decisiones presupuestarias, teniendo el enfoque en la meta evaluación.

Con la Ley N° 8131 Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos de fecha 18 de Setiembre del 2001, se estableció el mecanismo para que el presupuesto muestre las prioridades y actividades estratégicas del Gobierno, articulados los objetivos y metas del Plan Nacional de Desarrollo. En el año 2002, se aúnan tres rectores que son: Ministerio de Planificación Nacional y Políticas Económicas; Ministerio de Hacienda y Contraloría General de Republica, encargados de elaborar la conexión del Plan de Nacional de Desarrollo; Planes Anuales Operativos Institucionales y Presupuesto, siendo plasmados en un mediano y largo plazo.

La articulación entre la planificación y el presupuesto consiente el proceso de una eficiente gestión por resultados a nivel público, impulsando las capacidades otorgados por el Gobierno, vinculando de esta manera la necesidad para el cumplimiento de sus objetivos de servicios.

La Ley de Administración Financiera de la Republica y Presupuesto Público, en su artículo 4 establece la sujeción de los Planes Operativos Institucionales (POI) al Plan Nacional de Desarrollo de manera que “todo presupuesto público deberá responder a los planes operativos institucionales anales, de mediano y largo plazo, adoptados por los jercas respectivos, así como a los principios presupuestarios generalmente aceptados... “. Seguidamente en su artículo 3.1 a) precisa que los recursos públicos deben ser presupuestados según la programación macroeconómica, reflejando las

prioridades y actividades estratégicas del Gobierno, así como los objetivos y las metas del Plan Nacional de Desarrollo. A continuación se presenta el siguiente gráfico:

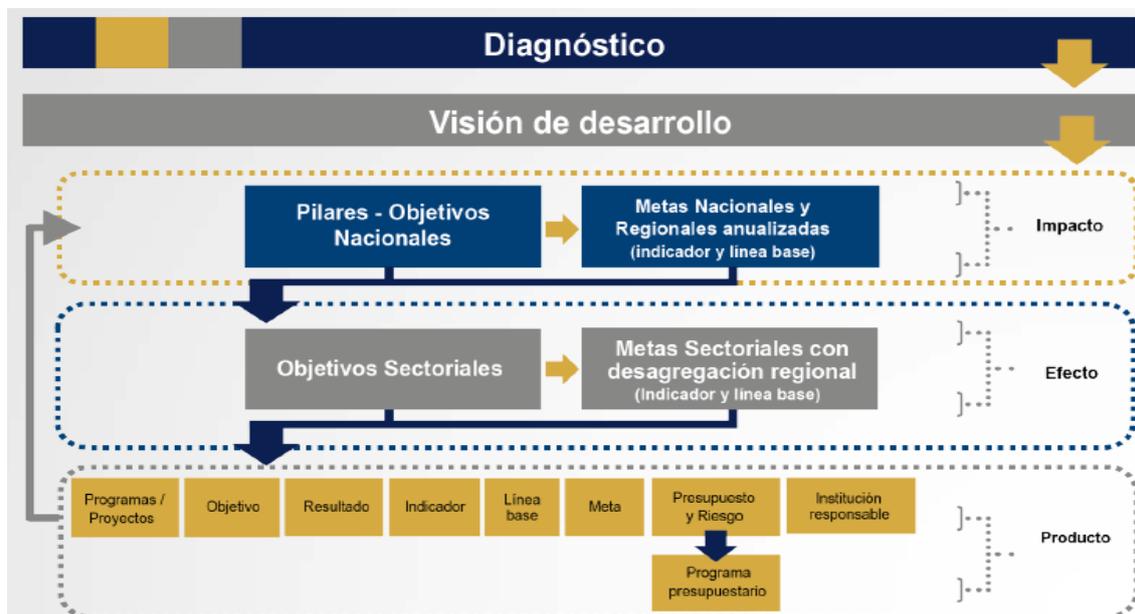


Figura 11: Articulación del Plan –Presupuesto de Costa Rica

Fuente: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica - Plan de Desarrollo Nacional 2015-2018.

3.2.3 México

Durante muchos años en México llevó a cabo el modelo de Gestión para Resultados el cual tuvo una débil respuesta y no se obtuvo buenos indicadores que fundamenten una política efectiva que impulse el desempeño gubernamental. Frente a ello se instó a partir del año 2013 y 2014 dos estrategias: “Uno de índole político y la segunda es promover un gobierno abierto y orientado a resultados con base en acciones para gestionar las políticas y las reformas promovidas por nueva administración federal... Entre una de ella esta: Fortalecer el presupuesto basado en resultados incluyendo el gasto federalizado”, según el autor José María Ramos García (2016) Gestión por resultados en México 2013-2014. Algunos impactos en Baja California, Estudios Fronterizos 77-78. Por otro lado, CEPAL en una de sus publicaciones dada por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (Noviembre 2014). Proceso y Gestión Pública: Planificación, presupuesto, ejecución, seguimiento y evaluación y rendición de cuentas.

En Panorama de la Gestión Pública en América Latina y el Caribe (107,108). Santiago de Chile: Naciones Unidas, indica que su proceso de vinculación entre el plan y presupuesto, se clasifican en cuatro niveles: Grupo de gastos, Grupo de programas,

Finalidad de los Programas y Modalidad de los programas. A continuación se presenta el grafico siguiente:



Figura 12: Alineación de los Programas Presupuestales al Plan Nacional de Desarrollo
Fuente:Guía para el Diseño de la Matriz de Indicadores para el resultado - 2015

Bajo esta estructura, se enfatiza la Matriz del Marco Lógico que vincula los programas y proyectos. Asimismo el presupuesto es articulado con los procesos planeamiento estratégico (mision, vision, objetivos, metas, estrategias), y el presupuesto (prioridad del gasto, asignacion presupuestaria y programas presupuestarios). A continuación se presenta la vinculacion del plan estrategico del presupuesto basado en resultados:

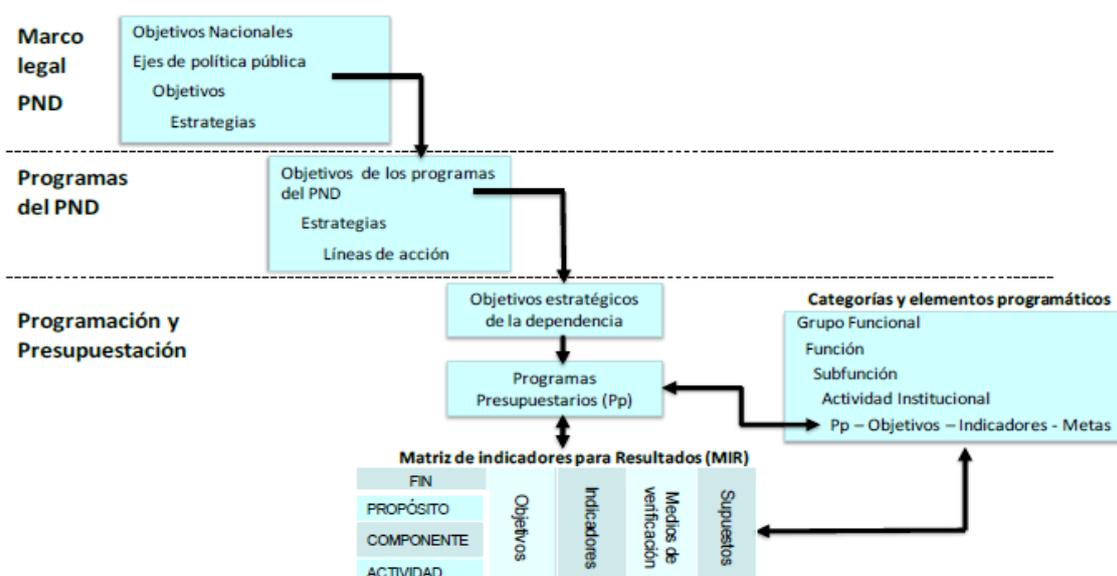


Figura 13: Vinculación del Plan Estratégico del Presupuesto Basado en Resultados
Fuente: Guía para el Diseño de la Matriz de Indicadores para el resultado -2015

Con esta matriz de indicadores para resultados (MIR) se logra vincular los instrumentos para el diseño, ejecución, seguimiento, evaluación y mejora de los programas, resultado de un proceso de planeación realizado con base en la Metodología de Marco Lógico.

Luego de analizar cada una de las experiencias vertidas por cada uno de estos países en relación a la articulación del Plan y el Presupuesto, se concluye que todos están aplicando diversas metodologías de acuerdo a sus normativas internas de país, para lograr una correcta gestión pública, mejorar la calidad del gasto y no menos importante realizar una correcta distribución y priorización de la asignación de recursos, a fin de cubrir con la demanda de la sociedad.

CAPITULO 4: DESARROLLO DEL PROYECTO

Método de Ishikawa

Edmundo Guajardo Garza. (2003). Calidad Total. En Administración de la Calidad Total (Página 73). México: Pax México. "Ishikawa presento el Diagrama de Causa- Efecto como otra herramienta de apoyo para los Círculos de Calidad en su proceso de Mejora".

Para este proyecto aplicaremos el Diagrama de Causa Efecto, para identificar los diversos elementos (causas) de un fenómeno (efecto) y de esa manera lograr estudiar los procesos, situaciones que se puedan recolectar datos que sirvan para desarrollar un plan.

Lo que se desea identificar de forma ordena y completa son las posibles causas que puedan determinar ciertos problemas dentro del Ministerio de Agricultura y Riego.

Cuando se utiliza

- Para obtener la mejora de los procesos, de la calidad de los bienes y servicios, de la eficiencia de las instalaciones, del servicio.
- Para lograr una reducción de costos.
- Para afrontar problemas contingentes tales como: las causas de los reclamos, de los defectos, entre otros.
- Para establecer nuevos procedimientos operativos, puntos de control, revisiones de procedimientos desactualizados.

A continuación se presentara tres puntos claves para desarrollar este método:

- Definición del efecto que se desea estudiar

Identificar el problema (efecto) el cual deberá ser específico y concreto. El problema es algo que queremos mejorar o controlar. Cuanto más definido se encuentre éste, tanto más directo y eficaz podrá ser el análisis de las causas.

Cuando se define con precisión el problema (efecto) que se desea estudiar, se puede proceder a las dos fases sucesivas si tenemos la prudencia de separar la fase 2 (construcción del diagrama) de la fase 3 (análisis y valoración de las diversas causas).

De ese modo es posible garantizar que la definición de las posibles causas sea innovadora y creativa, mientras el análisis crítico de las causas debe ser lo más realista posible.

- **Construcción del Diagrama Causa y Efecto**

Escribir el problema (efecto) detectado en la parte extrema derecha del papel y dejar espacio para el resto del diagrama hacia la izquierda. Dibujar un rectángulo alrededor de la frase que identifica el problema (efecto).

Diseñar y trazar las espinas principales, que viene a ser la entrada principal, categorías de recursos o factores causales. No se permiten reglas sobre qué categorías o causas se deben emplear, sin embargo las más utilizadas por los profesionales son: materiales, métodos, máquinas, personas, y el medio. Dibujar un rectángulo alrededor de cada título.

Es necesario emplear la herramienta Lluvia de Ideas para detectar las causas del problema. Convirtiéndose en el paso más importante en la construcción del Diagrama de Causa y Efecto. Es importante identificar solamente causas y no soluciones del problema.

- **Análisis de las relaciones causa y efecto**

El análisis consistirá en examinar críticamente las causas definidas con la finalidad de:

Definir las causas más probables, se ejecutara por medio de una valoración crítica. Si no se poseen datos específicos, se recurre a un debate que puede concluir en una votación. Estas causas se señalan en el diagrama mediante círculos alrededor de ellas.

Definir las causas más importantes, esto por medio de una valoración de la influencia que cada una de las causas probables puede actuar sobre el efecto, con el fin de definir su orden de prioridad. Se ejecuta mediante estimaciones, debates y votaciones, su resultado consiste en la relación, por orden de importancia de las causas probables antes determinadas. El orden de prioridad se refleja en el diagrama colocando un número a lado de las causas encerradas en un círculo.

Verificar si las causas más importantes ya definidas son realmente las que influyen sobre el efecto (causas verdaderas). Se realiza una prueba causa por causa, es decir se cambia el sentido de la causa 1, si a pesar de ello persiste el problema nuestra hipótesis no habrá sido correcta, luego se pasa a la causa 2 y así sucesivamente.

Errores que debemos evitar

- Pretender conocer a priori las verdaderas causas del problema, o peor aún, su solución.
- Contentarse con unas pocas causas
- No seguir seriamente las fases de verificación de las causas para encontrar la verdadera causa.
- Ser rígido en la definición de las grandes categorías de causas.

Relaciones con otras herramientas

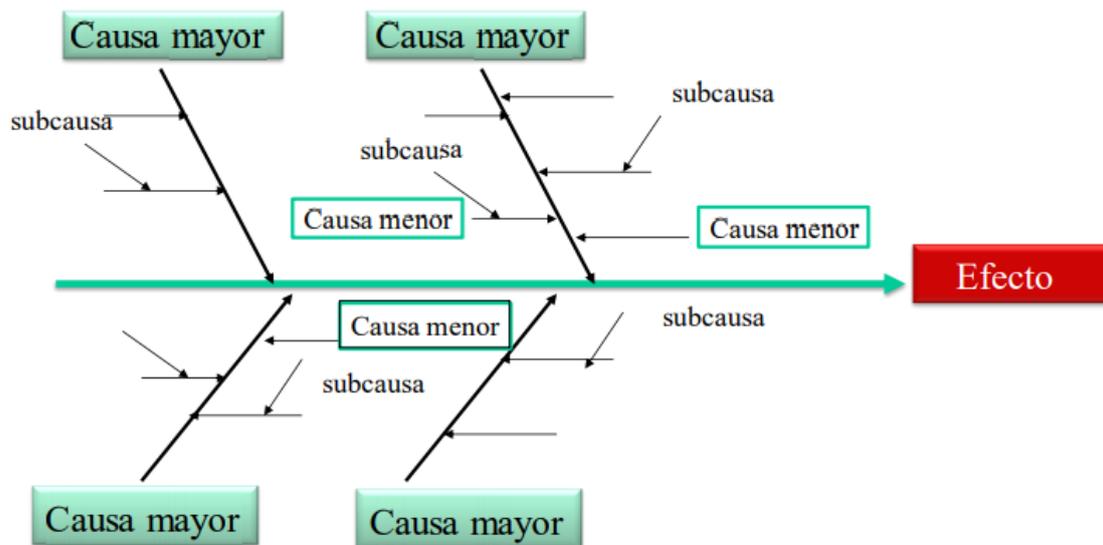
El Diagrama de Causa y Efecto generalmente se relaciona con:

Lluvia de Ideas.

Diagrama de Afinidad

Diagrama de Pareto

Diagrama de Interrelaciones



Fuente: <https://books.google.com.pe/books> Los siete instrumentos de calidad total
Alberto Galgano

4.1 Alternativa de solución

Al respecto la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto, determinó que para resolver el problema central que es: **Débil capacidad de ejecución presupuestal en el sector agricultura**, es necesario que se plantee dos alternativas:

- Implementación del sistema denominado Balanced Scorecard
- Implementación de un sistema: Aplicativo CEPLAN 1

4.1.1 Implementación del sistema denominado Balanced Scorecard

En la actualidad, la toma de decisiones en materia planificación y presupuesto es de vital importancia y más si se trata del Ministerio de Agricultura y Riego -MINAGRI, cada vez debe ser más competitivo, dinámico y debe ir de la mano de la globalización, donde contribuye a aplicar nuevas estrategias y herramientas de gestión, con la finalidad ejercer una correcta toma de decisiones a la Alta Dirección. El Ministerio presenta una necesidad permanente de mejora continua y prestar un servicio de calidad hacia el agricultor, debido que es su principal vocación.

Factores que influyen

- El Ministerio, debe fortalecerse, debido a que la economía es bastante dinámica y sus recursos son cada vez más limitados, debiendo existir una buena calidad del gasto público.
- La información y el resultado debe darse de manera inmediata, lo que nos obliga a plantearnos nuevas y mejores soluciones tecnológicas para diversas situaciones que se pueden presentar en el día a día.
- Nuestro capital humano asume roles de vital importancia en cuanto a la creación del valor.
- La información que maneja el Ministerio de Agricultura y Riego, adolece de debilidades e insuficiencias en materia de planificación y presupuesto.
- La gestión pública, se enfrenta a grandes desafíos estratégicos, originados por la globalización, esto se debe a una mayor exigencia por parte de los agricultores, lo que nos obliga a realizar mejoras continuas de eficiencia y eficacia en su planificación y la distribución de recursos.

Justificación

La necesidad de brindar mejores resultados en el sector Agricultura, justifica la necesidad de implementar un nuevo sistema de evaluación del desempeño. Bajo este

escenario el Balanced Scorecard, es una herramienta importante, debido a que permitirá regir la estrategia para lograr buena toma de decisiones.

Paul Niven, (2010), "Balanced Scorecard Step by Step for Governments and Non-Profits" nos comenta "las particularidades que se deben tener en cuenta para implementar con éxito el Balanced Scorecard en organizaciones públicas y sin fines de lucro". Entonces se concluye que la aplicación de esta herramienta propiciara la visión misión y estrategia en un conjunto de medidas de desempeño. Además este sistema arrojara nuevos indicadores eficientes y eficaces donde se evaluara los procesos internos y externos, asimismo medirá las necesidades de inversión en el capital humano y recursos tecnológicos.

Kaplan y Norton (2001), la aplicación del Balanced Scorecard, permite aclarar a la propia administración la misión, la visión de la organización, y demuestra a todos los colaboradores la importancia de algunos puntos que son fundamentales para la sostenibilidad de la organización.

La implementación del Balanced Scorecard implica ventajas y limitaciones en el sector público, precisando lo siguientes:

Ventajas

- Seguimiento de la ejecución a corto plazo, donde los gestores públicos evalúan la aplicación de la entidad.
- Identificación del cumplimiento de los objetivos y corregir los eventuales desvíos de la estratégica.
- Involucramiento de la estrategia a nivel de todo el personal de la entidad.

Limitaciones

- El Ministerio de Agricultura y Riego está alineado a políticas públicas lo que genera inestabilidad
- El periodo de una gestión pública, existen cambios dentro un mismo ciclo político
- Muchas veces se ignora el papel de la performance de la organización a largo plazo, privilegiando los resultados a corto plazo.
- Los indicadores de desempeño de la entidad, son de interés público y muchas veces son complicados.

Perspectivas

El Balanced Scorecard, insinúa que observemos la entidad en cuatro momentos que son: Financiera, Cliente, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento. Según Kaplan, R.S, Norton, D (2001). Como utilizar el Cuadro de Mando Integral – Para implantar y gestionar su estrategia. Barcelona: Gestión 2000, SA, “Estas perspectivas han sido suficiente para la mayoría de las organizaciones que utilizan el Balanced Scorecard. Después de integrados proporcionan un análisis y una visión ponderada de la situación actual y futura del performance de negocio en las organizaciones”. A continuación se presenta la figura que muestra las cuatro perspectivas.

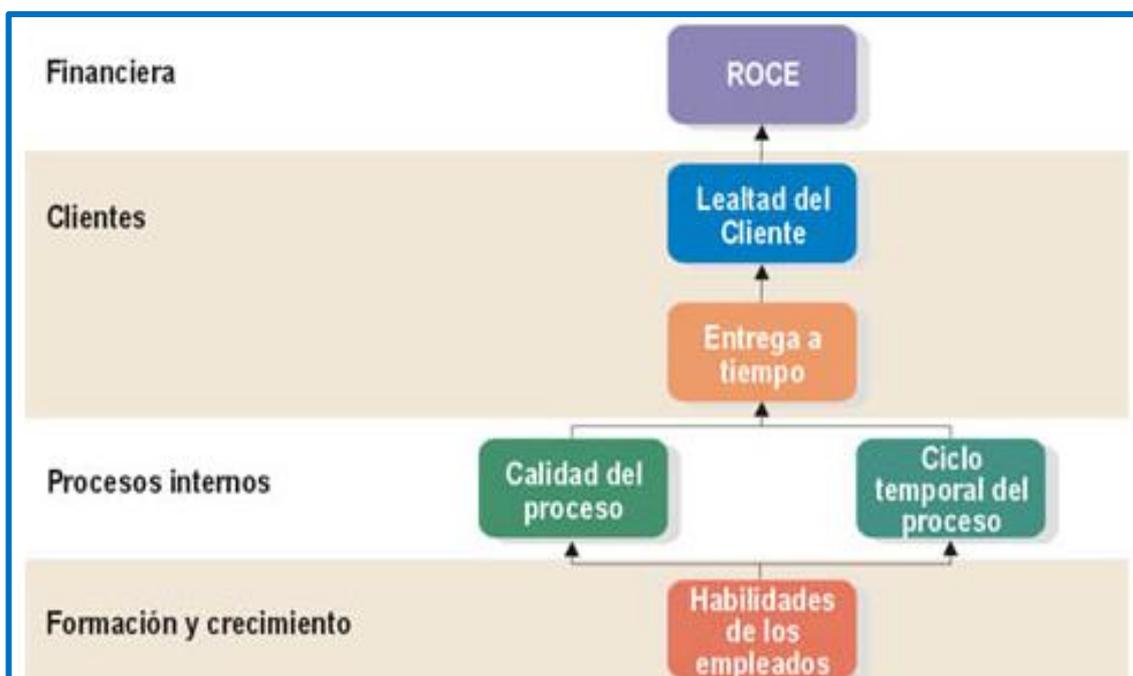


Figura 14: Causa – efecto a través de las 4 perspectivas del BSC

Fuente: Propiedad Intelectual del Dr. Robert Kaplan y David Norton

Presupuesto para la implementación del Balanced Scorecard

La implementación del Sistema Balanced Scorecard, estaría a cargo de la Corporación Deloitte S.A.C, quienes presentaron su propuesta la cual es la siguiente:

Tabla 11: Presupuesto para la implementación del Sistema Balanced Scorecard

COSTOS DEL PROYECTO A PRECIOS PRIVADOS

ALTERNATIVA 1

| RUBRO | AÑO | | | TOTAL |
|--|---------------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| | 1 | 2 | 3 | |
| | COSTO | COSTO | COSTO | |
| ESTUDIOS | 60,000 | 0 | 0 | 60,000 |
| <i>Detalle</i> | | | | |
| Expediente Técnico | 60,000 | | | 60,000 |
| Componente 1 : Equipo Tecnología y Otros | 544,859.21 | 323,460.79 | 288,205.00 | 1,156,525.00 |
| <i>Detalle</i> | | | | |
| - Mano de obra no calificada | 96,000.00 | 91,911.94 | 96,506.67 | 284,418.61 |
| - Insumos | 93,670.00 | 57,914.03 | 91,100.00 | 242,684.03 |
| - Herramientas y equipos | 236,186.21 | 44,874.41 | 28,116.67 | 309,177.29 |
| - Servicios | 78,387.83 | 51,244.42 | 18,375.00 | 148,007.25 |
| - Mano de obra calificada | 40,615.17 | 77,515.99 | 54,106.67 | 172,237.83 |
| Componente 2 : Capacitación y Asistencia Técnica | 199,517.60 | 267,003.24 | 144,271.48 | 610,792.32 |
| <i>Detalle</i> | | | | |
| - Insumos | 30,623.40 | 32,939.90 | 14,447.15 | 78,010.45 |
| - Servicios | 91,464.00 | 127,409.00 | 68,338.00 | 287,211.00 |
| - Mano de obra calificada | 77,430.20 | 106,654.34 | 61,486.33 | 245,570.87 |
| Componente 3 : Sensibilización en el manejo de los recursos humanos | 6,631.54 | 8,842.05 | 8,105.21 | 23,578.80 |
| <i>Detalle</i> | | | | |
| - Insumos | 19.69 | 26.25 | 24.06 | 70.00 |
| - Servicios | 6,398.44 | 8,531.25 | 7,820.31 | 22,750.00 |
| - Mano de obra calificada | 213.41 | 284.55 | 260.84 | 758.80 |
| Componente 4 : Formación y Formalización de organizaciones locales | 0.00 | 9,581.80 | 5,708.52 | 15,290.32 |
| <i>Detalle</i> | | | | |
| - Mano de obra calificada | 0.00 | 3,465.80 | 3,252.52 | 6,718.32 |
| - Insumos | 0.00 | 713.00 | 713.00 | 1,426.00 |
| - Servicios | 0.00 | 5,403.00 | 1,743.00 | 7,146.00 |
| Componente 5 : Plan de Manejo (PM) | 34,861.61 | 27,904.32 | 15,754.32 | 78,520.25 |
| <i>Detalle</i> | | | | |
| - Mano de obra no calificada | 1,790.36 | 0.00 | 0.00 | 1,790.36 |
| - Insumos | 10,781.27 | 1,660.40 | 1,660.40 | 14,102.07 |
| - Herramientas y equipos | 96.58 | 0.00 | 0.00 | 96.58 |
| - Servicios | 18,746.40 | 24,856.40 | 12,706.40 | 56,309.20 |
| - Mano de obra calificada | 3,447.00 | 1,387.52 | 1,387.52 | 6,222.04 |
| GASTOS GENERALES Y DE SUPERVISIÓN | 209,896.80 | 194,872.80 | 194,437.72 | 599,207.31 |
| <i>Detalle</i> | | | | |
| - Mano de obra calificada | 80,368.75 | 85,368.75 | 85,368.75 | 251,106.25 |
| - Insumos | 21,092.30 | 19,747.30 | 19,747.30 | 60,586.90 |
| - Herramientas y equipos | 24,665.08 | 996.08 | 651.00 | 26,312.16 |
| - Combustibles | 40,886.67 | 40,886.67 | 40,886.67 | 122,660.00 |
| - Servicios | 42,884.00 | 47,874.00 | 47,784.00 | 138,542.00 |
| TOTAL COSTOS DEL PROYECTO | 1,055,766.76 | 831,665.00 | 656,482.25 | 2,543,914.00 |

Fuente: Elaboración Propia- Información de Consultora Deloitte

4.1.2 Implementación de un sistema: Aplicativo CEPLAN V1

La implementación de este aplicativo tiene por finalidad orientar el desarrollo de la fase institucional del Ministerio de Agricultura y Riego a través del proceso de planeamiento estratégico. Este proceso busca materializar en la gestión del Ministerio los objetivos nacionales, sectoriales y territoriales. Para lo cual ha sido necesario que el Ministerio pueda observar hacia adentro para identificar las mejores estrategias para contribuir al logro de los objetivos estratégicos.

Las necesidades humanas, materiales o financieras son insuficientes dentro de Ministerio, motivo por el cual se está forzando a mostrar una mirada estratégica y de cambio. Siendo necesario que se determine la misión, objetivos estratégicos con sus indicadores y metas, además se deberá vincular las acciones estratégicas y construir la ruta estratégica, también se debe desagregar las acciones estratégicas en actividades que afirmen su ejecución y se articule con el Sistema Nacional de Presupuesto Público. En la propuesta del Plan Estratégico Institucional (PEI) – Plan Operativo Institucional (POI), estos documentos deberán ser planteados un año previo al inicio de sus ejecuciones (Ver Figura 14), además ser aprobados antes del Presupuesto Institucional de Apertura (PIA). Las unidades ejecutoras que por disposiciones legales, formulen planes estratégicos de la fase institucional, deberán efectuar sus niveles de planeamiento en el marco legal del PEI-POI del Ministerio, debiendo vincularlos con los objetivos estratégicos institucionales y correspondientes indicadores, así como las acciones estratégicas institucionales

| Año 2016 | Año 2017 | Año 2018 | Año 2019 | Año 2020 |
|------------------------|------------------------|------------------|----------|----------|
| Proyecto PEI 2017-2019 | PEI 2017 al 2019 | | | |
| Proyecto POI 2017 | POI 2017 | | | |
| | Proyecto PEI 2018-2020 | PEI 2018 al 2020 | | |
| | Proyecto POI 2018 | POI 2018 | | |

Figura 15: Cronología Plan Estratégico Institucional y Plan Operativo Institucional
Fuente: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico

- Vinculación entre el Planeamiento y el Presupuesto

En la Ley 28411 en su artículo 71° inciso 1 “las entidades públicas, para la elaboración de sus planes operativos institucionales y presupuestos institucionales deben tomar en cuenta su Plan Estratégico Institucional (PEI); el cual debe concordar con el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN), los planes estratégicos sectoriales multianuales (PESEM), los Planes de Desarrollo Regionales Concertados (PDRC) y los Planes de Desarrollo Local Concertados (PDLC), según sea el caso.”

Por lo antes señalado, podemos decir que para lograr una materialización en la vinculación del Planeamiento Estratégico y el Presupuesto Institucional de Apertura, es necesario que se ejecute la cadena de planes estratégicos:

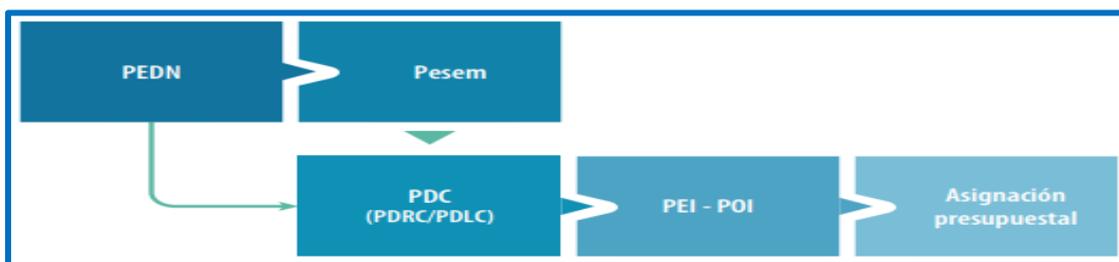


Figura 16: Cadenas de Planes Estratégicos para Sectores

Fuente: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico

Para iniciar todo proceso se iniciará con un Anteproyecto Plan Estratégico Institucional –Plan Operativo Institucional valorizado, se ejecutara su ajuste según su techo presupuestal del MINAGRI. Es necesario precisar que las acciones estratégicas institucionales que no se han colocado en el Plan Estratégico Institucional y sus respectivas actividades operativas sin recursos, podrán ser registradas como demanda adicional. Seguidamente el proyecto PEI-POI, deberá ser terminado antes de la fecha estipulada por el Ministerio de Economía y Finanzas para la respectiva revisión de la Programación Multianual del MINAGRI. Estos cambios mostraran variaciones y ajustes parciales en el Plan Operativo Institucional.

| Enero 2016 | Febrero 2016 | Marzo 2016 | Abril 2016 | Mayo 2016 | Junio 2016 | Julio 2016 | Agosto 2016 | Setiembre 2016 | Octubre 2016 | Noviembre 2016 | Diciembre 2016 |
|--|--------------|------------|--|-----------|------------|------------|-------------|----------------|--------------|----------------|--------------------|
| Anteproyecto PEI 2017-2019 Anteproyecto de POI 2017 | | | | | | | | | | | |
| | | | Proyecto PEI 2017-2019 Proyecto de POI 2017 | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | Aprobación PEI-POI |

Figura 17: Secuencia de la formulación y aprobación del Plan Estratégico y Plan Operativo

Fuente: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico

-Fase Institucional con otros Sistemas Administrativos

Para vincular la fase institucional con los otros sistemas administrativos que viene hacer la cadena de valor público (CVP), de acuerdo a lo estipulado en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. Consiguientemente, los instrumentos metodológicos y técnicas de los procesos de planeamiento estratégico, presupuesto

público, abastecimiento, seguimiento y evaluación pueden ser diferentes. Sin embargo operan sobre una misma cadena de valor público.



Figura 18: Articulación del Plan Estratégico con sus Sistemas Administrativos

Fuente: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico

Es necesario precisar que la cadena de valor público permite que los sistemas administrativos se complementen entre ellos. En la fase estratégica podremos visualizar el impacto y resultados. Sin embargo en la fase institucional continua esta relación hasta productos, procesos e insumos críticos. Ahora en materia presupuestal se verá enlazado a través de sus programas presupuestales, donde se identificara los elementos desde los procesos hasta los impactos y la asignación presupuestal. El sistema de abastecimiento vera la vinculación entre costos e insumos principales para generar productos.

-Presupuesto del Sistema: Aplicativo CEPLAN V1

Para la formulación del presupuesto del Aplicativo CEPLAN V1, ha sido necesario tomar en consideración los siguientes puntos:

- Reunión con las Direcciones Generales (Políticas Agrarias, Evaluación de Políticas, Articulación Gubernamental e Infraestructura)
- Reunión con la Dirección General de Recursos Humanos

Donde se concluyó, la participación e involucramiento de todos los actores en la implementación de este Aplicativo para lo cual se determinó el siguiente presupuesto:

Tabla 12: Presupuesto para la implementación del Aplicativo CEPLAN V1

COSTOS DEL PROYECTO A PRECIOS PRIVADOS
ALTERNATIVA 2

| RUBRO | AÑO | | | TOTAL |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| | 1 | 2 | 3 | |
| | COSTO | COSTO | COSTO | |
| Estudios | 60,000 | 0 | 0 | 60,000 |
| <i>Detalle</i> | | | | |
| Expediente Técnico | 60,000 | | | 60,000 |
| Componente 1 : Equipo Tecnología y Otros | 404,859.21 | 293,460.79 | 252,205.00 | 950,525.00 |
| <i>Detalle</i> | | | | |
| - Mano de obra no calificada | 96,000.00 | 91,911.94 | 96,506.67 | 284,418.61 |
| - Insumos | 93,670.00 | 57,914.03 | 65,100.00 | 216,684.03 |
| - Herramientas y equipos | 96,186.21 | 44,874.41 | 28,116.67 | 169,177.29 |
| - Servicios | 78,387.83 | 51,244.42 | 18,375.00 | 148,007.25 |
| - Mano de obra calificada | 40,615.17 | 47,515.99 | 44,106.67 | 132,237.83 |
| Componente 2 : Capacitación y Asistencia Técnica | 149,517.60 | 177,003.24 | 124,271.48 | 450,792.32 |
| <i>Detalle</i> | | | | |
| - Insumos | 30,623.40 | 32,939.90 | 14,447.15 | 78,010.45 |
| - Servicios | 61,464.00 | 67,409.00 | 48,338.00 | 177,211.00 |
| - Mano de obra calificada | 57,430.20 | 76,654.34 | 61,486.33 | 195,570.87 |
| Componente 3 : Sensibilización en el manejo de los recursos humanos | 6,631.54 | 8,842.05 | 8,105.21 | 23,578.80 |
| <i>Detalle</i> | | | | |
| - Insumos | 19.69 | 26.25 | 24.06 | 70.00 |
| - Servicios | 6,398.44 | 8,531.25 | 7,820.31 | 22,750.00 |
| - Mano de obra calificada | 213.41 | 284.55 | 260.84 | 758.80 |
| Componente 4 : Formación y Formalización de organizaciones locales | 0.00 | 9,581.80 | 5,708.52 | 15,290.32 |
| <i>Detalle</i> | | | | |
| - Mano de obra calificada | 0.00 | 3,465.80 | 3,252.52 | 6,718.32 |
| - Insumos | 0.00 | 713.00 | 713.00 | 1,426.00 |
| - Servicios | 0.00 | 5,403.00 | 1,743.00 | 7,146.00 |
| Componente 5 : Plan de Manejo (PM) | 20,176.20 | 17,904.32 | 15,754.32 | 53,834.84 |
| <i>Detalle</i> | | | | |
| - Mano de obra calificada | 1,929.40 | 1,387.52 | 1,387.52 | 4,704.44 |
| - Insumos | 1,660.40 | 1,660.40 | 1,660.40 | 4,981.20 |
| - Servicios | 16,586.40 | 14,856.40 | 12,706.40 | 44,149.20 |
| GASTOS GENERALES Y DE SUPERVISIÓN | 138,196.80 | 128,927.72 | 109,638.21 | 376,762.72 |
| <i>Detalle</i> | | | | |
| - Mano de obra calificada | 30,668.75 | 30,768.75 | 30,568.75 | 92,006.25 |
| - Insumos | 20,092.30 | 19,747.30 | 19,747.79 | 59,587.39 |
| - Herramientas y equipos | 14,665.08 | 651.00 | 651.00 | 15,967.08 |
| - Combustibles | 39,886.67 | 39,886.67 | 20,886.67 | 100,660.00 |
| - Servicios | 32,884.00 | 37,874.00 | 37,784.00 | 108,542.00 |
| TOTAL COSTOS DEL PROYECTO | 779,381.35 | 635,719.92 | 515,682.74 | 1,930,784.00 |

Fuente: Oficina General de Planeamiento y Presupuesto

-Evaluación de alternativas de solución

La Dirección General de Planeamiento y Presupuesto, determinó de acuerdo a la evaluación y que por competencia de funciones que la segunda opción será la más VIABLE, para ser implementada en el Ministerio de Agricultura y Riego, en el periodo de

3 años consecutivos. Este Aplicativo que viene articulado con el SIAF, será actualizado de acuerdo a las normativas otorgadas por Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN

El monto que invertirá el Ministerio de Agricultura y Riego asciende a S/. 1 930 784 (Un millón novecientos treinta mil setecientos ochenta y cuatro).

- Análisis Financiero

En la parte de los ingresos se ha considerado la venta del Guano en sus tres modalidades tipo A, B y merma con una proyección en venta por año y colocar los gastos que se han incurrido durante este proceso de investigación e implementación. Seguidamente se presenta el flujo de caja

El Ministerio de Agricultura y Riego, como ente gubernamental no capta ingresos, debido que sus recursos son transferidos por el Ministerio de Economía y Finanzas. Sin embargo de manera extemporánea se tiene ingresos por temas de la venta de exportación del guano por donde hemos considerado para este proyecto considerarlo para poder determinar el flujo de caja proyectado.

Asimismo, ha sido necesario considerar realizar el cálculo del VAN y la TIR a fin de considerar cuál de estas dos alternativas es la más conveniente para el proyecto. A continuación se presenta las formulas del VAN y TIR

Calculo del VAN

$$VAN = -I + \sum_{n=1}^N \frac{Q_n}{(1+r)^n}$$

Calculo de la TIR

$$TIR = \sum_{T=0}^n \frac{F_n}{(1+i)^n} = 0$$

Tabla 13: Flujo de Caja de las alternativas 1 y 2

FLUJO DE CAJA A PRECIOS PRIVADOS
ALTERNATIVA N° 01

| RUBRO | PROGRAMACIÓN ANUAL | | | | | | | | | | VAL ACT NETO | |
|---|--------------------|-------|-------|------------|------------|-----------|------------|------------|------------|------------|--------------|-------------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | | 10 |
| 1. INVERSIÓN INICIAL | 2,543,914 | 0.00 | # | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 2,543,914 |
| 2. INGRESOS DEL PROYECTO | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 651,329 | 2,576,185 | 4,885,868 | 11,435,052 | 16,756,052 | 23,218,052 | 19,736,052 | 23,248,052 | 102,506,639 |
| a. Ingresos por la venta de productos | 0 | 0 | 0 | 0 | 136,028 | 388,028 | 5,142,028 | 7,838,028 | 12,550,028 | 17,818,028 | 21,330,028 | |
| - Venta del Guano Tipo 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 136,028 | 388,028 | 640,028 | 920,028 | 1,130,028 | 1,130,028 | 1,130,028 | |
| - Venta de Guano Tipo 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1,650,000 | 2,640,000 | 4,290,000 | 5,280,000 | 5,940,000 | |
| - Venta de Merma Guano | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2,852,000 | 4,278,000 | 7,130,000 | 11,408,000 | 14,260,000 | |
| b. Beneficio de servicios ambientales | 0 | 0 | 0 | 651,329 | 2,440,157 | 4,497,840 | 6,293,024 | 8,918,024 | 10,668,024 | 1,918,024 | 1,918,024 | |
| - Recuperación del potencial productivo de los | 0 | 0 | 0 | 0 | 875,000 | 2,625,000 | 4,375,000 | 7,000,000 | 8,750,000 | 0 | 0 | |
| - Erosión evitada en la Cuenca Baja (T. Métrica) | 0 | 0 | 0 | 15,061 | 45,184 | 105,430 | 150,614 | 150,614 | 150,614 | 150,614 | 150,614 | |
| - Regulación Hídrica (Provisión de agua): | 0 | 0 | 0 | 636,268 | 1,519,973 | 1,767,410 | 1,767,410 | 1,767,410 | 1,767,410 | 1,767,410 | 1,767,410 | |
| 3. COSTOS INCREMENTALES DEL PROYECTO | 2,543,914 | 0 | 0 | 2,520,000 | 12,560,310 | 3,754,800 | 4,247,775 | 7,654,778 | 7,954,028 | 10,845,728 | 12,662,228 | 64,743,562 |
| I. ESTUDIOS | | | | | | | | | | | | |
| 1.1 Estudio definitivo | 60,000.00 | | | | | | | | | | | |
| II. INVERSIONES | | | | | | | | | | | | |
| Componente 1 : Equipo Tecnología y Otros | 1,156,525 | | | | | | | | | | | |
| Componente 2 : Capacitación y Asistencia Técnica | 610,792 | | | | | | | | | | | |
| Componente 3 : Sensibilización en el manejo de los recursos humanos | 23,579 | | | | | | | | | | | |
| Componente 4 : Formación y Formalización de organizaciones locales | 15,290 | | | | | | | | | | | |
| Componente 5: Plan de Manejo (PM) | 78,520 | | | | | | | | | | | |
| III. GASTOS GENERALES Y SUPERVISION | 599,207 | | | | | | | | | | | |
| 4. OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO | 0 | 0 | 0 | 2,520,000 | 12,560,310 | 3,754,800 | 4,247,775 | 7,654,778 | 7,954,028 | 10,845,728 | 12,662,228 | 62,199,648 |
| Operación y Mantenimiento | 0 | 0 | 0 | 2,520,000 | 12,560,310 | 3,754,800 | 4,247,775 | 7,654,778 | 7,954,028 | 10,845,728 | 12,662,228 | |
| 5. FLUJO NETO DEL PROYECTO | -2,543,914 | 0 | 0 | -1,868,671 | -9,984,125 | 1,131,068 | 7,187,277 | 9,101,273 | 15,264,023 | 8,890,323 | 10,585,823 | 37,763,077 |
| Factor de Actualización (2) | 1.000 | 0.917 | 0.842 | 0.772 | 0.708 | 0.650 | 0.596 | 0.547 | 0.502 | 0.460 | 0.422 | |
| 6. FLUJO NETO DEL PROYECTO ACTUALIZADO | -2,543,914 | 0 | 0 | -1,442,957 | -7,073,006 | 735,116 | 4,285,538 | 4,978,708 | 7,660,499 | 4,093,352 | 4,471,566 | 15,164,902 |
| 7. TASA INTERNA DE RETORNO (TIR) | 29.38% | | | | | | | | | | | |
| 8. RATIO B/C | 1.41 | | | | | | | | | | | |

Este proyecto es aconsejable en términos financieros por que, por cada sol que estoy invirtiendo voy a ganar 1.41.

**FLUJO DE CAJA A PRECIOS PRIVADOS
ALTERNATIVA N° 02**

| RUBRO | PROGRAMACIÓN ANUAL | | | | | | | | | | VAL ACT NETO | |
|---|--------------------|-------------|-------------|-------------------|-------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | | 10 |
| 1. INVERSIÓN INICIAL | 1,930,784 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1,930,784 |
| 2. INGRESOS DEL PROYECTO | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 651,329 | 2,576,185 | 4,885,868 | 11,435,052 | 16,756,052 | 23,218,052 | 19,736,052 | 23,248,052 | 102,506,639 |
| a. Ingresos por la venta de productos | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0 | 136,028 | 388,028 | 5,142,028 | 7,838,028 | 12,550,028 | 17,818,028 | 21,330,028 | |
| - Venta del Guano Tipo 1 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0 | 136,028 | 388,028 | 640,028 | 920,028 | 1,130,028 | 1,130,028 | 1,130,028 | |
| - Venta de Guano Tipo 2 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0 | 0 | 0 | 1,650,000 | 2,640,000 | 4,290,000 | 5,280,000 | 5,940,000 | |
| - Venta de Merma Guano | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0 | 0 | 0 | 2,852,000 | 4,278,000 | 7,130,000 | 11,408,000 | 14,260,000 | |
| b. Beneficio de servicios ambientales | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 651,329 | 2,440,157 | 4,497,840 | 6,293,024 | 8,918,024 | 10,668,024 | 1,918,024 | 1,918,024 | |
| - Recuperación del potencial productivo de los suelos (Has) | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0 | 875,000 | 2,625,000 | 4,375,000 | 7,000,000 | 8,750,000 | 0 | 0 | |
| - Erosión evitada en la Cuenca Baja (T. Métrica) | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 15,061 | 45,184 | 105,430 | 150,614 | 150,614 | 150,614 | 150,614 | 150,614 | |
| - Regulación Hídrica (Provisión de agua): m3/seg | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 636,268 | 1,519,973 | 1,767,410 | 1,767,410 | 1,767,410 | 1,767,410 | 1,767,410 | 1,767,410 | |
| 3. COSTOS INCREMENTALES DEL PROYECTO | 1,930,784 | 0 | 0 | 2,520,000 | 12,560,310 | 3,754,800 | 4,247,775 | 7,654,778 | 7,954,028 | 10,845,728 | 12,662,228 | 64,130,432 |
| I. ESTUDIOS | | | | | | | | | | | | |
| 1.1 Estudio definitivo | 60,000.00 | | | | | | | | | | | |
| II. INVERSIONES | | | | | | | | | | | | |
| Componente 1 : Equipo Tecnología y Otros | 950,525.00 | | | | | | | | | | | |
| Componente 2 : Capacitación y Asistencia Técnica | 450,792.32 | | | | | | | | | | | |
| Componente 3 : Sensibilización en el manejo de los recursos humanos | 23,578.80 | | | | | | | | | | | |
| Componente 4 : Formación y Formalización de organizaciones locales | 15,290.32 | | | | | | | | | | | |
| Componente 5: Plan de Manejo (PM) | 53,834.84 | | | | | | | | | | | |
| III. GASTOS GENERALES Y SUPERVISION | 376,762.72 | | | | | | | | | | | |
| 4. OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO | 0.00 | 0 | 0 | 2,520,000 | 12,560,310 | 3,754,800 | 4,247,775 | 7,654,778 | 7,954,028 | 10,845,728 | 12,662,228 | 62,199,648 |
| Operación y Mantenimiento | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 2,520,000 | 12,560,310 | 3,754,800 | 4,247,775 | 7,654,778 | 7,954,028 | 10,845,728 | 12,662,228 | |
| 5. FLUJO NETO DEL PROYECTO | -1,930,784 | 0.00 | 0 | -1,868,671 | -9,984,125 | 1,131,068 | 7,187,277 | 9,101,273 | 15,264,023 | 8,890,323 | 10,585,823 | 38,376,207 |
| Factor de Actualización (2) | 1.000 | 0.917 | 0.842 | 0.772 | 0.708 | 0.650 | 0.596 | 0.547 | 0.502 | 0.460 | 0.422 | |
| 5. FLUJO NETO DEL PROYECTO ACTUALIZADO | -1,930,784 | 0 | 0 | -1,442,957 | -7,073,006 | 735,116 | 4,285,538 | 4,978,708 | 7,660,499 | 4,093,352 | 4,471,566 | 15,778,032 |
| 7. TASA INTERNA DE RETORNO (TIR) | 31.82% | | | | | | | | | | | |
| 8. RATIO B/C | 1.44 | | | | | | | | | | | |

Este proyecto en una primera instancia es aconsejable en términos financieros por que, por cada sol que estoy invirtiendo voy a ganar 1.44.

Tabla 14: Valor Actual de Beneficio Neto

VALOR ACTUAL DE BENEFICIOS NETOS PARA CADA ALTERNATIVA A PRECIOS PRIVADOS

| RUBROS | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | AÑO 6 | AÑO 7 | AÑO 8 | AÑO 9 | AÑO 10 |
|------------------------------------|------------|----------|----------|------------|------------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 1. BENEFICIOS INCREMENTALES | | | | | | | | | | | |
| ALTERNATIVA 1 | 0 | 0 | 0 | 651,329 | 2,576,185 | 4,885,868 | 11,435,052 | 16,756,052 | 23,218,052 | 19,736,052 | 23,248,052 |
| ALTERNATIVA 2 | 0 | 0 | 0 | 651,329 | 2,576,185 | 4,885,868 | 11,435,052 | 16,756,052 | 23,218,052 | 19,736,052 | 23,248,052 |
| 2. COSTOS INCREMENTALES | | | | | | | | | | | |
| ALTERNATIVA 1 | 2,543,914 | 0 | 0 | 2,520,000 | 12,560,310 | 3,754,800 | 4,247,775 | 7,654,778 | 7,954,028 | 10,845,728 | 12,662,228 |
| ALTERNATIVA 2 | 1,930,784 | 0 | 0 | 2,520,000 | 12,560,310 | 3,754,800 | 4,247,775 | 7,654,778 | 7,954,028 | 10,845,728 | 12,662,228 |
| 3. BENEFICIOS NETOS TOTALES | | | | | | | | | | | |
| ALTERNATIVA 1 | -2,543,914 | 0 | 0 | -1,868,671 | -9,984,125 | 1,131,068 | 7,187,277 | 9,101,273 | 15,264,023 | 8,890,323 | 10,585,823 |
| ALTERNATIVA 2 | -1,930,784 | 0 | 0 | -1,868,671 | -9,984,125 | 1,131,068 | 7,187,277 | 9,101,273 | 15,264,023 | 8,890,323 | 10,585,823 |

| ALTERNATIVAS | VAN 9% | TIR |
|---------------|------------|---------------|
| ALTERNATIVA 1 | 15,164,902 | 29.38% |
| ALTERNATIVA 2 | 15,778,032 | 31.82% |

Fuente: Oficina General de Planeamiento y Presupuesto

Tabla 15: Análisis de Sensibilidad Alternativa 1 y 2

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD (Alternativas 1 y 2)

ALTERNATIVA 1

| INDICADORES | PROYECTO | SENSIBILIDAD | | | | | | | | |
|--------------------|---------------|--------------|----------------|------------|-------------|-----------------|-----------|-------------|-----------------|------------|
| | | +5% Costos | -5% Beneficios | Ambos | +10% Costos | -10% Beneficios | Ambos | +20% Costos | -20% Beneficios | Ambos |
| Evaluación Privada | | | | | | | | | | |
| VAN | 15,164,902.49 | 13,320,770 | 12,562,525 | 10,718,392 | 11,476,638 | 9,960,147 | 6,271,882 | 7,788,373 | 4,755,392 | -2,621,138 |
| TIR | 29.38% | 26.81% | 26.67% | 24.02% | 24.28% | 23.73% | 18.26% | 19.35% | 16.91% | 4.48% |
| Evaluación Social | | | | | | | | | | |
| VAN | 18,128,664 | 16,432,720 | 15,526,287 | 13,830,342 | 14,736,776 | 12,923,909 | 9,532,020 | 11,344,887 | 7,719,154 | 935,377 |
| TIR | 34.24% | 31.71% | 31.58% | 28.99% | 29.25% | 28.71% | 23.42% | 24.46% | 22.13% | 10.61% |

ALTERNATIVA 2

| INDICADORES | PROYECTO | SENSIBILIDAD | | | | | | | | |
|--------------------|------------|--------------|----------------|------------|-------------|-----------------|------------|-------------|-----------------|------------|
| | | +5% Costos | -5% Beneficios | Ambos | +10% Costos | -10% Beneficios | Ambos | +20% Costos | -20% Beneficios | Ambos |
| Evaluación Privada | | | | | | | | | | |
| VAN | 15,778,032 | 13,964,557 | 13,175,655 | 11,362,179 | 12,151,081 | 10,573,277 | 6,946,325 | 8,524,129 | 5,368,522 | -1,885,382 |
| TIR | 31.82% | 29.07% | 28.93% | 26.10% | 26.38% | 25.79% | 20.00% | 21.15% | 18.57% | 5.53% |
| Evaluación Social | | | | | | | | | | |
| VAN | 18,641,751 | 16,971,461 | 16,039,374 | 14,369,084 | 15,301,171 | 13,436,996 | 10,096,416 | 11,960,591 | 8,232,241 | 1,551,081 |
| TIR | 36.87% | 34.16% | 34.02% | 31.26% | 31.53% | 30.95% | 25.34% | 26.44% | 23.97% | 11.85% |

Fuente: Oficina General de Planeamiento y Presupuesto

Elección y viabilidad de la solución escogida:

Luego de haber realizado el análisis financiero podemos decir que la solución a aplicar para este proyecto es la alternativa 2: Implementar el sistema: Aplicativo CEPLAN V1, que ayudara a superar los siguientes puntos:

- Mejorar la distribución de los recursos presupuestarios
- Seguimiento y monitoreo de la ejecución del gasto.
- Articulación del planeamiento y el presupuesto del Pliego
- Alcanzar indicadores por resultados óptimos.
- Personal comprometido y capacitado

El costo que estaría demandando esta implementación del Sistema: Aplicativo CEPLAN V1, asciende en S/. 1 930 784.00 soles.

Esta implementación traerá un manejo correcto de la ejecución presupuestal, lo que conllevara a una incremento en la programación de nuevos proyectos de inversión a través de los programas presupuestales. En la actualidad se cuenta con 287 proyectos viables, y con este proyecto lograremos alcanzar a 330 proyectos de viables.

Tabla 16: Proyectos de inversión viables

| Proyectos 2018 | % Incremento | Incremento Proyectos | Total de nuevo proyectos atendidos | Agricultores nuevos por atender | Total de agricultores atendidos |
|----------------|--------------|----------------------|------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| 287 | 15% | 43 | 330 | 689 | 5,281 |

Fuente: Oficina de Presupuesto

CAPITULO 5: IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA

5.1 Implementación de la propuesta de solución

Antes de dar inicio a la propuesta de solución es necesario presentar el flujo de procedimientos a seguir para dar inicio al Aplicativo CEPLAN V1 donde se articula el Plan y el Presupuesto del Ministerio de Agricultura y Riego. A continuación se presenta el flujo de actividades:

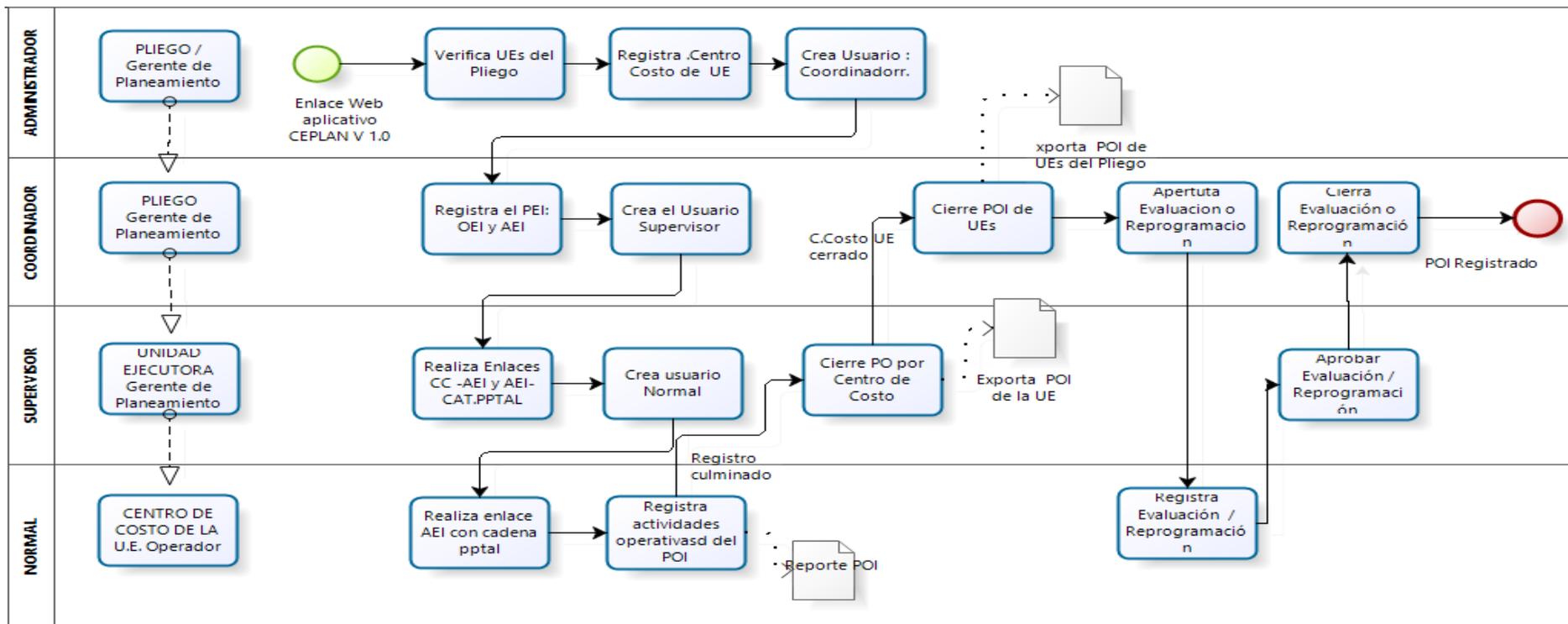


Figura 19: Flujo de actividades a seguir en el Aplicativo CEPLAN V1

Fuente: Elaboración propia –Oficina General de Planeamiento y Presupuesto

5.1.4 Autenticación de Usuarios de cada Unidad Ejecutora

- La Dirección General de Planeamiento y Presupuesto, identifico a todos los usuarios de Lima y Provincias que trabajaran la articulación de planeamiento con el Presupuesto, con la finalidad otorgarle la inducción y el manejo del Aplicativo CEPLAN V1 y su importancia.
- La Dirección de Planeamiento se encargó de asociar a las unidades orgánicas y unidades ejecutoras con los usuarios, para que puedan ingresar al módulo del aplicativo CEPLAN V1.

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

2018

CORREO ELECTRONICO

Clave 4 dígitos

2 9 0
7 8 5
1 3 6
4 Borrar

Ingresar

Para ingresar su clave debe hacer uso del teclado virtual

CEPLAN

Aplicativo CEPLAN - Versión : 1.0.0.47

PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL - 2017

Ingresar
CEPLAN V1.0

CORREO ELECTRONICO

Clave 4 dígitos

7 9 5
2 4 0
8 6 1
3 Borrar

Ingresar

Para ingresar su clave debe hacer uso del teclado virtual

Aplicativo CEPLAN - Versión : 1.0.0.35

5.1.2 Inicio del Aplicativo

En esta etapa consta de tres partes:

- Identificación: Sector; Pliego; Unidad Ejecutora Usuario; y Plan
- Menú: Detalle de opciones de las funciones

- Pantalla inicial: Muestra el usuario elegido

The screenshot shows the initial user interface. Callout A points to the header information: SECTOR 09 - ECONOMIA Y FINANZAS, USUARIO 07.02.01 - ESPILVER AGUILAR CHAVEZ, PLIEGO 009 - M. DE ECONOMIA Y FINANZAS, UE - GL 000046 - MEF-ADMINISTRACION GENERAL, PLAN 20170984 - PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL (ACTIVO). Callout B points to the left navigation menu with options: Registro POI, Evaluación, Reprogramación, Reportes, and Menú Principal. Callout C points to the 'BANDEJA DE ACTIVIDAD OPERATIVA' table. Callout D points to the 'EVALUACIÓN' tab.

| Nro. POI | CATEGORÍA PRESU. | PRODUCTO/PROYECTO | ACT. PRESUPUESTAL | ACT. OPERATIVA | ESTADO |
|------------|------------------|----------------------|-------------------|----------------|------------------------------------|
| 2017061798 | 9001 | 3999999 SIN PRODUCTO | 5000826 | 17A00000089284 | NO EVALUADO Ejecir |

5.1.3 Registro del Plan Operativo Institucional

En esta sección cada usuario registrará su Plan Operativo Institucional- POI (priorizando sus actividades principales) para lo cual empleara las opciones siguientes:

- Identificación del centro costo responsable: Unidad Orgánica
- Centro de costo: Oficina de Presupuesto
- Alinear el objetivo estratégico institucional
- Aplicar la acción estratégica institucional
- Articular con la categoría presupuestal
- Identificar la actividad y/o proyecto

PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL

The form shows the registration process for a Plan Operativo Institucional. It includes the following fields and options:

- Nro. REGISTRO POI: 00000000
- CENTRO COSTO RESPONSABLE: 02.04 - OFICINA GENERAL DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO
- CENTRO DE COSTO: 02.04.03 - OFICINA DE PRESUPUESTO
- OBJETIVO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL - (OEI): [Empty field]
- ACCIÓN ESTRATEGICA INSTITUCIONAL - (AEI): SELECCIONAR
- CATEGORÍA PRESUPUESTAL: SELECCIONAR
- PRODUCTO / PROYECTO / ACTIVIDAD / ACCIÓN: SELECCIONAR
- ACTIVIDAD PRESUPUESTAL: SELECCIONAR

5.1.4 Registro de las actividades y/o proyectos de inversión

Para dar inicio al registro se debe seguir pasos secuenciales como son:

- En la parte superior se visualizara el centro de costo del responsable ya ingresado de manera automática.

- Por defecto el centro de costo ya se encuentra determinado una vez que se precisó en el punto 5.1.3.
- Seguidamente se deberá seleccionar la acción estratégica institucional de una lista desplegable.
- Luego se determinara la categoría presupuestal que son: Programas presupuestales; acción central o asignación presupuestaria que no resulta en producto (APNOP)
- Una vez seleccionada la categoría presupuestal se deberá determinar lo siguiente: Función; División funcionar y Grupo funcional.
- Seguidamente determinar el producto, proyecto o actividad

- Luego se determina la actividad presupuestal
- De manera consecutiva nos dirigimos a la programación financiera, acá se muestra la cantidad física, multiplicada por la cantidad presupuestaria determinada y esto genera un total de la demanda financiera.

| PROGRAMACION FINANCIERA | | PROGRAMACION FISICA | |
|-------------------------|--------------|---------------------|---|
| FUENTE FINAN. | GENERICA G. | UNIDAD DE MEDIDA | |
| 1 - RECURS | 5-25 - OTROS | 001 - ACCION | <input checked="" type="checkbox"/> Acumulativo |
| MONTO POI | | MONTO PRELIMINAR | |
| ENERO | 0.00 | ENERO | 0 |
| FEBRERO | 0.00 | FEBRERO | 0 |
| MARZO | 5,000.00 | MARZO | 1.00 |
| ABRIL | 0.00 | ABRIL | 0 |
| MAYO | 0.00 | MAYO | 0.00 |
| JUNIO | 5,000.00 | JUNIO | 1.00 |
| JULIO | 0.00 | JULIO | 0 |
| AGOSTO | 0.00 | AGOSTO | 0 |
| SEPTIEMBRE | 5,000.00 | SEPTIEMBRE | 1.00 |
| OCTUBRE | 0.00 | OCTUBRE | 0 |
| NOVIEMBRE | 0.00 | NOVIEMBRE | 0 |
| DICIEMBRE | 5,000.00 | DICIEMBRE | 1.00 |
| TOTAL | 20,000.00 | TOTAL | 4.00 |

Una vez registrada toda la información presionar el botón grabar y se culminara. En caso se hubiera registrado una actividad con poca información y se desea eliminar o en defecto eliminar la programación financiera que se ha ingresado, se podrá realizar en la parte superior se encuentra un botón donde especifica este detalle.

DENOMINACION

PROGRAMACION FINANCIERA
 FUENTE FINAN. GENERICA G.

PROGRAMACION FISICA
 UNIDAD DE MEDIDA

| | MONTO POI | MONTO PRELIMINAR | | |
|------------|--|-----------------------------------|------------|--|
| ENERO | <input type="text" value="0.00"/> | <input type="text" value="0.00"/> | ENERO | <input type="text" value="0"/> <input checked="" type="checkbox"/> Acumulativo |
| FEBRERO | <input type="text" value="0.00"/> | <input type="text" value="0.00"/> | FEBRERO | <input type="text" value="0"/> |
| MARZO | <input type="text" value="5,000.00"/> | <input type="text" value="0.00"/> | MARZO | <input type="text" value="1.00"/> |
| ABRIL | <input type="text" value="0.00"/> | <input type="text" value="0.00"/> | ABRIL | <input type="text" value="0"/> |
| MAYO | <input type="text" value="0.00"/> | <input type="text" value="0.00"/> | MAYO | <input type="text" value="0.00"/> |
| JUNIO | <input type="text" value="5,000.00"/> | <input type="text" value="0.00"/> | JUNIO | <input type="text" value="1.00"/> |
| JULIO | <input type="text" value="0.00"/> | <input type="text" value="0.00"/> | JULIO | <input type="text" value="0"/> |
| AGOSTO | <input type="text" value="0.00"/> | <input type="text" value="0.00"/> | AGOSTO | <input type="text" value="0"/> |
| SEPTIEMBRE | <input type="text" value="5,000.00"/> | <input type="text" value="0.00"/> | SEPTIEMBRE | <input type="text" value="1.00"/> |
| OCTUBRE | <input type="text" value="0.00"/> | <input type="text" value="0.00"/> | OCTUBRE | <input type="text" value="0"/> |
| NOVIEMBRE | <input type="text" value="0.00"/> | <input type="text" value="0.00"/> | NOVIEMBRE | <input type="text" value="0"/> |
| DICIEMBRE | <input type="text" value="5,000.00"/> | <input type="text" value="0.00"/> | DICIEMBRE | <input type="text" value="1.00"/> |
| TOTAL | <input type="text" value="20,000.00"/> | <input type="text" value="0.00"/> | TOTAL | <input type="text" value="4.00"/> |

Una vez culminado todos los procesos se obtendrá de la bandeja principal los siguientes anexos:

- Anexo B-3 Plan Operativo Institucional Consolidado con Metas Físicas
- Anexo B-4 Plan Operativo Institucional Consolidado Monto Financiero.

Anexo B-3
PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL CONSOLIDADO CON META FISICA
 Año: 2018

Periodo PEI : 2016 - 2018
 Nivel de Gobierno : E - GOBIERNO NACIONAL
 Sector : 13 - AGRICULTURA
 Pliego : 013 - M. DE AGRICULTURA Y RIEGO
 Unidad Ejecutora : 000155 - MINISTERIO DE AGRICULTURA-ADMINISTRACION CENTRAL

Centro de Costo: 02.04.01 - Oficina General de Planeamiento y Presupuesto

OEI.03 FORTALECER LA GOBERNANZA DEL SECTOR AGRARIO

AEI.03.04 FORTALECER LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

| COD. | Actividad Operativa | Ubigeo | Meta Anual S/. | U.M. | PROGRAMACION | | | | | | | | | | | | Meta Física Anual | Prioridad |
|---------------|--|--------------------|----------------|-----------------|--------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------------------|--------------|
| | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | | |
| 18AO111088751 | REVISIÓN Y VISACIÓN DE DIVERSOS DOCUMENTOS NORMATIVOS Y METODOLÓGICOS EN MATERIA PLANEAMIENTO, GESTION PRESUPUESTARIA, INVERSIÓN PÚBLICA, RACIONALIZACIÓN Y COOPERACIÓN INTERNACIONAL | 150114 : LA MOLINA | 436,613.00 | 036 : DOCUMENTO | 136 | 125 | 169 | 154 | 162 | 211 | 196 | 216 | 180 | 205 | 199 | 192 | 2,145 | 5 : Muy baja |
| 18AO111088758 | REVISIÓN Y VISADO Y ELEVACIÓN A LA ALTA DIRECCIÓN DE DOCUMENTOS: PLANES OPERATIVOS, ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES Y ESTRATÉGICOS SECTORIALES MULTIANUAL: ARTICULADO CON LA PROGRAMACIÓN MULTIANUAL DEL GASTO PÚBLICO Y LA PROGRAMACIÓN DE LA CARTERA PRIORIZADA DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN | 150114 : LA MOLINA | 272,883.00 | 036 : DOCUMENTO | 73 | 68 | 93 | 84 | 90 | 115 | 108 | 119 | 97 | 114 | 109 | 102 | 1,172 | 5 : Muy baja |
| 18AO111088761 | REVISIÓN Y VISADO Y ELEVACIÓN DE LAS PROPUESTAS DE RACIONALIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA DEL SECTOR | 150114 : LA MOLINA | 152,814.00 | 096 : PROYECTO | 100 | 92 | 124 | 113 | 118 | 155 | 143 | 158 | 132 | 148 | 145 | 140 | 1,568 | 5 : Muy baja |
| 18AO111088765 | REVISIÓN Y VISADO Y ELEVACIÓN A LA ALTA DIRECCIÓN DE LAS PROPUESTAS EN EL MARCO DE LA GESTIÓN Y PROMOCIÓN DE LA COOPERACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA INTERNACIONAL DEL SECTOR | 150114 : LA MOLINA | 109,153.00 | 036 : DOCUMENTO | 62 | 68 | 89 | 80 | 90 | 105 | 97 | 107 | 82 | 107 | 96 | 83 | 1,066 | 5 : Muy baja |
| 18AO111088773 | COORDINACIÓN DE REUNIONES (INTERNAS Y EXTERNAS) CON LAS DIVERSAS UNIDADES EJECUTORAS Y UNIDADES ORGÁNICAS DEL PLIEGO | 150114 : LA MOLINA | 65,492.00 | 133 : SESION | 35 | 28 | 37 | 45 | 32 | 40 | 45 | 35 | 25 | 38 | 35 | 42 | 437 | 5 : Muy baja |
| 18AO111088781 | COORDINAR Y REGISTRAR LAS ACTIVIDADES Y ACCIONES DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA DIRECCIÓN | 150114 : LA MOLINA | 54,577.00 | 036 : DOCUMENTO | 250 | 195 | 210 | 195 | 209 | 240 | 180 | 205 | 244 | 210 | 195 | 215 | 2,548 | 5 : Muy baja |
| 18AO111088782 | CONducir las actividades generales de la dirección | 150114 : LA MOLINA | 83,554,429.00 | 036 : DOCUMENTO | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 5 : Muy baja |
| 18AO111095146 | CONDUCCIÓN DE LAS ACCIONES OPERATIVAS Y ADMINISTRATIVAS | 150114 : LA MOLINA | 6,798,401.00 | 060 : INFORME | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 12 | 5 : Muy baja |

Centro de Costo: 02.04.02 - Oficina de Planeamiento

Figura 20: Plan Operativo Institucional consolidado con meta física

Anexo B-4
PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL CONSOLIDADO CON MONTO FINANCIERO
Año : 2018

Período PEI : 2016 - 2018
 Nivel de Gobierno : E - GOBIERNO NACIONAL
 Sector : 13 - AGRICULTURA
 Pliego : 013 - M. DE AGRICULTURA Y RIEGO
 Unidad Ejecutora : 000155 - MINISTERIO DE AGRICULTURA-ADMINISTRACION CENTRAL

Centro de Costo: 02.04.01 - Oficina General de Planeamiento y Presupuesto

OEI.03 FORTALECER LA GOBERNANZA DEL SECTOR AGRARIO

AEI.03.04 FORTALECER LA GESTIÓN INSTITUCIONAL.

| COD. | Actividad Operativa | Ubigeo | PROGRAMACION | | | | | | | | | | | | Monto POI S/. | | |
|---------------|--|--------------------|--------------|-----------------|------------|---------------|---------------|---------------|---------------|------------|------------|------------|------------|------------|---------------|------------|---------------|
| | | | Meta Anual | U.M. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | | 11 | 12 |
| 18AO111088751 | REVISIÓN Y VISACIÓN DE DIVERSOS DOCUMENTOS NORMATIVOS Y METODOLÓGICOS EN MATERIA DE PLANEAMIENTO, GESTIÓN PRESUPUESTARIA, INVERSIÓN PÚBLICA, RACIONALIZACIÓN Y COOPERACIÓN INTERNACIONAL | 150114 : LA MOLINA | 2,145 | 036 : DOCUMENTO | 27,683.00 | 25,444.00 | 34,400.00 | 31,347.00 | 32,975.00 | 42,949.00 | 39,896.00 | 43,967.00 | 36,639.00 | 41,728.00 | 40,506.00 | 39,079.00 | 436,613.00 |
| 18AO111088758 | REVISIÓN Y VISADO Y ELEVACIÓN A LA ALTA DIRECCIÓN DE DOCUMENTOS: PLANES OPERATIVOS, ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES Y ESTRATÉGICOS SECTORIALES MULTIANUAL: ARTICULADO CON LA PROGRAMACIÓN MULTIANUAL DEL GASTO PÚBLICO Y LA PROGRAMACIÓN DE LA CARTERA PRIORIZADA DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN | 150114 : LA MOLINA | 1,172 | 036 : DOCUMENTO | 16,982.00 | 15,819.00 | 21,635.00 | 19,541.00 | 20,937.00 | 26,753.00 | 25,125.00 | 27,684.00 | 22,566.00 | 26,521.00 | 25,357.00 | 23,963.00 | 272,883.00 |
| 18AO111088761 | REVISIÓN Y VISADO Y ELEVACIÓN DE LAS PROPUESAS DE RACIONALIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA DEL SECTOR | 150114 : LA MOLINA | 1,568 | 096 : PROYECTO | 9,746.00 | 8,966.00 | 12,085.00 | 11,013.00 | 11,500.00 | 15,106.00 | 13,936.00 | 15,398.00 | 12,864.00 | 14,424.00 | 14,131.00 | 13,645.00 | 152,814.00 |
| 18AO111088765 | REVISIÓN Y VISADO Y ELEVACIÓN A LA ALTA DIRECCIÓN DE LAS PROPUESAS EN EL MARCO DE LA GESTIÓN Y PROMOCIÓN DE LA COOPERACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA INTERNACIONAL DEL SECTOR | 150114 : LA MOLINA | 1,066 | 036 : DOCUMENTO | 6,348.00 | 6,963.00 | 9,113.00 | 8,192.00 | 9,216.00 | 10,751.00 | 9,932.00 | 10,956.00 | 8,396.00 | 10,956.00 | 9,830.00 | 8,500.00 | 109,153.00 |
| 18AO111088773 | COORDINACIÓN DE REUNIONES (INTERNAS Y EXTERNAS) CON LAS DIVERSAS UNIDADES EJECUTORAS Y UNIDADES ORGÁNICAS DEL PLIEGO | 150114 : LA MOLINA | 437 | 133 : SESION | 5,245.00 | 4,196.00 | 5,545.00 | 6,744.00 | 4,796.00 | 5,995.00 | 6,744.00 | 5,245.00 | 3,747.00 | 5,695.00 | 5,245.00 | 6,295.00 | 65,492.00 |
| 18AO111088781 | COORDINAR Y REGISTRAR LAS ACTIVIDADES Y ACCIONES DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA DIRECCIÓN | 150114 : LA MOLINA | 2,548 | 036 : DOCUMENTO | 5,355.00 | 4,177.00 | 4,498.00 | 4,177.00 | 4,477.00 | 5,141.00 | 3,856.00 | 4,391.00 | 5,226.00 | 4,498.00 | 4,177.00 | 4,604.00 | 54,577.00 |
| 18AO111088782 | CONDUCCION DE LAS ACTIVIDADES GENERALES DE LA DIRECCIÓN | 150114 : LA MOLINA | 4 | 036 : DOCUMENTO | 0.00 | 53,000,000.00 | 10,184,810.00 | 10,184,810.00 | 10,184,810.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 83,554,429.00 |
| 18AO111095146 | CONDUCCION DE LAS ACCIONES OPERATIVAS Y ADMINISTRATIVAS | 150114 : LA MOLINA | 12 | 060 : INFORME | 504,248.34 | 478,750.00 | 577,888.33 | 581,946.04 | 581,946.04 | 581,946.04 | 581,946.04 | 581,946.04 | 581,946.04 | 581,946.04 | 581,946.04 | 581,946.01 | 6,798,401.00 |

Figura 21: Plan Operativo Institucional consolidado con monto financiero

5.1.5 Evaluación de la actividad operativa

Este proceso realizara de manera mensual y estará a cargo de la Oficina de Planeamiento. La evaluación tiene dos facetas: actividad presupuestal y operativa

| Act. Ope. ID | Denominación | Demanda Fisica | Demanda Financiera | Programación ID |
|---------------|---------------------------------|----------------|--------------------|-----------------|
| 17A0000089284 | GESTION DE LA INVERSION PUBLICA | 4.00 | 20000.00 | 17PRO00150975 |

Las actividades operativas que fueron programadas por centro de costo, para ejecutar su evaluación deberán pulsar elegir. A continuación el cuadro siguiente:

| Nro. POI | CATEGORIA PRESU. | PRODUCTO/PROYECTO | ACT. PRESUPUESTAL | ACT. OPERATIVA | ESTADO |
|------------|------------------|----------------------|-------------------|----------------|--|
| 2017061798 | 9001 | 3999999 SIN PRODUCTO | 5000826 | 17A0000089284 | GESTION DE LA INVERSION PUBLICA NO EVALUADO |

Para evaluar la programación financiera y física de la actividad y/o proyecto de inversión este deberá registrarse de manera mensual. Asimismo, se deberá registrar las limitaciones y medidas correctivas presentadas en el mes.

| PROGRAMACION POI | | REPROGRAMACION | | EVALUACION FISICA | |
|-------------------|----------------|-------------------|-----------|-------------------|------|
| FISICO FINANCIERO | | FISICO FINANCIERO | | FISICO | |
| PERIODO1 | 0.00 0.00 | PERIODO1 | 0.00 0.00 | PERIODO1 | 0.00 |
| PERIODO2 | 0.00 0.00 | PERIODO2 | 0.00 0.00 | PERIODO2 | 0.00 |
| PERIODO3 | 1.00 5,000.00 | PERIODO3 | 0.00 0.00 | PERIODO3 | 0.00 |
| PERIODO4 | 0.00 0.00 | PERIODO4 | 0.00 0.00 | PERIODO4 | 0.00 |
| PERIODO5 | 0.00 0.00 | PERIODO5 | 0.00 0.00 | PERIODO5 | 0.00 |
| PERIODO6 | 1.00 5,000.00 | PERIODO6 | 0.00 0.00 | PERIODO6 | 0.00 |
| PERIODO7 | 0.00 0.00 | PERIODO7 | 0.00 0.00 | PERIODO7 | 0.00 |
| PERIODO8 | 0.00 0.00 | PERIODO8 | 0.00 0.00 | PERIODO8 | 0.00 |
| PERIODO9 | 1.00 5,000.00 | PERIODO9 | 0.00 0.00 | PERIODO9 | 0.00 |
| PERIODO10 | 0.00 0.00 | PERIODO10 | 0.00 0.00 | PERIODO10 | 0.00 |
| PERIODO11 | 0.00 0.00 | PERIODO11 | 0.00 0.00 | PERIODO11 | 0.00 |
| PERIODO12 | 1.00 5,000.00 | PERIODO12 | 0.00 0.00 | PERIODO12 | 0.00 |
| TOTAL | 4.00 20,000.00 | TOTAL | 0.00 0.00 | TOTAL | 0.00 |

5.1.6 Modificación de la actividad operativa

La modificación del Plan Operativo Institucional – POI, se realizara cuando la Oficina de Planeamiento lo considere pertinente una vez ejecutada la evaluación y de acuerdo a las necesidades de prioridad de la Unidad Orgánica.

| BANDEJA DE ACTIVIDAD OPERACIONAL | | | | REPROGRAMACIÓN | | |
|----------------------------------|------------------------|----------------------|------------------------|---------------------|---------------------------------|--|
| Nro. POI | CATEGORIA PRESUPUESTAL | PRODUCTO | ACTIVIDAD PRESUPUESTAL | ACTIVIDAD OPERATIVA | ESTADO | |
| 2017061798 | 9001 | 3999999 SIN PRODUCTO | 5000826 | 17A0000089284 | GESTION DE LA INVERSION PUBLICA | NO MODIFICADO Elegir |

Es necesario precisar que en la parte que indica observaciones deberá colocarse el motivo de la modificación de la actividad.

| ACTIVIDAD OPERACIONAL | | REPROGRAMACIÓN | |
|------------------------|---|--|--|
| NRO REGISTRO POI | 2017061798 | | |
| OBJETIVO ESTRATEGICO | OE1.05 - REACTIVAR LA INVERSION ORIENTADA AL CIERRE DE BRECHAS DE INFRAESTRUCTURA SOCIAL Y PRODUCTIVA | | |
| ACCION ESTRATEGICA | AE1.05.01 - FORTALECIMIENTO DEL MARCO NORMATIVO Y METODOLÓGICO DEL SISTEMA NACIONAL DE PROGRAMACIÓN MULTIANUAL Y GESTIÓN DE INVERSIONES | | |
| ACTIVIDAD PRESUPUESTAL | 5000826 - GESTION DE LA INVERSION PUBLICA | | |
| ACTIVIDAD OPERACIONAL | 17A0000089284 - GESTION DE LA INVERSION PUBLICA | | |
| UNIDAD MEDIDA | 001 - ACCION | <input checked="" type="checkbox"/> ES ACUMULADO | |

| PROGRAMACION POI | | REPROGRAMADO | | EVALUACION FISICA | |
|-------------------|-----------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|------------------|
| FISICO FINANCIERO | | FISICO FINANCIERO | | FISICO FINANCIERO | |
| PERIODO1 | 0.00 0.00 | PERIODO1 | 0.00 0.00 | PERIODO1 | 0.000.00 |
| PERIODO2 | 0.00 0.00 | PERIODO2 | 0.00 0.00 | PERIODO2 | 0.000.00 |
| PERIODO3 | 1.00 5,000.00 | PERIODO3 | 1.00 5,000.00 | PERIODO3 | 0.000.00 |
| PERIODO4 | 0.00 0.00 | PERIODO4 | 0.00 0.00 | PERIODO4 | 0.000.00 |
| PERIODO5 | 0.00 0.00 | PERIODO5 | 0.00 0.00 | PERIODO5 | 0.000.00 |
| PERIODO6 | 1.00 5,000.00 | PERIODO6 | 1.00 5,000.00 | PERIODO6 | 0.000.00 |
| PERIODO7 | 0.00 0.00 | PERIODO7 | 0.00 0.00 | PERIODO7 | 0.000.00 |
| PERIODO8 | 0.00 0.00 | PERIODO8 | 0.00 0.00 | PERIODO8 | 0.000.00 |
| PERIODO9 | 1.00 5,000.00 | PERIODO9 | 1.00 5,000.00 | PERIODO9 | 0.000.00 |
| PERIODO10 | 0.00 0.00 | PERIODO10 | 0.00 0.00 | PERIODO10 | 0.000.00 |
| PERIODO11 | 0.00 0.00 | PERIODO11 | 0.00 0.00 | PERIODO11 | 0.000.00 |
| PERIODO12 | 1.00 5,000.00 | PERIODO12 | 1.00 5,000.00 | PERIODO12 | 0.000.00 |
| TOTAL | 4.00 20,000.00 | TOTAL | 4.00 20,000.00 | TOTAL | 0.00 0.00 |

| | |
|---------------|----------------------|
| OBSERVACIONES | <input type="text"/> |
|---------------|----------------------|

5.2 Cronograma de Actividades

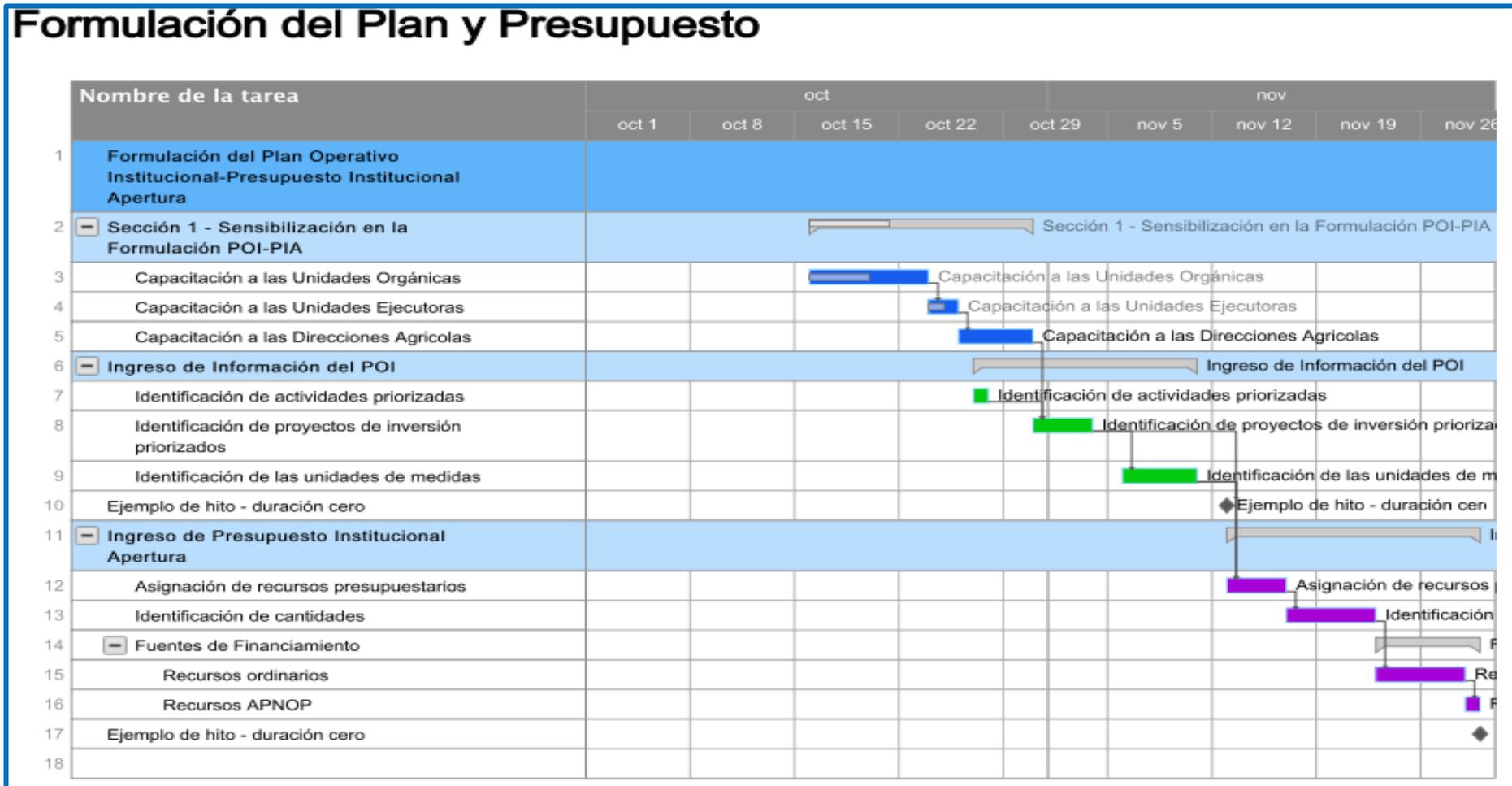


Figura 22: Cronograma de actividades

5.3 Presupuesto

La implementación del Sistema del Aplicativo CEPLAN V1, en el Ministerio de Agricultura y Riego, para mejorar la ejecución presupuestal, asciende a un monto total de S/ 1 930 784,00 (Un millón novecientos treinta mil setecientos ochenta y cuatro), para dicha proceso a ser aplicado la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto ha participado de manera permanente, así como también sus dos unidades orgánicas de soporte que son: Dirección de Planeamiento y la Dirección de Presupuesto.

6 Conclusiones

- Las asignaciones presupuestales que dispone el Ministerio de Agricultura y Riego, en un gran porcentaje son destinados a la específica del gasto 2.6 Gastos de Capital (Inversiones), sin embargo estos recursos no mejoran la calidad de vida de los agricultores. Motivo por el cual nos enfocaremos en la aplicación del presupuesto por resultado de la mano de los programas presupuestales que ayudaran como grandes instrumentos del presupuesto y obtener el resultado esperado.
- La vinculación del plan con el presupuesto en el marco de la cadena de valor público, se refleja cuando se conduce al logro de los objetivos institucionales, para lo cual es necesario que exista una buena planificación de las actividades y/o proyectos programados, los mismos que deberán ser de orden en prioridad a fin de que se cubra las expectativas del agricultor más alejado de la ciudad.
- Las experiencias expuestas por cada país analizado en relación a la articulación del Plan y el Presupuesto, se resume en que las diversas metodologías aplicadas de acuerdo a sus normativas internas de su país, buscan lograr una correcta gestión pública, mejorar la calidad del gasto y no menos importante realizar una correcta distribución y priorización de la asignación de recursos, a fin de cubrir con la demanda de la sociedad.
- Se presentó dos alternativas de solución la Implementación de un Sistema Balanced Scorecard y el Aplicativo CEPLAN V1, este último esta articulado con el Ministerio de Economía y Finanzas y el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico ambas entidades articulan los planes con los presupuestos de todas las entidades del gobierno (Nacional, Regional y Local).
- La alternativa elegida por el proyecto fue el Aplicativo CEPLAN V1 que presenta un VAN de 28 754.19 y un TIR de 10.83% y un Beneficio Costo de 1.04. siendo ACEPTADO el proyecto.

7 Recomendaciones

- Para mejorar la calidad del gasto del presupuesto, se recomienda efectuar visitas cada cuatro meses de manera improvisada a la Unidad Ejecutora, para verificar si los recursos asignados están siendo entregados a los agricultores (asistencia técnica) o en su defecto cumpliendo con los pagos correctamente de las valorizaciones de obra y que se supervisen el avance en el campo.
- Una buena articulación entre el Plan y el Presupuesto, será el esfuerzo de no anteponer posiciones personales, ante la necesidad del agricultor, para ello se deberá respetar a cabalidad el Plan de Políticas Agrarias en todo su esplendor, a fin de alcanzar las metas trazadas por el Ministerio.
- El Ministerio de Economía y Finanzas- MEF y el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - CEPLAN dentro del Aplicativo CEPLAN V1 en una de sus actualizaciones deberían incorporar al Banco de Proyectos de Inversión Pública a fin de lograr la máximo resultado a nivel de actividades y proyectos y todos se encuentren articulados con la misma finalidad de medir la calidad del gasto.
- Efectuar de manera permanente el control de calidad de la implementación del Aplicativo, a fin de realizar los mantenimientos correctivos y preventivos correspondientes a través de los indicadores de gestión
- Lograr que la inversión tenga un retorno favorable para la institución a través de su capital humano bien capacitado y con un nivel compromiso al 100%.

8 Referencias

- Bernard R. Berelson. (1952). Análisis del Contenido de Berelson. Universidad Interamericana para el Desarrollo Sitio web: <https://prezi.com/16thb3ha-ybm/analisis-de-contenido-de-berelson/>
- Hostil O.R. (1969) Content analysis for the social sciences and humanities. Addison Wesley.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. (2001). Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral - Para implantar y gestionar su estrategia. Barcelona: Gestión 2000, SA.
- Marianela Armijo (2009). La Planificación Estratégica como Instrumento de la Gestión por Resultados. En Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público (11). España: CEPAL
- Marianela Armijo (2009). La Planificación Estratégica como Instrumento de la Gestión por Resultados. En Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público (11). España: CEPAL
- Paul Niven, (2010), "Balanced Scorecard Step by Step for Governments and Non-Profits"

Términos

| | |
|---------------|---|
| CEPLAN | Centro Nacional Planeamiento Estratégico |
| CVP | Cadena Valor Público |
| PEI | Plan Estratégico Institucional |
| PEDN | Plan Estratégico Desarrollo Nacional |
| PESEM | Plan Estratégico Sectorial Multianual |
| PIA | Presupuesto Institucional de Apertura |
| POI | Plan Operativo Institucional |
| PDRC | Plan Desarrollo Regional Concertado |
| PNBV | Plan Nacional del Buen Vivir |
| SIAF | Sistema Integral de Administración Financiera |

Anexos

Comunicado N°003-2017/CEPLAN

COMUNICADO 003-2017/CEPLAN

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) informa a las entidades públicas lo siguiente:

1. La Resolución de Consejo Directivo N° 033-2017/CEPLAN/PCD, publicada el 3 de junio en el Diario Oficial "El Peruano", aprueba la Guía para el Planeamiento Institucional, en el marco del ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua.
2. En esta Guía se establece que las entidades registran la información de sus planes institucionales: Plan Estratégico Institucional (PEI) y Plan Operativo Institucional (POI) en el aplicativo informático CEPLAN V.01 (a través de la web).
3. En relación al registro y aprobación del POI, a partir del año 2019, la fecha límite de aprobación del POI es el 31 de marzo del año precedente (inciso 6.6 del numeral 6). De este modo, el POI es un insumo para la programación presupuestal del 2019, aspecto fundamental en la articulación de los sistemas administrativos transversales (SAT) de Planeamiento Estratégico y Presupuesto Público.
4. Sin embargo, la citada Resolución establece que, de manera excepcional, para el registro y la aprobación del POI 2018, la fecha límite es el 31 de julio de 2017 (artículo 2). Esta fecha es consistente con el nivel de registro del POI 2017 verificado en el aplicativo y el trabajo realizado por la mayor parte de las Unidades Ejecutoras de los Pliegos del Gobierno Nacional, Poderes del Estado, organismos autónomos y Unidades Ejecutoras de los Pliegos de los Gobiernos Regionales y los Gobiernos Locales. Resulta destacable el esfuerzo mostrado por las entidades.
5. Esta programación ha sido comunicada y/o difundida a las entidades en las reuniones de presentación de la Guía celebradas en el Centro de Capacitación de SERVIR entre el 13 de enero y el 13 de febrero, en las reuniones realizadas los días 10 y 11 de julio en la sede del CEPLAN y en reuniones de trabajo tanto en nuestra sede como en locales de las entidades.
6. El CEPLAN es consciente que el proceso de planeamiento operativo implica cambios frente a esquemas que se utilizaban en diversas entidades que forman parte del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN). Reconoce y agradece la buena receptividad a la nueva metodología que se está implementando, los esfuerzos de los usuarios y sus sugerencias. Asimismo, el CEPLAN continúa con el compromiso de seguir brindando asistencia técnica.
7. En este primer año de aplicación del proceso, el CEPLAN ha organizado un servicio de soporte especial para mantener la atención de consultas y apoyo para el registro en el aplicativo hasta el 31 de julio.
8. El CEPLAN cerrará la recepción del registro en el aplicativo CEPLAN V.01 el 31 de julio a las 23:59 horas. Sin embargo, reabrirá el aplicativo el 1 de agosto a las 08:00 horas para seguir brindando el servicio de registro del POI 2018, con el asesoramiento y soporte correspondientes.

Lima, 26 de julio de 2017

ACTA QUE APRUEBA EL APLICATIVO CEPLAN V1

Acta de la Sesión de la Centésima Décima Sexta
24 de enero de 2017

ACTA

Sesión Ordinaria del Consejo Directivo

SESIÓN : Centésima Décima Sexta
LUGAR : Sede del CEPLAN
FECHA : 24 de enero de 2017
INICIO : 08:00 horas
TÉRMINO : 10:20 horas

ASISTENTES:

Presidentes: Javier Abugattás Fatula.

Consejeros: Shirley Emperatriz Chilet Cama, Fabiola María León Velarde Servetto, Juan Guillermo Díaz Huaco, José Arévalo Tuesta, Manuel Clausen Olivares, Vladimiro Huaroc Portocarrero y Carlos Augusto Oliva Neyra.

Secretario Técnico: Alvaro José Velazmore Ormaño, Director Ejecutivo (e)

Invitados:

Carlos Martín Jaime Zamora, Jefe de la Oficina de Asesoría Jurídica, Jordy Vilchez Astucuri, Director Nacional de Prospectiva y Estudios Estratégicos, Henry Jr Espinoza Peña, Director Nacional de Seguimiento y Evaluación y el señor Bruno Barletti Pasquale.

INASISTENCIA

Ninguna

Los señores Consejeros asistentes fueron citados, habiéndose registrado el quórum necesario se dio inicio a la Sesión Ordinaria N° 116 para tratar los siguientes temas de agenda:

Agenda de la Sesión

1. Aprobación del Acta N° 115
2. Despacho
 - 2.1 Resolución Suprema N° 006-2017-PCM, publicada el 15 de enero de 2017, que designa al señor Juan Guillermo Díaz Huaco como miembro del Consejo Directivo del CEPLAN
3. Informes y Pedidos
 - 3.1 Informes del Presidente
 - 3.1.1 Participación en reuniones de trabajo
 - 3.2 Informe de los Consejeros
 - 3.3 Otros informes (Director Ejecutivo)
 - 3.3.1 Ideas para la actualización de la imagen 2030

- 3.3.2 Informe de servicio del aplicativo CEPLAN V1
- 3.3.3 Reporte de progreso de registro POI 2017 de las entidades del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico- SINAPLAN
- 3.3.4 Avance POI 2017 CEPLAN

4. Orden del día

1. ESTACION DE LECTURA Y APROBACIÓN DEL ACTA

Los Consejeros revisaron el acta de la sesión N° 115, aprobándose por unanimidad de los presentes.

2. DESPACHO

El Presidente del Consejo Directivo, Javier Abugattás Fatule, comentó acerca de la designación del consejero Juan Guillermo Díaz Huaco, mediante Resolución Suprema N° 006-2017-PCM.

3. ESTACION DE INFORMES Y PEDIDOS

3.1 Informes del Presidente.-

El Presidente del Consejo Directivo, Javier Abugattás Fatule, informó que viene sosteniendo semanalmente reuniones con todas las áreas de la Presidencia del Consejo de Ministros - PCM y el Primer Ministro. Resaltó el trabajo conjunto que viene realizado con PCM, en relación a la derogación del Decreto Supremo N° 027-2007-PCM, "Define y establece las Políticas Nacionales de obligatorio cumplimiento para las entidades del Gobierno Nacional" y la propuesta de sustitución del mismo. Resaltó las principales deficiencias de dicho cuerpo normativo y fundamentó las razones por las cuales debe ser derogada. Informó que a pedido de PCM, la entidad se encuentra trabajando el proyecto de norma de sustitución.

El Consejero Carlos Augusto Oliva Neyra, comentó que un elemento importante para la propuesta de norma, es la relación entre los planes con los programas presupuestales.

El Presidente del Consejo Directivo, Javier Abugattás Fatule, contestó a la consulta del Consejero Oliva e indicó que dicho elemento está comprendido en a propuesta.

También informó, sobre la reunión sostenida con el Primer Ministro y Perú 2021, con la finalidad de analizar y considerar las reflexiones sobre futuro, planteadas por el sector privado.

Mencionó la reunión sostenida con diversos cooperantes (GIZ y Profonampe), a fin de apoyar a los Gobiernos Regionales de la zona de la Amazonía.

Señaló que el CEPLAN en la reunión sostenida con el Viceministro de Relaciones Exteriores, ha solicitado que el Consejo Nacional de Desarrollo de

Fronteras e Integración Fronteriza se reúna a fin de tratar la problemática de las fronteras y definir políticas.

Informó acerca de las coordinaciones con la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR para el tránsito al régimen del servicio civil.

Indicó también, que se solicitará a la Presidencia del Consejo de Ministros, presentar la pre-imagen al 2030 en el Acuerdo Nacional.

3.2 Informe de los Consejeros.-

No hubo informes de los Consejeros.

3.3 Otros informes.-

3.3.1 Ideas para la actualización de la imagen 2030.

El Director Ejecutivo (e), **Alvaro Velezmoro Ormeño**, expuso la propuesta de pre imagen al 2030 y el modelo de bienestar de la OCDE e indicó que el documento está basado en la Agenda 2030 de Naciones Unidas. Recalcó que esta propuesta se presenta con un nuevo horizonte al planteado en el Plan Nacional de Desarrollo Estratégico al 2021, en tanto varios de los supuestos en los que se basa este plan, han dejado de ser válidos. Señaló que del trabajo realizado con los 19 Ministerios se ha evidenciado la necesidad de flexibilizar los instrumentos para formular y ejecutar los PESEM, PEI y POI y por ello la importancia de la Imagen al 2030, como herramienta preliminar.

La Consejera **Fabiola María León Velarde Servetto** hizo notar que el tema de ciencia y tecnología no estaba presente.

El Consejero **Juan Guillermo Díaz Huaco**, hizo comentarios y observaciones a la visión de la Imagen 2030, entre otros, que debía colocar o medir si toda la sociedad debe realizar su potencial y que todos tengan oportunidades para desarrollar su potencial.

3.3.2 Informe de servicio del aplicativo CEPLAN V1.

El señor **Bruno Barletti Pasquale**, comentó las debilidades en la versión de agosto 2016 del SISEPLAN como aplicativo para apoyar la elaboración del POI. Sustentó la necesidad de desarrollar un sistema que se interrelacionen con los demás sistemas, en la medida que está dirigido para los funcionarios de las entidades del Estado y por ende debe ser de fácil manejo. Hizo hincapié en la conformación de un equipo de trabajo, que viene desarrollando la nueva versión del aplicativo CEPLAN V1, cuyos avances fueron expuestos mediante diapositivas y la visualización en la red del aplicativo.

El Consejero **Manuel Clausen Oliveros**, consultó si se ha previsto contar con un único modelo de datos denominado diagrama de contexto que permita armonizar los sistemas. También preguntó sobre las implicancias de cambiar de aplicativo, en la medida que en el año fiscal 2016 el MEF otorgó un crédito suplementario cuyos fines era desarrollar el SISEPLAN.

El señor **Bruno Barletti Pasquale**, absolvió la consulta y precisó que el trabajo que se está realizando es coordinado con otras instituciones del estado y que al prever la interrelación de los sistemas generará un manejo óptimo del aplicativo CEPLAN V1.

Señaló también, que no existe pérdida de recursos ni gasto inadecuado al haberse dado otra dirección al proyecto, utilizando lo ya avanzado.

El Consejero Carlos Augusto Oliva Neyra, consultó si el aplicativo contiene los anteproyectos del Plan Operativo Institucional de las entidades del estado.

El señor Bruno Barletti Pasquale, señaló que aún falta incorporar campos en el aplicativo.

El Consejero Juan Guillermo Díaz Huaco, recomendó que el aplicativo contemple la opción de seguimiento a las unidades ejecutoras y por pliego.

El Director Ejecutivo (e), Alvaro Velezmore Ormeño, contestó que se incorporará esa función.

El Consejero Manuel Clausen Oliveros, preguntó respecto de la coordinación con el Ministerio de Economía y Finanzas sobre el cambio de prelación para la aprobación del POI a partir del 2018 y luego presupuesto. Asimismo, consultó si se están trabajando directivas para que este cambio se ejecute de manera obligatoria por parte de las entidades del Estado.

El señor Bruno Barletti Pasquale, explicó que se está elaborando un proyecto de directiva y sus correspondientes guías, en la medida que en la experiencia de la aplicación se encontraron temas por reformular. Asimismo, mencionó que la Dirección General de Presupuesto del MEF en las últimas directivas que ha emitido le ha dado relevancia al tema de planeamiento e incorpora cambios relacionados a la prelación de POI y presupuesto.

3.3.3 Avance POI 2017 CEPLAN

El Director Nacional de Seguimiento y Evaluación, expuso un resumen de la conceptualización del trabajo que realizará la dirección a su cargo lo cual incluye realizar seguimiento y evaluación de la gestión estratégica del Estado, lo cual incluye mejora continua (anticipación y prevención).

3.4 Pedidos.-

El Consejero Carlos Augusto Oliva Neyra, solicitó apoyar y validar por parte del Consejo Directivo el cambio de enfoque del Sistema de Información Integrado – CEPLAN V1.

4. Orden del Día

ACUERDO N° 1 -2016/CD116

Aprobar la incorporación en la Orden del Día, la aprobación del uso de la pre imagen 2030.

ACUERDO N° 2 -2016/CD116

Aprobar la incorporación en la Orden del Día, Informe de servicio del aplicativo CEAPLN V1 el cual contiene el protocolo para la elaboración del POI 2017 y el Cronograma de trabajo propuesto para la elaboración del POI 2017.

ACUERDO N° 3 -2016/CD116

Aprobar el uso de la pre imagen 2030, con cargo a redacción

ACUERDO N° 4 -2016/CD116

Aprobar el nuevo enfoque del Sistema de Información Integrado – CEPLAN V1

Flujo de Efectivo

SECTOR: 13 AGRICULTURA

PLIEGO 013 MINISTERIO DE AGRICULTURA

CUADRO EXPLICATIVO DE OTROS - ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO CONSOLIDADO A NIVEL PLIEGO POR UNIDADES EJECUTORAS

| UNIDADES EJECUTORAS | TOTAL PLIEGO MINAG |
|--|-----------------------|
| ACTIVIDADES DE OPERACIÓN | |
| ENTRADAS | |
| Cuentas por Cobrar (Neto) | 5,000.00 |
| Otras Cuentas por Cobrar (Neto) | 1,329.08 |
| Otros Ingresos Diversos | 1,772,717.15 |
| Multas y Sanciones no Tributarias | 17,309,805.77 |
| Servicios y Otros Pagados por Anticipado-Reversión al Tesoro Público | 1,148,977.52 |
| Otras Cuentas del Activo-Reversión al Tesoro Público | 104,440,236.12 |
| Remuneraciones y Beneficios Sociales-Reversión al tesoro público | 6,401.19 |
| Otras Cuentas del Activo | 529.98 |
| Cuentas por Pagar a Proveedores-Depositos Recibidos en Garantía | 911,465.61 |
| Ingresos Financieros | 1,148,824.15 |
| Impuestos, Contribuciones y Otros | 15,136.00 |
| Gastos en Bienes y Servicios-Reversión al Tesoro Público | 83,741.20 |
| Gastos de Personal-Reversión al Tesoro Público | 46,750.02 |
| Transferencias, Subsidios y Subvenciones Sociales Otorgadas- Reversión al tesoro Público | 4,588.28 |
| Resultados Acumulados | 99,443.20 |
| Trasposos con Documentos | 155,100.89 |
| Transferencias Voluntarias Corrientes de Personas Jurídicas | 423,977.10 |
| TOTAL ENTRADAS | 127,574,023.26 |
| SALIDAS | |
| Cuentas por Cobrar (Neto) | 320.00 |
| Otras Cuentas del Activo-Anticipo a Proveedores | 2,170.00 |
| Otras Cuentas por Cobrar (Neto) | 63,300.00 |
| Inventario (Neto) | 5,129,080.64 |
| Servicios y Otros Pagados por Anticipado | 2,151,918.82 |
| Otras Cuentas del Activo | 447,654,926.50 |
| Cuentas por Pagar a Proveedores | 216,901.38 |
| Impuestos, Contribuciones y Otros | 4,615.00 |
| Remuneraciones y Beneficios Sociales | 781.89 |
| Cuentas por Pagar a Proveedores | 1,455,889.67 |
| Cuentas por Pagar a Proveedores-Depósitos Recibidos en Garantía | 1,680.00 |
| Otras Cuentas del Pasivo | 4,745,096.93 |
| Gastos en Bienes y Servicios | 376,097,959.41 |
| Beneficios Sociales | 1,641,668.92 |
| Otros Gastos | 71,916,716.92 |
| Gastos Financieros | 316,997.30 |
| Resultados Acumulados | 29,534,833.59 |
| TOTAL SALIDAS | 940,934,856.97 |

ESTADO DE GESTION
Por los años terminados al 31 de Diciembre del 2017 y 2016
 (EN SOLES)

SECTOR : 13 AGRICULTURA
 ENTIDAD : 013 MINISTERIO DE AGRICULTURA Y RIEGO

EF-2

| | 2017 | 2016 |
|---|---------------------------|---------------------------|
| INGRESOS | | |
| Ingresos Tributarios Netos | 0.00 | 0.00 |
| Ingresos No Tributarios | 30,018,337.02 | 33,411,993.55 |
| Aportes por Regulación | 0.00 | 0.00 |
| Trasposos y Remesas Recibidas | 1,948,734,872.56 | 1,217,893,562.56 |
| Donaciones y Transferencias Recibidas | 11,531,944.97 | 6,127,640.26 |
| Ingresos Financieros | 2,301,659.00 | 2,787,126.93 |
| Otros Ingresos | 84,203,640.78 | 98,316,798.74 |
| TOTAL INGRESOS | 2,076,790,454.33 | 1,358,537,112.04 |
| COSTOS Y GASTOS | | |
| Costo de Ventas | (22,796,893.86) | (24,142,976.87) |
| Gastos en Bienes y Servicios | (386,208,928.20) | (227,022,461.04) |
| Gastos de Personal | (90,787,278.60) | (54,918,305.03) |
| Gastos por Pens.Prest.y Asistencia Social | (892,999.54) | (44,146,580.75) |
| Transferencias, Subsidios y Subvenciones Sociales Otorgadas | (150,136,710.51) | (138,583,423.68) |
| Donaciones y Transferencias Otorgadas | (96,849,314.71) | (208,381,264.61) |
| Trasposos y Remesas Otorgadas | (13,793,475.08) | 0.00 |
| Estimaciones y Provisiones del Ejercicio | (102,896,836.11) | (58,583,779.23) |
| Gastos Financieros | (316,997.30) | (661,670.19) |
| Otros Gastos | (394,590,239.43) | (383,406,519.08) |
| TOTAL COSTOS Y GASTOS | (1,259,269,473.34) | (1,139,856,980.48) |
| RESULTADO DEL EJERCICIO SUPERAVIT (DEFICIT) | 817,520,980.99 | 218,680,131.56 |

CONTADOR GENERAL
 MAT. N°

DIRECTOR GENERAL
 DE ADMINISTRACIÓN

TITULAR DE LA ENTIDAD

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
Al 31 de Diciembre del 2017 y 2016
 (EN SOLES)

SECTOR : 13 AGRICULTURA
 ENTIDAD : 013 MINISTERIO DE AGRICULTURA Y RIEGO

EF-1

| | 2017 | 2016 |
|--|--------------------------|------------------|
| ACTIVO | | |
| ACTIVO CORRIENTE | | |
| Efectivo y Equivalente de Efectivo | Nota 3 666,236,007.72 | 314,881,799.33 |
| Inversiones Disponibles | Nota 4 0.00 | 0.00 |
| Cuentas por Cobrar (Neto) | Nota 5 179,324.20 | 122,917.66 |
| Otras Cuentas por Cobrar (Neto) | Nota 6 4,346,948.00 | 5,059,200.94 |
| Inventarios (Neto) | Nota 7 10,315,839.71 | 12,987,092.03 |
| Servicios y Otros Pagados por Anticipado | Nota 8 36,755,540.45 | 27,867,885.21 |
| Otras Cuentas del Activo | Nota 9 818,651,659.41 | 376,124,168.59 |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | 1,536,485,319.49 | 737,043,063.76 |
| ACTIVO NO CORRIENTE | | |
| Cuentas por Cobrar a Largo Plazo | Nota 10 0.00 | 365,073.75 |
| Otras Ctas. por Cobrar a Largo Plazo | Nota 11 9,294,364.00 | 14,650,547.97 |
| Inversiones (Neto) | Nota 12 0.00 | 0.00 |
| Propiedades de Inversión | Nota 13 0.00 | 0.00 |
| Propiedad, Planta y Equipo (Neto) | Nota 14 2,715,738,138.85 | 2,583,884,196.76 |
| Otras Cuentas del Activo (Neto) | Nota 15 780,187,772.60 | 630,954,161.18 |
| TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE | 3,505,220,295.45 | 3,229,853,979.66 |
| TOTAL ACTIVO | 5,041,705,614.94 | 3,966,897,043.42 |
| Cuentas de Orden | Nota 35 1,943,232,669.34 | 1,859,311,328.21 |

| | 2017 | 2016 |
|--------------------------------------|----------------------------|--------------------|
| PASIVO Y PATRIMONIO | | |
| PASIVO CORRIENTE | | |
| Sobregiros Bancarios | Nota 16 0.00 | 0.00 |
| Cuentas por Pagar a Proveedores | Nota 17 69,343,866.86 | 62,426,344.42 |
| Impuestos, Contribuciones y Otros | Nota 18 828,623.64 | 894,489.22 |
| Remuneraciones y Beneficios Sociales | Nota 19 2,151,314.96 | 2,829,635.23 |
| Obligaciones Previsionales | Nota 20 44,230,065.23 | 0.00 |
| Operaciones de Crédito | Nota 21 0.00 | 0.00 |
| Parte Cte. Deudas a Largo Plazo | Nota 22 0.00 | 0.00 |
| Otras Cuentas del Pasivo | Nota 23 741,290,496.74 | 530,800,420.40 |
| TOTAL PASIVO CORRIENTE | 857,844,367.43 | 596,950,889.27 |
| PASIVO NO CORRIENTE | | |
| Deudas a Largo Plazo | Nota 24 0.00 | 0.00 |
| Cuentas Por Pagar a Proveedores | Nota 25 0.00 | 375,213.19 |
| Beneficios Sociales | Nota 26 3,596,445.23 | 4,206,473.62 |
| Obligaciones Previsionales | Nota 27 348,145,501.22 | 397,976,568.23 |
| Provisiones | Nota 28 68,218,701.97 | 67,234,074.02 |
| Otras Cuentas del Pasivo | Nota 29 6,593,487.27 | 68,130,159.50 |
| Ingresos Diferidos | Nota 30 7,911,134.69 | 6,443,018.51 |
| TOTAL PASIVO NO CORRIENTE | 434,465,270.38 | 544,365,507.07 |
| TOTAL PASIVO | 1,292,309,637.81 | 1,141,316,396.34 |
| PATRIMONIO | | |
| Hacienda Nacional | Nota 31 10,023,313,027.34 | 9,449,388,409.94 |
| Hacienda Nacional Adicional | Nota 32 147,349.92 | 729,713.50 |
| Resultados No Realizados | Nota 33 234,221,325.98 | 234,451,207.39 |
| Resultados Acumulados | Nota 34 (6,508,285,726.11) | (6,858,988,653.75) |
| TOTAL PATRIMONIO | 3,749,395,977.13 | 2,825,580,647.08 |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | 5,041,705,614.94 | 3,966,897,043.42 |
| Cuentas de Orden | Nota 35 1,943,232,669.34 | 1,859,311,328.21 |

CONTADOR GENERAL
 MAT. N°

DIRECTOR GENERAL
 DE ADMINISTRACIÓN

TITULAR DE LA ENTIDAD

Las Notas forman parte integrante de los Estados Financieros

