

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL PERÚ**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**



Implementación de Instrumentos de Planeamiento Estratégico para la Mejora  
de la Gestión Institucional en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático  
Guillermo Ugarte Chamorro

Trabajo de Suficiencia Profesional para obtener el título profesional de  
Licenciada en Economía presentado por:

Prati Oblitas, Alejandra Pierina

Asesor(es):  
Herrera Catalan, Pedro Paul


Lima, 2025

## Informe de Similitud

Yo, Herrera Catalan, Pedro Paul, docente de la Facultad de Ciencias Sociales de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación Implementación de Instrumentos de Planeamiento Estratégico para la Mejora de la Gestión Institucional en la Escuela Nacional Superior de Arte Dramático "Guillermo Ugarte Chamorro". del/de la autor (a)/ de los(as) autores(as) Prati Oblitas, Alejandra Pierina dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 23%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 09/10/25.
- He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis o Trabajo de Suficiencia Profesional, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 19 de noviembre del 2025

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: <u>Herrera Catalan, Pedro Paul</u>	
DNI: 07524596	Firma 
ORCID: 0000-0002-2308-7925	

## Resumen

El presente trabajo propone destacar la relevancia de la planificación estratégica en el sector público, de manera más específica en el sector educativo. A través de mi experiencia laboral en la Unidad Ejecutora 123 Escuela Nacional Superior de Arte Dramático “Guillermo Ugarte Chamorro”, correspondiente al Pliego 010: Ministerio de Educación en la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, se enmarca un antes y un después en el área de planeamiento de la entidad. La relevancia del presente consiste en comprender en cómo los procesos en la planificación contribuyen en la gestión pública. Para ello, se utilizó la cadena de valor público como marco teórico a fin de evidenciar la implicancia que tiene en el ciclo de planeamiento estratégico. En línea con lo mencionado, el informe cuenta con una reflexión crítica sobre las competencias laborales que adquirí durante el periodo de formación académica y cómo tomo relevancia para la formulación, implementación y evaluación de instrumentos de planificación estratégica como el Plan Operativo Institucional y el Plan Anual de Trabajo.

Palabras clave: Planeamiento estratégico, gestión pública, Instrumentos de gestión, cadena de valor público.



## Índice de contenidos

Introducción.....	1
1. Marco de referencia.....	2
1.1 Contexto Profesional.....	2
1.2 Marco Normativo.....	3
1.3 Marco Teórico.....	5
2. Sección principal .....	8
2.1 Sistematización de la Experiencia Laboral .....	8
2.2 Reflexión Crítica sobre el Proceso.....	10
Conclusiones .....	15
Referencias bibliográficas.....	16



## Índice de tablas

Tabla 1 Alineamiento del Plan Estratégico Institucional MINEDU con el Plan Operativo Institucional 2023 de la ENSAD.....	9
--	---



## Introducción

En la actualidad, la implementación de la planificación estratégica en instituciones educativas se ha convertido en una práctica cuanto menos importante para tener en cuenta antes de proceder con la ejecución de acciones. Tal como nos comentan Díaz y Villafuerte “el planeamiento estratégico debe ser tomado en consideración por aquellos agentes educativos encargados de dirigir la institución educativa al momento de establecer los objetivos que se desean lograr.” (Díaz & Villafuerte, 2022, p. 164).

El presente trabajo se ha elaborado con el objetivo de sistematizar la experiencia profesional obtenida como servicio de planeamiento, seguimiento y evaluación de plan operativo en la Unidad Ejecutora 123 Escuela Nacional Superior de Arte Dramático “Guillermo Ugarte Chamorro” (ENSAD) durante el periodo 2023 - 2024. La relevancia de este radica en generar valor en un área que es relativamente nueva dentro de la entidad educativa. Anteriormente, los objetivos cumplidos se medían en base a la ejecución del gasto realizado. Sin embargo, se identificó que existía un excedente de modificaciones, las actividades programadas no se cumplían a cabalidad y, finalmente, no había una correcta evaluación de la ejecución del año. Ante este escenario, desde la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, se decide implementar y reforzar el área de la planificación estratégica.

El documento se estructura de la siguiente manera. En la segunda sección se encuentra el marco de referencia, el cual está compuesto por tres subsecciones. La primera subsección brinda detalles del contexto profesional, incluyendo terminología utilizada en el planeamiento estratégico, la segunda subsección trata del marco normativo y finalmente se encuentra el marco teórico del trabajo.

En la tercera sección se describe la sistematización de la experiencia laboral, el cual ahonda en los instrumentos de planificación utilizados en la entidad mencionada. Finalmente, en la cuarta sección se muestra las conclusiones obtenidas derivadas del análisis realizado a lo largo del trabajo, destacando la relevancia de la experiencia adquirida.

## 1. Marco de referencia

### 1.1 Contexto Profesional

El concepto de la planificación estratégica nace a partir de un concepto de competencia, de manera que la sobrevivencia y el crecimiento dependerá de que se compita. La ciencia administrativa trata la planificación se basa en anticipar los escenarios futuros y tal vez, en la medida en que esto se logre, en su control y direccionamiento. (Arellano, 2004, p.40). Bajo esta premisa, la planificación adquiere relevancia dado que, en el contexto de constante turbulencia política que enfrenta el Perú, establecer el curso de la acción futura se vuelve un desafío.

Según Henry Mintzberg y Lampel, se incorpora un nuevo concepto a la planificación denominado como estrategia. Este plantea que el planeamiento estratégico es un método para la formulación y planificación, el cual tiene una serie de pasos como la elaboración de FODA, visión, misión, objetivo, lineamiento, entre otros (1998). Inicialmente, este método fue utilizado en el Perú a partir de la creación del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN) y su ente rector el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). Este enfoque se hizo concreto en el año 2011, a través del primer plan nacional: Plan Estratégico de Desarrollo Nacional denominado Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021, de acuerdo con lo establecido en el Decreto Supremo N°054-2011-PCM.

No fue hasta el año 2014 que mediante “Directiva General de Planeamiento Estratégico del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico del SINAPLAN”, aprobado mediante Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N°00021-2024/CEPLAN/PCD, se introdujeron nuevos procedimientos normativos, lo cual implicó una transición del método de planeamiento estratégico hacia el planeamiento prospectivo. Mientras que el planeamiento estratégico estaba diseñado para entornos estables, la realidad en la que se situaba el país exigía adoptar un método que permita generar diversos escenarios posibles en lugar de uno solo. “Consecuentemente, resulta crucial la prospectiva como instrumento estratégico debido a su especial relevancia para identificar tendencias, evaluar riesgos y oportunidades, y generar escenarios futuros plausibles.” (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2023a, p. 1).

Bajo este marco, en el ámbito educativo, el planeamiento prospectivo es fundamental para garantizar la gestión eficiente y en la producción mejora en el bienestar de la población a la cual sirve. En el Perú, el Ministerio de Educación

(MINEDU), como ente rector del sector educativo, tiene la responsabilidad de establecer pautas, políticas, lineamientos y estrategias que guíen su desarrollo. Mediante su Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) y Plan Estratégico Institucional (PEI), se definen objetivos y acciones que se encuentran alineadas al Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDEN) y la Política General de Gobierno.

Para garantizar la implementación del PEI y el logro de resultados, es necesario optimizar su aporte en los procesos operativos (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2024b, p.23). Para ello, es fundamental contar con el Plan Operativo Institucional (POI), mediante el cual se incluyen las actividades operativas e inversiones, cuya ejecución recae, en parte, en sus unidades ejecutoras. Una de ellas es la Unidad Ejecutora 123 Escuela Nacional Superior de Arte Dramático “Guillermo Ugarte Chamorro”, en adelante ENSAD.

En particular, desde la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, de acuerdo con su estatuto, entre sus funciones más resaltantes se encuentra “conducir, coordinar y orientar los procesos de planeamiento, presupuesto y organización institucional, [así como], proponer objetivos institucionales, prioridades y estrategias para el desarrollo educativo, en el ámbito de su competencia” (Estatuto ENSAD, 2020 Artículo N°174)

Tomando este contexto, en la siguiente sección, se presenta el marco normativo en el que se rige el planeamiento y su aplicación en el ámbito educativo, el cual es fundamental para comprender el desarrollo de la experiencia laboral profesional.

## 1.2. Marco Normativo

En el año 2005, mediante la Ley N°28522, se creó el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, denominado CEPLAN. De acuerdo con el Decreto Legislativo N°1088, no fue hasta el año 2008, que bajo el contexto de la competitividad económica <sup>1</sup>, “era necesario la implementación de un sistema nacional de planeamiento estratégico y de su órgano rector dinámicos y eficaces, capaces de desarrollar un proceso de planificación permanente, con visión prospectiva” [y participación multisectorial y multidisciplinaria] (Decreto Legislativo N°1088, 2008, p.1).

---

<sup>1</sup> “En el contexto del apoyo a la competitividad económica para el aprovechamiento del Acuerdo de Promoción Comercial Perú - Estados Unidos, es necesario que el Perú cuente con un sistema nacional de planeamiento estratégico dinámico y eficaz, que en una etapa inicial se constituya en un elemento esencial de los procesos de fortalecimiento institucional y modernización del Estado” (DL N°1088, 2008)

En el marco de la creación de un sistema de planeamiento estratégico, se dispone que “las funciones generales del CEPLAN es desarrollar metodologías e instrumentos técnicos para asegurar la consistencia y coherencia del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional” (Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 00021-2024/CEPLAN/PCD, 2024). En ese sentido, con la premisa de establecer disposiciones que regulen el proceso del planeamiento estratégico, resultó pertinente elaborar la “Directiva General de Planeamiento Estratégico del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico del SINAPLAN”.

En concordancia con lo mencionado, la Directiva define que la planificación estratégica es un proceso sistemático y cíclico, basado en evidencias, desarrollado sobre la base de un ciclo de análisis. Este ciclo se compone en “cuatro fases: Análisis de la situación actual, análisis prospectivo, decisión estratégica y seguimiento y evaluación” (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2024b, p.18).

Respecto al análisis prospectivo institucional ahonda en los diferentes escenarios que podrían presentarse en la entidad, mediante el cual analiza el impacto y contribución en las estrategias que permitan reaccionar ante posibles situaciones. Asimismo, esta fase “consiste en analizar los principales cambios futuros (tendencias, riesgos y oportunidades) para generar situaciones hipotéticas que podrían ocurrir y afectar a la entidad” (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2024b, p.42). Según la Guía Metodológica de Fase de Análisis Prospectivo para sectores, esta fase comprende tres objetivos principales: En primer lugar, “identifica los elementos internos que lo componen y externos que influyen en él. [Luego, permite] anticiparse a los riesgos y oportunidades que presentan los escenarios de futuro (...). [Finalmente, busca] incrementar las capacidades de los gestores públicos que mejore la toma de decisiones” (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2016, p. 15).

En la fase tres, denominada decisión estratégica, se establece la estrategia mediante objetivos y acciones, una vez definida la situación futura deseada. Estos objetivos y acciones son formulados a través del Plan Estratégico Institucional (PEI) y se ejecutan mediante las actividades operativas en el Plan Operativo Institucional (POI) (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2024b, p.46). De acuerdo con la Directiva mencionada anteriormente, el Plan Estratégico Institucional “es un instrumento de gestión que presenta la estrategia de mediano plazo de la institución a fin de contribuir al cumplimiento del PESEM, PDRC o plan al cual se articula, según corresponda” (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2024b, p.16). Es a partir

del PEI, mediante el cual se traza la ruta estratégica articulada con los objetivos estratégicos sectoriales o territoriales de la fase anterior. Adicionalmente, se plantean indicadores y metas que permitirán su evaluación posteriormente.

Por su parte, el Plan Operativo Institucional (POI) “es un instrumento de gestión que presenta la estrategia a corto plazo a fin de implementar el PEI. Comprende la programación de las actividades operativas e inversiones necesarias para implementar las acciones estratégicas institucionales establecidas en el PEI”. (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2024b, p.16). Esta programación de las actividades comprende un periodo multianual de tres años denominado POI multianual, el cual se revisa anualmente en consistencia con el Presupuesto Inicial de Apertura (PIA)<sup>2</sup>.

Finalmente, luego de la elaboración de los planes institucionales, continua la fase 4 denominada fase de seguimiento y evaluación. Mediante esta fase, acorde a la Guía de Planeamiento Institucional actualizado al 2024, se identifican y ejecutan las medidas correctivas necesarias con el objetivo de cumplir con lo planificado. El seguimiento de las metas propuestas se realiza de manera mensual, mientras que la evaluación se realiza semestralmente, los cuales son publicados en el Portal de Transparencia Estándar de cada entidad.

Sobre la base de lo antepuesto, a continuación, se presentará el marco teórico a fin de orientar el análisis de sistematización de la experiencia profesional.

### 1.3. Marco Teórico

En el proceso de la modernización de la Gestión Pública, se tiene como objetivo obtener mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se alcance una mejor atención a la ciudadanía, optimizando y priorizando el uso de los recursos públicos. En ese aspecto, de acuerdo con la Guía de Políticas Nacionales, “la modernización debe entenderse como un proceso de transformación constante a fin de mejorar la labor y generar lo que se denomina valor público” (...). [Adicionalmente], “se caracterizan las variables que constituyen la situación actual y se comprenden las necesidades y expectativas de las personas” (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2023b, p.5)

---

<sup>2</sup> Presupuesto inicial de la entidad pública aprobado por su respectivo titular con cargo a los créditos presupuestarios establecidos en la Ley Anual de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal respectivo (Ministerio de Economía y Finanzas).

Cuando se habla de la estrategia en la gestión pública, se hace referencia al bienestar, pues el fin de la acción estatal es lograr los niveles adecuados en la ciudadanía. No obstante, cuando se presenta una necesidad colectiva, carencia y/o insatisfacción, aparece lo que se denomina problema público. (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2023b, p.16). Para abordar estos temas, es fundamental caracterizar los problemas públicos, lo que implica el uso de metodologías que permitan analizarlo, como, por ejemplo, la cadena de valor público.

En palabras de Sotelo (2012), “la cadena de valor público [es] un modelo descriptivo (...) [que permite expresar] las principales (...) estrategias de intervención, sistematizar las medidas de política y (...) tener una mirada sistemática del accionar gubernamental sobre los problemas públicos” (p.2). De acuerdo con el modelo, el sector público es capaz de generar productos, sea a través de bienes y/o servicios, que se entregan a la población con el fin de satisfacer sus necesidades sociales contribuyendo de forma directa al logro de las políticas. (2012, p.2). Este método de la cadena de valor puede desplegarse en dos dimensiones: producción pública y efectos sociales. (Sotelo, 2012, p.7).

Bajo esta premisa, de acuerdo con la cadena de valor presentada en la Guía de Planeamiento Institucional actualizada al 2024, se podría vincular los insumos, actividades y productos como parte de la producción pública, los cuales se articulan con el PEI y el POI. Por otra parte, los resultados iniciales, resultados intermedios, resultados finales e impacto agregado corresponden a los efectos sociales, los cuales están vinculados con el Plan de Desarrollo Concertado, PESEM, Políticas Nacionales y el PEDN. Como señala Sotelo, “la producción pública se caracteriza por más por procesos deterministas y/o necesarios, lo cual forma parte del mundo de la administración; mientras que, los efectos sociales están más relacionados con procesos contingentes, vinculados con los problemas sociales, el universo de las variables y sus relaciones” (2012, p.7).

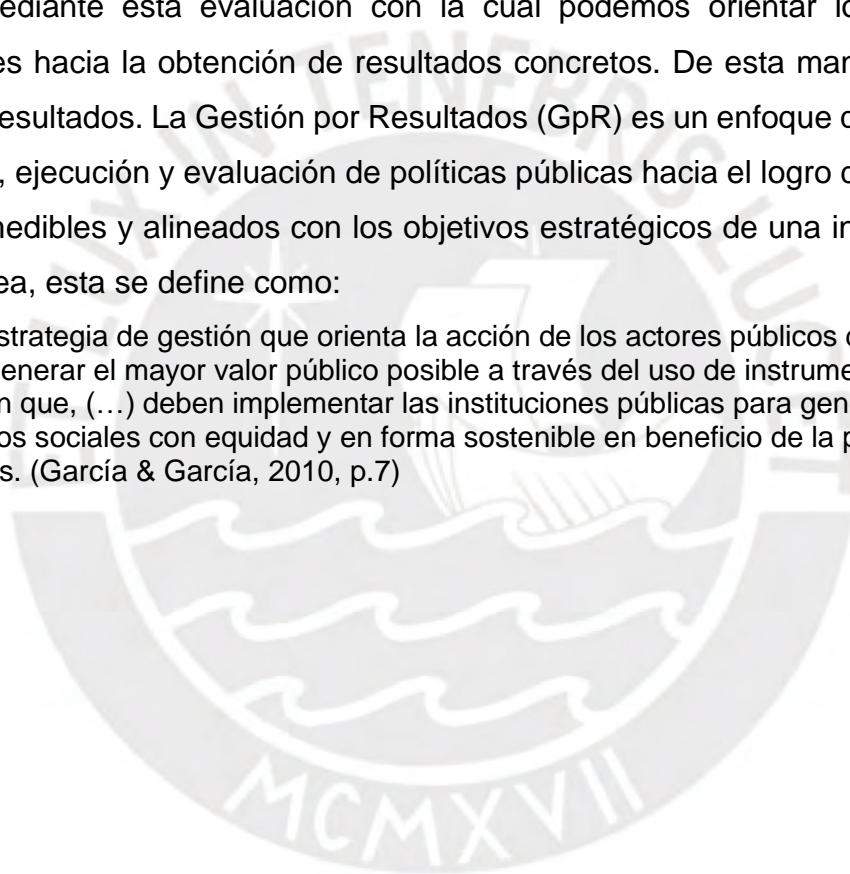
Ahora bien, si una entidad pública puede producir bienes y servicios, siempre se espera que esto genere cambios en contextos sociales, por lo que cumple su objetivo si supera las dificultades inicialmente identificadas. Esta conjetura sobre cómo una determinada acción puede generar un cambio en la realidad, el autor lo denomina como “Hipótesis de intervención o de política”. (2012, p. 10). Por otra parte, la relación entre productos e insumos necesarios son más de tipo determinista, por lo que estos programan durante los procesos de planificación operativa y formulación

presupuestaria.

Con el objetivo de verificar el sistema de la cadena de valores, se realiza el monitoreo, mediante el cual permite introducir los ajustes pertinentes a fin de alcanzar los resultados esperados. Sobre la base de lo mencionado se construyen indicadores, los cuales permiten la evaluación posterior. Estos pueden ser distinguidos por recursos, de economía, de producto de resultado o de impacto, los cuales guardan relación con los eslabones de la cadena de valor pública. Por otro lado, también pueden clasificarse por eficiencia, eficacia y efectividad los cuales hacen referencia a la relación entre sus componentes (Sotelo, 2012, p.10).

Es mediante esta evaluación con la cual podemos orientar los esfuerzos institucionales hacia la obtención de resultados concretos. De esta manera surge la gestión por resultados. La Gestión por Resultados (GpR) es un enfoque que orienta la planificación, ejecución y evaluación de políticas públicas hacia el logro de resultados concretos, medibles y alineados con los objetivos estratégicos de una institución. En la misma línea, esta se define como:

Una estrategia de gestión que orienta la acción de los actores públicos del desarrollo para generar el mayor valor público posible a través del uso de instrumentos de gestión que, (...) deben implementar las instituciones públicas para generar los cambios sociales con equidad y en forma sostenible en beneficio de la población de un país. (García & García, 2010, p.7)



## 2. Sección principal

### 2.1. Sistematización de la Experiencia Laboral

La Escuela Nacional Superior de Arte Dramático “Guillermo Ugarte Chamorro” es “una comunidad académica con rango universitario integrada por docentes, estudiantes, egresados/as y graduados/as, orientada a la formación y educación artística dentro del marco de las Artes Escénicas, cuyo ámbito comprende la investigación, creación y técnica correspondiente a las disciplinas teatrales” (Estatuto ENSAD, 2020, Artículo N°1). Siendo la ENSAD una institución que busca “formar profesionales y alcanzar la excelencia académica” [en las artes escénicas, resulta imperativo proporcionar los instrumentos de gestión con las condiciones necesarias para que la comunidad forje a los futuros artistas en el campo del Arte Dramático] (Estatuto ENSAD, 2020, Artículo N°7).

En ese escenario, alineado con el Plan Estratégico Institucional (PEI) del MINEDU y de acuerdo con la Directiva General de Planeamiento Estratégico del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico del SINAPLAN, se elabora el Plan Operativo Institucional de la Unidad Ejecutora 123 ENSAD. El POI comprende la programación de las actividades operativas para ejecutar las acciones estratégicas institucionales del PEI:

Tabla 1:

Alineamiento del Plan Estratégico Institucional MINEDU con el Plan Operativo Institucional 2023 de la ENSAD

Tipo	Objetivos Estratégicos Institucionales	Acciones Estratégicas Institucionales	Actividad Operativa
Tipo I	OEI.02 Fortalecer el acceso a una formación de calidad con equidad en los estudiantes de la educación técnico-productiva y superior (tecnología, artística y universitaria).	AEI.02.04: Programa de fortalecimiento de capacidades efectivo de docentes de educación técnico-productiva y superior tecnológica y artística.	AOI00163600005: Gestión Administrativa
		AEI.02.10: Servicio de Educación Técnico-Productiva y Superior Tecnológica de calidad de instituciones de Lima Metropolitana.	AOI00163600002: Formación Profesional De Docentes Y Artistas En Teatro
			AOI00163600003: Producción, Promoción Y Difusión De Espectáculos Culturales Orientados A La Comunidad
			AOI00163600001: Formación Profesional Continua
			AOI00163600004: Fortalecimiento Y Difusión De La Investigación E Innovación, Artística Y Pedagógica
Tipo II	OEI.06: Modernizar la gestión y financiamiento institucional y del sistema educativo	AEI.06.11: Estrategias efectivas para mejorar el desempeño en la gestión estratégica, operativa y presupuestal de las unidades orgánicas del Ministerio de Educación.	AOI00163600006: Dirección Y Gestión Institucional

Fuente: Adaptado de "Plan Estratégico Institucional 2019-2027", por Ministerio de Educación, 2024, p.37

En el marco de mi experiencia laboral, dentro mis funciones en la entidad durante el periodo 2023 – 2024, como servicio de locación denominado servicio de

planeamiento, seguimiento y evaluación del plan operativo destaca la siguiente: recopilación de la información para la elaboración de instrumentos en materia de planeamiento estratégico. Esta labor se encontraba orientada en la proyección y registro del POI Multianual 2024-2026, proyección del POI consistencia con el PIA 2024, consolidación y proyección del informe de evaluación de los logros alcanzados en el POI 2023, elaboración de informes mensuales sobre el cumplimiento de la meta física vs meta financiera, entre otros.

En línea con lo mencionado, la sección continúa se enfocará en reflexionar sobre las competencias laborales que fui consolidando y transformando desde mi formación académica, los cuales me han permitido contribuir en la mejora de la gestión institucional de la entidad.

## 2.2. Reflexión Crítica sobre el Proceso

Ahora bien, dentro de la planificación estratégica en el sector público, uno de los documentos más sustanciales para las Unidades Ejecutoras es el Plan Operativo Institucional, al ser un instrumento de gestión que permite la implementación de las estrategias establecidas en el Plan Estratégico Institucional. Tanto la elaboración como la evaluación de este instrumento permitieron potenciar ciertas competencias laborales que había adquirido previamente durante mi formación académica.

Dentro de mi formación académica en Ciencias Sociales con mención en Economía, adquirí la capacidad de análisis de datos cuantitativos y cualitativos. Inicialmente, se limitaba a interpretar datos de forma descriptiva, pero me permitía comprender algunas tendencias y obtener conclusiones. Este aspecto fue base y necesario para la elaboración del Plan Operativo Institucional de la ENSAD debido a que me permitió formular y articular las acciones y metas con las actividades operativas.

El primer paso para la formulación del POI fue identificar los productos en el que se hace concreto las actividades operativas. Tomando en cuenta que los productos son aquellos bienes y servicios provistos por la entidad, se identificó como producto central a la prestación del servicio educativo artístico y profesional. A partir de ello, con el objetivo de definir de manera más adecuada las actividades operativas que permitan proveer el producto de la institución, se desagregó el producto en cinco ejes: Gestión Institucional, Gestión Académica, Gestión Pedagógica, Gestión Docente y Gestión de Investigación. Para determinar los ejes, se recurrió a la recolección de

información a través de entrevistas, encuestas y sesiones con cada área involucrada.

Este esfuerzo en conjunto permitió que para el 2024, se consideraran seis actividades operativas de las cuales se dividen en dos tipos las misionales y de apoyo. Referente a las misionales, siendo estas las que están relacionadas directamente con la población que sirve la entidad, se crearon las siguientes:

- Formación Profesional de docentes y artistas en teatro
- Producción, promoción y difusión de espectáculos culturales orientados a la comunidad
- Formación profesional continua
- Fortalecimiento y difusión de la investigación e innovación, artística y pedagógica

Por otra parte, referente a las de apoyo, se encuentran dos orientadas a mejorar y fortalecer las condiciones internas de la entidad:

- Gestión administrativa
- Dirección y Gestión Institucional

Pese a tener definidas las actividades operativas, uno de los aspectos más desafiantes en la elaboración del POI fue la asignación presupuestal para cada actividad. No bastaba con analizar los datos históricos de manera descriptiva o identificar las tendencias de los años anteriores, sino que era necesario recolectar, validar y sintetizar los datos más relevantes para la toma de decisiones dado que de ello dependía el presupuesto para cada funcionamiento de la entidad.

Para lograr asignar los recursos de manera eficiente para cada actividad operativa, resultó indispensable priorizar los recursos que garanticen cubrir las necesidades fundamentales para el adecuado funcionamiento de la entidad. Asimismo, también se debía distribuir el presupuesto de forma que posibilitara alcanzar las metas físicas propuestas por cada actividad operativa. En caso de que el presupuesto asignado por el Pliego no cubriera lo mencionado anteriormente, era necesario sustentar mediante un informe la demanda de recursos presupuestales que permita financiar el déficit. En ese sentido, no solo era importante la capacidad de análisis de datos, sino también la capacidad de sustentar la necesidad que requería la institución.

A partir de lo mencionado, otra de las habilidades que identifiqué durante mi formación académica fue la comprensión lectora y redacción, principalmente a través

del desarrollo de trabajos de investigación económica, revisión de textos, entre otros. Sin embargo, ante la necesidad de elaborar informes de demanda adicional para la ENSAD, esta habilidad, con el tiempo, se fue transformando en la capacidad de argumentar y justificar las necesidades de la entidad frente al Ministerio de Educación y Ministerio de Economía. En ese sentido, pude potenciar dicha competencia en una herramienta persuasiva, capaz de transmitir con claridad y precisión.

Es bien sabido que las Escuelas de Formación Artística, reciben un presupuesto limitado por parte del Ministerio de Educación. Por lo que, para sustentar la necesidad se elaboró un diagnóstico de la entidad. Este diagnóstico permitió visibilizar brechas que afectan la provisión de bienes y servicios. Una brecha recurrente que se identificó es la situación contractual de los docentes, quienes no forman parte de la carrera pública, resultando en falta de regulación para contratos, pagos y evaluaciones. En adición a ello, también se identificó como limitante en la infraestructura, dado que no cuenta con espacios propios, lo cual restringe la capacidad de la Escuela en satisfacer la demanda de nuevos estudiantes.

A través de lo mencionado, en el año 2024 se logró sustentar parte de la demanda adicional, por lo que permitió incrementar algunos recursos que permitan cubrir parte de los recursos deficitarios, sobre todo en la contratación de maestros por locación y los alquileres de los locales temporalmente. En ese sentido, a partir de esta experiencia, si bien, no se obtuvo toda la demanda adicional solicitada, mi capacidad de argumentar adquirió otra dimensión más práctica, con un sentido mucho más estratégico.

Finalmente, otra competencia identificada fue la de gestión por resultados. En principio, durante mi formación académica, solo tuve acercamiento en la parte teórica a través de la economía pública. Sin embargo, en mi experiencia laboral, sobre todo en documentos como la evaluación del Plan Operativo Institucional o la evaluación del Plan Anual de Trabajo, resultó indispensable aplicarla, lo cual me permitió adquirirla desde la práctica.

En lo que respecta al Plan Anual de Trabajo (PAT), anteriormente, en la ENSAD se limitaba a un cronograma en Excel, el cual mostraba las actividades a realizar en el año. No obstante, a partir del 2023, implementé una nueva estructura con el objetivo de evidenciar un mayor impacto en la ejecución de las actividades por cada centro de costo. Para la elaboración de este, de manera referencial se utilizaron estándares como el ISO 21001. A partir de esta nueva estructura propuesta, se buscaba

proporcionar una ruta estratégica que permita no solo facilitar la ejecución de las actividades sino también conseguir los objetivos y metas para la mejora continua en la gestión institucional.

Para lograr ello, uno de los aprendizajes que fui adquiriendo fue la capacidad de determinar la idoneidad de los indicadores para cada actividad del PAT. No obstante, este proceso no resultó sencillo de manera inicial, debido a que durante el año 2024 hubo diversas modificaciones por parte de las áreas usuarias lo cual impacto en el seguimiento y la evaluación trimestral. En gran medida, las áreas no se encuentran familiarizadas con el enfoque del planeamiento estratégico todavía, por lo que continúan utilizando indicadores de producto o actividades en lugar de indicadores de resultado o de impacto.

A raíz de ello, a fin de determinar con mayor pertinencia los indicadores, se organizaron capacitaciones y talleres con especialistas que eran dirigidas a las áreas responsables. Con el tiempo, se fueron adaptando y hubo mejoras en su idoneidad. Pese a que actualmente, las áreas pueden priorizar sus actividades en función a sus necesidades reales, aún enfrenta desafíos en la formulación de sus indicadores y metas, no obstante, es un proceso de mejora continua para la entidad que al mismo tiempo me permitió incorporar la gestión por resultados como competencia.

Al finalizar el año 2024, mediante la evaluación del POI, se observó que el 90% de las actividades operativas cumplieron y/ superaron sus metas físicas acorde a lo programado. Por otro lado, respecto a la actividad operativa de "Formación Profesional Continua", solo alcanzó un avance del 88.51% en la meta física. Ello es debido a que se presentaron desafíos respecto al presupuesto asignado y a la falta de espacio para la realización de la PRE-ENSAD en el segundo semestre. Si bien es cierto, estos resultados surgen a raíz de una evaluación semestral, con el objetivo de implementar las medidas correctivas e implementé una evaluación mensual a fin de alertar en caso no se llegue al cumplimiento esperado.

Por otra parte, durante la evaluación del PAT, se identificaron diversas observaciones, por ejemplo, muchos centros de costo no consideraban si programación inicial o, no consideraban la estructura propuesta y aprobada, lo que ocasionaba que no se identificaba el estado de ejecución de las actividades. Ante ello, se tomaron dos medidas: en primer lugar, se elaboró una guía, el cual contenía una versión detallada por cada punto, así como ejemplos para completar cada sección. Por otra parte, a fin de evaluar de manera cuantitativamente tanto los avances como

las metas implementé una metodología para medir el porcentaje de actividades y metas que han sido completadas sobre las programadas. Estas acciones, finalmente, permitieron potenciar aún más mi capacidad de gestión por resultados.



## Conclusiones

Como se ha visto en el presente documento, se ha identificado la relevancia que cumple hoy en día la planificación estratégica, sobre todo su implicancia en la gestión pública. A través del ciclo de planeamiento, se desarrollan estrategias a fin de alcanzar las metas a corto, mediano y largo plazo que eventualmente se desencadenan en impacto hacia el bienestar de la sociedad. Desde mi experiencia en el servicio de planeamiento, seguimiento y evaluación del Plan Operativo en la Unidad Ejecutora 123 Escuela Nacional Superior de Arte Dramático “Guillermo Ugarte Chamorro”, correspondiente al Pliego 010: Ministerio de Educación, pude desempeñar acciones que beneficiaron a la mejora continua de la entidad.

Respecto al ámbito del desarrollo laboral y profesional, esta experiencia me ha permitido reconocer la importancia de no solo contar con el conocimiento técnico de la planificación estratégica en el sector público sino también revalorar el trabajo colaborativo y de diálogo. Si bien la Oficina de Planeamiento y Presupuesto es quien elabora los documentos de gestión como el Plan Operativo Institucional o el Plan Anual de Trabajo, es imprescindible contar con la participación de todas las áreas dado que también son responsables del cumplimiento de los objetivos y acciones propuestas. Es a través de la formulación colectiva que se logran identificar las prioridades y necesidades de las áreas que permite el funcionamiento óptimo de la entidad.

Finalmente, como servidora en el sector público, también se han presentado retos que surgieron a partir de la experiencia descrita, que giran en torno a la resistencia al cambio dentro de la entidad. En ocasiones, a medida que se buscaban incorporar nuevos instrumentos de planificación, se presentaban algunas dificultades de parte de las áreas. No obstante, lejos de ser limitaciones fueron oportunidades de aprendizaje que aportaron y ayudaron a fortalecer mis competencias adquiridas desde mi formación académica que, finalmente, fui potenciando en mi desempeño laboral.

## Referencias bibliográficas

- Arellano, David (2004). *Gestión Estratégica para el Sector Público*. Fondo de Cultura Económica.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2008, 27 de junio). *Decreto Legislativo N°1088. Por el cual se aprueba la Ley Del Sistema Nacional De Planeamiento Estratégico Y Del Centro Nacional De Planeamiento Estratégico*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1904112/Decreto%20Legislativo%201088%20LEY%20SISTEMA%20PLANEAMIENTO.pdf.pdf?v=1621612148>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) (2016). *Guía Metodológica Fase de Análisis Prospectivo para Sectores*. [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/836E396187E51FF805257F6C00779613/%24FILE/guia\\_metodologica\\_-\\_fase\\_de\\_analisis\\_prospectivo\\_para\\_sectores.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/836E396187E51FF805257F6C00779613/%24FILE/guia_metodologica_-_fase_de_analisis_prospectivo_para_sectores.pdf)
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) (2023a). *Guía de prospectiva para políticas y planes del SINAPLAN*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/7067037/6078850-ceplan-guia-de-prospectiva-para-las-politicas-y-planes-del-sinaplan-actualizada-2024.pdf?v=1738708999>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) (2023b). *Guía de Políticas Nacionales*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/7077561/6088033-ceplan-guia-de-politicas-nacionales-actualizada-2024.pdf?v=1736180875>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) (2024a). *Directiva General de Planeamiento Estratégico del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico del SINAPLAN*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6380197/5373394-directiva-001-2024-ceplan-pcd-modificada-directiva-general-de-planeamiento-estrategico-del-sinaplan.pdf.pdf?v=1727391011>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) (2024b). *Guía de Planeamiento Institucional*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6483943/5661161-guia-para-el-planeamiento-institucional-ceplan.pdf?v=1728915227>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) (2024, 14 de marzo). *Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 00021-2024/CEPLAN/PCD. Por la cual se aprueba la Directiva General de Planeamiento Estratégico del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico – SINAPLAN*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6054282/5360997-2-rpcd-aprobacion-directiva-general-de-planeamiento-offf-f.pdf>
- Díaz, A. & Villafuerte, C. (2022). Planeamiento Estratégico de la Educación. *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*. 13 (2), 161 – 171.

Escuela Nacional Superior de Arte Dramático “Guillermo Ugarte Chamorro” (2020). *Estatuto de la ENSAD*. [https://www.ensad.edu.pe/descargas/transparencia/estatuto\\_ensad\\_2020.pdf](https://www.ensad.edu.pe/descargas/transparencia/estatuto_ensad_2020.pdf)

García López & M. García Moreno (2010). *La gestión para resultados en el desarrollo: avances y desafíos en América Latina y el Caribe*.

Mintzberg, H. Ahlstrand. B & Lampel. J (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. Pearson Education Limited.

Presidencia del Consejo de Ministros (2011, 18 de marzo). *Decreto Supremo N°054, Por la cual se aprueba el Plan Bicentenario: el Perú hacia el 2021*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/256/DS-054-2011-PCM.pdf?v=1526397849>

Sotelo, Aníbal (2012) La cadena de valor público: un principio ordenador que previene la colisión metodológica. *Revista Internacional de Presupuesto Público*. 80, 1-28.

