

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS**

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**“PLAN ESTRATÉGICO 2013-2017 Y CUADRO DE MANDO
INTEGRAL COMO UNA HERRAMIENTA DE OPTIMIZACIÓN DEL
DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD
DISTRITAL DE LOS BAÑOS DEL INCA.”**

TESIS

**PARA OPTAR TITULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTADO POR EL BACHILLER:

HUATAY SOTO, SEGUNDO MANUEL

ASESOR:

LIC. ADMÓN. SIXTO MARINO CARDENAS CABELLOS

CAJAMARCA - PERU - 2013

DEDICATORIA

A mis padres, hermanas y familiares que sin esperar nada a cambio, han sido pilares en mi camino, quienes forman parte de este logro que me abre puertas inimaginables en mi desarrollo profesional.

A mis amistades que siempre me brindaron su apoyo incondicional y cariño sincero.

A los docentes de la Escuela Académico Profesional de Administración que siempre me apoyaron brindándome sus conocimientos durante mi formación profesional.

El autor

AGRADECIMIENTO

A Dios, por ser la fortaleza y luz de esperanza para lograr mis objetivos.

A mis padres, por el apoyo que me brindaron, por la formación, por fomentar el desarrollo personal y profesional.

A la Universidad Nacional de Cajamarca, nuestra Alma Máter que me brindó los conocimientos durante mi vida universitaria.

A la Escuela Académico Profesional de Administración, a los docentes que siempre me incentivaron y motivaron a seguir adelante.

A mi asesor Lic. Adm. Cárdenas Cabellos Sixto Marino por los conocimientos, tiempo y dedicación brindados para poder realizar el presente trabajo de investigación.

A mis amigos, que siempre están, estuvieron y seguirán estando, brindándome su cariño, confianza y soporte.

El autor

PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado evaluador, dejo a vuestra consideración la presente tesis titulada: **“PLAN ESTRATÉGICO 2013 - 2017 Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO UNA HERRAMIENTA DE OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LOS BAÑOS DEL INCA”**, la cual se ha desarrollado con la responsabilidad que el caso amerita.

Considero que el presente trabajo está sujeto a cualquier corrección que ustedes crean pertinente y espero que el mismo contribuya de manera positiva a incrementar los conocimientos sobre la materia investigada y a sentar una base para futuros trabajos de investigación.

El autor

RESUMEN

La nueva política nacional de modernización de la gestión pública, con visión de un estado moderno al servicio de las personas, enfocado en la eficiencia, eficacia, economía, calidad, y un presupuesto en base a resultados ha llevado a la progresiva búsqueda y aplicación de nuevas y más recientes herramientas, técnicas y prácticas gerenciales de planificación y medición del desempeño organizacional.

El objetivo principal de esta tesis es la propuesta de un plan estratégico institucional 2013 – 2017 y cuadro de mando integral para la Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca, con el fin de que ésta mejore su gestión y se encamine a lograr los objetivos que beneficie a la población del distrito; para esto primero se ha realizado un diagnóstico situacional en donde se ha definido las fortalezas y debilidades de la Municipalidad así como las amenazas y oportunidades que se le presentan, a partir de ello se ha formulado la visión, misión, objetivos y estrategias que debe seguir la Municipalidad; como siguiente punto se ha formulado el cuadro de mando integral en donde se han identificado los objetivos estratégicos de acuerdo a cada perspectiva, los indicadores, las metas, y las iniciativas estratégicas.

En el diagnóstico situacional, se ha realizado un análisis tanto interno como externo; la evaluación externa muestra que el ambiente de la Municipalidad es favorable, esto debido a la estabilidad económica y al crecimiento económico que se está viviendo en la región Cajamarca; por otro lado la evaluación interna muestra que la Municipalidad se encuentra fortalecida por la disponibilidad de presupuesto, lo cual indica que la Municipalidad está en condiciones de aprovechar las oportunidades existentes porque cuentan con fortalezas que lo respaldan.

Se determinaron los objetivos y estrategias a partir del diagnóstico realizado, donde la estrategia que resalta es la de posicionamiento, esto debido a que la Municipalidad busca ser líder en la cobertura y calidad en la prestación de servicios municipales de la región Cajamarca y así tener un gran impacto en la población. También se ha definido otras estrategias como son: Estrategia de financiamiento, estrategia de reducción de costos, estrategia de penetración en el mercado, estrategia de promoción, estrategia de inducción de recursos humanos, etc.

Por último, en función a las estrategias elegidas, se determinó el cuadro de mando integral, el cual indica que los objetivos estratégicos más influyentes son: Ampliar la base tributaria, mejorar la recaudación, y expandir fondos de otras fuentes, fortalecer y/o crear organizaciones de base, económicas y articularlas al desarrollo local, sistematizar toda la información de la entidad, potenciar el uso de sistemas y tecnologías de la información, etc.

Palabras clave: Plan estratégico institucional, estrategia, cuadro de mando integral, desempeño organizacional, posicionamiento.

ABSTRACT

The new national policy on modernization of public administration, with a vision of a modern state in the service of people, focused on efficiency, effectiveness, economy, quality, and budget based on results has led to the progressive search and application new and latest tools, techniques and management practices planning and organizational performance measurement.

The main objective of this thesis is the proposal of an institutional strategic plan 2013 - 2017 and scorecard for the district municipality of Los Baños del Inca, so that it improve its management and is heading to achieve the objectives that will benefit the population of the district, and for this first know has done a situational analysis defined where the strengths and weaknesses of the municipality as well as the threats and opportunities that are presented, as it has been formulated the vision, mission, objectives and strategies to be followed by the municipality, as the next point has been formulated scorecard where we have identified strategic objectives according to each perspective, indicators, goals, and strategic initiatives.

In the situational analysis, an analysis was performed both internally and externally, the external evaluation shows that the environment of the municipality is favorable, this due to the economic stability and economic growth that is being experienced in the region Cajamarca; on the other hand the internal evaluation shows that the municipality is strengthened by the availability of budget, which indicates that the municipality is able to take advantage of opportunities because they have strengths that support it.

Were determined objectives and strategies from the diagnosis made, where strategy that stands out is the positioning, that because the municipality seeks to be a leader in the coverage and quality of municipal services in the region Cajamarca and thus have a great impact on the population. Also defined other strategies such as: financing strategy, cost reduction strategy, strategy of market penetration, promotion strategy, strategy HR induction, etc.

Finally, according to the chosen s strategy, we determined the balanced scorecard, which indicates that the objectives is estratégicos most influential are: Expand the tax base, improve tax collection, and expand funding from other sources, strengthen and / or grassroots organizing, economic and local development articulate, systematize all the information of the entity, po potentiate the use of systems and information technology, etc..

Keywords: Institutional Strategic Plan, and strategia, scorecard, organizational performance, positioning.

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

PRESENTACIÓN

RESUMEN

ABSTRAC

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1. Planteamiento de problema	4
1.2. Formulación del problema	5
1.3. Objetivos	5
1.3.1. Objetivo general	5
1.3.2. Objetivos específicos	5
1.4. Delimitación y justificación	6
1.4.1 Delimitación	6
1.4.2 Justificación	6
1.5. Limitaciones	7
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	
2.1. Antecedentes del estudio	9
2.2. Bases teóricas	14
2.2.1. Teorías de la administración.....	14
a. Teoría de la administración científica.....	14
b. Teoría de la administración clásica	16
c. Teoría neoclásica de la administración	19
d. Modelo burocrático de organización.....	20
e. Teoría de sistemas	23
f. Teoría de administración pública	24
2.3. Bases conceptuales	26
2.3.1. Planeamiento estratégico	26
a. Definición	26
b. Características del planeamiento estratégico.....	26
c. Como debería funcionar el sistema de planeamiento en el Perú	27
d. Plan estratégico	28
e. Estructura de un plan estratégico.....	28
Análisis de la situación	28
Diagnóstico de la situación	28

Análisis externo de la organización	28
Análisis interno de la organización	32
Declaración de objetivos estratégicos.....	34
Establecimiento de Estrategias.....	34
Planes de actuación	40
Seguimiento	40
Evaluación.....	40
f. La prospectiva estratégica	40
g. La administración por objetivos (APO).....	41
2.3.2. Cuadro de mando integral (CMI)	43
a. Origen.....	43
b. Definición.....	43
c. Finalidad	46
d. Importancia	47
e. Características	48
f. Aportaciones	49
g. Elementos de un balanced scorecard	50
h. Mapas estratégicos	58
i. Iniciativas estratégicas	60
j. Responsable y recursos.....	63
2.3.3. El desempeño organizacional	64
a. El desempeño organizacional en el sector público	64
b. Medición del desempeño organizacional	65
c. Importancia de la medición del desempeño organizacional	65
2.4. Definición de términos básicos	67
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	
3.1. Tipo de investigación	71
3.2. Diseño de investigación	71
3.3. Población y muestra	71
3.4. Hipótesis.....	72
3.5. Variables y operacionalización	72
3.6. Ámbito de estudio	74
3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	74
3.6. Procesamiento y análisis de la información	74
CAPÍTULO IV: DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LOS BAÑOS DEL INCA	
4.1. Historia	77
4.2. Base legal	77

4.3. Naturaleza	77
4.4. Personal y maquinaria	77
4.5. Usuarios/beneficiarios	78
4.6. Estructura orgánica	78
4.7. Las funciones de la Municipalidad están directamente relacionadas a los usuarios/beneficiarios.....	80
4.8. Financiamiento de la Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca	80
CAPÍTULO V: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA MUNICIPALIDAD	
5.1. Análisis externo	82
5.1.1. Análisis del sector	82
5.1.2. Macro ambiente.....	82
5.1.3. Micro Ambiente	87
5.2. Análisis interno	89
5.2.1. Mapa de procesos	90
5.2.2. Encuesta aplicada a los trabajadores.....	91
CAPÍTULO VI: PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2013 – 2017 Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL	
6.1. Visión institucional.....	94
6.2. Misión institucional.....	94
6.3. Valores	94
6.4. Líneas estratégicas.....	95
6.5. Análisis FODA.....	95
6.6. Matriz de evaluación de los factores externos	97
6.7. Matriz de evaluación de los factores internos	98
6.8. Objetivos estratégicos	98
6.9. Determinación de estrategias	102
6.10. Establecimiento de indicadores.....	105
6.11. Iniciativas estratégicas por perspectiva.....	106
6.12. Establecimiento de metas.....	111
6.13. Presupuesto y responsables	113
6.14. Cuadro de mando intergral de la Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca	113
6.15. Mapa estratégico de la Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca	115
CONCLUSIONES	116
RECOMENDACIONES	117
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	118
ANEXOS	120

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla Nº 1: Análisis del macro ambiente.....	29
Tabla Nº 2: Formato de la matriz EFE.....	31
Tabla Nº 3: Formato de la matriz EFI.....	33
Tabla Nº 4: Matriz FODA.....	34
Tabla Nº 5: Estrategias de marketing.....	36
Tabla Nº 6: Estrategias de operaciones.....	37
Tabla Nº 7: Estrategias intensivas.....	39
Tabla Nº 8: Estrategias de integración.....	39
Tabla Nº 9: Estrategias de diversificación.....	39
Tabla Nº 10: Estrategias defensivas.....	39
Tabla Nº 11: Modelo de ficha de indicador.....	53
Tabla Nº 12: Matriz de iniciativas / objetivos estratégicos.....	61
Tabla Nº 13: Modelo de iniciativas estratégicas.....	62
Tabla Nº 14: Modelo de ficha de iniciativas estratégicas.....	62
Tabla Nº 15: Elementos claves en el desempeño de una organización.....	66
Tabla Nº 16: Transferencias a la Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca.....	83
Tabla Nº 17: Valor de producción minera por provincia (millones de dólares).....	84
Tabla Nº 18: Proyección de la población de los distritos de la provincia de Cajamarca.....	85
Tabla Nº 19: Matriz EFE "Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca".....	97
Tabla Nº 20: Matriz EFI "Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca".....	98
Tabla Nº 21: Análisis FODA de la perspectiva financiera.....	99
Tabla Nº 22: Análisis FODA de la perspectiva de los usuarios/beneficiarios.....	100
Tabla Nº 23: Análisis FODA de la perspectiva de los procesos internos.....	101
Tabla Nº 24: Análisis FODA de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	102
Tabla Nº 25: Indicadores de los objetivos estratégicos de la MDBI.....	105
Tabla Nº 26: Iniciativa estratégica de la perspectiva financiera.....	106
Tabla Nº 27: Iniciativa estratégica de la perspectiva de los usuarios/beneficiarios.....	107
Tabla Nº 28: Iniciativa estratégica de la perspectiva de los procesos internos.....	108
Tabla Nº 29: Iniciativa estratégica de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	108
Tabla Nº 30: Iniciativas estratégicas / objetivos estratégicos de la "Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca".....	109
Tabla Nº 31: Matriz de impacto de las iniciativas estratégicas de la "Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca".....	110
Tabla Nº 32: Meta de los indicadores de la perspectiva financiera.....	111
Tabla Nº 33: Meta de los indicadores de la perspectiva usuario/beneficiario.....	111
Tabla Nº 34: Meta de los indicadores de la perspectiva de los procesos internos.....	112
Tabla Nº 35: Meta de los indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	112
Tabla Nº 36: Presupuesto y responsable.....	113
Tabla Nº 37: Cuadro de Mando Integral de la Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca.....	114

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico N° 1: El sistema de planeamiento en el Perú	27
Gráfico N° 2: El macro y micro ambiente	28
Gráfico N° 3: Reseña histórica	43
Gráfico N° 4: Tablero de mando integral	45
Gráfico N° 5: Enfoque cuadro de mando integral (Kaplan/Norton)	47
Gráfico N° 6: Plan estratégico y cuadro de mando integral	51
Gráfico N° 7: La misión y la visión	53
Gráfico N° 8: Perspectiva desde un soft tablero de comando (Kaplan y Norton)	58
Gráfico N° 9: Ejemplo de mapa estratégico	59
Gráfico N° 10: Organigrama estructural de la Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca	79
Gráfico N° 11: Mapa de procesos de la Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca	89
Gráfico N° 12: Mapa estratégico de la Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca	115

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación consiste en la formulación de un plan estratégico institucional 2013-2017 y cuadro de mando integral para la Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca, de modo tal que le permita mejorar su gestión, y lograr ser una Municipalidad Líder en la cobertura y calidad de los servicios municipales, así como también en la promoción del desarrollo local y la construcción de infraestructura pública dentro de la región Cajamarca.

La bibliografía menciona que el Cuadro de Mando Integral es una herramienta estratégica y un sistema de gestión y puede ser utilizada para definir con mayor precisión los objetivos que conducen a la supervivencia y desarrollo de las organizaciones. Además, nos permite transmitir y comunicar a la organización la visión y misión, generando un enlace entre las metas individuales, la estrategia y el presupuesto y que todos los empleados se comprometan a llevarla a cabo por medio de acciones concretas.

Para la realización del presente trabajo se ha utilizado bibliografía especializada en cada tema en específico, y de acuerdo a la orientación, la investigación realizada en este trabajo es básica y de acuerdo a la técnica de contrastación, es descriptiva; por otro lado se ha dedicado horas de esfuerzo con el propósito de que este trabajo esté a la altura que el caso amerita y así cumplir con la expectativa requerida por la Escuela Académico Profesional de Administración.

El esquema del presente trabajo, trata de responder a la necesidad de contribuir con una propuesta para la Municipalidad en estudio, pero además está diseñado de acuerdo a la estructura sugerida por la bibliografía especializada de la metodología de las ciencias administrativas, tal como se muestra a continuación.

En el capítulo I, se describe y formula el problema de investigación, los objetivos que se desea lograr y se justifica el trabajo de investigación.

En el capítulo II, se enuncian algunos antecedentes relacionados con el problema de investigación y se estructura todo un marco teórico y conceptual que fundamenta el presente trabajo.

En el capítulo III, se describe la metodología utilizada en el presente trabajo de investigación, el tipo y diseño de investigación, la población y muestra, la hipótesis y variables, así como las técnicas de recopilación, procesamiento y análisis de la información.

En el capítulo IV, se describe algunos aspectos generales de la Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca, tomada como unidad de análisis del trabajo de investigación.

En el capítulo V, se presenta el diagnóstico situacional de la Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca, parte indispensable que servirá para la formulación del plan estratégico institucional 2013-2017 y cuadro de mando integral.

En el capítulo VI, se presenta la propuesta de un plan estratégico institucional 2013-2017 y cuadro de mando integral, para la Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca.

Y finalmente, se describe las conclusiones a las que se arribó en el presente trabajo de investigación y se formulan algunas recomendaciones, orientadas a mejorar el desempeño organizacional en la Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca.

Esta importante investigación, aun con ciertas limitaciones para acceder a la información, se realizó gracias a la colaboración de muchos Sub Gerentes y Jefes de Unidades de la Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca, quienes me brindaron las facilidades del caso y estoy seguro que esta investigación servirá para mejorar la gestión y el desempeño organizacional en la Municipalidad.

CAPÍTULO I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA
DE INVESTIGACIÓN

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La administración es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las organizaciones les sirven a las personas y el éxito que puede tener una organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales, en gran medida depende de cómo medir el nivel de desempeño organizacional basada en diferentes indicadores.¹

El desempeño organizacional como la medida de la eficiencia y eficacia de una organización es un factor resaltante en todo tipo de organizaciones sea públicas o privadas con fines de lucro o sin fines de lucro que en países desarrollados le dan vital importancia y en países como el nuestro la tendencia es decreciente; por ello que hoy en día las organizaciones tales como municipalidades de la provincia de Cajamarca, ya no deben guiarse por un sistema tradicional de medición del desempeño basada en una perspectiva económica sino a través de indicadores que no solo mide la parte financiera sino también la parte no financiera.²

Las organizaciones tienen un Plan Estratégico Institucional de tal forma que les permite conocer que objetivos alcanzar y hacia dónde quiere ir la organización (visión), sin embargo en muchas instituciones sólo queda en documento y no se realiza una medición del desempeño organizacional es decir en qué grado se están alcanzando los objetivos y con qué indicadores se están midiendo, hay una ausencia de una medición integral de la organización porque se limita solo a una perspectiva financiera y esto es insuficiente para los directivos porque no informa de forma integral el desempeño de la organización.

En las entidades ejecutoras del estado tales como los gobiernos regionales, locales y otras unidades ejecutoras su único indicador es la capacidad de gasto del presupuesto de inversión pública, sin embargo no se tiene en cuenta el nivel rendimiento del personal, la eficiencia de los procesos internos, el uso adecuado de los recursos y su relación con el gasto que produce, y es más la adecuada atención al ciudadano no es medida porque hoy en día con la nueva política nacional de modernización de la gestión

¹ www.balancescorecard.org

² BERNÁNDEZ Mariano PhD, CTP: “Desempeño Organizacional”, www.expert2business.com

pública, con visión de un estado moderno al servicio de las personas, el resultado debe estar enfocado en qué medida el usuario se siente satisfecho con el servicio que se brinda.³

En la Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca se tiene objetivos planteados, pero existe una ausencia de implementación por el mismo hecho de no contar con indicadores que midan de forma integral el desempeño de la entidad, aun el nuevo enfoque de presupuesto basado en resultados no es suficiente para dicho fin.⁴

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué permitiría formular el Plan Estratégico Institucional 2013 - 2017 y Cuadro de Mando Integral sobre el desempeño organizacional en la Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Formular el Plan Estratégico Institucional 2013 - 2017 y Cuadro de Mando Integral que permita optimizar el desempeño organizacional en la Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ✓ Elaborar un diagnóstico situacional de la Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca, que permita identificar sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas que se le presentan.
- ✓ Formular la visión, misión, valores, objetivos, estrategias, metas de la Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca.
- ✓ Definir las iniciativas estratégicas y el mapa estratégico para la Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca.
- ✓ Determinar los indicadores más relevantes del Cuadro de Mando Integral.

³ D.S. 004-2013-EF: Decreto supremo que aprueba la "Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública"

⁴ Instructivo N° 001 – 2010-EF: "Instructivo para la Elaboración del Presupuesto participativo por Resultados en los Gobiernos Regionales y Locales"

1.4. DELIMITACIÓN Y JUSTIFICACIÓN

1.4.1. Delimitación

- ✓ **Delimitación geográfica:** El área geográfica de la presente investigación comprendió el distrito de Los Baños del Inca.
- ✓ **Delimitación temporal:** El estudio se desarrollo en el periodo comprendido entre Julio - Setiembre del 2013.
- ✓ **Delimitación social:** El estudio comprendió a todo el personal de la Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca.
- ✓ **Delimitación conceptual:**
La presente investigación consideró las siguientes variables:
 - Plan estratégico
 - Cuadro de mando integral
 - El desempeño organizacional

1.4.2. Justificación

En un entorno dinámico y las exigencias de los usuarios a las entidades del estado en el cumplimiento de sus funciones, actividades y los resultados a alcanzar, es de vital importancia que éstas se guíen por herramientas de gestión como es el plan estratégico y cuadro de mando integral que permita medir, comunicar e informar el desempeño organizacional.

Específicamente la Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca debe trabajar con esta metodología o herramienta porque le permite medir el desempeño por medio del nivel de cumplimiento de sus objetivos estratégicos medidos a través de indicadores que se basan en cuatro perspectivas: económica, aprendizaje y crecimiento, procesos internos, y usuario/cliente.

El cuadro de mando integral sirve como un sistema de información para la toma de decisiones de los directivos y desde luego determinar el grado de consecución de los objetivos estratégicos y plantear propuestas de mejora.

La realización de esta tesis contribuyo a contrastar los conocimientos teóricos adquiridos en la Universidad con la aplicación real en la institución en el desarrollo de las actividades pertinentes; ya que esto va a fortalecer la formación como profesional y me permite alcanzar el título de Licenciado en Administración.

1.5. LIMITACIONES

El presente trabajo de investigación se realizó mediante la recopilación de la información, tomando en cuenta la totalidad de los trabajadores de de la Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca.

- ✓ Una limitación de la presente investigación fue la escasa disponibilidad de información, ya que en la Universidad Nacional de Cajamarca existen pocos trabajos relacionados con el tema motivo de la investigación.
- ✓ El temor de que el personal brindase información relevante sobre el cumplimiento de sus labores, funciones y la información que cada unidad orgánica maneja.
- ✓ Instrumentos de gestión y documentos de planificación desactualizados desarticulados y no acorde a la realidad de la Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

II. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

El Cuadro de mando integral (CMI) o balanced scorecard (BSC) ha sido calificado por diversos autores como una de las herramientas de gestión más importantes del último tiempo.

2.1.1. A nivel internacional

- ✓ **Jiménez Valladares de Mollinedo, Elisa Beatriz: “Indicadores de Gestión Empresarial, Balanced Scorecard: Caso Práctico”, Guatemala 2004,** (Investigación presentada para obtener el Título de Licenciada en Administración de Empresas, Universidad Francisco Marroquín).

Según el autor, hablar de Balanced Scorecard es referirse a distintitos tipos de balance: el balance entre el corto y largo plazo, el balance entre las distintas partes del Scorecard y entre cómo nos vemos a nosotros mismos y cómo nos perciben otros. El concepto de Balanced Scorecard es un concepto atractivo, pero no sencillo de aplicar en la práctica; el Balanced Scorecard es útil tanto para propósitos estratégicos como operacionales. Permite a la empresa aprender y revisar su estrategia y a la vez modificar su sistema de control administrativo y ganar nuevas experiencias.

López P, Emily J: “Sistema de Control de Gestión Financiero para la Toma de Decisiones para una Empresa Familiar Basado en el Balanced Scorecard (BSC) en INVERSIONES SAMOR, C.A.”, Venezuela 2007, (Investigación presentada para optar el Grado de Especialista en Gerencia en Mención Finanzas, Universidad Nacional Experimental de Guayana).

Menciona que la Empresa Familiar Inversiones Samor, C.A., presenta una brecha del 70% en su Proceso de Planificación. La Misión y la Visión están clarificadas sólo en un 30% en la organización; ambos elementos estratégicos son desconocidos por la mayoría de sus miembros. Existe deficiencia de mecanismos para el despliegue de objetivos desde el nivel corporativo hasta los niveles funcionales y operativos. Se evidencia una barrera comunicacional que dificulta el trabajo en conjunto, impidiendo que

el recurso humano contribuya de forma significativa con el logro de la estrategia.

- ✓ **Patiño Rodríguez, Alejandro: “Análisis del Modelo Scór y su Aplicación a una Cadena de Suministro del Sector del Automóvil”, Valencia 2008,** (Investigación presentada para optar el Grado de Máster en Ciencias, Universidad Politécnica Valencia).

Para la empresa, el modelo SCOR permite una visión y una caracterización actual con la cual se puede afrontar y decidir las estrategias futuras a llevar a cabo para obtener niveles mayores de eficiencia y eficacia en la gestión. Disponer de la representación de los modelos de los procesos y de las estrategias actuales, y tener una visión clara y concisa de los puntos clave de mejora, donde está la empresa y dónde quiere llegar, confiere de por sí una ventaja competitiva respecto del resto. La clave en el uso del SCOR radica no sólo en ofrecer oportunidades de mejora, sino también en identificar y seleccionar los mejores sistemas a implementar en las distintas áreas de trabajo, desde la planificación más estratégica, hasta el cálculo de rutas de distribución pasando por el uso de las tecnologías de la información y sistemas de producción.

- ✓ **Farías Landabur, Antonio; Ph.D© in Management. Y Morales Parragué, Mario; Magíster en Administración: “Cuadro de mando integral, La experiencia Chilena, Universidad de Chile” 2004,** (una investigación de estudios de información y control de gestión) un estudio hecha en Chile a 41 empresas en el 2004 en cuanto a los objetivos de la implementación del CMI arrojó los siguientes resultados.

La alternativa más nombrada por las empresas de la muestra fue la de realizar control integral (78%), entendido éste como el proceso que permite alinear los objetivos de las distintas unidades con los objetivos fundamentales de la organización. Un 72% de los encuestados nombró como funcionalidad del CMI la medición del desempeño, mientras que el 50% sostuvo que el CMI es utilizado para comunicar la estrategia de la compañía. Finalmente, un 44% de

las empresas ven en el CMI la posibilidad de incorporar indicadores no financieros del desempeño, mientras que un 39% nombra otras razones que justifican la utilización del CMI (benchmarking, realizar control más allá de los presupuestos, etc.)

2.1.2. A nivel nacional

✓ **Escuela de Gestión y Economía: Consultoría y Capacitación de Avanzada GERENS “El Balanced Scorecard (BSC) y la Gerencia Estratégica” 2010**, en una investigación realizada a empresas peruanas sobre implementación de la estrategia planteada arrojó los siguientes resultados, 9 de cada 10 planes estratégicos muy bien formulados acaban fracasando cuando se lleva a la práctica, 85% de equipos directivos dedica menos de una hora mensual a discutir la estrategia, 60% de las empresas no vincula los presupuestos a la estrategia, sólo 5% de los empleados conoce y comprende la estrategia, 75% de las empresas no tienen incentivos relacionados a la estrategia.

✓ **Ibarra Pretell, Walter Gregorio: “El Cuadro de Mando Integral, Herramienta para el Control de las Empresas” 2006**, (Investigación presentada para optar el Grado de Maestro en Finanzas en la Escuela de Post Grado, Universidad Nacional Federico Villarreal).

Según el autor, se reconocen la existencia de otros factores e indicadores no financieros que influyen en el proceso de creación de valor, ya sea en productos o servicios, y se enfocan sobre la base de la existencia de objetivos propuestos a alcanzar. Para ello se debe incorporar un balance periódico de las debilidades y fortalezas, un análisis comparativo e interorganizativo sobre el uso del Cuadro de Mando como mecanismo de control y flujo de información.

✓ **Suárez Rebaza, Camilo Ernesto: “Implementación de un Cuadro de Mando Integral y su influencia en la Productividad de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de Trujillo” 2008**, (investigación presentada para obtener el grado de Maestro en

Ingeniería Industrial mención en Gerencia de Operaciones, Universidad Nacional de Trujillo).

Menciona que el cuadro de mando integral tiene una influencia positiva en la productividad de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de Trujillo, siempre y cuando exista predisposición de los involucrados es decir de los trabajadores, para la implementación se tiene que realizar charlas y cursos iniciales de tal manera que el personal tome conciencia de cuán importante es la herramienta del cuadro de mando integral para el desarrollo de todo tipo de organización. Es por ello que en la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de Trujillo fracasó la implementación del cuadro de mando integral dado a que el personal involucrado no tenía el conocimiento de la importancia de la herramienta lo cual dio como resultado el fracaso de dicha investigación.

2.1.3. A nivel local

- ✓ **Vásquez Barboza, Carmen Elena y Castillo Cabrera, Miriam Rosa: “Planeamiento Estratégico Empresarial Moderno, Actividad Indispensable en toda Organización su Aplicación en Medianas Empresas, en la Ciudad de Cajamarca” 2001,** (Investigación presentada para obtener el Título de Contador Público, Universidad Nacional de Cajamarca) en nuestro medio no se aplica el planeamiento estratégico, para el desarrollo y cumplimiento de las metas empresariales; la solución de problemas, dirección y administración empresarial lo resuelve y encaminan en base a decisiones deliberadas y empíricas. Aunque la mayor parte de empresas han efectuado y siguen en alguna medida, algo de planeamiento, al utilizar los nuevos métodos académicos, para definir el futuro de las empresas, tendiendo a volverse indispensable, para poder triunfar en la lucha por la selección natural.

- ✓ **Domínguez Ávila, Robert Russvel y Quispe Gallardo, Fernando: “El Plan Estratégico, Desafío para la Empresa” 2003,** (Investigación presentada para obtener el Título de Contador Público, Universidad Nacional de Cajamarca) en el actual entorno

competitivo, el planeamiento estratégico, constituye una herramienta fundamental para el cumplimiento de los objetivos empresariales. Las estrategias más conocidas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque; son compatibles al proceso de planeamiento estratégico. Para implementar un adecuado planeamiento estratégico debe contar con la decisión política del más alto nivel empresarial. El beneficio más resaltante de la organización moderna al implementar el planeamiento estratégico empresarial, constituye en que estos logren conseguir ventajas competitivas sostenibles a largo plazo.

- ✓ **Yopla Vergara, José Luis: “Propuesta de una Estrategia y Cuadro de Mando Integral para Mejorar la Gestión en la Compañía Alimentaria Maná SRL.” 2012,** (Investigación presentada para obtener el Título de Licenciado en Administración, Universidad Nacional de Cajamarca). El CMI proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión, la visión y la estrategia de las empresas y utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre las causas del éxito actual y futuro. El CMI transforma la estrategia de una empresa en objetivos e indicadores tangibles.

Se formuló la misión, visión, valores y estrategias para la compañía, donde la estrategia competitiva es la diferenciación, esto debido a que en el mercado cajamarquino no hay una diferenciación entre las empresas de la competencia; esto será aprovechado por la empresa para generar una posición competitiva frente a la competencia. Se logró comprometer a la gerencia de la empresa en la adquisición del software de cuadro de mando integral, de tal manera que éste sirva para lograr una implantación exitosa de la herramienta propuesta.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. Teorías de la administración⁵

a. Teoría de la administración científica

El enfoque típico de la escuela de la administración científica se basa en el énfasis puesto en las tareas. El nombre de esta escuela obedece al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración para alcanzar elevada eficiencia industrial.

Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición. La escuela de la administración científica fue iniciada a comienzos del siglo xx por el ingeniero estadounidense Frederick W. Taylor (1856-1915), a quien se considera fundador de la moderna TGA. Taylor tuvo innumerables seguidores (como Gantt, Gilbert, Emerson, Ford, Barth y otros) y provocó una verdadera revolución en el pensamiento administrativo y en el mundo empresarial de su época. Al comienzo esta escuela se propuso eliminar el desperdicio y las pérdidas sufridas por las empresas y elevar los niveles de productividad mediante la aplicación de métodos y técnicas de ingeniería industrial.

La administración como ciencia

Para Taylor la organización y la administración deben estudiarse y tratarse como ciencia, no empíricamente. La improvisación debe dar lugar a la planeación; el empirismo, a la ciencia: la ciencia de la administración. Taylor pretendía elaborar una ciencia de la administración. Como pionero, el mérito de Taylor está en que contribuyó a que se abordase de manera sistemática el estudio de la organización. El hecho de haber sido el primero en hacer un análisis completo del trabajo (incluso de los tiempos y movimientos), de establecer estándares precisos de ejecución, entrenar al operario, especializar al personal- aun el de dirección- e instalar una oficina de planeación, en resumen, de asumir una actitud metódica al analizar y organizar la unidad fundamental de cualquier estructura adoptando ese

⁵ CHIAVENATO, Idalberto (2006): "Introducción a la Teoría General de la Administración" Editorial McGraw-Hill, Séptima edición

criterio hasta en la cima de la organización, lo eleva a una altura poco común en el campo de la organización.

Los elementos de aplicación de la administración científica en los estándares de producción son: estandarización de máquinas y herramientas, métodos y rutinas para ejecución de tareas y premios de producción para incentivar la productividad. Aunque Taylor más por la filosofía- por la esencia del sistema, que exige una revolución mental de la dirección y de los operarios, sus seguidores se preocuparon más por las técnicas que por la filosofía de la administración científica.

El principal objetivo de la administración debe ser asegurar el máximo de prosperidad al patrón y al empleado, el principio de la máxima prosperidad para el patrón y máxima prosperidad para el empleado debe construir los dos fines principales de la administración. En consecuencia, debe haber identidad de intereses entre empleados y empleadores.

Organización racional del trabajo

Taylor comprobó que los operarios aprendían a ejecutar las tareas observando a los compañeros vecinos. Notó que eso conducía a emplear diferentes métodos para ejecutar la misma tarea, así como utilizar diversos instrumentos y herramientas en cada operación. Puesto que entre los diferentes métodos e instrumentos utilizados en cada trabajo hay siempre un método más rápido y un instrumento más adecuado que los demás, es posible encontrar estos últimos y perfeccionarlos mediante un análisis científico y un detallado estudio de tiempos y movimientos, en vez de dejarlos a criterio personal de cada operario. Ese intento de sustituir métodos empíricos y rudimentarios por métodos científicos en todos los oficios recibió el nombre de organización racional del trabajo (ORT).

La organización racional del trabajo (ORT) se fundamenta en los siguientes aspectos:

1. Análisis del trabajo y estudios de tiempos y movimientos.
2. Estudio de la fatiga humana.
3. División del trabajo y especialización del operario.
4. Diseño de cargos y tareas

5. Incentivos salariales y premios por producción
6. Concepto de homo economicus.
7. Condiciones ambientales de trabajo (iluminación, comodidad y otros).
8. Estandarización de métodos y de maquinas.
9. Supervisión funcional.

Principios de la administración científica según Taylor

1. Principio de planeación
2. Principio de preparación
3. Principio de control
4. Principio de ejecución

b. Teoría de la administración clásica

Mientras en Estados Unidos, Taylor y otros ingenieros estadounidenses desarrollaban la administración científica, en 1916 surgió en Francia la teoría clásica de la administración, que se difundió con rapidez por Europa. Si la administración científica se caracterizaba por hacer énfasis en las tareas que realiza el operario, la Teoría clásica se distinguía por el énfasis en la estructura que debe tener una organización para lograr la eficiencia. En realidad ambas teorías persiguen el mismo objetivo: la búsqueda de la eficiencia de las organizaciones. Según la administración científica, esa eficiencia se lograba mediante la racionalización del trabajo del operario y la sumatoria de la eficiencia individual.

En la Teoría clásica, por el contrario, se parte del todo organizacional y de su estructura para garantizar y de su estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean órganos (secciones, departamentos, etc.), o personas (ocupantes de cargos y ejecutores de tareas). El micro enfoque en cada operario con relación a la tarea se amplía mucho en la organización como un todo respecto de su estructura organizacional. La preocupación por entender la estructura de la organización como un todo constituye una ampliación sustancial del objeto de estudio de la TGA. Fayol (1841-1925), ingeniero francés fundador de la Teoría clásica de la administración, parte de un enfoque

sintético, global y universal de la empresa, lo cual indica la concepción anatómica y estructural de la organización, que desplazo con rapidez la visión analítica y concreta de Taylor.

Las seis funciones básicas de la empresa.- Fayol destaca que toda empresa cumple seis funciones:

1. Funciones técnicas, relacionada con la producción de bienes o servicios de la empresa.
2. Funciones comerciales, relacionada con la compra, la venta o el intercambio.
3. Funciones financieras, relacionadas con la búsqueda y gestión de capitales.
4. Funciones de seguridad, relacionada con la protección y preservación de los bienes y las personas.
5. Funciones contables, relacionadas con el inventario, los registros, los balances, los costos y las estadísticas.
6. Funciones administrativas, relacionadas con la integración de las otras cinco funciones en la dirección. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, y están siempre por encima de ellas.

Concepto de administración

Fayol define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Las funciones administrativas abarcan los elementos de la administración, es decir, las funciones del administrador.

1. Planeación: avizorar el futuro y trazar el programa de acción.
2. Organización. Construir las estructuras material y social de la empresa.
3. Dirección. Guiar y orientar al personal.
4. Coordinación: enlazar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos.
5. Control: verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Estos elementos de la administración, que constituyen el llamado proceso administrativo, se hallan presentes en cualquier actividad del administrador y en cualquier nivel o área de actividad de la empresa. En otras palabras, el director, el gerente, el jefe, el supervisor, el capataz o el encargado (cada quien en su nivel) desempeñan actividades de planeación, organización, dirección, coordinación y control, puesto que son actividades administrativas fundamentales.

Principios generales de la administración, según Fayol.

Como toda ciencia, la administración se debe basar en leyes o en principios. Fayol definió los principios generales de administración, sistematizándolos sin mucha originalidad, por cuanto los tomó de diversos autores de la época. Fayol adopta el término principio para apartarse de cualquier idea de rigidez, ya que nada es rígido o absoluto en materia administrativa. En administración, todo es cuestión de medida, ponderación y sentido común. En consecuencia, los principios son universales, amables y se adaptan a cualquier tiempo, lugar o circunstancia.

Según Fayol, los 14 principios generales de la administración son:

1. División del trabajo: especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.
2. Autoridad y responsabilidad: autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad e implica el deber de rendir cuentas. Ambas deben estar equilibradas entre sí.
3. Disciplina: obediencia, dedicación, energía, comportamiento y respeto de las normas establecidas.
4. Unidad de funciones: cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior. Es el principio de la autoridad única.
5. Unidad de dirección estructura activa: asignación de un jefe y un plan a cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.
6. Subordinación de los intereses individuales a los generales: los intereses generales deben estar por encima de los intereses particulares.

7. Remuneración del personal: deben haber (en cuanto retribución) satisfacción justa y garantizada para los empleados y para la organización.
8. Centralización. Concentración de la autoridad en la cúpula jerárquica de la organización.
9. Cadena escalar. Línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Es el principio de mando.
10. Orden: debe existir un lugar para cada cosa y cada cosa debe estar en su lugar, es orden material y humano.
11. Equidad: amabilidad y justicia para conseguir la lealtad del personal.
12. Estabilidad del personal. La rotación tiene un impacto negativo en la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo permanezca una persona en un cargo, tanto mejor para la empresa.
13. Iniciativa: capacidad de visualizar un plan y asegurar personalmente su éxito.
14. Espíritu de equipo: la armonía y unión entre las personas constituyen grandes fortalezas para la organización.

c. Teoría neoclásica de la administración

La expresión teoría neoclásica es un poco exagerada. Aunque los autores aquí considerados (Peter Drucker, Ernest Dale, Harold Koontz y otros sin contar sin contar a los autores de la escuela de la administración por objetivos) no presentan puntos de vista divergentes tan poco se preocupan por alinearse en una orientación común. En resumen, los autores neoclásicos no forman propiamente una escuela definida, sino un movimiento relativamente heterogéneo que recibe las denominaciones que recibe el nombre de escuela operacional o escuela del proceso administrativo. Preferimos la denominación teoría neoclásica para facilitar el aspecto didáctico y la presentación.

Características de la teoría neoclásica

Las principales características de la teoría neoclásica son:

1. Énfasis en la práctica de la administración

2. Reafirmación de los postulados clásicos
3. Énfasis de los principios generales de administración
4. Énfasis en los objetivos y en los resultados
5. Eclecticismo conceptual

Administración como técnica social

Para los autores neoclásicos, la administración consiste en orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos para lograr un objetivo común. El buen administrador, naturalmente, hace posible que el grupo alcance sus objetivos con la mínima inversión de recursos y de esfuerzo, y menor interferencia con otras actividades útiles. La administración es una actividad generalizada y esencial a todo esfuerzo humano colectivo, ya sea en una empresa fabril, en una de servicios, en el ejército, en los hospitales, en la iglesia, etc. el ser humano necesita cooperar cada vez mas con otros seres humanos para alcanzar sus objetivos; en este sentido, la administración es, básicamente, la coordinación de actividades grupales.

Principios básicos de organización

Los autores neoclásicos añadieron algunos elementos al concepto de organización formal y la definieron como un conjunto de posiciones funcionales y jerárquicas, orientadas a la producción de bienes y servicios. Los principios fundamentales de la organizacional formal son:

1. División del trabajo
2. Especialización
3. Jerarquía
4. Amplitud administrativa

d. Modelo burocrático de organización

A partir de la década de 1940, las críticas hechas tanto a la teoría clásica (por su mecanicismo) como a Teoría de las relaciones humanas (por su romanticismo ingenuo) revelaron la falta de un teoría de la organización solida y abarcadora y que sirviera de orientación para el trabajo del administrador. Algunos estudios buscaron en la obra de un economista y sociólogo y a fallecido, Max Weber, la inspiración.

para esta nueva teoría de la organización. Surgió así la teoría de la burocracia en la administración.

Orígenes de la Teoría Burocrática

La teoría de la burocracia se desarrollo en la administración alrededor de la década de 1940, en función de los siguientes aspectos:

- a. La fragilidad y la parcialidad de la teoría clásica la Teoría de Relaciones Humanas, ambas oponentes y contradictorias, pero sin la posibilidad de un enfoque global e integrado de los problemas organizacionales. Ambas rebelan puntos de vista extremistas e incompletos sobre la organización, generando la necesidad de un enfoque más amplio y completo.
- b. La necesidad de un modelo de organización racional, capaz de caracterizar todas las variables involucradas, así como el comportamiento de los miembros que en ella participan, y aplicable no solamente a la fábrica, sino a todas las formas de organización humana y principalmente en las empresas.
- c. El creciente tamaño y complejidad de las empresas exigieron modelos organizacionales mucho mas definidos. Miles de hombres y mujeres puestos en diferentes sectores de producción y en diferentes niveles jerárquicos (los ingenieros y administradores en lo alto de la pirámide y los obreros en la base) deben ejecutar tareas específicas y deben ser dirigidos y controlados. Tanto la Teoría clásica y la teoría de Relaciones Humanas fueron suficientes para responder a la nueva situación.
- d. El Resurgimiento De La Sociología De La Burocracia, a partir del descubrimiento de Max weber, su creador. La sociología de la burocracia propone un modelo de organización y las organizaciones no tardaron en intentar aplicarlo en la práctica, proporcionando las bases la teoría de la burocracia.

Orígenes de la burocracia

La burocracia es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, es decir, en la adecuación de los medios a los objetivos (fines), pretendidos, con la finalidad de garantizar la máxima eficiencia

posible en el alcance de esos objetivos. Los orígenes de la burocracia se remontan a la época de la antigüedad.

Tipos de sociedad.

Weber distingue tres tipos de sociedad:

- a. Sociedad tradicional
- b. Sociedad carismática.
- c. Sociedad legal, racional o burocrática.

Tipos de Autoridad

Para Weber, a cada tipo de sociedad corresponde uno de autoridad:

- a. Autoridad tradicional
- b. Autoridad carismática.
- c. Autoridad legal, racional o burocrática.

Características de burocracia según Weber

Según el concepto popular actual, la burocracia se entiende como una organización en donde el papeleo se múltiple y se incrementa, impidiendo soluciones rápidas o eficientes. El término también se emplea con el sentido de apego a los empleados a los reglamentos y rutinas, causando ineficiencia a la organización. El menos informado o ignorante en el asunto dio el nombre de burocracia a los defectos del sistema (disfunciones) y no al sistema en sí mismo. El concepto de burocracia para Max Weber es exactamente lo contrario para él la burocracia es la organización eficiente por excelencia. Para lograr eficiencia, la burocracia explica en los mínimos detalles como se pueden hacer las cosas.

Según Max Weber. La burocracia tiene las siguientes características:

1. Carácter legal de las normas y reglamentos.
2. Carácter formal de las comunicaciones.
3. Carácter racional y división del trabajo.
4. Impersonalidad en las relaciones.
5. Jerarquía de la autoridad
6. Rutina y procedimientos estandarizados.
7. Competencia técnica y meritocracia.
8. Especialización de la administración.

9. Profesionalización de los participantes.

10. Completa previsión de funcionamiento.

e. Teoría de sistemas

La teoría de sistemas (TS) es una rama específica de la Teoría general de sistemas (TGS). Con ella el enfoque sistémico llegó a TGA a partir de la década de los 60 y se transformó en parte integrante de ella.

Orígenes de la teoría de sistemas

La TGS surgió con los trabajos del biólogo alemán Ludwing Von Bertalanffy. La TGS no busca solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, sino producir teorías y formulaciones conceptuales para aplicaciones en la realidad empírica las presuposiciones básicas de la TGS son:

Existe una tendencia hacia la integración de las ciencias naturales y sociales.

Esa integración parece orientarse rumbo a una teoría de los sistemas.

La teoría de los sistemas constituye el modelo más abarcador de estudiar los campos no físicos del conocimiento científico, las ciencias sociales.

La teoría de los sistemas desarrolla principios unificadores que cruzan verticalmente los universos particulares de las diversas ciencias involucradas, enfocando el objetivo de la unidad de la ciencia.

La teoría de los sistemas conduce a una integración en la educación científica.

Concepto de sistemas

El concepto de sistemas fue presentado en el capítulo dedicado a la cibernética. La palabra sistema denota un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes o un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado. Sistema es un conjunto o combinaciones de cosas o partes formando un todo unitario.

Características de los sistemas

Propósito u objetivo. Todo sistema tiene uno o algunos propósitos u objetivos. Las unidades o elementos (u objetivos), así como las relaciones definen un arreglo que tienen siempre como fin un objetivo o finalidad a alcanzar.

Globalización o totalidad. Todo sistema tiene una naturaleza orgánica, por la cual una acción que produzca cambio en una de las unidades del sistema deberá producir cambios en todas sus otras unidades. En otros términos, cualquier estimulación en cualquier unidad del sistema afectara todas las unidades debido a la relación existente entre ellas. El efecto total de esos cambios o alteraciones proporcionara un ajuste de todo sistema. El sistema siempre reaccionara globalmente a cualquier estímulo producido en cualquier parte o unidad. En la medida en que el sistema sufre cambios, el ajuste sistemático es continuo.

Tipos de sistemas

Existen variedad de sistemas y varias tipologías para clasificarlos. Los tipos de sistemas son

En cuanto a su constitución los sistemas pueden ser:

- a. Sistemas físicos o concretos
- b. Sistemas abstractos o conceptuales

En cuanto a su naturaleza los sistemas pueden ser:

- a. Sistemas cerrados
- b. Sistemas abiertos.

f. Teoría de la administración pública

La gestión también conocida como gerencia o administración es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades y una disciplina que guía e integra los procesos que se realizan en las organizaciones, para dirigir y administrar las mismas, dinamizar, organizar talentos y administrar recursos, con el fin de lograr los objetivos previstos. La gestión implica además la acción para gobernar,

dirigir, ordenar, organizar y disponer acciones y estrategias a través de políticas públicas.

La gestión pública es el conjunto de acciones que desarrollan funcionarios públicos mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas previamente definidos aplicando métodos, técnicas y procedimientos en los distintos procesos llevados a cabo por la administración pública, articulando estrategias y recursos basados en sistemas administrativos y funcionales, de acuerdo a prioridades establecidas en los planes y programas, los mismos que están direccionados por las políticas públicas establecidas.

Tipos de sistemas administrativos

Sistemas administrativos

Gestión de Recursos Humanos

Sistema de Abastecimientos

Sistema Nacional de Presupuesto Público

Sistema Nacional de Tesorería

Sistema Nacional de Endeudamiento Público

Sistema Nacional de Contabilidad

Sistema Nacional de Inversión Pública

Sistemas funcionales

Desarrollo humano e inclusión social

Gestión ambiental y territorial

Desarrollo económico y competitividad

Otras funciones y competencias del estado

2.3. BASES CONCEPTUALES

2.3.1. Planeamiento estratégico

a. Definición

Es un medio sistemático para analizar el entorno, evaluar las fortalezas y debilidades de una empresa; identificar su ventaja competitiva, definir una visión y una misión, establecer objetivos estratégicos y luego escoger la estrategia, es decir, el medio más adecuado para el logro de los objetivos, para su posterior implantación.⁶

Conjunto de acciones y actividades concretas que permitan alcanzar objetivos a través de estrategias, seleccionando y relacionando hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro de un espacio territorial, una realidad, bienestar de la población objetivo, una colectividad, etc., en la visualización y formulación de metas y objetivos a alcanzar, mediante la ejecución de planes, programas, proyectos, actividades y la disposición de los medios necesarios para su realización o alcanzar los resultados deseados; incluye una disposición para cooperar e interrelacionarse entre las partes de una unión funcional en un esfuerzo destinado a conseguir el rendimiento pleno de esas partes en un proyecto deseable para el bienestar de un grupo o de la colectividad.⁷

b. Características del planeamiento estratégico

- ✓ Su duración es de 04 años a más.
- ✓ Se establece para toda la organización.
- ✓ Involucra a la alta dirección.
- ✓ Exige compromiso de la alta dirección para su implantación.
- ✓ Sirve para hacer un análisis profundo del ambiente externo e interno.
- ✓ Sirve para identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades y en función de esto plantear objetivos y estrategias.

⁶ WEINBERGER VILLARAN, Karen: *“Estrategia para Lograr y Mantener la Competitividad de la Empresa”*; primera edición; Editorial Nathan Associates INC, Perú 2009; p. 15.

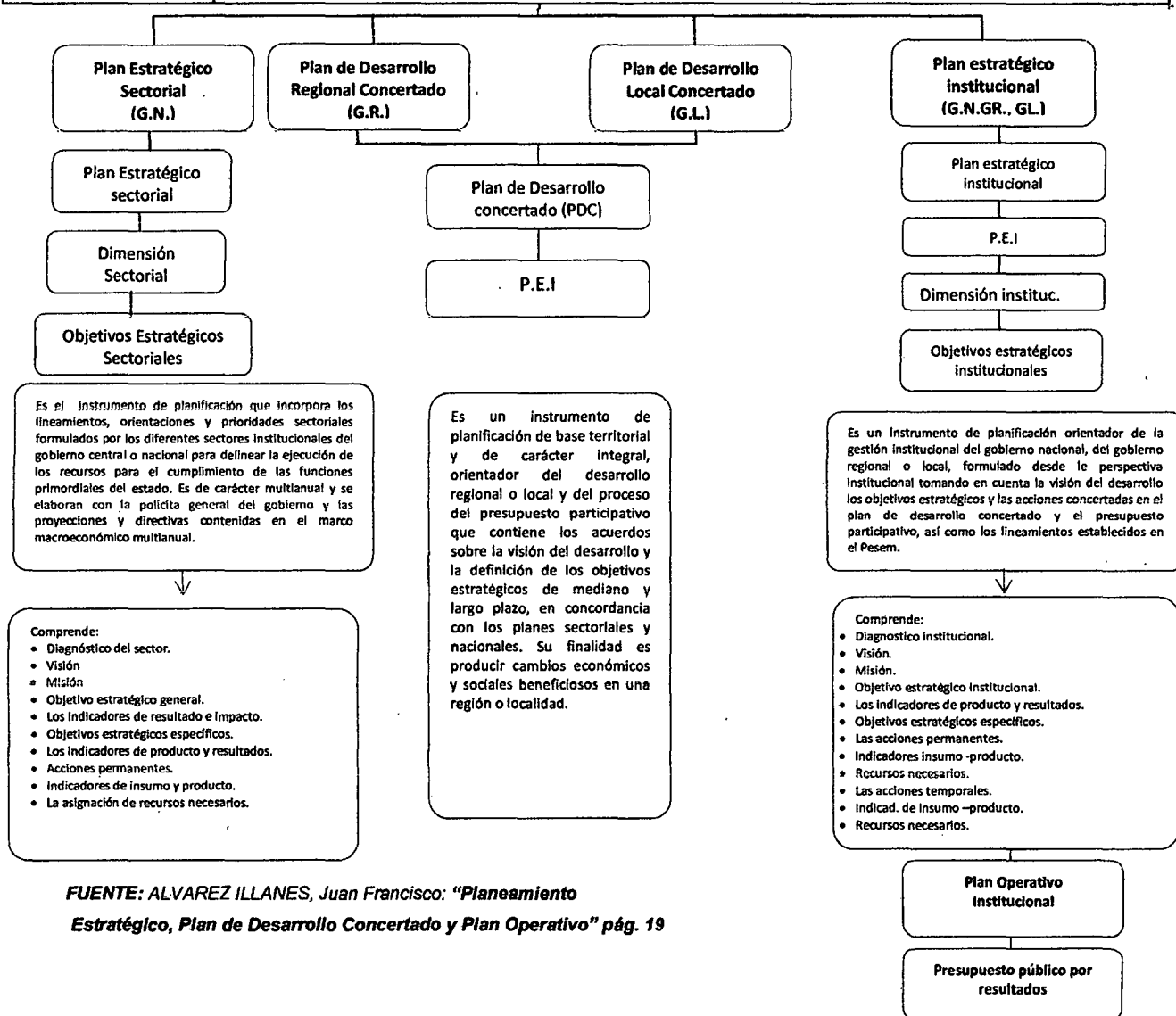
⁸ ALVAREZ ILLANES, Juan Francisco: *“Planeamiento Estratégico, Plan de Desarrollo Concertado y Plan Operativo”*, Pacífico Editores, primera edición - Lima, octubre 2011.

c. Como debería funcionar el sistema de planeamiento en el Perú

El sistema de planeamiento debe funcionar de acuerdo a la siguiente tabla.

Gráfico N° 1: El sistema de planeamiento en el Perú

Foro del Acuerdo Nacional	El foro del acuerdo nacional actúa como una instancia de concertación y consulta de la planificación estratégica nacional y base para la construcción de un estado eficiente y descentralizado y del proceso de crecimiento económico, desarrollo nacional, la consolidación de la democracia, la afirmación de la identidad nacional y el diseño de una visión compartida del país a futuro, a través de la formulación concertada de políticas de estado permanentes y sostenibles en el tiempo.
Centro de Planeamiento Estratégico (Cepplan)	Órgano rector del sistema, destinado a conducir y monitorear el proceso de planeamiento a nivel nacional, con una visión compartida y concertada del estado, con el foro del acuerdo nacional acerca del futuro del país en un marco técnico y descentralizado, diseccionado a obtener resultados concretos y de gran impacto y busca la superación de la pobreza extrema y vincular las nuevas ideas con los objetivos del milenio propuesto por la UNI.
Marco Macroeconómico Multianual	Es el instrumento que expresa el programa económico del gobierno nacional señalado las proyecciones del crecimiento a nivel de actividad, producto bruto interno, balanza comercial, brechas económicas, inflación, tipo de cambio, etc., el cual incluye las proyecciones macroeconómicas de tres años, así como las proyecciones fiscales que sustentan el presupuesto público.



FUENTE: ALVAREZ ILLANES, Juan Francisco: "Planeamiento Estratégico, Plan de Desarrollo Concertado y Plan Operativo" pág. 19

d. Plan estratégico

Es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el mediano plazo.

e. Estructura de un plan estratégico

Etapas 1: Análisis de la situación.

Permite conocer la realidad en la cual opera la organización.

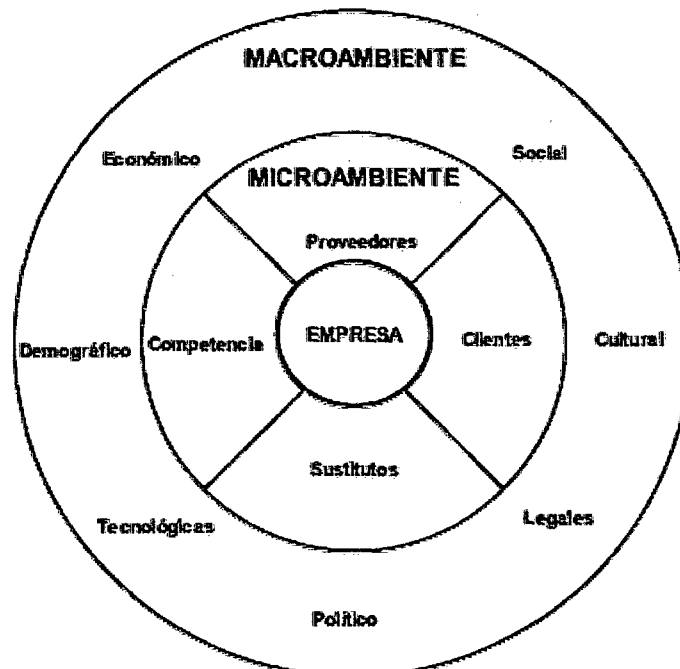
Etapas 2: Diagnóstico de la situación.

Permite conocer las condiciones actuales en las que se desempeña la organización, para ello es necesario entender la actual situación (tanto dentro como fuera de la empresa).

1. Análisis externo de la organización

Implica la determinación de cuáles son las variables del ambiente externo, que afectan a esa industria en particular y en qué medida podrán afectar a la empresa. Para poder hacer este análisis con mayor cuidado y rigurosidad, es recomendable separar el análisis en 02 etapas: análisis del macro ambiente o del entorno general y análisis del microambiente o del entorno competitivo.

Gráfico N° 2: El macro y micro ambiente



FUENTE: WEINBERGER VILLARÁN Karen; "Estrategia", pág. 22.

El macro-ambiente

El análisis del macro-ambiente consiste en identificar, evaluar, y medir el impacto de las variables económicas, políticas, legales, socioculturales, tecnológicas, climatológicas y globales de la organización. Por lo general se refiere al análisis de aquellas variables que podrían afectar a las entidades.

Tabla N° 1: Análisis del macro ambiente

VARIABLE	INDICADORES
Económica	<ul style="list-style-type: none">• Tasas de inflación.• Tasas de devaluación.• Tasas de interés.• Nivel de precios.• Inversión extranjera.• Tasa de ahorro personal.• Déficit o superávit comercial.• Ingresos personales o familiares.• Producto bruto interno.
Demográfica	<ul style="list-style-type: none">• Tamaño de la población.• Estructuras por edad de la población.• Distribución geográfica de la población.• Combinación étnica.• Distribución del ingreso en niveles socioeconómicos.
Psicográfica	<ul style="list-style-type: none">• Hábitos de compra.• Hábitos de consumo.• Disposición de compra.• Percepción de los beneficios otorgados por los nuevos productos o servicios.
Política	<ul style="list-style-type: none">• Leyes laborales y tributarias.• Estabilidad política del país.• Interés de las instituciones públicas.• Sistema de gobierno.• Relaciones internacionales.• Leyes de promoción y fomento de ciertos sectores o regiones: agricultura, turismo, agroindustria, exportaciones.
Sociocultural	<ul style="list-style-type: none">• Diversidad de la fuerza laboral.• Ingreso de mujeres a la vida laboral.• Crecimiento y distribución demográfica.• Sistema de salubridad e higiene.• Nivel educativo de la fuerza laboral.• Presiones de grupos de interés como los ambientalistas, feministas.• Cambios en las preferencias profesionales y laborales.• Cambio en la percepción de la calidad de vida.

Tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> • Innovaciones en productos y servicios. • Innovaciones en procesos. • Aplicación del conocimiento para el desarrollo mundial y la búsqueda del liderazgo. • Nuevas tecnologías de comunicación a nivel mundial.
Climatológicas	<ul style="list-style-type: none"> • El fenómeno del niño. • Bajas temperaturas en zonas alto andinas de la sierra. • Intenso calor en la selva peruana.

FUENTE: WEINBERGER VILLARÁN, Karen; "Estrategia"; pág. 23.

El micro-ambiente⁸

Luego de definir la industria a la que pertenece la organización y analizar cuáles son las variables externas que pudieran afectar su desempeño y competitividad, el siguiente paso es, hacer una revisión de aquellos elementos de la industria que afectan el desempeño de la empresa. Según Michael Porter (1980) para que las empresas estén en buena posición competitiva, deben hacer un profundo análisis de cada uno de los siguientes aspectos:

- El poder de negociación de los proveedores.
- El poder de negociación de los clientes.
- La rivalidad entre competidores de la industria.
- Barreras de ingreso que dificulten el ingreso de potenciales competidores.
- Los bienes y servicios sustitutos.
- Los grupos de presión y las instituciones reguladoras.

La Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)⁹

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

- 1º. Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa

⁸ HOMEWOOD IL, RICHARD D. Irwin: "Business policy", Text and cases" 1965.

⁹ <http://www.slideshare.net/Ca>

y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.

- 2°. Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
- 3°. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.
- 4°. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
- 5°. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Tabla N° 2: Formato de la matriz EFE

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1°.			
2°.			
Amenazas			
1°.			
2°.			
Valor: 4: Responde muy bien		1.0	
3: Responde bien			
3: Responde promedio			
1: Responde mal			

FUENTE: D'ALESSIO IPINZA, Fernando, "El Proceso Estratégico"; pág. 126.

2. Análisis interno de la organización

La evaluación interna está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. En consecuencia, lo más importante para una organización es identificar sus competencias distintivas, las cuales son fortalezas de una compañía, que no pueden fácilmente igualarse o ser imitadas por la competencia. Construir ventajas competitivas involucra sacar ventaja de las competencias distintivas para diseñar estrategias que sirvan para mejorar las debilidades de la compañía y transformarlas en fortalezas.

La Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).

Permite resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio.

El procedimiento para la evaluación de factores internos es el siguiente:

- 1°. Hacer una lista de los factores de éxito clave identificadas en el proceso de evaluación interna; primero anote las fortalezas y a continuación las debilidades. Asignarle peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para que la organización sea exitosa en la industria donde compite; independientemente que el factor clave represente una fortaleza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar pesos más altos. Luego las sumas de los pesos es igual a 1.0
- 2°. Asignar un valor de 1-4 a cada factor. Este valor asignado corresponde a la respuesta actual de las estrategias de la organización respecto al factor. Los valores son: 4 (Fortaleza mayor), 3 (Fortaleza menor), 2 (Debilidad menor), 1 (Debilidad mayor).
Hay que recordar que las fortalezas solo reciben calificaciones de 4 ó 3, y las debilidades de 1 ó 2. Las calificaciones están orientadas a la organización, mientras que los pesos del paso 1 están orientados al éxito de una organización en la industria.
- 3°. Multiplicar el peso de cada factor por su valor. Este proceso produce un peso ponderado.
- 4°. Sumar los pesos ponderados de cada factor.
- 5°. Determinar el puntaje ponderado total para la organización.

El puntaje más alto posible para la organización es 4.0, el más bajo es 1.0, y el promedio es 2.5. Los puntajes ponderados totales muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son internamente débiles, mientras que los puntajes significativamente por encima de 2.5 indican una posición interna fuerte.

Tabla N° 3: Formato de la matriz EFI

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1°.			
2°.			
Debilidades			
1°.			
2°.			
Valor: 4: Fortaleza mayor 1.0 3: Fortaleza menor 2: Debilidad menor 1: Debilidad mayor			

FUENTE: D'ALESSIO IPINZA, Fernando; "El Proceso Estratégico"; pág. 184.

La Matriz FODA.¹⁰

También conocido como Matriz o Análisis DOFA o FODA, es una metodología de estudio de la situación de una organización o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada

Es una de las más interesantes por las cualidades intuitivas que exige los analistas, y es probablemente la más importante y conocida. Exige un concienzudo pensamiento para generar estrategias de los cuatro cuadrantes de la matriz.

¹⁰ CARRILLO DE ALBORNOZ, José María y SERRA: "Manual de Autodiagnóstico Estratégico" página 49

Tabla N° 4: Matriz FODA

Análisis interno	FORTALEZAS 1. 2. 3.	DEBILIDADES 1. 2. 3.
Análisis externo		
OPORTUNIDADES 1. 2. 3. 4.	ESTRATEGIAS FO Use las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades Explote Maxi-Maxi	ESTRATEGIAS DO Mejore las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades Busque Mini-Maxi
AMENAZAS 1. 2. 3. 4.	ESTRATEGIAS FA Use las fortalezas para neutralizar las amenazas Confronte: Maxi-Mini	ESTRATEGIAS DA Mejore las debilidades y evite las amenazas Evite: Mini-Mini

FUENTE: D'ALESSIO IPINZA, Fernando; "El Proceso Estratégico"; pág. 268.

Etapas 3: Declaración de objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos son los puntos futuros debidamente cuantificables, medibles y reales; puestos que luego han de ser medidos.

Etapas 4: Establecimiento de Estrategias.

A continuación se presentan algunos conceptos de estrategia más comunes:

- ✓ Es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, y permite obtener ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los stakeholders¹¹.
- ✓ Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los recursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para su cumplimiento¹².
- ✓ La estrategia de una organización consiste en las acciones combinadas que ha emprendido la dirección y que pretende para lograr los objetivos financieros y estratégicos y luchar por la misión de la organización¹³.

¹¹ JOHNSON Y SCHOLES: "Dirección Estratégica", 2001 – pág. 10.

¹² KOONTZ, Harold; WEHRICH, Heinz: "Administración una Perspectiva Global", Ediciones Mc. Graw Hill – 2006, pág. 130

¹³ THOMPSON, Arthur y STRICKLAND: "Administración Estratégica", Mc. Graw Hill, México 2001.

Clasificación de las estrategias: Las estrategias se pueden clasificar en tres grupos:

- ✓ Estrategias genéricas competitivas.
- ✓ Estrategias funcionales
- ✓ Estrategias de crecimiento

1) Estrategias genéricas competitivas

Michael Porter (1982) identificó tres estrategias genéricas que podrían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasará el desempeño de los competidores en una industria.

Esas tres estrategias genéricas fueron: El liderazgo en costos, diferenciación, y enfoque.

➤ Liderazgo en costos:

- Ofrecer el producto con precio promedio más barato del mercado.
- El precio es el factor determinante de la compra.
- Tener la mayor participación posible del mercado.
- Competir en precio y ganar por volumen de ventas.

➤ Diferenciación:

- Ofrecer un producto con precio superior al promedio del mercado con alguna característica distinta que el cliente valore.
- Las características del bien o servicio y no el precio, es la característica determinante de la compra.
- Ser reconocido y valorado como algo diferente al promedio del mercado.
- Satisfacer las necesidades de una porción "diferenciada" del mercado.
- Ganar por mayor margen de unidad vendida.

➤ Enfoque:

- Ofrecer un producto exclusivo a una porción exclusiva del mercado.
- El precio no es un factor determinante de la compra.
- Ser reconocido como único, exclusivo, accesible solo para una pequeña parte del mercado total.
- Ganar por gran margen de utilidad en pocas unidades vendidas.

2) Estrategias funcionales

Se establecen para alcanzar los objetivos de las distintas áreas funcionales de la organización. Cabe mencionar que, un negocio necesita tantas estrategias funcionales como actividades necesarias para implementar cada una de ellas. Las estrategias funcionales están vinculadas al logro de los planes de acción, que permitirán cumplir con el plan estratégico previamente formulado.

- **Estrategias de marketing:** Las estrategias de marketing se establecen en la siguiente tabla:

Tabla N° 5: Estrategias de marketing

Tipo de estrategias	Característica de la estrategia
Estrategia de segmentación	Segmentación diferenciada. Aplicar distintas estrategias de marketing para distintos mercados meta.
	Segmentación no diferenciada. Aplicar las mismas estrategias de marketing para 2 o más mercados meta.
	Segmentación concentrada. Aplicar estrategias de marketing a un solo mercado. Son mercados muy pequeños o especializados.
Estrategia de posicionamiento	Determinar cómo quieren ser percibidos por los clientes.
Estrategia de introducción de nuevos productos	Rápida penetración en el mercado. Precio bajo y baja inversión en promoción.
	Rápida penetración en el mercado. Precio alto y alta inversión en promoción.
	Muy rápida introducción en el mercado. Precio bajo y alta inversión en promoción.
	Lenta introducción en el mercado. Precio bajo y baja inversión en promoción.
Estrategia de precios	Descrème. Distinguirse y captar solo lo más alto del mercado.
	Penetración. Precio bajo y alta calidad.
	Reacción. Precio en función al ingreso de nuevos competidores.
	Guerra de precios. Mejor producto, al mejor precio posible.
Estrategias de distribución	Delivery. Disminución de costos operativos, disminución de afluencia al local saturado.
	Web. Amplitud ámbito de influencia.
	Distribución exclusiva. Un solo distribuidor, disminución de costos e inversión.
	Distribución selectiva. Varios distribuidores o mayoristas.
Estrategias de promoción	Distribución intensiva. Llegar a la mayor parte del mercado, alto costo administrativo.
	Empujón o push. Empujar a distribuidores o intermediarios para que ofrezcan nuestros productos vía compensaciones. Se debe lograr alto compromiso por parte del distribuidor.
	Tirón o pull. Fabricante busca contacto con el cliente y lo jala para que consuma.
	Venta personal. Atraer al cliente y persuadirlo para que consuma.
	Promoción de ventas. Estimular las compras para aumentar las ventas totales.
	Relaciones públicas. Establecer relaciones que permitan retener y fidelizar al cliente.
	Publicidad. Busca aumentar las ventas y lograr el posicionamiento adecuado.
Propaganda. Promueve la difusión de ideas y valores.	

FUENTE: WEINBERGER VILLARÁN, Karen; "Estrategia"; pág. 55.

- **Estrategias de operaciones:** Las estrategias de operaciones se establecen en la siguiente tabla:

Tabla N° 6: Estrategias de operaciones

Tipo de estrategia	Objetivo de la estrategia
<i>Estrategia de localización</i>	Reducir costos y lograr la máxima eficiencia. Acceso y disponibilidad de recursos.
<i>Estrategia de sistema de información</i>	Contar con información veraz, oportuna y confiable para la correcta toma de decisiones. Medir marchas y verificar avances.
<i>Estrategia de layout</i>	Máxima eficiencia y operatividad. Tener flexibilidad en función a distintos volúmenes de producción.
<i>Estrategia de capacidad</i>	La empresa debe ser lo suficientemente flexible y reducir capacidad en función a demanda: disminuir capacidad, para disminuir costos cuando disminuya la demanda.
<i>Estrategia de compras</i>	Contar con el producto disponible en las mejores condiciones para la Empresa en cuanto a precio, calidad y disponibilidad.
<i>Estrategia de inventarios</i>	Contar con el inventario necesario para el caso de contingencias: bloqueo de carreteras, huelgas, etc.
<i>Estrategia de calidad</i>	Contar con certificaciones de calidad que demande el mercado: BPM, ISO, HAACP, comercio justo, certificación orgánica.
<i>Estrategia de producto</i>	Cumplir con las especificaciones técnicas que aseguren las características del producto. Trabajar con estándares de los productos.
<i>Estrategia de procesos</i>	Establecer los procesos que permitan lograr los objetivos de la organización con el mayor nivel de eficiencia posible.

FUENTE: WEINBERGER VILLARÁN, Karen; "Estrategia"; pág. 72.

- **Estrategias de recursos humanos:** Las estrategias de recursos humanos están determinadas por los procesos de gestión de personal.
 - **Estrategia de reclutamiento.** Las empresas pueden reclutar a sus trabajadores de fuentes externas o internas, es decir, pueden atraer a un trabajador que aún no trabaja en la empresa, esto se hace con la finalidad de renovar al personal; pero también se puede reclutar a un trabajador de la misma empresa para una posición diferente.
 - **Estrategia de selección.** Por lo general, para seleccionar a un trabajador se desarrollan entrevistas en profundidad,

se aplican pruebas psicológicas y se verifican las referencias de los candidatos.

- **Estrategia de contratación.** Las estrategias bajo las cuales un trabajador es contratado deben estar enmarcadas en la ley de trabajo y deben estar claramente establecidas.
- **Estrategia de inducción.** Consiste en familiarizar al trabajador con la misión de la empresa y los objetivos del puesto, por lo cual la eficiencia de su trabajo no solo dependerá de sus capacidades, sino además de la información que tenga del rol que desempeñará en la organización.
- **Estrategia de capacitación.** Puede darse a nivel interno o externo, y debe contribuir con mejorar el desempeño de los trabajadores, aumentar su nivel de motivación, lograr mejoras en la productividad, obtener una mejor calidad en el producto.
- **Estrategia de evaluación del desempeño.** Todo trabajador tiene derecho y está en la obligación a ser evaluado, esto ayudará a proponer cambios y mejorar en el trabajo.

➤ **Estrategias de financiamiento:** Por lo general, las empresas que recién comienzan suelen financiarse a través de parientes y amigos. La ventaja de esta estrategia de financiamiento es que no siempre exige garantías, las tasas de interés suelen ser menores al promedio del mercado y además es de rápido acceso.

Cuando ya está en marcha, otra alternativa de financiamiento es la que puede otorgar los proveedores. Conociendo las operaciones de la Empresa y sus requerimientos, los proveedores suelen financiar a las pequeñas y medianas empresas ayudándoles a crecer. Otra forma de financiar las operaciones de la Empresa es a través de préstamos en el sistema financiero tradicional.

3) Estrategias de crecimiento:

➤ Estrategias intensivas:

Tabla N° 7: Estrategias intensivas

Nombre de la estrategia	Objetivo a satisfacer
<i>Penetración de mercado</i>	Vender más de los mismos productos a los clientes actuales
<i>Desarrollo de nuevos mercados</i>	Vender más de los mismos productos a nuevos mercados
<i>Desarrollo de nuevos productos</i>	Vender nuevos productos a los mercados que ya se tienen.
<i>Desarrollo de productos y mercados</i>	Vender nuevos productos a nuevos clientes.

FUENTE: WEINBERGER VILLARÁN, Karen; "Estrategia"; pág. 86.

➤ Estrategias de integración:

Tabla N° 8: Estrategias de integración

Nombre de la estrategia	Objetivo a satisfacer
<i>Integración hacia adelante</i>	Asegurar los canales de distribución
<i>Integración hacia atrás</i>	Asegurar la calidad y disponibilidad de los proveedores
<i>Integración horizontal</i>	Captar una mayor porción de mercado adquiriendo a los competidores

FUENTE: WEINBERGER VILLARÁN, Karen; "Estrategia"; pág. 86.

➤ Estrategias de diversificación:

Tabla N° 9: Estrategias de diversificación

Nombre de la estrategia	Objetivo a satisfacer
<i>Diversificación relacionada</i>	Aprovechar los recursos y capacidades de la Empresa para incrementar los negocios existentes. Aprovechar las sinergias.
<i>Diversificación no relacionada</i>	Diversificar el riesgo financiero de la Empresa.

FUENTE: WEINBERGER VILLARÁN, Karen; "Estrategia"; pág. 87.

➤ Estrategias defensivas:

Tabla N° 10: Estrategias defensivas

Nombre de la estrategia	Objetivo a satisfacer
<i>Jointventure</i>	Compartir los riesgos del negocio.
<i>Downsizing</i>	Reducir los costos operativos de la Empresa.
<i>Desinversión</i>	Reducir el tamaño de la Empresa y el volumen de sus operaciones.
<i>Liquidación</i>	Cerrar la Empresa.

FUENTE: WEINBERGER VILLARÁN, Karen; "Estrategia"; pág. 87.

Etapa 5: Planes de actuación.

La pauta o plan que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en todo coherente.

Etapa 6: Seguimiento.

El seguimiento permite "controlar" la evolución de la aplicación de las estrategias corporativas en las Empresas u organizaciones; es decir, el seguimiento permite conocer la manera en que se viene aplicando y desarrollando las estrategias y actuaciones de la empresa; para evitar sorpresas finales, que puedan difícilmente ser resarcidas.

Etapa 7: Evaluación¹⁴

La evaluación es el proceso que permite medir los resultados, y ver como éstos van cumpliendo los objetivos planteados. La evaluación permite hacer un "corte" en un cierto tiempo y comparar el objetivo planteado con la realidad. Existe para ello una amplia variedad de herramientas. Y es posible confundirlo con otros términos como el de organizar, elaborar proyecto etc.

f. La prospectiva estratégica¹⁵

Es una disciplina con visión global, sistémica, dinámica y abierta que explica los posibles futuros, no sólo por los datos del pasado sino fundamentalmente teniendo en cuenta las evoluciones futuras de las variables (cuantitativas y sobretodo cualitativas) así como los comportamientos de los actores implicados, de manera que reduce la incertidumbre, ilumina la acción presente y aporta mecanismos que conducen al futuro aceptable, conveniente o deseado. Planificar desde un punto de vista prospectivo es ante todo, comprender el entorno fuera de su organización.

¹⁴ CERTO C. Samuel, PETER J. Paul: "*Dirección Estratégica*", Tercera Edición, Madrid, Mc Graw Hill editores, 1997

¹⁵ KOONTZ, Harold y WEHRICH, Heinz: "*Administración: Una Perspectiva Global*". Mc Graw Hill. México D.F. 1994. <http://www.prospecti.es/document/prospect.doc>

g. La administración por objetivos (APO)

A partir de la década de los 50, la teoría neoclásica movió la atención que antes estaba en las llamadas "actividades medio" hacia los objetivos o finalidades de la organización. El enfoque basado en el "proceso" y la preocupación mayor en las actividades (medios) se sustituyó por un enfoque en los resultados y objetivos alcanzados (fines). El enfoque en el "como" administrar pasó a un "por qué" o "para qué" administrar.

Del énfasis en hacer correctamente el trabajo (The best way de Taylor) para alcanzar eficiencia se pasó a enfatizar el trabajo más relevante a los objetivos de la organización para alcanzar eficacia. El trabajo pasó de un fin en sí mismo a un medio de obtener resultados.

Orígenes de la administración por objetivos

La administración por objetivos (APO) o administración por resultados constituye el modelo administrativo identificado como el espíritu pragmático y democrático de la teoría Neoclásica. Su aparición ocurrió en 1954, cuando Peter F. Drucker considerado como padre de la APO, publicó un libro ¹ sobre administración por objetivos.

Características de la APO

La APO es un proceso por el cual gerentes y subordinados identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y utilizan esos objetivos como guías para su actividad. La APO es un método por el cual el gerente y sus subordinados definen las metas en conjunto; las responsabilidades se especifican para cada uno en función de los resultados esperados, que constituyen los indicadores o patrones de desempeño bajo los cuales se evaluará ambos. Analizando el resultado final, el desempeño del gerente y del subordinado puede evaluarse objetivamente y los resultados alcanzados se pueden comparar con los esperados.

A pesar de tener un pasado autocrático, la APO funciona hoy con un enfoque amigable, democrático y participativo, y sirve de base para los nuevos esquemas de evaluación del desempeño humano,

remuneración flexible y, sobre todo, para hacer compatibles los objetivos organizacionales con los individuales.

Dentro de esa concepción, la APO trabaja con el siguiente esquema:

1. Gerente y subordinado se reúnen, discuten, negocian y formulan en conjunto los objetivos de desempeño para el subordinado. Objetivo, metas y resultados se negocian entre ellos. La formulación de objetivos es consensual y participativa.
2. A participar de este punto. El gerente se compromete a brindar apoyo, dirección y recursos para que el subordinado pueda trabajar con eficacia, orientado a alcanzar los objetivos. El gerente obtiene resultados y garantiza los medios y recursos (entrenamiento, habilidad, equipos, etc.) para que el subordinado pueda alcanzarlos.
3. El subordinado pasa a trabajar para desempeñar metas y obtiene los medios y recursos necesarios para alcanzar sus objetivos.
4. Periódicamente, gerente y subordinado se reúnen para evaluar en forma conjunta los resultados y el logro de los objetivos.
5. A partir de la evaluación conjunta, existe un reciclado del proceso: se evalúan o redimensiona los objetivos, así como los medios y recursos necesarios.

La APO presente las siguientes características:

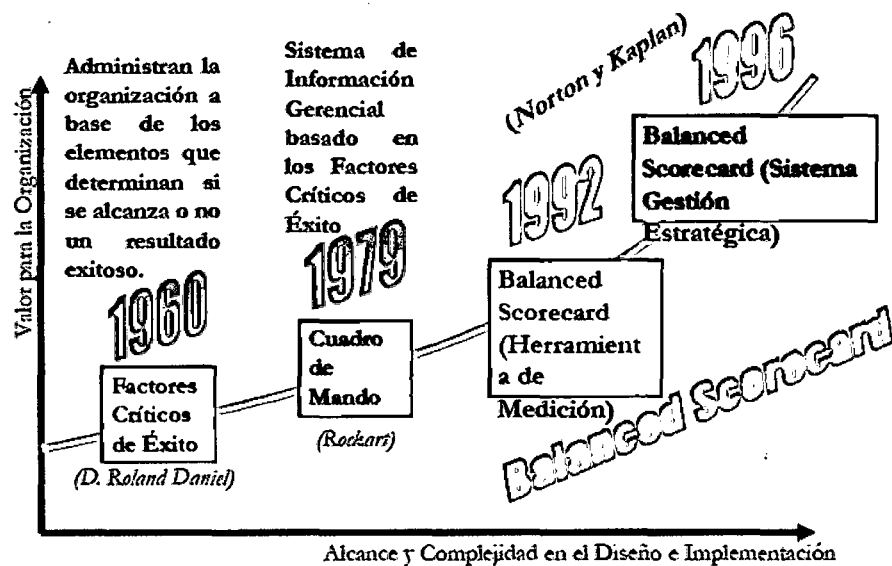
1. El establecimiento conjunto de objetivos entre el gerente y su superior.
2. El establecimiento de objetivos para cada departamento o posición.
3. Interrelación entre los objetivos departamentales.
4. Énfasis en la medición y en el control de resultados.
5. continúa evaluación, revisión y modificación de los planes.
6. Participación activa de las gerencias y los subordinados.
7. Apoyo intensivo del personal.

2.3.2. Cuadro de mando integral (CMI)

a. Origen

En 1960 D. Ronald Daniel, nos habla de los factores críticos de éxito, en donde habla que la organización se administra en base de los elementos que determinan si se alcanza o no un resultado exitoso; en 1979 Rockart menciona el cuadro de mando como un sistema de información gerencial basado en los factores críticos de éxito; Kaplan y Norton en 1992, hablan de Balanced Scorecard como una herramienta de medición, en 1996 Kaplan y Norton, habla que el balanced scorecard es un sistema de gestión estratégica.¹⁶

Gráfico N° 3: Reseña histórica



FUENTE: www.balancescorecard.org

b. Definición

Kaplan y Norton en 1992 hablan de Balanced Scorecard como una herramienta de medición, publicada en la revista Harvard Business Review, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores (La empresa en cuestión sería Analog Devices Inc.).¹⁷

¹⁶ www.balancescorecard.org

¹⁷ KAPLAN, R.S. y NORTON, D.S: "THE BALANCED SCORECARD-MEASURES THAT DRIVE PERFORMANCE", Harvard, Business Review Setiembre - Octubre 1992.

En 1996 Kaplan y Norton, habla que el balanced scorecard es un sistema de gestión estratégica; y realiza su estudio de cómo sería viajar en un avión con tan solo ver un indicador y concluye que no sería posible, para ello nos muestra el tablero de una avión, en donde menciona un conjunto de indicadores que pueden ser medibles tales como la velocidad aérea o en el espacio, un altímetro para medir a qué altura se encuentra, la velocidad del avión, un indicador de combustible, y así un conjunto de indicadores y hace mención que las organizaciones tampoco deben guiarse por un solo indicador cuantitativo sino también por los indicadores cualitativos como son la perspectiva del cliente, de los procesos internos y del aprendizaje y crecimiento. El cuadro de mando integral es un sistema de medición y gestión, que permite a las organizaciones medir sus actividades en términos de su visión de futuro y estrategias, convertir éstas últimas en acciones concretas, y dar una visión del desempeño de la organización. Además, el Balance Scorecard monitorea la situación de un proceso con el objetivo de tomar medidas correctivas, ayudando a definir indicadores para medir el cumplimiento de objetivos.¹⁸

El cuadro de mando integral es un modelo de gestión organizacional que tiene como objetivo comunicar la estrategia de la organización hacia sus diferentes niveles operativos y de este modo reflejarla en los procesos de negocio que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una organización. El CMI es también una herramienta de la administración que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico y también es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.¹⁹

¹⁸ KAPLAN Robert S. y NORTON David P: *"The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action"*, public ado en ingles por Harvard Business School Press, 1996.

¹⁹ KAPLAN Robert y NORTON David: *"El Cuadro de Mando Integral"*, Barcelona gestión 2000, 2001.

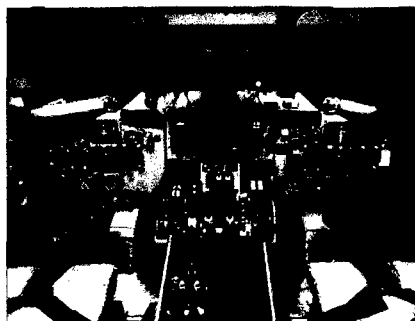
El CMI es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo, permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro.

El BSC es un sistema de control de gestión que traduce la estrategia y la misión en un conjunto de objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de todos los miembros de la organización, es un componente más del sistema de información de la dirección, pueden existir muchos otros informes que se reciben con periodicidad distinta y que responden a actuaciones de cualquier área, cierres de resultados, informes de ventas, desviaciones presupuestarias, etc.

El cuadro de mando integral es un sistema de gestión que permite: Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia, comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos, planificar, establece objetivos y alinear las iniciativas estratégicas, alinear el feedback y formación estratégica.

Lo que se pretende con el cuadro de mando es presentar indicadores que pueden servir como señales de alerta, para encaminar la actuación de la empresa a la consecución de la estrategia.²⁰

Gráfico N° 4: Tablero de mando integral



FUENTE: www.balancescorecard.org

²⁰ ALVARES ILLANES, Juan Francisco: *“Gestión por Resultados e Indicadores de Gestión”*, Pacífico Editores, primera edición – Lima, octubre 2011

c. Finalidad²¹

¿Es útil el cuadro de mando integral para las entidades del sector público? ¿Por qué?

En nuestra opinión, en Balanced Scorecard es útil porque:

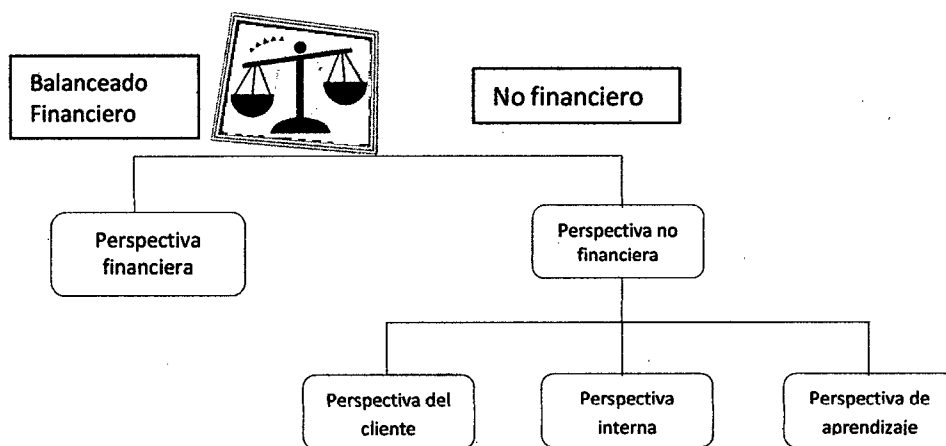
1. Desde una perspectiva del proceso de gestión pública, de planear, ejecutar y controlar las acciones e intervenciones del Estado, busca constantemente la medición de resultados del cumplimiento efectivo de los procesos, entendiéndose como tal el “conjunto de pasos, acciones, actividades, ejecución de recursos y aplicación de procedimientos ordenados y secuencias de manera cronológica que al ejecutarlos logramos una función importante de la organización que se traduce en metas logradas” diferenciándolos del enfoque tradicional que pone el acento únicamente en el cumplimiento de las metas previstas.
2. Permite a las entidades alinear el plan (visión, misión, objetivos) con las acciones, con el uso de recursos, con la aplicación de sus estrategias.
3. Maximiza el valor agregado a todas nuestras actividades, competencias y atribuciones.
 - Asegurando la eficiencia operativa.
 - Optimizando el uso de los servicios públicos de calidad.
 - Promoviendo cadenas de valor (ética, transparencia, eficiencia, eficacia, economía, calidad, etc.).
4. Amplía las medidas financieras que utiliza la contabilidad convencional con otro tipo de información no financiera cuantitativo y cualitativo. Ejemplo: Grado de cumplimiento del servicio público (N° de horas de servicio otorgado, cobertura del servicio, calidad de servicio, etc.).
5. Busca equilibrio y adecuada ponderación entre las medidas financieras y no financieras, de modo que éstas resultan las generadoras de los resultados organizacionales, vale decir: “El poder actuar sobre las medidas no financieras, se puede corregir

²¹ ALVARES ILLANES, Juan Francisco: “Gestión por Resultados e Indicadores de Gestión”, Pacífico Editores, primera edición – Lima, octubre 2011

a tiempo la performance de la entidad y mejorar los resultados antes que sea demasiado tarde”.

6. Promueve el enfoque prioritario sobre la satisfacción de los usuarios como medida especial para mejorar los resultados a través de funcionarios bien motivados y con tecnología adecuados a la organización.
7. Actúa preventivamente al tomar decisiones a tiempo respecto de los resultados obtenidos (variaciones, desviaciones, incumplimientos, sobre metas, etc.)
8. Mejora la comprensión de la interdependencia entre procesos, estrategias y resultados.

Gráfico N° 5: Enfoque cuadro de mando integral (Kaplan/Norton)



FUENTE: APAZA MEZA, Mario: "Balanced Scorecard Gerencia Estratégica y del Valor", pág. 173

d. Importancia²²

1. Lo importante del BSC radica en utilizar el modelo de medición de resultados, así como el logro del avance de lo ejecutado, evaluación, monitoreo y control para gerenciar y maximizar valor, riqueza y calidad de la misión de la organización.
2. Promueve e incorpora mediciones promoviendo el desarrollo de indicadores de desempeño y de rendimiento.
3. ¿Cómo las entidades pueden agregar valor y calidad a los servicios públicos, programas, proyectos y obras?

²² ALVARES ILLANES Juan Francisco: "Gestión por Resultados e Indicadores de Gestión", primera edición – Lima, octubre 2011.

4. ¿Cómo se debe innovar o reforzar las capacidades internas de la organización desde la perspectiva del planeamiento estratégico?
5. ¿Cuándo y cómo se debe invertir en las personas de la entidad, para generar desarrollo de capacidades, mediante sistemas y procedimientos novedosos y necesarios para mejorar el desempeño futuro?
6. ¿Cómo las medidas o indicadores de medición financieros y no financieros tienen que ser parte de un sistema de información para todos los niveles de la entidad, y sirva para la toma de decisiones?
7. Facilita la revisión del avance de metas y plantea las acciones correctivas que pueden ser necesarias.

Por lo tanto, el BSC es más que un sistema de medidas operativas, debe constituirse como un mecanismo táctico de un sistema estratégico para manejar las acciones de mediano y largo plazo, siempre con el objetivo fijado de añadir valor agregado a las actividades y procesos, misión, metas, objetivos, gerencia y gestión institucional.

Finalmente, el BSC debe poner énfasis en que los indicadores deben formar parte del sistema de información de todos los niveles de la organización.

e. Características²³

Entre las características del CMI, se pueden destacar:

1. Sirve para la identificación y previsión de las posibles desviaciones que se puedan producir, con el fin de tomar las medidas previsoras o correctoras que permitan una mejora cualitativa y cuantitativa de la actividad de una unidad de trabajo considerada. Es decir, es una herramienta de gestión colectiva descentralizada y sincronizada, que permite dirigir el funcionamiento y evolución de diferentes zonas de responsabilidad de la entidad adaptándolas a los objetivos estratégicos de la misma.

²³ VOGEL HECTOR, Mario: "Tablero de Comando en Iberoamérica", 2008 Argentina.

2. Se encuentra en conexión con la estrategia de la organización y, además, es un instrumento para la puesta en práctica de la misma. Esto es importante, porque sitúa en el centro la estrategia y no el control, se vincula a largo plazo y se fundamenta en supuestos tanto financieros como operativos.
3. Carácter sintético, ya que contiene únicamente la información esencial para una buena interpretación de las tendencias y su evolución.
4. Presentación de la información de una forma sinóptica y carácter de permanencia, al objeto de observar las tendencias.

f. Aportaciones²⁴

Entre las principales aportaciones del CMI cabe destacar las siguientes:

1. Pretende traducir la estrategia de una organización en un conjunto de indicadores que informan de la consecución de los objetivos y de las causas que provocan los resultados obtenidos.
2. Establece un sistema de comunicación de abajo-arriba y de arriba-abajo, que posibilita canalizar las habilidades y conocimientos específicos, a través de la fijación de objetivos realistas con los de la empresa, pudiendo estar ligados los mismos a una política de incentivos, coherente con la cultura de la organización y el perfil de los empleados.
3. Constituye un instrumento de aprendizaje individual, al permitir que cada responsable tenga una visión más rica de su situación interna y externa.

Además, los indicadores de una sección no son definidos por la dirección general, sino que son locales pero coordinados con los existentes a nivel superior. De esta forma, el conocimiento puede ser transferido de un ámbito de la empresa a otro, favoreciendo el aprendizaje estratégico.

²⁴ KAPLAN, R.S. y NORTON, D.S: "El Cuadro de Mando Integral", Barcelona, Gestión 2000, 1997.

g. Elementos de un Balanced Scorecard²⁵

Misión, visión, valores, estrategias, objetivos estratégicos, indicadores, metas, iniciativas, perspectivas.

La aplicación del Balanced Scorecard empieza con la definición de la misión, visión y la conceptualización de los valores de la organización.

Por lo tanto, las estrategias de la organización, solo serán consistentes si se han determinado esos elementos.

A partir de la definición de la misión, visión y valores de la entidad, se definen los programas y proyectos estratégicos, así como se identificarán los objetivos estratégicos que serán definidos como el aspecto más importante; finalmente, se desarrollarán las estrategias que pueden ser representadas directamente en forma de mapas estratégicos. Aclarando que todos ellos serán medidos a través de indicadores.

Analicemos brevemente estos conceptos:

1. Misión

La misión traduce el propósito general de la entidad y se considera como una expresión de su razón de ser. Revela el concepto de la organización en sí, sus principales funciones competencias, atribuciones y servicios públicos que ofrece, como instancia de gestión pública.

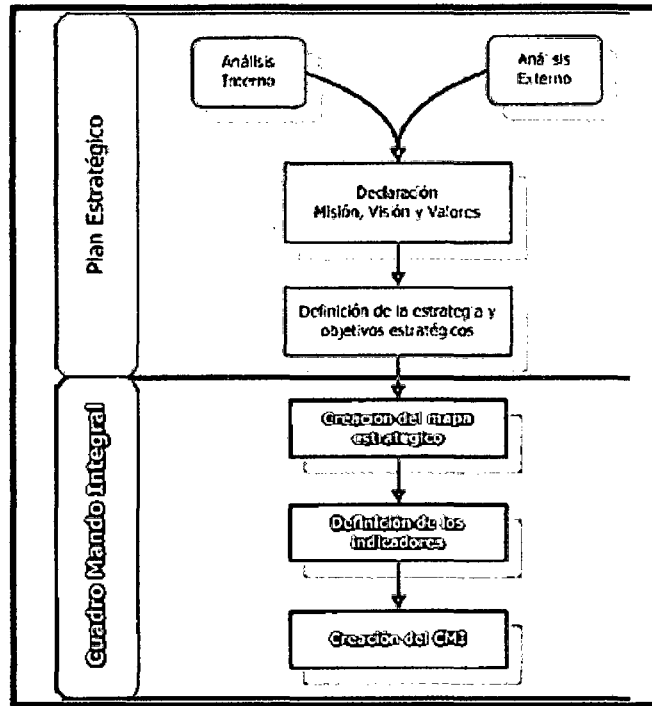
2. Visión

Entendida como una representación o imagen objetivo de lo que la organización y el espacio territorial espera ser en el futuro.

La visión representa el escenario altamente deseado, debe ser compartido por los diferentes sectores sociales y debe dar cuenta de su relación con el entorno macro regional y su rol en el país.

²⁵ ALVARES ILLANES, Juan Francisco: "Gestión por Resultados e Indicadores de Gestión" Pacífico Editores, primera edición – Lima, octubre 2011.

Gráfico N° 6: Plan estratégico y cuadro de mando integral



FUENTE: VOGEL HECTOR, Mario: "Tablero de Comando en Iberoamérica", Argentina 2008, pág. 17

3. Valores

Es el conjunto de hechos y actividades corporativas positivas, que promueven el cambio y la calidad en le gestión pública, así como en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Por lo tanto, toda organización no tiene futuro si no está asentada sobre una base sólida de valores tales como la comunidad de los intereses, el servicio público que implica obligaciones reciprocas entre sus miembros, el trabajo en equipo, el hacer partícipe de las iniciativas y criterios para la mejora de la calidad de la gestión y los servicios públicos.

El clima organizacional y la conducta ética de la organización y sus integrantes favorecen la aplicación del BSC, traducida en acciones concretas que evidencien la transparencia en la gestión, la moral y la conducta individual y grupal basada en sus deberes y funciones, en el Código de Ética del servidor público y en los aspectos legales y normativos.

4. Estrategia

Son los métodos, procesos y procedimientos que se utilizan para obtener los productos, los objetivos y los resultados, e incluyen el uso de los recursos.

5. Objetivos estratégicos

Son logros que las organizaciones persiguen en un plazo determinado, éstos deben ser coherentes con la misión y orientaciones de las políticas institucionales.

6. Indicadores

“Un indicador es una medida explícita utilizada para determinar el desempeño, una señal que revela el progreso hacia los objetivos; un medio para medir los que realmente sucede en comparación con lo que se ha planificado en términos de calidad, cantidad y puntualidad” “es una expresión numérica ó verbal para caracterizar actividades (sucesos, objetos, personas) en términos cualitativos y cuantitativos”.

El indicador puede ser cualitativo o cuantitativo. Los indicadores cualitativos sirven más para describir percepción o satisfacción y los cuantitativos para determinar grados o niveles de calidad, es decir cantidad.

Los indicadores deben tener las siguientes características.

- Ligados a la estrategia
- Cuantitativos
- Accesibles
- Relevantes

Tabla N° 11: Modelo de ficha de indicador

Indicador	Objetivo asociado	Perspectiva	Código	Tipo	Frecuencia
Tiempo medio unitario de proceso	Mejora del proceso productivo	Interna	TMP001	Resultado	Semanal
Definición del indicador	Tiempo medio de fabricación del producto X, desde que comienza el proceso con el acopio de material hasta que se almacena el producto en el almacén de salidas.				
Fórmula de cálculo	(Total de productos fabricados en el mes) / (Tiempo total de proceso)		Fuente de información	ERP de la Pyme.	
Meta	20 min.				
Responsable del indicador	Director/a de Producción.				
Responsable de la información	Administrativo/a de Producción.				

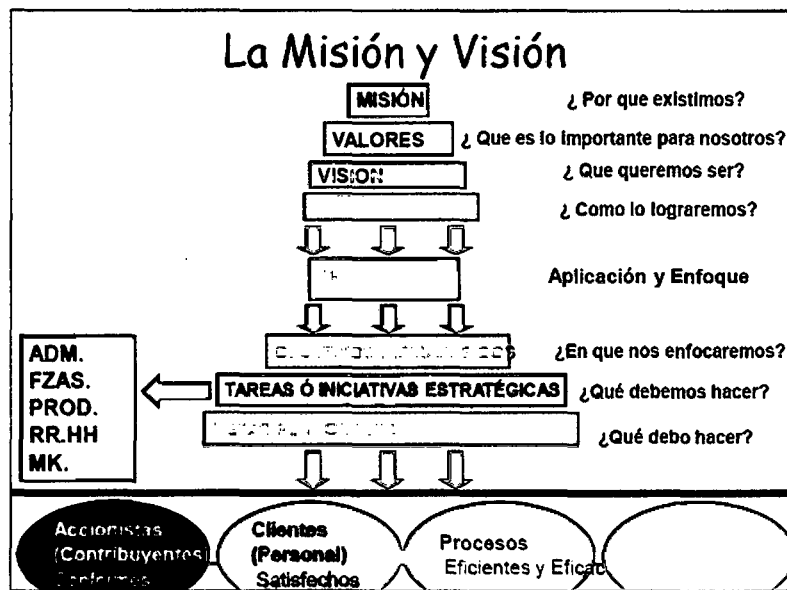
FUENTE: APAZA MEZA, Mario; "Balanced scorecard Gerencia Estratégica y de Valor".

7. Meta

Valor objetivo que se desea obtener para un indicador en un periodo de tiempo determinado.

En general las metas deben ser retadoras pero realizables y deben establecerse con la periodicidad adecuada, para poder corregir desviaciones antes de que sea demasiado tarde..

Gráfico N° 7: La misión y la visión



FUENTE: www.balancescorecard.org

8. Perspectivas del Balanced Scorecard o CMI

Perspectiva financiera

Comprende la medición y monitoreo del uso adecuado y eficiente de los recursos financieros con los que cuenta la entidad o con los que pueda generar potencialmente en el futuro; para ello, deberá adoptar la estrategia financiera adecuada para crear valor.

Por tanto, la entidad debe utilizar fundamentalmente las siguientes estrategias.

a. Crecimiento de los ingresos e incremento de la productividad de los servicios públicos, lo que quiere decir que habrá que obtener ingresos procedentes de la ampliación de la base tributaria, nuevos servicios públicos, nuevos contribuyentes o usuarios u ofreciéndoles servicios complementarios de calidad.

La productividad tiene a su vez dos componentes:

- Una mejora de la estructura de costos, reduciendo gastos corrientes e indirectos en determinadas áreas no productivas o tomando como alternativa la tercerización de servicios u outsourcing.
- Utilización efectiva de los activos, reduciendo la necesidad de mayores inversiones de capital (compra de activos innecesarios y superfluos).

b. Costo óptimo de las contrataciones (compras corporativas, subasta inversa, etc.).

c. Mejora en la gestión de cobranzas y recuperación de la cuantiosa deuda por cobrar (morosidad e incumplimiento de deuda tributaria y no tributaria).

d. Máximo ahorro en los procesos de inversión (obras por contrata).

e. Las medidas de actuación financiera, través de los indicadores, deben señalar si las estrategias de la entidad están contribuyendo a mejorar el incremento de los ingresos.

f. Están relacionados por lo general con la eficiencia, economía y uso de los recursos financieros.

Bajo esta perspectiva podremos monitorear el estado de las finanzas públicas y los recursos destinados a estos proyectos y objetivos estratégicos que tengan impacto, y que la ausencia de éstos o la mala aplicación de los recursos incidirán negativamente.

Por otro lado, cuando se quiere lograr una distribución óptima de los recursos financieros no se debe realizar solo ahorros o reducciones presupuestarias, sino también aplicar cambios de política, basados en causas y efectos, del modelo de gestión.

Si solamente se pensara en potenciar las inversiones de infraestructura pública, sin contar con planes y proyectos sociales, la solución será parcial, ya que se deberá tomar en consideración las consecuencias de las acciones del Gobierno en materia de calidad de los planes, incidencia en la productividad y desarrollo social, mejora de la calidad de vida, incremento del ingreso per cápita, etc.

Perspectiva de los usuarios, contribuyentes o clientes

Resume el propósito principal de las acciones del Estado (funciones, atribuciones y competencias), que se traduce en proveer servicios públicos, proyectos y obras de infraestructura de calidad, en cantidad y cobertura adecuada, buscando la satisfacción y el beneficio de la población (público objetivo), la fidelidad de los usuarios y el incremento de los mismos.

La base de la estrategia a ejecutar consiste en crear valor y atributos a los productos y servicios públicos, mejorar las relaciones con la ciudadanía y la imagen corporativa de líder y credibilidad que proyecta la organización.

Por lo tanto definitivamente la entidad debe diferenciarse de sus pares, atraer y fidelizar a los usuarios y beneficiarios y a la ciudadanía en general (Poder Judicial, Tribunal Constitucional, Consejo Nacional de la Magistratura, Congreso, Poder Ejecutivo).

Los indicadores que permiten medir el desempeño y evaluar la perspectiva del usuario; están constituidos por indicadores de resultados asociados a indicadores sobre eficacia y calidad,

considerándose dentro de este último aquellos instrumentos que permiten medir el grado de satisfacción de los usuarios u otros supuestos con las características particulares de cada entidad.

En esta perspectiva, la organización debe monitorear los indicadores definidos y evaluar la percepción de la población, la calidad de los servicios y las acciones de impacto directo hacia la población; ésta es la perspectiva más importante debido a que es la razón de ser y existir de la entidad (misión).

Algunos ejemplos: cobertura de servicios de salud pública, educación plena, acceso a vivienda propia, seguridad y protección, generación de empleo, etc.

Perspectiva de los procesos internos

Comprende la identificación de los procesos críticos que las entidades deben focalizar, mejorarlos y repotenciarlos, para el cumplimiento de sus objetivos institucionales, incorporando medidas de calidad basadas en mejorar los procesos internos.

En esta perspectiva se consideran:

- a. Reducción de costos y tiempo de atención al contribuyente.
- b. Mejoras en la actuación operativa.
- c. Uso de la infraestructura y activos de acuerdo a la capacidad instalada.
- d. Desarrollo de procedimientos ágiles menos burocráticos.
- e. Desarrollo, promoción y aplicación de sistemas de control interno efectivos.

Por tanto esta perspectiva nos permitirá monitorear y tomar decisiones sobre el estatus de aquellos servicios públicos, programas y proyectos y obras que tengan impacto directo hacia la ciudadanía e incorporar procesos innovadores que rompan la habitualidad de los mismos.

Perspectiva de aprendizaje, capacitación y crecimiento

Define las competencias y actitudes básicas de los funcionarios públicos, adicionando el uso de la tecnología y la cultura corporativa necesarias para afianzar las estrategias, a través de

programas de capacitación y especialización de permanente implementación y equipamiento de tecnologías automatizadas, para entregar valor a sus usuarios.

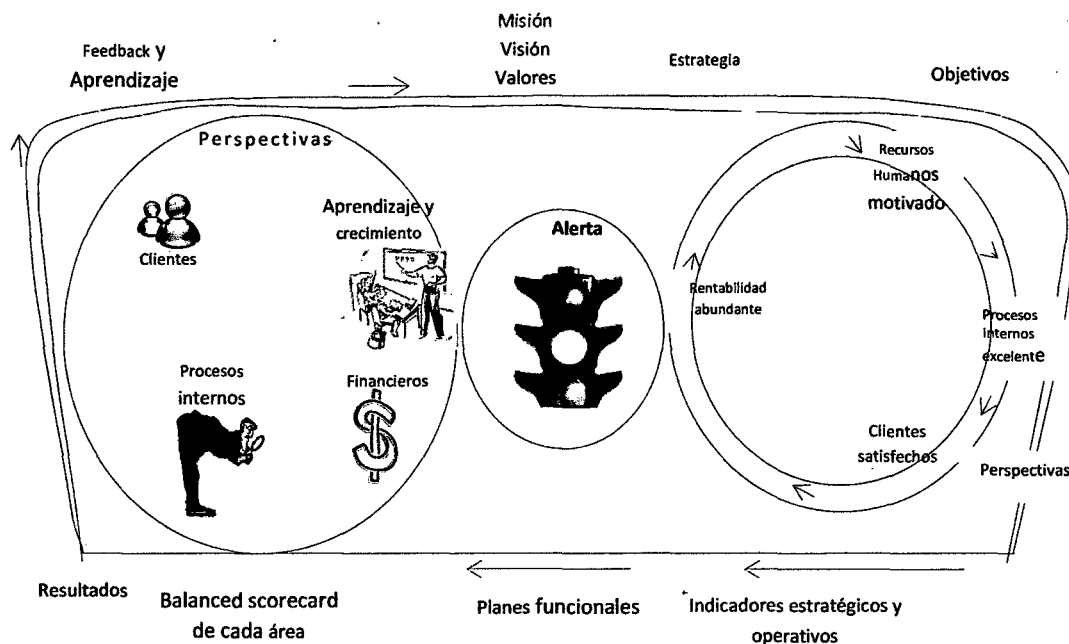
Comprende también el desarrollo de acciones e impulso de la capacitación y aprendizaje permanente, el desarrollo de las capacidades orientadas al crecimiento cualitativo y al fortalecimiento institucional, veamos los siguientes ejemplos:

- a. Promover información gerencial a todo nivel, formación y competitividad.
- b. Disponibilidad de información, valores corporativos.
- c. La implementación de políticas en capacidades especificadas (como la capacitación en el uso de determinado programa informático) afectará positivamente la rapidez de los procesos, lo que a la larga tendrá efecto positivo en la satisfacción y calidad de la atención a los usuarios. El resultado de la implementación de programas de capacitación son evaluadas mediante el indicador de "horas de capacitación por trabajador"

Existe una actualización entre los indicadores para la medición y evaluación de la gestión y el desempeño con las perspectivas, vale decir que todos los indicadores deben estar asociados en una relación de causa y efecto a determinadas perspectivas y éstos a los objetivos estratégicos.²⁶

²⁶ ALVARES ILLANES, Juan Francisco: *"Gestión por Resultados e Indicadores de Gestión"*, primera edición – Lima, octubre 2011.

Gráfico N° 8: Perspectiva desde un soft tablero de comando (Kaplan y Norton)



FUENTE: Apaza Meza, Mario: "Balanced Scorecard Gerencia Estratégica y del Valor", Pag. 205

h. Mapas estratégicos²⁷

Es el conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales, describiendo e ilustrando de manera clara y precisa las iniciativas corporativas y las relacionan con las medidas de desempeño que plantee el Cuadro de mando integral, mediante la construcción de indicadores para cada objetivo estratégico.

El mapa estratégico ayuda a valorar la importancia que tiene cada objetivo estratégico agrupado y direccionado hacia perspectivas o dimensiones clave de éxito, entre los cuales podemos señalar: Ejecutar, procesos breves y oportunos, cumplir en los plazos señalados.

De esta manera los funcionarios y empleados tienen un horizonte y una visión clara de sus funciones y atribuciones, se relaciona con los objetivos generales de crecimiento, expansión, innovación, mejora de calidad de los productos y servicios públicos.

²⁷ KAPLAN Robert S. y NORTON David P.: "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action", publicado en inglés por Harvard Business School Press, 1996.

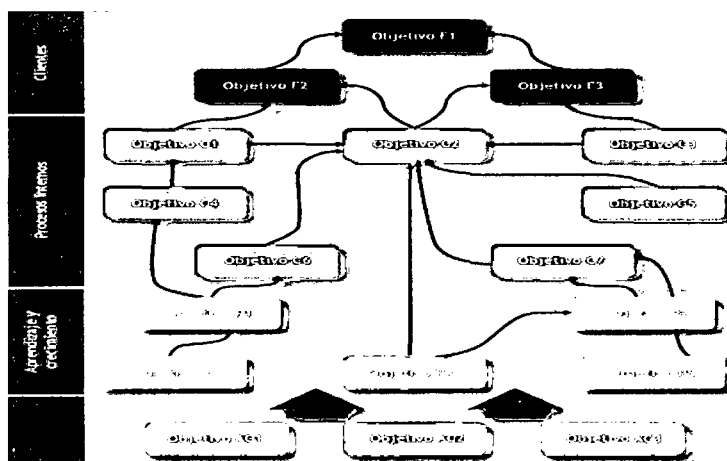
Kaplan y Norton dice que un observador externo debería ser capaz de leer la estrategia de la compañía a través de su mapa estratégico o su cuadro de mando integral.

Los mapas estratégicos, permite a las organizaciones describir los vínculos entre los activos intangibles y la creación de valor con una claridad y precisión nunca antes vista. El foco de su trabajo es que no se puede controlar lo que no se puede medir, y un modo de poner en palabras claras la estrategia de una organización, es elaborar los mapas estratégicos.

Kaplan y Norton afirman que el aspecto más crítico de la estrategia es su puesta en práctica de un modo que garantice la creación sostenida de valor depende de la gestión de cuatro procesos internos clave: operaciones, relaciones con los clientes, la innovación y regulación y los procesos sociales. Los autores muestran cómo las organizaciones pueden utilizar los Mapas Estratégicos para vincular los procesos a los resultados deseados, evaluar, medir y mejorar los procesos críticos y las inversiones en capital humano, informativo y organizativo.

Los Mapas Estratégicos aseguran que cualquier organización pueda alinear los procesos, la gente y la tecnología de la información para un rendimiento superior.

Gráfico N° 9: Ejemplo de mapa estratégico



FUENTE: APAZA MEZA, Mario; "Balanced Scorecard Gerencia Estratégica y de Valor".

i. Iniciativas estratégicas²⁸

Las iniciativas estratégicas son las acciones en las que la organización centrará su atención para la consecución de los objetivos estratégicos durante un determinado período de tiempo. Éstas se dividen en actuaciones clave, a las que se les debe asignar una fecha límite para su desarrollo, constituyendo de este modo los hitos más relevantes para el seguimiento de las iniciativas estratégicas.

El proceso para el establecimiento de las iniciativas estratégicas se realiza en las fases que se desarrollan a continuación.

- **Identificación de los proyectos en marcha**

En esta etapa inicial se realizará un inventario de los proyectos que hay actualmente en la compañía. Para ello se identificará la naturaleza del proyecto, los plazos, los recursos de los que se dispone para el mismo y el presupuesto con que se cuenta.

Posteriormente, y siempre teniendo en cuenta el mapa estratégico, analizaremos si estos proyectos son los adecuados o bien deberíamos diseñar otros proyectos para abordar objetivos que ahora no estamos contemplando. Generalmente en esta fase se revelará algún proyecto para el cual no se tiene un objetivo muy claro. Será el momento de replantearse su utilidad. Como resultado se obtendrá un listado de proyectos que la compañía quiere acometer en los próximos años, todos ellos vinculados a la consecución de uno o más objetivos estratégicos.

En esta fase puede resultar de gran utilidad la elaboración de una sencilla matriz en la que se enfrenten las posibles iniciativas frente a los objetivos estratégicos planteados por la organización. De este modo se identifica de forma visual sobre qué objetivos actúa cada una de las iniciativas.

²⁸ APAZA MEZA, Mario: *"Balanced Scorecard Gerencia Estratégica y del Valor"*, pacifico editores, tercera edición, febrero 2010.

Tabla N° 12: Matriz de iniciativas / objetivos estratégicos

		Objetivos estratégicos			
		Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo N
Iniciativas	Iniciativa 1	X		X	...
	Iniciativa 2		X		X
	Iniciativa 3	X	X		...

	Iniciativa N		X	X	X

FUENTE: APAZA MEZA, Mario; "Balanced scorecard gerencia estratégica y de valor".

- **Priorización de iniciativas**

Como se comentó, es habitual que cada objetivo estratégico lleve asociado más de un proyecto para ayudar a su consecución. Ello obliga a establecer un orden de ejecución en función de la prioridad estratégica del mismo.

Se debe prestar atención a las dependencias que puede haber entre proyectos, ya que puede ocurrir que la puesta en marcha de un nuevo proyecto dirigido a favorecer un objetivo estratégico pueda resultar perjudicial para otros objetivos estratégicos. Como ejemplo, es habitual que los proyectos de mejora de la calidad impliquen importantes inversiones, por lo que pueden ser incompatibles con proyectos que persigan directamente la reducción de costes.

Como soporte a esta tarea, y con el fin de minimizar el impacto negativo de ciertas iniciativas, se puede emplear la Matriz de impacto de iniciativas estratégicas, que permite realizar un análisis global del impacto de cada iniciativa, pudiendo anticipar posibles contradicciones y hacer los ajustes necesarios a tiempo para minimizar el impacto negativo.

Tabla N° 13: Modelo de iniciativas estratégicas

		Iniciativa	Iniciativa	Iniciativa	Iniciativa	Iniciativa	Iniciativa	Iniciativa	Iniciativa	Iniciativa	Iniciativa	Iniciativa	Iniciativa	Iniciativa	Iniciativa	Iniciativa	Iniciativa	Iniciativa
Persp. financiera	Objetivo 1																	
	Objetivo 2																	
	Objetivo 3																	
Persp. de clientes	Objetivo 4																	
	Objetivo 5																	
	Objetivo 6																	
Persp. de procesos internos	Objetivo 7																	
	Objetivo 8																	
	Objetivo 9																	
Persp. de aprendizaje y crecimiento	Objetivo 10																	
	Objetivo 11																	
	Objetivo 12																	

<input type="checkbox"/>	Impacto positivo muy alto
<input type="checkbox"/>	Impacto positivo medio
<input type="checkbox"/>	Impacto positivo bajo
<input type="checkbox"/>	Impacto negativo medio
<input type="checkbox"/>	Impacto negativo alto

FUENTE: APAZA MEZA, Mario; "Balanced Scorecard Gerencia Estratégica y de Valor".

Finalmente, a modo de mecanismo de documentación es conveniente reflejar todas las iniciativas en fichas, en las que figuren datos clave como el responsable, el presupuesto y los recursos implicados en cada iniciativa. Se puede tomar como base el siguiente modelo:

Tabla N° 14: Modelo de ficha de iniciativas estratégicas

Acción estratégica	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de fin	Prioridad	Presupuesto
Objetivo asociado					
Descripción de la acción					
Planificación detallada					
Recursos implicados					

FUENTE: APAZA MEZA, Mario; "Balanced Scorecard Gerencia Estratégica y de Valor".

j. Responsable y recursos

Cada objetivo, indicador e iniciativa debe tener su responsable. Una persona a cargo que controla su cumplimiento.

Otro aspecto clave para una implementación con éxito del balanced scorecard es asignar los recursos necesarios para el buen desarrollo de las iniciativas estratégicas. Es el primer paso para el cumplimiento de la estrategia. Por ello es necesario establecer los equipos a cargo de cada iniciativa, así como el papel que diferentes personas van a jugar con ellos. Y también dotar a las iniciativas de los recursos necesarios para su cumplimiento, se recomienda que el presupuesto contenga una partida de recursos asignados a las iniciativas estratégicas. Estos recursos deben estar diferenciados del presupuesto operativo, del presupuesto de inversión y de otros presupuestos que utilizan las empresas, así podemos evitar que otras actividades engullan esos recursos que debieran dedicarse al cumplimiento de las iniciativas críticas definidas en el balanced scorecard.

2.3.3. El desempeño organizacional

El desempeño organizacional es la medida de la eficiencia y la eficacia de una organización; grado en que alcanza los objetivos acertados.²⁹

El desempeño de las organizaciones es esencial para alcanzar los objetivos planeados y obtener, consecuentemente, el éxito de la visión empresarial, entendida ésta como la meta más alta de una organización. En este contexto, la medición del desempeño tiene un papel crítico, en cuanto que implica dar seguimiento a los avances en los logros de las estrategias de la organización. Para ello, es necesario contar con herramientas que respondan de forma adecuada a las necesidades de ese seguimiento y evaluación, y provean de indicadores que permitan modificar, si es necesario, el rumbo de las estrategias; y una de las metodologías o herramientas de medición del desempeño empresarial es el Balanced Scorecard o cuadro de mando integral.

Desde el punto de vista de la mejora del desempeño organizacional, debemos combinar los tres puntos de vista, ya que la performance organizacional depende tanto de factores internos racionales o informales, como también de factores externos clientes - usuarios, tecnología, alianzas, ambientes sociales, político, legal.

El desempeño organizacional está en base a su funcionamiento interno de las organizaciones como su funcionamiento externo, en relación con el ambiente en que operan.³⁰

a. El desempeño organizacional en el sector público³¹

En la administración pública el desempeño es un concepto relativamente nuevo. Según la Real Academia Española, el desempeño se refiere a actuar, trabajar, dedicarse a una actividad, lo cual nos da una idea básica, pero que requiere una elaboración conceptual más amplia para el ámbito de la gestión pública. Tal

²⁹ soloadministracionapuntes.blogspot.com/2012/02/que-son-las-competencias-gerenciales.html

³⁰ BERNÁNDEZ Mariano PhD, CTP: "Desempeño Organizacional", www.expert2business.com

³¹ ALVARES ILLANES, Juan Francisco: "Gestión por Resultados e Indicadores de Gestión" Pacífico Editores, primera edición – Lima, octubre 2011.

desarrollo a menudo se ha asimilado al concepto anglosajón de government performance, el cual se refiere a la productividad, calidad, oportunidad, responsabilidad y eficacia de los servicios y programas públicos.

Dado que la gestión pública implica actuar o dedicarse a las responsabilidades gerenciales asociadas al servicio público y bienestar de la ciudadanía, entonces el desempeño involucra los aspectos públicos y organizacionales y su relación con el entorno como lo describe Hernández (2002): desempeño implica la consideración de un proceso organizacional, dinámico en el tiempo y refleja modificaciones del entorno organizativo, de las estructuras de poder y los objetivos. Pero ciertamente, los resultados de este desempeño necesitan ser medidos o valorados a través de indicadores.

b. Medición del desempeño organizacional

La medición del desempeño es un proceso sistemático y de valor que consiste en obtener información confiable sobre un proceso, un programa, un producto o una actividad para procesar, analizar y comparar sus resultados con un indicador base o estándar tomando como referencia la eficiencia, eficacia y el rendimiento de los programas y proyectos, así como la productividad operativa, financiera y de inversión de las entidades públicas para promover y apoyar la mejora continua en sus respectivas gestiones.

c. Importancia de la medición del desempeño organizacional

El desempeño en el sector público es algo real que se percibe, bueno o malo, eso depende de cada administración y como lo nota la ciudadanía en general.

En tiempos actuales, el término medición asociado a los resultados de la gestión o desempeño está cobrando cada más relevancia a nivel nacional e internacional por su contribución en la medición de los resultados de los programas y proyectos ejecutados por las entidades, así como el cumplimiento de las políticas públicas.

Tabla N° 15: Elementos claves en el desempeño de una organización

Eficiencia	Describe la relación entre dos magnitudes físicas: la producción de un servicio público y los insumos o recursos empleados para alcanzar el nivel de los productos desde un punto de vista más óptimo, la eficiencia se puede definir como "producir la mayor cantidad con el nivel de recursos del que se dispone" y se materializa a través de productividad, rendimiento, capacidad instalada, etc.	Insumo	Son los recursos necesarios para desarrollar los programas, proyectos, etc. que dan como resultado la generación de un producto intermedio y final. Los indicadores de insumo miden la cantidad de recursos utilizados para la elaboración de productos y obtener resultados.
Eficacia	Se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos previstos y en qué medida se están logrando. La eficacia es un concepto que da cuenta del grado de cumplimiento superior con valor agregado de los propósitos, cuya perspectiva es medir el grado de avances respecto al universo, la focalización, cobertura y el impacto.	Proceso	Conjunto de elementos dinámicamente interrelacionados que se desarrollan a través de una secuencia de actividades orientadas a generar valor agregado.
Calidad	Señala las características y atributos que debe tener el producto, desde el punto de vista técnico y humano para alcanzar niveles de superiores de expectativa, se exterioriza por medio de la oportunidad, accesibilidad, percepción de usuarios, precisión en la solución de problemas y servicios.	Producto	Cuantifican los bienes y servicios públicos, producidos y que están contenidos en un programa estratégico. Es importante señalar que la culminación de un producto no determina el cumplimiento de los objetivos o resultados.
Economía	Es la capacidad de una entidad para generar y ejecutar adecuadamente los recursos financieros para obtener productos y cumplir con los objetivos previstos, se materializa en medir mediante el costo del producto, programa, proyecto, del presupuesto ejecutado, del financiamiento o autofinanciamiento, medir el gasto operativo, etc.	Resultados finales	Son los productos cuantificables y medibles positivos o negativos alcanzados en el corto plazo y generados como consecuencia de las acciones y/o estrategias e intervenciones del estado, siendo de directa importancia para los beneficiarios, se reflejan en el aporte o contribución de la calidad de vida del público objetivo. La mejora en las condiciones sociales y económicas o solución de problemas centrales de la población objetivo, en resumen el impacto logrado.

FUENTE: Alvares Illanes Juan Francisco; "Gestión por Resultados e Indicadores de Gestión" primera edición – Lima, octubre 2011.

2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Cuadro de mando integral. El cuadro de mando integral es un sistema de gestión que permite: Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia, comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos, planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas, alinear el feedback y formación estratégica (ALVARES ILLANES, Juan, 2011).

Desempeño organizacional. El desempeño organizacional es la medida de la eficiencia y la eficacia de una organización; grado en que alcanza los objetivos acertados (soloadministracionapuntes.blogspot.com/2012/02/que-son-las-competencias-gerenciales.html).

Eficacia. Se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos previstos y en qué medida se están logrando. La eficacia es un concepto que da cuenta del grado de cumplimiento superior con valor agregado de los propósitos, cuya perspectiva es medir el grado de avances respecto al universo, la focalización, cobertura y el impacto (ALVARES ILLANES, Juan, 2011).

Eficiencia. Describe la relación entre dos magnitudes físicas: la producción de un servicio público y los insumos o recursos empleados para alcanzar el nivel de los productos desde un punto de vista más óptimo, la eficiencia se puede definir como "producir la mayor cantidad con el nivel de recursos del que se dispone" y se materializa a través de productividad, rendimiento, capacidad instalada, etc. (ALVARES ILLANES, Juan, 2011).

El análisis DAFO. También conocido como Matriz o Análisis DOFA o FODA, es una metodología de estudio de la situación de una organización o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada (CARRILLO DE ALBORNOZ, José María y SERRA: "Manual de Autodiagnóstico Estratégico" página 49).

Estrategia. Es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, y permite obtener ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los stakeholders (JOHNSON Y SCHOLLES: "Dirección Estratégica", 2001 – pág. 10)

Indicadores. “Un indicador es una medida explícita utilizada para determinar el desempeño, una señal que revela el progreso hacia los objetivos; un medio para medir los que realmente sucede en comparación con lo que se ha planificado en términos de calidad, cantidad y puntualidad” “es una expresión numérica ó verbal para caracterizar actividades (sucesos, objetos, personas) en términos cualitativos y cuantitativos” (APAZA MEZA, Mario; “Balanced scorecard Gerencia Estratégica y de Valor”)

Macro ambiente

El análisis del macro-ambiente consiste en identificar, evaluar, y medir el impacto de las variables económicas, políticas, legales, socioculturales, tecnológicas, climatológicas y globales de la organización (WEINBERGER VILLARÁN, Karen; “Estrategia”; pág. 23)

Mapa estratégico. Es el conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales, describiendo e ilustrando de manera clara y precisa las iniciativas corporativas y las relacionan con las medidas de desempeño que plantee el Cuadro de mando integral, mediante la construcción de indicadores para cada objetivo estratégico (KAPLAN Robert S. y NORTON David P).

Micro ambiente

Son todas las fuerzas que una empresa puede controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado (WEINBERGER VILLARÁN, Karen; “Estrategia”; pág. 23)

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Define las competencias y actitudes básicas de los funcionarios públicos, adicionando el uso de la tecnología y la cultura corporativa necesarias para afianzar las estrategias, a través de programas de capacitación y especialización de permanente implementación y equipamiento de tecnologías automatizadas, para entregar valor a sus usuarios (ALVARES ILLANES, Juan, 2011).

Perspectiva de los procesos internos. Comprende la identificación de los procesos críticos que las entidades deben focalizar, mejorarlos y

repotenciarlos, para el cumplimiento de sus objetivos institucionales, incorporando medidas de calidad basadas en mejorar los procesos internos (ALVARES ILLANES, Juan, 2011).

Perspectiva de los usuarios. Resume el propósito principal de las acciones del Estado (funciones, atribuciones y competencias), que se traduce en proveer servicios públicos, proyectos y obras de infraestructura de calidad, en cantidad y cobertura adecuada (ALVARES ILLANES, Juan, 2011).

Perspectiva financiera. Comprende la medición y monitoreo del uso adecuado y eficiente de los recursos financieros con los que cuenta la entidad o con los que pueda generar potencialmente en el futuro; para ello, deberá adoptar la estrategia financiera adecuada para crear valor (ALVARES ILLANES, Juan, 2011).

Plan estratégico. Es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el mediano plazo (WEINBERGER VILLARAN, Karen, 2009).

Planeamiento estratégico

Es un medio sistemático para analizar el entorno, evaluar las fortalezas y debilidades de una empresa; identificar su ventaja competitiva, definir una visión y una misión, establecer objetivos estratégicos y luego escoger la estrategia, es decir, el medio más adecuado para el logro de los objetivos, para su posterior implantación (WEINBERGER VILLARAN, Karen, 2009)

Servicios públicos locales. Es el conjunto de prestaciones reservadas en cada Estado a la órbita de las administraciones públicas y que tienen como finalidad ayudar a las personas que lo necesiten, suelen tener un carácter gratuito, que corre a cargo del Estado (ALVARES ILLANES, Juan, 2011).

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA DE LA
INVESTIGACIÓN

III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.1.1. De acuerdo a la orientación

Básica: El presente trabajo de investigación fue de tipo básica, porque contiene una propuesta del plan estratégico institucional 2013-2017 y cuadro de mando integral, basado en el marco teórico y conceptual y persigue el progreso de los conocimientos científicos o filosóficos con la finalidad de contribuir a mejorar el desempeño organizacional de la Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca.

3.1.2. De acuerdo a la técnica de contrastación

El presente trabajo de investigación fue **descriptivo**, porque se propone identificar y describir los elementos y características del problema de investigación, poniendo de manifiesto sus peculiaridades y las relaciones de asociación entre las variables.

3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación se consideró dentro de un **diseño no experimental**, puesto que su fin es la observación de las variables y no la manipulación de éstas. De la misma manera este estudio tuvo la característica de **diseño transversal**, porque se estudia y describen los datos obtenidos en un periodo de tiempo determinado, sin ningún tipo de interrupciones.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población es de 650 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca y la muestra es de 65 de acuerdo al cálculo realizado cuando la población es conocida.

$$n = \frac{k^2 N p q}{e^2 (N - 1) + k^2 p q}$$

Donde:

n= Muestra

k= Nivel de confianza

N= Tamaño de la población

p= Proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio

q= Proporción de individuos que no poseen esa característica

e= Límite aceptable de error muestral

Reemplazando:

$$n = \frac{1.96^2 * 650 * 0.95 * 0.05}{0.05^2 * (650 - 1) + 1.96^2 * 0.95 * 0.05}$$

$$n = 65$$

3.4. HIPÓTESIS

La formulación del Plan Estratégico Institucional 2013-2017 y Cuadro de Mando Integral optimizará el desempeño organizacional en la Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca.

3.5. VARIABLES Y OPERACIONALIZACIÓN

a. Variable independiente:

- ✓ Plan Estratégico Institucional 2013-2017
- ✓ Cuadro de mando integral

b. Variable dependiente:

- ✓ Optimización del desempeño organizacional

c. Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INDICES/MEDICION
INDEPENDIENTE: 1.- Plan Estratégico Institucional	a. Institucional. b. Funcional. c. Operacional.	> Visión. > Misión. > Valores. > Líneas estratégicas. > Objetivos. > Estructura Organizacional. > Recursos. > Liderazgo. > Presupuesto. > Sistemas de información.	• Recopilación documental. • Encuesta por cuestionario – Cualitativo y Cuantitativo.
	a. Perspectiva financiera.	> Incremento de la recaudación. > Nivel de reducción de gastos. > Nivel de gasto de inversión. > N° de proyectos ejecutados con crédito > Cantidad de nuevos agentes económicos organizados (AEO) y beneficiados > Nivel de felicitaciones o comentarios a favor de la atención	• Registros. • Sistema de información (software)
2.- Cuadro de Mando Integral.	b. Perspectiva de los usuarios/beneficiarios.	> Nivel de cobertura y satisfacción en el mantenimiento y ejecución de obras de infraestructura pública > Nivel de cobertura de los servicios municipales y porcentaje de usuarios conformes	• Registros. • Sistema de información (software)
	c. Perspectiva de procesos internos.	> Cantidad de sistemas de información implementados > Nivel de sugerencias y dificultades superadas > Reducción del tiempo en atender al usuario > Nivel de productividad por área	• Registros. • Sistema de información (software)
	d. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.	> Nivel de inversión en tecnologías y sistemas de la información > Nivel de trabajadores comprometidos con la entidad > Cantidad de capacitaciones al personal obrero y administrativo > Cantidad de empleados contratados con las competencias deseadas	• Registros. • Sistema de información (software)
DEPENDIENTE: 1. Desempeño organizacional.	• Eficiencia • Eficacia. • Calidad • Economía	• Insumos. • Resultados finales. • Productos/Servicios. • Rentabilidad.	• Recopilación documental. • Encuesta por cuestionario – Cualitativo y Cuantitativo.

3.6. ÁMBITO DE ESTUDIO

La presente investigación se llevo a cabo en la Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca, provincia y departamento de Cajamarca. La Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca promueve el desarrollo económico local, la construcción de infraestructura y la prestación de servicios de calidad.

3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.7.1. Técnicas de recopilación de información:

- ✓ **Encuestas:** Para la presente investigación se usaron encuestas, las mismas que fueron aplicadas a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca.
- ✓ **Análisis bibliográfico y documental:** Referidos a la bibliografía básica, de profundización y especializada relacionada al cuadro de mando integral y orientado a los lineamientos exigidos para mejorar el desempeño organizacional, haciendo uso para ello de fichas bibliográficas.
- ✓ **Internet:** Para la investigación se utilizo esta técnica puesto que mediante ella se pudo recabar amplia información, lo que complementó el cuerpo de la tesis.
- ✓ **Hojas de trabajo:** Se utilizaron hojas de trabajo para el análisis del entorno de la Municipalidad, y también para el análisis a nivel interno.

3.8. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

3.8.1. Técnicas de procesamiento de la información: El procesamiento de los datos se realizo en forma manual y computarizada, mediante Excel. Una vez efectuado el acopio de los datos se procedió a tabularlos de manera sistematizada para facilitar la cuantificación de los indicadores, con la finalidad de obtener validación de las conclusiones.

3.8.2. Técnicas de análisis e interpretación de resultados: Se usaron las siguientes formas de análisis:

- ✓ Se analizó y evaluó la información para cada variable e indicador seleccionados.

- ✓ Representación estadística de las variables e indicadores seleccionados para el estudio: manejo tabular y análisis comparativo.
- ✓ Valoración y validación de la información a través de la contrastación de la hipótesis.
- ✓ Elaboración y redacción de la síntesis con la incorporación a la nueva estructura de los elementos fundamentales, desechando algunos datos de escaso grado de significación.

CAPÍTULO IV
DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LOS
BAÑOS DEL INCA

IV. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LOS BAÑOS DEL INCA

4.1. HISTORIA

La Ley 13251 del 7 de setiembre del 1959, ley de creación de Los Baños del Inca como distrito y municipalidad, dedicada a promover el desarrollo económico local, construcción de infraestructura y prestación de servicios.

4.2. BASE LEGAL

Constitución Política del Perú 1993

Ley 27972, Ley Orgánica de Municipalidades.

Reglamento de Organización y Funciones - ROF

Manual de Organización y Funciones – MOF

Reglamento Interno de Trabajo – RIT

Ley N° 13251, Ley de Creación del Distrito de Los Baños Del Inca

Ley N° 27658, Ley Marco de la Modernización del Estado.

D.S. N° 004-2013-PCM, Aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública

Resolución N° 009 - 2009 - CEPLAN – PCD, Directiva para la Formulación del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional 2010 – 2021.

Ley N° 27783, Ley de Bases de la Descentralización.

Ley N° 28056, Ley Marco de Presupuesto Participativo.

Ley N° 27815, del Código de Ética de la Función Pública.

4.3. NATURALEZA

La Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca dedicada a la prestación de servicios, construcción y mantenimiento de obras de infraestructura y desarrollo de proyectos productivos.

4.4. PERSONAL Y MAQUINARIA

La Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca cuenta con 650 trabajadores de las cuales 110 son de planilla, 260 con la modalidad de régimen especial contrato administrativo de servicio - RECAS y 280 con la modalidad de contrato de locación de servicios, y en cuanto a maquinaria la entidad cuenta

con una flota de maquinaria pesada para la construcción y mantenimiento de infraestructura y también con equipos de cómputo, impresoras, computadoras y servidores para el funcionamiento adecuado de los diferentes sistemas funcionales del estado y a nivel institucional.

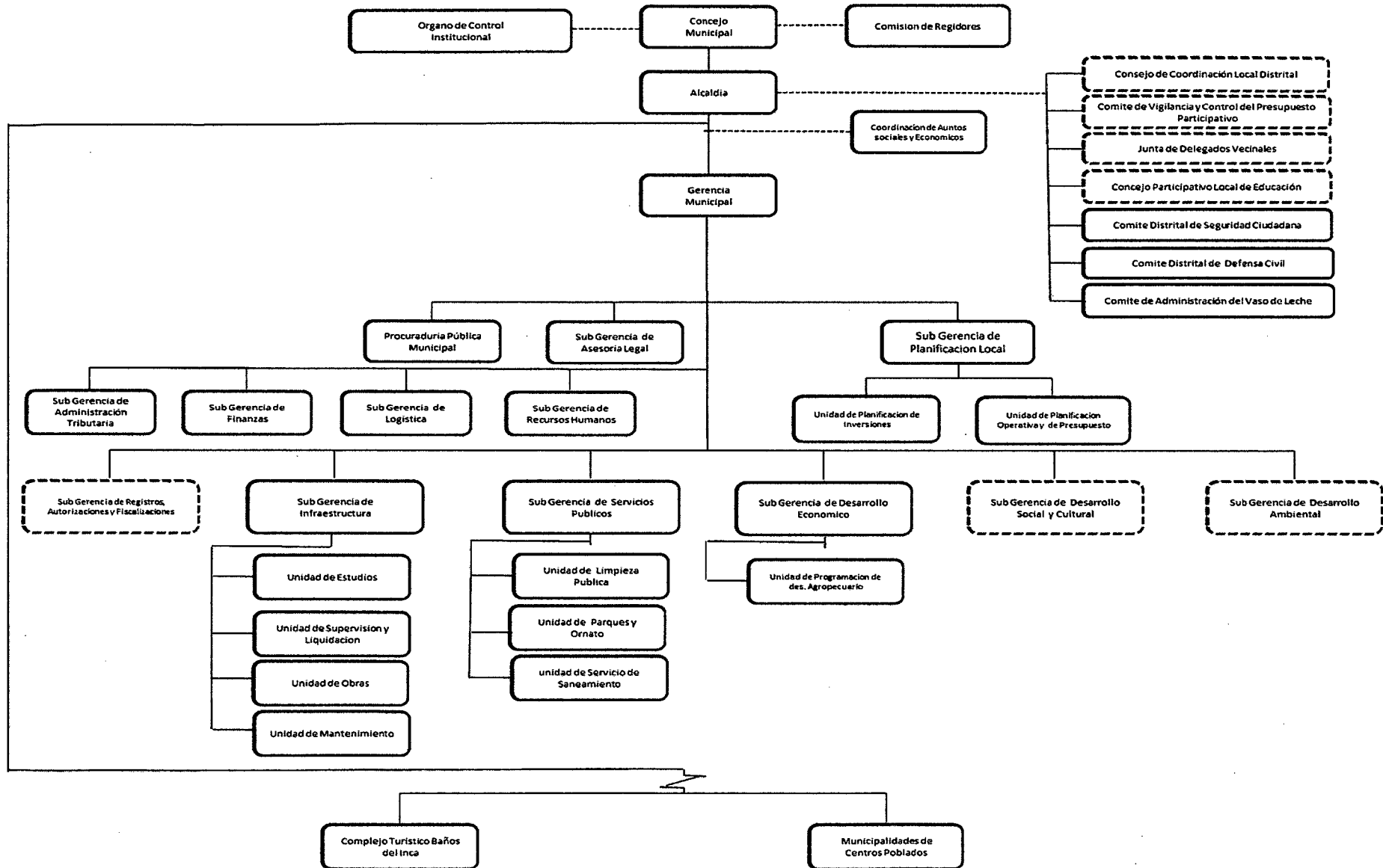
4.5. USUARIOS/BENEFICIARIOS

Los usuarios beneficiarios de la Municipalidad es la población en general que recibe beneficios directos e indirectos por parte de la Municipalidad y esto incluye a sus siete centros poblados, al cercado de Los Baños del Inca y sus 68 caseríos.

4.6. ESTRUCTURA ORGÁNICA

La Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca tiene una estructura orgánica mixta, dividida en órganos de alta dirección, consultivos, de apoyo, de asesoramiento, de línea y órganos descentralizados.

Gráfico N° 10: Organigrama estructural de la Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca



FUENTE: Reglamento de Organización y Funciones – MDBI

4.7. LAS FUNCIONES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LOS BAÑOS DEL INCA ESTÁN DIRECTAMENTE RELACIONADAS A LOS USUARIOS/BENEFICIARIOS

Promoción del desarrollo económico local. Promover la inversión privada en el distrito en los diversos sectores y así como también los programas sociales de desarrollo.

Construcción de infraestructura. La Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca dota de infraestructura al cercado de Los Baños del Inca y sus diferentes caseríos como son infraestructura vial, educativa, eléctrica, salud, saneamiento, agrícola, etc.

Prestación de servicios. La Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca presta los servicios al público usuario para dar el bienestar y tranquilidad y estos servicios son seguridad ciudadana, recolección de residuos sólidos, parque de recreación y piscinas, etc.

4.8. FINANCIAMIENTO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LOS BAÑOS DEL INCA

La Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca se financia con presupuesto de las siguientes fuentes: recursos ordinarios, transferencias y donaciones, recursos directamente recaudados, recursos determinados con los rubros de fondo de compensación municipal, otros impuestos municipales, canon y, regalías etc.

CAPÍTULO V
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA
MUNICIPALIDAD

V. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA MUNICIPALIDAD

5.1. ANÁLISIS EXTERNO

5.1.1. Análisis del sector

La actividad desarrollada por la Municipalidad se centra en tres líneas estratégicas básicas que son prestación de servicios municipales, promoción del desarrollo socio económico y la construcción y mantenimiento de infraestructura pública.

La Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca tiene altos ingresos para gastos de inversión al igual que muchas municipalidades de la región (canon minero), debido a que gran parte de su área geográfica está concesionada a la minería donde se vienen desarrollando importantes proyectos mineros lo que implica que los recursos transferidos por el Ministerio de Economía y Finanzas – MEF, respecto al rubro de fondo de compensación municipal – FONCOMUN se designa totalmente para financiar gasto corriente y los servicios municipales; y debido al crecimiento poblacional también se está incrementando la demanda de servicios y para ello se requiere una mejora de la atención al usuario y al turista nacional e internacional.

5.1.2. Macro ambiente

Factores económicos

Tasa de inflación según el BCRP de 5.3% y 6.3% para el año 2012 y 2013 respectivamente; esto influye de manera negativa dado a que aumentará el costo de producción en las empresas; y los impuestos (IGV, IR) de los cuales se beneficia la Municipalidad para financiar sus servicios van a disminuir, por eso la disponibilidad de recursos con que cuenta la Municipalidad depende mucho de la contribución del sector privado.

El sector extractivo especialmente el minero resalta con su aporte de presupuesto de los gobiernos regionales y locales por ejemplo en el año 2010, siete departamentos – Áncash, La Libertad, Cajamarca, Arequipa, Moquegua, Tacna y Puno – concentraron más del 85% de

los recursos transferidos por canon minero.

Transferencia económica del Ministerio de Economía y Finanzas – MEF: La Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca tiene autonomía económica en el manejo de sus recursos sin embargo esto depende mucho de cómo contribuye el sector privado con el pago de sus impuestos, principalmente impuesto a la renta.

Tabla N° 16: Transferencias a la Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca

AÑO	TOTAL DE TRANSFERENCIAS	RUBRO CANON
2004	9,578655,27	5,979034,14
2005	21,380690,80	18,216318,07
2006	28,079344,87	24279930,89
2007	47,856762,29	43567776,73
2008	18,492841,44	13604000,41
2009	24973731,7	19,546262,38
2010	51,783728,52	41,566563,32
2011	50,361746,15	41,653723,05
2012	42,448550,98	33,492035,25

FUENTE: Elaboración propia en base a MEF.

Sin embargo la Municipalidad también recibe donaciones de Minera Yanacocha para mantenimiento de infraestructura vial de la zona de impacto y donaciones de otras entidades para financiamiento y cofinanciamiento de proyectos.

Por otro lado el crecimiento económico de la región, por la presencia de varios agentes económicos principalmente de empresas mineras que permite al estado la mayor recaudación de impuestos y esto para ser transferido a los municipios, porque como se ve en el cuadro anterior la mayor transferencia es por canon ya que la

jurisdicción de Los Baños del Inca tiene gran porcentaje de su territorio en concesión y también por el desarrollo de proyectos mineros importantes a su entorno.

Actualmente, las empresas mineras más importantes en cuanto al valor de producción en la región Cajamarca son: Yanacocha – Cajamarca con 77%, Gold Fiel La Cima – Hualgayoc con 20% y La Zanja - Santa Cruz con 2% y otros el 1%; esto indica que Cajamarca es la provincia con la mayor cantidad de producción de minerales de la región y Minera Yanacocha concentra un poco más de los $\frac{3}{4}$ del valor de producción.

La minería es la principal industria extractiva en el departamento; Cajamarca es la provincia que aporta en mayor medida al valor de producción, el valor de la producción de minerales en Cajamarca crece desde 2007, de 1241.4 millones de dólares a 1995 millones de dólares al 2010 y el oro es el mineral de mayor producción y en los últimos años el cobre ha incrementado su valor de producción.³²

Tabla N° 17: Valor de producción minera por provincia (millones de dólares)

PROVINCIA	2006	2007	2008	2009	2010
CAJAMARCA	1,769.4	1,241.4	1,788.5	2,242.6	1,995.0
HUALGAYOC	4.0	6.6	66.3	340.9	525.3
SANTA CRUZ					57.3
Total general	1,773.4	1,248.0	1,854.8	2,583.5	2,577.6

FUENTE: Conciliación de los ingresos y gastos por canon y regalía minera, Grupo Propuesta Ciudadana, cartilla informativa, noviembre 2011; www.propuestaciudadana.gob.pe

³² Conciliación de los ingresos y gastos por canon y regalía minera, Grupo Propuesta Ciudadana, cartilla informativa, noviembre 2011; www.propuestaciudadana.gob.pe

Factores demográficos

Hay un crecimiento acelerado de la población en Los Baños del Inca, lo cual implica ampliar la cobertura de servicios de la Municipalidad, mayor inversión en infraestructura, sin embargo también se incrementa las oportunidades de negocio para las empresas existentes y por existir y la Municipalidad está promoviendo la inversión privada.

La población del distrito de Los Baños del Inca esta creciendo, al 2015 a nivel de provincia es la segunda Municipalidad después de Cajamarca distrito la más poblada; esto implica que la municipalidad Distrital de Los Baños del Inca va necesitar más recursos económicos para incrementar la cobertura de servicios y la ampliación de infraestructura.

Tabla N° 18: Proyección de la población de los distritos de la provincia de Cajamarca

DISTRITO	2012	2013	2014	2015
Cajamarca	368,639	375,227	381,725	388,140
Cajamarca	228,691	234,667	240,614	246,536
Asunción	13,086	13,185	13,279	13,365
Chetilla	4,300	4,298	4,296	4,294
Cospán	8,109	8,039	7,965	7,887
Encañada	24,451	24,379	24,291	24,190
Jesús	14,947	14,874	14,792	14,703
Llacanora	5,328	5,342	5,354	5,363
Los Baños del Inca	40,588	41,321	42,043	42,753
Magdalena	9,748	9,721	9,688	9,650
Matara	3,745	3,686	3,627	3,567
Namora	10,461	10,525	10,583	10,637
San Juan	5,185	5,190	5,193	5,195

FUENTE: Elaboración propia en base al INEI

Factores políticos-legales

- Ley de promoción de las inversiones extranjeras (Decreto legislativo N° 662); esta ley promociona a la inversión extranjera, la cual implica mayores recursos económicos a favor del estado y a ser distribuido a las municipalidades.
- Actitud política positiva sobre los proyectos mineros por parte del gobierno central.
- Políticas y ordenanzas regionales en contra de los proyectos mineros, esto implica la menores recursos económicos en las municipalidades por concepto de canon y regalías (Ordenanza Regional N° 036-2011-GR.CAJ-CR Gobierno Regional de Cajamarca, que declara inviable al proyecto minero Conga)
- Ley 29337, ley de promoción a la competitividad productiva – PROCOMPITE, esta ley favorece a la Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca para promover la elaboración de planes de negocio y financiarlo para beneficio de los Agentes Económicos Organizados (AEO) del distrito de Los Baños del Inca.

Factores socioculturales

- Población exigente con la calidad y cobertura de servicios e inconscientes de pagar sus arbitrios.
- Población con posición firme al rechazo de la minería siendo esto una fuente importante para el desarrollo del distrito.
- Posible reactivación de movimientos sociales de protesta como conflictos sociales pueden afectar negativamente el crecimiento de la región y desincentivar nuevas inversiones.

Factores tecnológicos

- Existencia de tecnología de información y comunicación que permiten ser más competitivos en el funcionamiento de los sistemas del estado.

Factores ecológicos

- Presencia de organismos gubernamentales y no gubernamentales que defienden el medio ambiente.

Ministerio del Ambiente – MA, Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental OEFA, Autoridad Nacional del Agua - ANA y la Autoridad Local del Agua – ALA.

Fundación Tierra-Vida.

Fundación Peruana para la Conservación de la Naturaleza.

SPDA - Sociedad Peruana de Derecho Ambiental.

- Posibilidad de que factores geográficos o climáticos afecten determinados sectores productivos que promueve la municipalidad.

5.1.3. Micro ambiente

El análisis del micro ambiente de la Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca se realizó mediante el análisis de las cinco fuerzas de Porter.

El poder de negociación con los proveedores

En la Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca el poder de negociación se realiza por compras directas en base a las cotizaciones de cada proveedor con un máximo de 3 UIT (UIT= 3700) y se elige al proveedor con la mas baja cotización; y por otro lado esta las compras que el valor referencial superan las 3 UIT, los cuales son sometidos a proceso de selección, ya sea licitación pública, concurso público, adjudicación directa pública, adjudicación directa selectiva y adjudicación de menor cuantía, de acuerdo al D.L. 1017-2008-EF, Ley de Contrataciones del Estado y al D.S. 148-2008-EF, Decreto que aprueba el Reglamento de las Contrataciones del Estado.

El poder de negociación con los Usuarios/Beneficiarios

El poder de negociación con los Usuarios/Beneficiarios, se realiza en la priorización de los proyectos de infraestructura para cada caserío

o sectores, en la ampliación de la cobertura de los servicios públicos municipales, en la organización y formalización de los Agentes Económicos Organizados (AEO) para financiar sus planes de negocio.

La rivalidad entre competidores de la industria

En cuanto a esta fuerza de Porter, la Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca, es la única Municipalidad Distrital que cuenta con servicio de serenazgo que resguarda la seguridad ciudadana en el distrito, cuenta con diversidad de servicios, así como también la Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca en el año 2012, es la segunda municipalidad con mayor Presupuesto Institucional de la provincia con 94.3 millones, la primera es Cajamarca con 289.9 y la tercera La Encañada con 66.2 millones y a nivel de la región Cajamarca es la tercera, ocupando el segundo lugar Hualgayoc con 119.4 millones.

Barreras de ingreso que dificultan el ingreso de potenciales competidores

En cuanto a las barreras de ingreso no pueden crearse otras municipalidades; sin embargo empresas particulares pueden ofrecer los mismos servicios que ofrece la municipalidad tales como servicio de seguridad ciudadana y servicios de agua termal y piscinas recreacionales.

Los bienes y servicios sustitutos

En cuanto a los bienes y servicios sustitutos en la zona urbana de Los Baños del Inca, muchas veces los usuarios prefieren pagar el servicio de seguridad ciudadana a empresas particulares y desisten en pagar los arbitrios por el servicio de serenazgo que ofrece la Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca; por otro lado el uso del servicio de agua termal o piscinas recreacionales que también ofrece la Municipalidad muchas veces optan por ir a empresas privadas que ofrecen el mismo servicio el cual genera un impacto negativo en la

Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca por la disminución de sus ingresos recaudados.

Los grupos de presión y las instituciones reguladoras

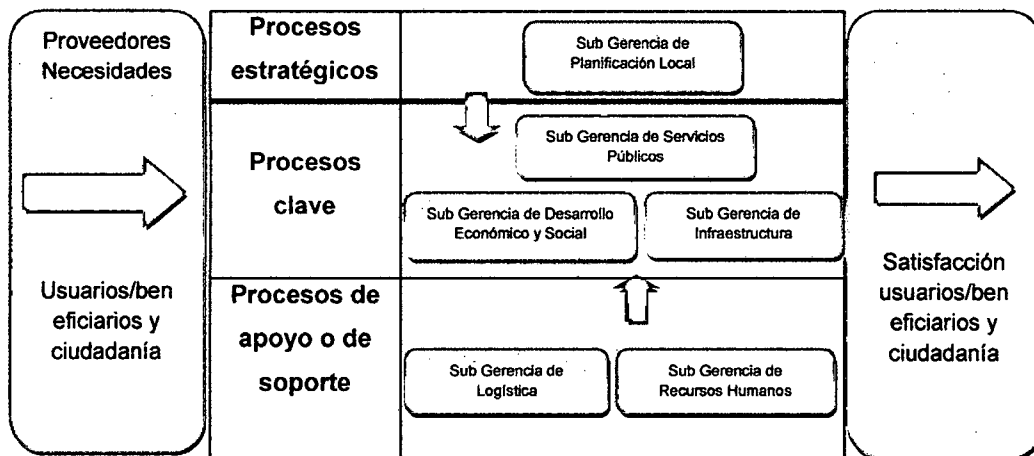
Aparte de las cinco fuerzas de Porter tenemos los grupos de presión y las instituciones reguladoras, las mismas que actúan en la Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca, dentro de estas tenemos: la Autoridad Local del Agua (ALA), la Oficina de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA), la Superintendencia Nacional de Agua y Saneamiento (SUNAS), la Comisión Ambiental Municipal (CAM).

5.2. ANÁLISIS INTERNO

Para realizar el análisis interno primeramente identificamos el mapa de procesos el cual contiene los procesos estratégicos, procesos clave y procesos de apoyo o de soporte.

En la Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca, podemos identificar los procesos estratégicos, de soporte o de apoyo los cuales contribuye a los procesos claves para alcanzar satisfacción en el usuarios/beneficiarios y la ciudadanía.

Gráfico N° 11: Mapa de procesos de la Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca.



Fuente: Elaboración propia

5.2.1. Mapa de procesos

a. Procesos estratégicos

Análisis de la Sub Gerencia de Planificación

- Tercera Municipalidad más grande de la región Cajamarca en disponibilidad de presupuesto
- Cuenta con recursos directamente recaudados y con impuestos municipales
- Se cuenta con internet y equipos de cómputo
- El gasto de inversión para el año 2012 fue bajo con un 57%
- El 69.8 % de financiamiento de la Municipalidad distrital de los baños del inca es con el rubro canon.
- El mayor gasto de inversión se realizan en las funciones de agropecuaria, educación, transporte, saneamiento.
- No existe plan estratégico, la misión y visión está definida en el Reglamento de Organización y Funciones – ROF.

b. Procesos claves

Análisis de la Sub Gerencia de Servicios Públicos

- Se cuenta con diversidad de servicios municipales
- Atención deficiente al usuario en los servicios por los procesos ya de naturaleza de una Municipalidad
- Procedimientos innecesarios y lentos para atender a los usuarios/beneficiarios

Análisis de la Sub Gerencia de Infraestructura

- La construcción de infraestructura pública por contrata y administración directa se realiza adecuadamente
- En cuanto al mantenimiento de infraestructura vial se viene realizando lentamente por la existencia de poca maquinaria

Análisis de la Sub Gerencia de Desarrollo Económico y Social

- Promueve el desarrollo con organizaciones de base y económicas

- Presupuesto limitado para proyectos PROCOMPITE

c. Procesos de apoyo o de soporte

Análisis de La Sub Gerencia de Logística

- El abastecimiento de la Municipalidad se realiza de acuerdo a la Ley de Contrataciones del Estado (D.L. 1017- 2008-EF) y su Reglamento (D.S. 184 - 2008 - EF)

Análisis de la Sub Gerencia de Recursos Humanos

- No existen políticas claras de gestión de Recursos Humanos

5.2.2. Encuesta aplicada a los trabajadores. (Ver anexo 02: formatos de encuesta al personal)

Para complementar la evaluación interna, se ha elaborado una encuesta a 65 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca, esta encuesta no incluye al alcalde y regidores de la Municipalidad; los resultados obtenidos son los siguientes:

De los 65 trabajadores encuestados, sólo el 18% de ellos conocen la visión y misión de la Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca y el resto desconoce la existencia de visión de la Municipalidad, el 82% de ellos conocen los objetivos y el 18% desconocen los objetivos de la Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca.

De los 65 trabajadores encuestados, el 73% de ellos conocen los valores de la Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca y el 27% lo desconocen, el 64% de ellos conocen que sus funciones que desempeña están descritas en un documento, y el 36% lo desconocen que sus funciones están descritas en algún documento, el 46% de ellos nunca recibe capacitación por parte de la Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca, el 36% a veces, el 9% casi siempre y el otro 9% casi nunca; Mientras que por cuenta propia el 73% recibe capacitación a veces, el 18% nunca y el 9% casi nunca.

De los 65 trabajadores encuestados, el 37% de ellos responden que se evalúa su desempeño a veces, el 27% nunca, el 18% casi nunca, el 9% siempre, y el otro 9% casi nunca.

De los 65 trabajadores encuestados, el 46% de ellos responden que a veces miden los objetivos alcanzados, el 27% casi nunca, el 18% nunca y el 9% siempre. Así como también el 50% de respuestas

afirman que los objetivos esta mayormente relacionado con la mejora de la administración de los recursos económicos, el 29% con la mejora de la atención al público en general y el 21% con la satisfacción de usuarios y población y por ultimo el 28% de respuestas afirman que debe mejorar en la Municipalidad la capacitación al personal, el 24% debe mejorar la administración de los recursos económicos, el 24% debe mejorar la atención al usuario y población, el 24% debe mejorar los procesos internos.

CAPÍTULO VI
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL
2013 – 2017 Y CUADRO DE MANDO
INTEGRAL

VI. PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2013 – 2017 Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL

6.1. VISIÓN INSTITUCIONAL

Gobierno democrático, promotor del desarrollo sostenible, con un ambiente seguro que contribuye a una mejor calidad de vida de la población.

6.2. MISIÓN INSTITUCIONAL

Entidad pública, prestadora de servicios municipales, promotora del desarrollo local y de la construcción de infraestructura pública con un enfoque orientado al usuario de forma eficiente y eficaz con atención de excelencia ciudadanía dando tranquilidad, seguridad y salubridad.

6.3. VALORES:

Honestidad. Organizar y utilizar de modo responsable los recursos humanos técnicos y económicos al servicio de la población en concordancia con los objetivos institucionales

Transparencia. Institucionalizar la información abierta a la ciudadanía a través de los portales electrónicos en Internet y cualquier otro medio de acceso a la información pública, para la difusión de los planes, presupuestos, objetivos, metas y resultados.

Compromiso. Actitud manifiesta mediante la cual la institución y sus trabajadores cumplen cabalmente con los objetivos institucionales y de la gestión interna.

Concertación. Capacidad institucional de consensuar las políticas, planes y programas del proceso de desarrollo local con todos los actores involucrados.

Innovación

Trabajo en equipo. Contribuir permanentemente al esfuerzo colegiado de los recursos humanos que coadyuve efectivamente al logro de los objetivos institucionales y del proceso de desarrollo local.

Puntualidad. Actitud manifiesta en el respeto a los vecinos en la solución de los problemas locales dentro de los plazos establecidos.

Eficiencia y eficacia. Organizar la gestión institucional y optimizar la dirección, articulación y conducción del proceso de desarrollo local en torno a los planes estratégicos y al cumplimiento de objetivos y metas explícitos y de público conocimiento a través del óptimo uso de los recursos.

6.4. LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Prestación de servicios municipales

Construcción y mantenimiento de infraestructura pública

Promoción del desarrollo socio económico

6.5. ANÁLISIS FODA

Fortalezas

- Tercera municipalidad más grande de la región Cajamarca en disponibilidad de presupuesto
- Cuenta con recursos directamente recaudados y con impuestos municipales
- La construcción de infraestructura pública por contrata y administración directa se realiza adecuadamente
- Promueve el desarrollo con organizaciones de base y económicas
- Se cuenta con diversidad de servicios municipales
- Se cuenta con internet y equipos de cómputo

Debilidades

- El gasto de inversión para el año 2012 fue bajo con un 57%
- Presupuesto limitado para proyectos PROCOMPITE
- En cuanto al mantenimiento de infraestructura vial se viene realizando lentamente por la existencia de poca maquinaria
- Atención deficiente al usuario en los servicios por los procesos ya de naturaleza de una municipalidad
- Procedimientos innecesarios y lentos para atender a los usuarios/beneficiarios
- No existe plan estratégico, la misión y visión está definida en el Reglamento de Organización y Funciones

- No existen políticas claras de gestión de recursos humanos

Oportunidades

- Transferencias altas principalmente del rubro cañón por parte del ministerio de economía y finanzas
- Crecimiento económico de la región, por la presencia de agentes económicos como las empresas mineras
- Donaciones por empresas principalmente por Minera Yanacocha para proyectos de impacto
- Ley 29337, ley de promoción a la competitividad productiva – PROCOMPITE
- Ley de promoción de las inversiones extranjeras (Decreto legislativo N° 662)
- Existencia de tecnología de información y comunicación que permiten ser más competitivos en el funcionamiento de los sistemas del estado

Amenazas

- Tasa de inflación en crecimiento, según el BCRP de 5.3% y 6.3% para el año 2012 y 2013
- Políticas y ordenanzas regionales en contra de los proyectos mineros (Ordenanza Regional N° N° 036-2011-GR.CAJ-CR Gobierno Regional de Cajamarca, que declara inviable al proyecto minero Conga)
- Crecimiento acelerado de la población y la exigencia para ampliar la cobertura de los servicios
- Población exigente con la calidad y cobertura de servicios e inconscientes de pagar por sus servicios
- Escasa articulación interinstitucional, en especial del estado en sus tres niveles de gobierno
- Presencia de conflictos sociales

6.6. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS

Tabla N° 19: Matriz EFE "Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca"

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1º. Transferencias altas principalmente del rubro canon por parte del Ministerio de Economía y Finanzas	0.10	4	0.20
2º. Crecimiento económico de la región, por la presencia de agentes económicos como las empresas mineras	0.15	4	0.60
3º. Donaciones por empresas principalmente por Minera Yanacocha para proyectos de impacto	0.10	3	0.30
4º. Ley 29337, ley de promoción a la competitividad productiva – PROCOMPITE	0.15	3	0.45
5º. Ley de promoción de las inversiones extranjeras (Decreto legislativo N° 662)	0.05	2	0.10
6º. Existencia de tecnología de información y comunicación que permiten ser más competitivos en el funcionamiento de los sistemas del estado	0.15	4	0.60
			2.25
Amenazas			
1º. Tasa de inflación en crecimiento, según el BGRP de 5.3% y 6.3% para el año 2012 y 2013	0.05	3	0.15
2º. Políticas y ordenanzas regionales en contra de los proyectos mineros (Ordenanza Regional N° N° 036-2011-GR.CAJ-CR Gobierno Regional de Cajamarca, que declara inviable al proyecto minero Conga)	0.05	3	0.15
	0.05	4	0.20
3º. Crecimiento acelerado de la población y la exigencia para ampliar la cobertura de los servicios	0.05	3	0.15
4º. Población exigente con la calidad y cobertura de servicios e inconscientes de pagar por sus servicios	0.03	4	0.12
5º. Escasa articulación interinstitucional, en especial del estado en sus tres niveles de gobierno	0.02	4	0.08
6º. Presencia de los conflictos sociales	0.05	4	0.20
			1.05
Valor: 4: Responde muy bien 3: Responde bien 2: Responde promedio 1: Responde mal	1.0		3.31

FUENTE: Elaboración propia

La matriz EFE de la Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca, indica que el peso ponderado de las oportunidades es de 2.25 y de las amenazas es de 1.05, lo cual establece que el entorno es favorable a la Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca.

6.7. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS

Tabla N° 20: Matriz EFI "Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca"

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1º. Tercera Municipalidad más grande de la Región Cajamarca en disponibilidad de presupuesto	0.15	4	0.60
2º. Cuenta con recursos directamente recaudados y con impuestos municipales	0.10	3	0.30
3º. La construcción de infraestructura pública por contrata y administración directa se realiza adecuadamente	0.10	3	0.30
4º. Promueve el desarrollo con organizaciones de base y económicas	0.05	3	0.15
5º. Se cuenta con diversidad de servicios municipales	0.10	4	0.40
6º. Se cuenta con internet y equipos de cómputo	0.05	3	0.15
Debilidades			
			190
1º. La empresa no cuenta con herramientas de gestión, ni con sistemas adecuados de control.	0.08	2	0.16
2º. El gasto de inversión para el año 2012 fue bajo con un 57%	0.05	1	0.05
3º. Presupuesto limitado para proyectos PROCOMPITE	0.02	2	0.04
4º. En cuanto al mantenimiento de infraestructura vial se viene realizando lentamente por la existencia de poca maquinaria	0.05	2	0.10
5º. Atención deficiente al usuario en los servicios por los procesos ya de naturaleza de una Municipalidad	0.10	1	0.10
6º. Procedimientos innecesarios y lentos para atender a los usuarios/beneficiarios	0.03	2	0.06
7º. No existe plan estratégico, la misión y visión está definida en el Reglamento de Organización y Funciones	0.10	1	0.10
8º. No existen políticas claras de gestión de recursos humanos	0.02	2	0.04
Valor: 4: Fortaleza mayor 3: Fortaleza menor 2: Debilidad menor 1: Debilidad mayor	1.0		2.55

FUENTE: Elaboración propia

La matriz EFI cuenta con 14 factores determinantes de éxito, 06 fortalezas y 08 debilidades, un número adecuado de factores. El valor 2.55 indica que la Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca es más fuerte que débil, pero a pesar de lo mencionado, la Municipalidad debería intentar mejorar las debilidades.

6.8. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (para determinar los objetivos y estrategias utilizamos como herramienta la matriz FODA)

6.8.1. Análisis FODA por perspectiva

Tabla N° 21: Análisis FODA de la perspectiva financiera

<p style="text-align: center;">ANÁLISIS EXTERNO</p> <p style="text-align: center;">ANÁLISIS INTERNO</p>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Transferencias altas principalmente del rubro canon por parte del ministerio de economía y finanzas 2. Crecimiento económico de la región, por la presencia de agentes económicos como las empresas mineras 3. Donaciones por empresas principalmente por Minera Yanacocha para proyectos de impacto 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tasa de inflación en crecimiento, según el ECRP de 5.3% y 6.3% para el año 2012 y 2013 2. Políticas y ordenanzas regionales en contra de los proyectos mineros (Ordenanza Regional N° N° 036-2011-GR/CAJ-GR) Gobierno Regional de Cajamarca, que declara inviable al proyecto minero (Conga) 3. Presencia de conflictos sociales
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tercera municipalidad más grande de la región Cajamarca en disponibilidad de presupuesto 2. Cuenta con recursos directamente recaudados y con impuestos municipales 	<p style="text-align: center;">OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ESTRATEGIAS (FO)</p> <p>F2 con O1, O2, O3: Ampliar la base tributaria, mejorar la recaudación, y expandir fondos de otras fuentes (Estrategia de financiamiento)</p>	<p style="text-align: center;">OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y ESTRATEGIAS (FA)</p> <p>F1 con A1: Reducir los gastos operativos (Estrategia de reducción de costos)</p>
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El gasto de inversión para el año 2012 fue bajo con un 57% 2. Presupuesto limitado para proyectos PROCOMPITE 	<p style="text-align: center;">OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y ESTRATEGIAS (DO)</p> <p>D1 con O1: Incrementar la capacidad de gasto de inversión con una gran rentabilidad social (Estrategia de penetración en el mercado)</p>	<p style="text-align: center;">OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y ESTRATEGIAS (DA)</p> <p>D2 con A2,A3: Promover el apalancamiento financiero para la ejecución de proyectos (Estrategia de financiamiento)</p>

FUENTE: Elaboración propia en base al diagnóstico situacional

**Tabla N° 22: Análisis FODA de la perspectiva de los
usuario/beneficiario**

<p align="center">ANÁLISIS EXTERNO</p> <p align="center">ANÁLISIS INTERNO</p>	<p align="center">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ley 29337, ley de promoción a la competitividad productiva – PROCOMPITE 2. Ley de promoción de las inversiones extranjeras (Decreto legislativo N° 662) 	<p align="center">AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento acelerado de la población y la exigencia para ampliar la cobertura de los servicios 2. Población exigente con la calidad y cobertura de servicios e inconscientes de pagar por sus servicios
<p align="center">FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La construcción de infraestructura pública por contrata y administración directa se realiza adecuadamente 2. Promueve el desarrollo con organizaciones de base y económicas 3. Se cuenta con diversidad de servicios municipales 	<p align="center">OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ESTRATEGIAS (FO)</p> <p>F2 con O1,O2: Fortalecer y/o crear organizaciones de base y económicas y articularlas al desarrollo local (Estrategia de desarrollo de productos y mercados)</p>	<p align="center">OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y ESTRATEGIAS (FA)</p> <p>F1, F3 con A1,A2: Aumentar la satisfacción de los usuarios y población con los proyectos y servicios (Estrategia de promoción)</p>
<p align="center">DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. En cuanto al mantenimiento de infraestructura vial se viene realizando lentamente por la existencia de poca maquinaria 2. Atención deficiente al usuario en los servicios por los procesos ya de naturaleza de una municipalidad 	<p align="center">OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y ESTRATEGIAS (DO)</p> <p>D1 con O1: Mejorar la calidad de la inversión pública (Estrategia de procesos)</p>	<p align="center">OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y ESTRATEGIAS (DA)</p> <p>F2 con O1,O2: Lider en la prestación de calidad y cobertura de los servicios públicos (Estrategia de posicionamiento)</p>

FUENTE: Elaboración propia en base al diagnóstico situacional

Tabla N° 23: Análisis FODA de la perspectiva de procesos los internos

<p>ANÁLISIS EXTERNO</p> <p>ANÁLISIS INTERNO</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>1. Existencia de tecnología de información y comunicación que permiten ser más competitivos en el funcionamiento de los sistemas del estado</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>1. Población exigente con la calidad y cobertura de servicios e inconscientes de pagar por sus servicios</p>
<p>FORTALEZAS</p> <p>1. Se cuenta con internet y equipos de cómputo</p>	<p>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ESTRATEGIAS (FO)</p> <p>F1 con O1: Sistematizar toda la informaron de la entidad (Estrategia de sistema de información)</p>	<p>OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y ESTRATEGIAS (FA)</p> <p>F1 con A1: Interactuar con los usuarios/beneficiarios y mejorar su atención (Estrategia de promoción)</p>
<p>DEBILIDADES</p> <p>1. Procedimientos innecesarios y lentos para atender a los usuarios/beneficiarios</p> <p>2. Atención deficiente al usuario en los servicios por los procesos ya de naturaleza de una municipalidad</p>	<p>OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y ESTRATEGIAS (DO)</p> <p>D1 con O1: Mejorar los procedimientos de atención al usuario (Estrategia de procesos)</p>	<p>OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y ESTRATEGIAS (DA)</p> <p>D2 con A1: Aumentar la productividad integral de la municipalidad (Estrategia de layout)</p>

FUENTE: Elaboración propia en base al diagnóstico situacional

Tabla N° 24: Análisis FODA de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

<p align="center">ANÁLISIS EXTERNO</p> <p align="center">ANÁLISIS INTERNO</p>	<p align="center">OPORTUNIDADES</p> <p>1. Existencia de tecnología de información y comunicación que permiten ser más competitivos en el funcionamiento de los sistemas del estado</p>	<p align="center">AMENAZAS</p> <p>1. Escasa articulación interinstitucional, en especial del estado en sus tres niveles de gobierno</p>
<p align="center">FORTALEZAS</p> <p>1. Se cuenta con internet y equipos de cómputo</p>	<p align="center">OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ESTRATEGIAS (FO)</p> <p>F1 con O1: Potenciar el uso de sistemas y tecnologías de información (Estrategia de sistema de información)</p>	<p align="center">OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y ESTRATEGIAS (FA)</p> <p>F1 con A1: Aumentar el compromiso del personal con la municipalidad (Estrategia de inducción de recursos humanos)</p>
<p align="center">DEBILIDADES</p> <p>1. No existe plan estratégico, la misión y visión está definida en el Reglamento de Organización y Funciones</p> <p>2. No existen políticas claras de gestión de recursos humanos</p>	<p align="center">OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y ESTRATEGIAS (DO)</p> <p>D1, D2 con O1: Elevar las competencias y capacidades del personal en la municipalidad (Estrategia de capacitación de recursos humanos)</p>	<p align="center">OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y ESTRATEGIAS (DA)</p> <p>D1, D2 con A1: Atraer y retener al mejor talento humano (Estrategia de selección de recursos humanos)</p>

FUENTE: Elaboración propia en base al diagnóstico situacional

6.9. DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS

Para obtener los objetivos y las estrategias, hemos usado la herramienta de la matriz FODA y estas estrategias son las siguientes:

Estrategia de financiamiento.- La municipalidad siempre busca financiamiento y cofinanciamiento para poder desarrollar sus proyectos a través de convenios interinstitucionales.

Estrategia de reducción de costos.- La municipalidad busca una constante reducción de sus costos operativos y así contar con la mayor disponibilidad presupuestal.

Estrategia de penetración en el mercado.- Esto implica atender a la mayor cantidad de población con la cobertura de los servicios y proyectos ya sea de infraestructura y de desarrollo productivo.

Estrategia de desarrollo de productos y mercados.- Creando y/o fortaleciendo a los agentes económicos organizados se tendrá mayor cantidad de productos y se llegará a nuevos mercados.

Estrategia de promoción. A través de publicidad y relaciones publicas hacer conocer a la población sobre los proyectos y servicios que se ofrece con un mayor nivel de satisfacción.

Estrategia de procesos.- Mejorar los procesos en base a la técnica PERT GPM, para mejorar la calidad de la inversión pública y también mejorar e innovar con nuevos procesos para la atención al usuario.

Estrategia de posicionamiento.- la municipalidad busca esta estrategia para así ser líder en la prestación de servicios municipales de la región Cajamarca.

Estrategia de sistema de información.- La información complementándose con el uso de tecnologías de información es la base de la toma de decisiones en la municipalidad para priorizar los proyectos a ejecutar y los servicios a prestar.

Estrategia de layout.- La Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca busca la máxima eficiencia y operatividad.

Estrategia de inducción de recursos humanos.- Es una estrategia en donde al trabajador se familiariza con la misión y objetivos del puesto y el compromiso que tiene con la municipalidad.

Estrategia de capacitación de recursos humanos.- Esta estrategia de capacitación puede ser interna y externa, de tal manera que contribuye a mejorar el desempeño de los trabajadores.

Estrategia de selección de recursos humanos.- Esta estrategia permite retener trabajadores competentes y que contribuya a alcanzar los objetivos institucionales de la municipalidad.

6.10. ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES

Tabla N° 25: Indicadores de los objetivos estratégicos de la MDBI

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES
P. Financiera	Ampliar la base tributaria, mejorar la recaudación, y expandir fondos de otras fuentes.	• Incremento de la recaudación
	Reducir los gastos operativos	• Nivel de reducción de gastos
	Incrementar la capacidad de gasto de inversión con una gran rentabilidad social	• Nivel de gasto de inversión
	Promover el apalancamiento financiero para la ejecución de proyectos	• N° de proyectos ejecutados con crédito
P. de Usuarios/Beneficiarios	Fortalecer y/o crear organizaciones de base y económicas y articularlas al desarrollo local	• Cantidad de nuevos agentes económicos organizados (AEO) y beneficiados
	Aumentar la satisfacción de los usuarios y población con los proyectos y servicios	• Nivel de felicitaciones o comentarios a favor de la atención
	Mejorar la calidad de la inversión pública	• Nivel de cobertura y satisfacción en el mantenimiento y ejecución de obras de infraestructura pública
	Líder en la prestación de calidad y cobertura de los servicios municipales	• Nivel de cobertura de los servicios municipales y porcentaje de usuarios conformes
P. de Procesos Internos	Sistematizar toda la información de la entidad	• Cantidad de sistemas de información implementados
	Interactuar con los usuarios/beneficiarios y mejorar su atención	• Nivel de sugerencias y dificultades superadas
	Mejorar los procedimientos de atención al usuario	• Reducción del tiempo en atender al usuario
	Aumentar la productividad integral de la municipalidad	• Nivel de productividad por área
P. de Aprendizaje y crecimiento	Potenciar el uso de sistemas y tecnologías de la información	• Nivel de inversión en tecnologías y sistemas de información
	Aumentar el compromiso del personal con la municipalidad	• Nivel de trabajadores comprometidos con la entidad.
	Elevar las competencias y capacidades del personal de la municipalidad	• Cantidad de capacitaciones al personal obrero y administrativo
	Atraer y retener al mejor talento humano	• Cantidad de empleados contratados con las competencias deseadas.

FUENTE: Elaboración propia

6.11. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS POR PERSPECTIVA

Tabla N° 26: Iniciativa estratégica de la perspectiva financiera

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS POR PERSPECTIVA	INICIATIVA ESTRATÉGICA	INDICADOR
<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar la base tributaria, mejorar la recaudación, y expandir fondos de otras fuentes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actualizar el padrón de contribuyentes, elaborar el plan urbano distrital y reducir el nivel de morosidad 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incremento de la recaudación
<ul style="list-style-type: none"> • Reducir los gastos operativos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa de optimización de costos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nivel de reducción de gastos
<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la capacidad de gasto de inversión con una gran rentabilidad social 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programación de metas mensuales de la ejecución presupuestal y física de los proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nivel de gasto de inversión
<ul style="list-style-type: none"> • Promover el apalancamiento financiero para la ejecución de proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Solicitar créditos al banco de la nación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N° de proyectos ejecutados con crédito

FUENTE: Elaboración propia

Tabla N° 27: Iniciativa estratégica de la perspectiva de los usuario/beneficiario

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS POR PERSPECTIVA	INICIATIVA ESTRATÉGICA	INDICADOR
<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer y/o crear organizaciones de base y económicas y articularlas al desarrollo local 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover las cadenas productivas e Incentivar a la población para la organización y constitución de agentes económicos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cantidad de nuevos agentes económicos organizados (AEO) y beneficiados
<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la satisfacción de los usuarios y población con los proyectos y servicios 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa de atención enfocado en el público usuario 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nivel de felicitaciones o comentarios a favor de la atención
<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la calidad de la inversión publica 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Priorización y ejecución de proyectos de inversión que contribuya a atender necesidades básicas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nivel de cobertura y satisfacción en el mantenimiento y ejecución de obras de infraestructura publica
<ul style="list-style-type: none"> • Líder en la prestación de calidad y cobertura de los servicios municipales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementar sistemas de evaluación y de control 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nivel de cobertura de los servicios municipales y porcentaje de usuarios conformes

FUENTE: Elaboración propia

Tabla N° 28: Iniciativa estratégica de la perspectiva de los procesos internos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS POR PERSPECTIVA	INICIATIVA ESTRATÉGICA	INDICADOR
<ul style="list-style-type: none"> • Sistematizar toda la informaron de la entidad 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adquirir e instalar software que integre la base de datos de la municipalidad 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cantidad de sistemas de información implementados
<ul style="list-style-type: none"> • Interactuar con los usuarios/beneficiarios y mejorar su atención 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atender reclamos y sugerencias de forma inmediata y vía internet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nivel de sugerencias y dificultades superadas
<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar los procedimientos de atención al usuario 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Simplificación de algunos procedimientos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reducción del tiempo en atender al usuario
<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la productividad integral de la municipalidad 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa de optimización de costos, e implementación de sistemas de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nivel de productividad por área

FUENTE: Elaboración propia

Tabla N° 29: Iniciativa estratégica de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS POR PERSPECTIVA	INICIATIVA ESTRATÉGICA	INDICADOR
<ul style="list-style-type: none"> • Potenciar el uso de sistemas y tecnologías de información 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar sistemas de información, implementar el sistema de gestión administrativa - SIGA 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nivel de inversión en tecnologías y sistemas de la información
<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar el compromiso del personal con la municipalidad 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programas de incentivos salariales de motivación e integración 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nivel de trabajadores comprometidos con la entidad.
<ul style="list-style-type: none"> • Elevar las competencias y capacidades del personal en la municipalidad 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementación de programas de capacitación para todos los trabajadores de la municipalidad 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cantidad de capacitaciones al personal obrero y administrativo
<ul style="list-style-type: none"> • Atraer y retener al mejor talento humano 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer el procesos de selección de acuerdo al MOF y una evaluación del desempeño en base a gestión por competencias 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cantidad de empleados contratados con las competencias deseadas

FUENTE: Elaboración propia

Tabla N° 30: Iniciativas estratégicas / objetivos estratégicos de la “Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca”

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS															
	Ampliar la base tributaria, mejorar la recaudación, y expandir fondos de otras fuentes	Reducir los gastos operativos	Incrementar la capacidad de gasto de inversión con una gran rentabilidad social	Promover el apalancamiento financiero para la ejecución de proyectos	Fortalecer y/o crear organizaciones de base y económicas y articularlas al desarrollo local	Aumentar la satisfacción de los usuarios y población con los proyectos y servicios	Mejorar la calidad de la inversión pública	Líder en la prestación de calidad y cobertura de los servicios municipales	Sistematizar toda la información de la entidad	Interactuar con los usuarios/beneficiarios y mejorar su atención	Mejorar los procedimientos de atención al usuario	Aumentar la productividad integral de la municipalidad	Potenciar el uso de sistemas y tecnologías de información	Aumentar el compromiso del personal con la municipalidad	Elevar las competencias y capacidades del personal en la municipalidad	Atraer y retener al mejor talento humano
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	Actualizar el padrón de contribuyentes, elaborar el plan urbano distrital y reducir el nivel de morosidad	X		X								X				
	Programa de optimización de costos		X									X				
	Programación de metas mensuales de la ejecución presupuestal y física de los proyectos			X										X		
	Solicitar créditos al banco de la nación				X		X				X					
	Promover las cadenas productivas e Incentivar a la población para la organización y constitución de agentes económicos					X	X									
	Programa de atención enfocado en el público usuario					X	X	X		X						
	Priorización y ejecución de proyectos de inversión que contribuya a atender necesidades básicas			X			X	X				X				
	Implementar sistemas de evaluación y de control								X	X			X			
	Adquirir e instalar software que integre la base de datos de la municipalidad									X		X		X		
	Atender reclamos y sugerencias de forma inmediata y vía internet						X			X	X					
	Simplificación de algunos procedimientos										X		X			
	Programa de optimización de costos, e implementación de sistemas de calidad		X									X				
	Desarrollar sistemas de información, implementar el sistema de gestión administrativa - SIGA									X			X			
	Programas de incentivos salariales de motivación e integración											X		X		
Implementación de programas de capacitación para todos los trabajadores de la municipalidad						X								X		
Establecer el procesos de selección de acuerdo al MOF y una evaluación del desempeño en base a gestión por competencias						X							X		X	

FUENTE: Elaboración propia

Tabla N° 31: Matriz de impacto de las iniciativas estratégicas de la “Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca”

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		INICIATIVAS ESTRATÉGICAS															
		Actualizar el padrón de contribuyentes, elaborar el plan urbano distrital y reducir el nivel de morosidad	Programa de optimización de costos	Programación de metas mensuales de la ejecución presupuestal y física de los proyectos	Solicitar créditos al banco de la nación	Promover las cadenas productivas e incentivar a la población para la organización y constitución de agentes económicos	Programa de atención enfocado en el público usuario	Priorización y ejecución de proyectos de inversión que contribuya a atender necesidades básicas	Implementar sistemas de evaluación y de control	Adquirir e instalar software que integre la base de datos de la municipalidad	Atender reclamos y sugerencias de forma inmediata y vía internet	Simplificación de algunos procedimientos	Programa de optimización de costos, e implementación de sistemas de calidad	Desarrollar sistemas de información, implementar el sistema de gestión administrativa - SIGA	Programas de incentivos salariales de motivación e integración	Implementación de programas de capacitación para todos los trabajadores de la municipalidad	Establecer el proceso de selección de acuerdo al MOF y una evaluación del desempeño en base a gestión por competencias
P. Financiera	Ampliar la base tributaria, mejorar la recaudación, y expandir fondos de otras fuentes																
	Reducir los gastos operativos																
P. usuario/beneficiario	Incrementar la capacidad de gasto de inversión con una gran rentabilidad social																
	Promover el apalancamiento financiero para la ejecución de proyectos																
	Fortalecer y/o crear organizaciones de base y económicas y articularlas al desarrollo local																
	Aumentar la satisfacción de los usuarios y población con los proyectos y servicios																
P. Proc. internos	Mejorar la calidad de la inversión pública																
	Líder en la prestación de calidad y cobertura de los servicios municipales																
	Sistematizar toda la información de la entidad																
P. Apr. y Crec.	Interactuar con los usuarios/beneficiarios y mejorar su atención																
	Mejorar los procedimientos de atención al usuario																
P. Apr. y Crec.	Aumentar la productividad integral de la municipalidad																
	Potenciar el uso de sistemas y tecnologías de información																
	Aumentar el compromiso del personal con la municipalidad																
	Elevar las competencias y capacidades del personal en la municipalidad																
P. Apr. y Crec.	Atraer y retener al mejor talento humano																

FUENTE: Elaboración propia

6.12. ESTABLECIMIENTO DE METAS

Tabla N° 32: Meta de los indicadores de la perspectiva financiera

Perspectiva Financiera				
Objetivo estratégico	Indicador	Meta (alarma)		
		Peligro	Precaución	Meta
Ampliar la base tributaria, mejorar la recaudación, y expandir fondos de otras fuentes.	Incremento de la recaudación	< 0.12	0.12-0.17	> 0.17
Reducir los gastos operativos	Nivel de reducción de gasto	< 0.01	0.01-0.05	> 0.05
Incrementar la capacidad de gasto de inversión con una gran rentabilidad social	Nivel de gasto de inversión	< 0.50	0.50-0.75	> 0.75
Promover el apalancamiento financiero para la ejecución de proyectos	N° de proyectos ejecutados con crédito	< 2	2-5	> 5

FUENTE: Elaboración propia

Tabla N° 33: Meta de los indicadores de la perspectiva usuario/beneficiario

Perspectiva de Usuario/Beneficiario				
Objetivo Estratégico	Indicador	Meta (alarma)		
		Peligro	Precaución	Meta
Fortalecer y/o crear organizaciones de base y económicas y articularlas al desarrollo local	Cantidad de nuevos agentes económicos organizados (AEO) y beneficiados	< 5	5-10	> 10
Aumentar la satisfacción de los usuarios y población con los proyectos y servicios	Nivel de felicitaciones o comentarios a favor de la atención	< 0.50	0.50-0.75	> 0.75
Mejorar la calidad de la inversión pública	Nivel de cobertura y satisfacción en el mantenimiento y ejecución de obras de infraestructura pública	< 0.20	0.20-0.30	> 0.30
Líder en la prestación de calidad y cobertura de los servicios municipales	Nivel de cobertura de los servicios municipales y porcentaje de usuarios conformes	< 0.90	0.90-0.99	= 100

FUENTE: Elaboración propia

Tabla N° 34: Meta de los indicadores de la perspectiva de los procesos internos

Perspectiva de Procesos Internos				
Objetivo Estratégico	Indicador	Meta (alarma)		
		Peligro	Precaución	Meta
Sistematizar toda la información de la entidad	Cantidad de sistemas de información implementados	= 0	1-4	>4
Interactuar con los usuarios/beneficiarios y mejorar su atención	Nivel de sugerencias y dificultades superadas	< 0.30	0.03-0.50	> 0.50
Mejorar los procedimientos de atención al usuario	Reducción del tiempo en atender al usuario	< 0.10	0.10-0.25	> 0.25
Aumentar la productividad integral de la municipalidad	Nivel de productividad por área	< 0.30	0.03-0.50	> 0.50

FUENTE: Elaboración propia

Tabla N° 35: Meta de los indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento				
Objetivo Estratégico	Indicador	Meta (alarma)		
		Peligro	Precaución	Meta
Potenciar el uso de sistemas y tecnologías de la información	Nivel de inversión en tecnologías y sistemas de la información	< 0.30	0.30-0.50	> 0.50
Aumentar el compromiso del personal con la municipalidad.	Nivel de trabajadores comprometidos con la entidad.	< 0.90	0.90-0.99	= 100
Elevar las competencias y capacidades del personal de la municipalidad	Cantidad de capacitaciones al personal obrero y administrativo	< 5	5-10	> 10
Atraer y retener al mejor talento humano.	Cantidad de empleados contratados con las competencias deseadas	< 0.90	0.90-0.99	= 100

FUENTE: Elaboración propia

6.13. PRESUPUESTO Y RESPONSABLES

El presupuesto que se muestra a continuación es para el primer año de la puesta en práctica el plan estratégico institucional 2013-2017 y el cuadro de mando integral.

Tabla N° 36: Presupuesto y responsable

N°	DETALLE	COSTO (S/.)	LÍDER
Acciones pre operativas			
1	Adquisición del software de Balanced scorecard	4600.00	Gerencia
2	Implementación del software en la empresa	3000.00	Proveedor
3	Capacitación en la utilización del software	1000.00	Proveedor
Iniciativas estratégicas			
4	Actualizar el padrón de contribuyentes, elaborar el plan urbano distrital y reducir el nivel de morosidad	10000.00	Administración Tributaria
5	Programa de optimización de costos	2000.00	Presupuesto
6	Programación de metas mensuales de la ejecución presupuestal y física de los proyectos	1000.00	Infraestructura
7	Solicitar créditos al banco de la nación	2000.00	Planificación
8	Promover las cadenas productivas e incentivar a la población para la organización y constitución de agentes económicos	3000.00	Desarrollo Económico
9	Programa de atención enfocado en el público usuario	4000.00	Gerencia Municipal
10	Priorización y ejecución de proyectos de inversión que contribuya a atender necesidades básicas	1000.00	Infraestructura
11	Implementar sistemas de evaluación y de control	2000.00	Servicios Públicos
12	Adquirir e instalar software que integre la base de datos de la municipalidad	3000.00	Informática
13	Atender reclamos y sugerencias de forma inmediata y vía internet	2000.00	Gerencia Municipal
14	Simplificación de algunos procedimientos	1000.00	Gerencia Municipal
15	Programa de optimización de costos, e implementación de sistemas de calidad	2000.00	Gerencia Municipal
16	Desarrollar sistemas de información, implementar el sistema de gestión administrativa - SIGA	3000.00	Informática
17	Programas de incentivos salariales de motivación e integración	1000.00	Recursos Humanos
18	Implementación de programas de capacitación para todos los trabajadores de la municipalidad	3000.00	Recursos Humanos
19	Establecer los procesos de selección de acuerdo al MOF y una evaluación del desempeño en base a gestión por competencias	1000.00	Recursos Humanos
Presupuesto total para el primer año		49600.00	

FUENTE: Elaboración propia

6.14. CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LOS BAÑOS DEL INCA

El cuadro de mando integral de la municipalidad distrital de Los Baños del Inca, nos muestra los objetivos, iniciativas estratégicas, indicadores, metas, por cada perspectiva estratégica, el cual a continuación se detalla.

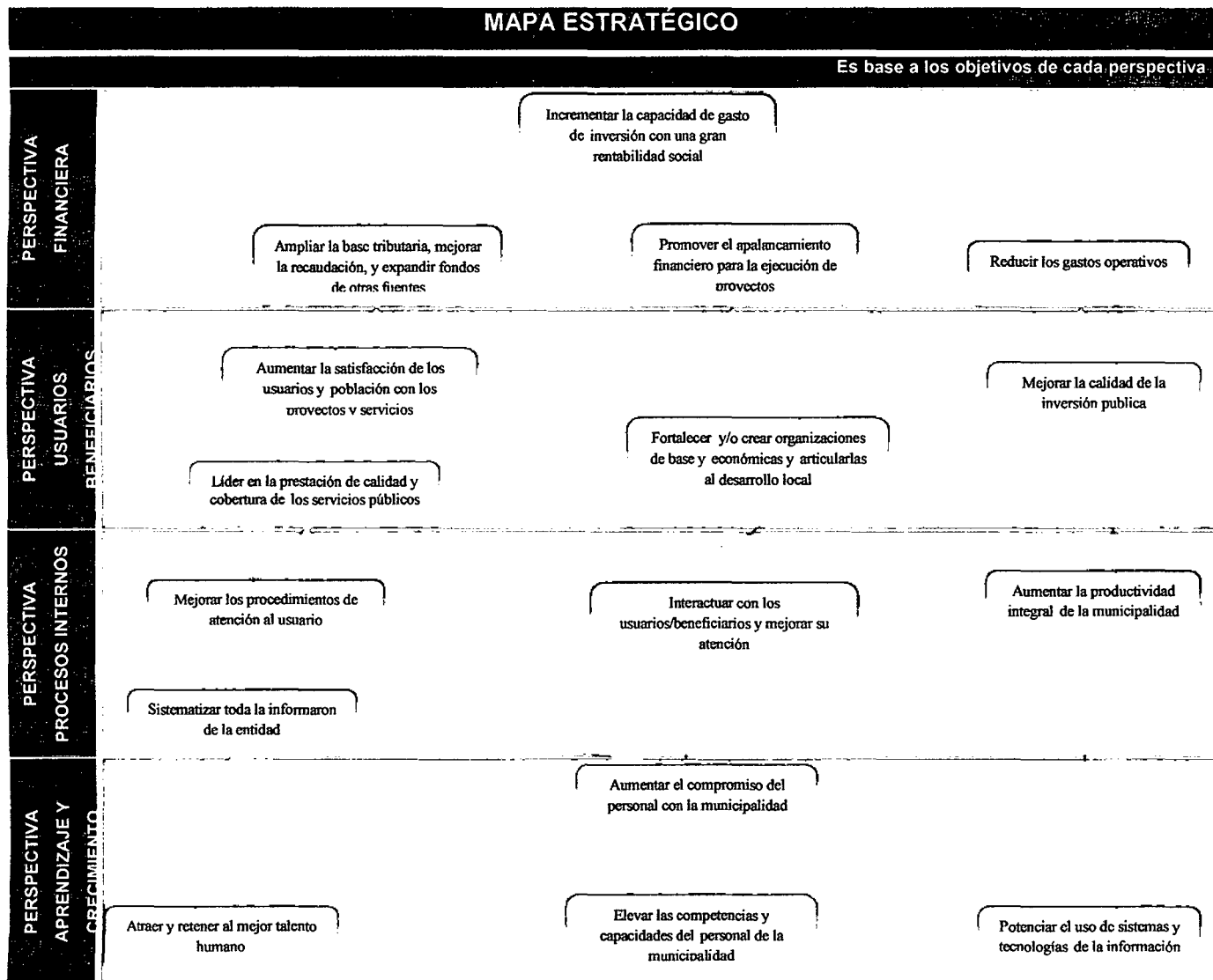
Tabla N° 37: Cuadro de Mando Integral de la Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA ESTRATÉGICA	INDICADOR	META (UNIDAD DE MEDIDA)			RESULTADO ACTUAL
				ALTIORO	PRECAUCIÓN	MEJORA	
FINANCIERA	Ampliar la base tributaria, mejorar la recaudación, y expandir fondos de otras fuentes.	Actualizar el padrón de contribuyentes, elaborar el plan urbano distrital y reducir el nivel de morosidad	Incremento de la recaudación	< 0.12	0.12-0.17	> 0.17	
	Reducir los gastos operativos	Programa de optimización de costos	Nivel de reducción de gastos	< 0.01	0.01-0.05	> 0.05	
	Incrementar la capacidad de gasto de inversión con una gran rentabilidad social	Programación de metas mensuales de la ejecución presupuestal y física de los proyectos.	Nivel de gasto de inversión	< 0.50	0.50-0.75	> 0.75	
	Promover el apalancamiento financiero para la ejecución de proyectos	Solicitar créditos al banco de la nación	N° de proyectos ejecutados con crédito	< 0.02	0.02-0.05	> 0.05	
USUARIOS BENEFICIARIOS	Fortalecer y/o crear organizaciones de base y económicas y articularlas al desarrollo local	Promover las cadenas productivas e Incentivar a la población para la organización y constitución de agentes económicos	Cantidad de nuevos agentes económicos organizados (AEO) y beneficiados	< 5	5-10	> 10	
	Aumentar la satisfacción de los usuarios y población con los proyectos y servicios	Programa de atención enfocado en el público usuario	Nivel de felicitaciones o comentarios a favor de la atención	< 0.50	0.50-0.75	> 0.75	
	Mejorar la calidad de la inversión pública	Priorización y ejecución de proyectos de inversión que contribuya a atender necesidades básicas	Nivel de cobertura y satisfacción en el mantenimiento y ejecución de obras de infraestructura pública	< 0.20	0.20-0.30	> 0.30	
	Líder en la prestación de calidad y cobertura de los servicios municipales	Implementar sistemas de evaluación y de control	Nivel de cobertura de los servicios municipales y porcentaje de usuarios conformes	< 0.90	0.90-0.99	= 100	
PROCESOS INTERNOS	Sistematizar toda la informaron de la entidad	Adquirir e instalar software que integre la base de datos de la municipalidad	Cantidad de sistemas de información implementados	= 0	1-4	> 4	
	Interactuar con los usuarios/beneficiarios y mejorar su atención	Atender reclamos y sugerencias de forma inmediata y vía internet	Nivel de sugerencias y dificultades superadas	< 0.30	0.03-0.50	> 0.50	
	Mejorar los procedimientos de atención al usuario	Simplificación de algunos procedimientos	Reducción del tiempo en atender al usuario	< 0.10	0.10-0.25	> 0.25	
	Aumentar la productividad integral de la municipalidad	Programa de optimización de costos, e implementación de sistemas de calidad	Nivel de productividad por área	< 0.30	0.03-0.50	> 0.50	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Potenciar el uso de sistemas y tecnologías de la información	Desarrollar sistemas de información, implementar el sistema de gestión administrativa - SIGA	Nivel de inversión en tecnologías y sistemas de la información	< 0.30	0.30-0.50	> 0.50	
	Aumentar el compromiso del personal con la municipalidad.	Programas de incentivos salariales de motivación e integración	Nivel de trabajadores comprometidos con la entidad	< 0.90	0.90-0.99	= 100	
	Elevar las competencias y capacidades del personal de la municipalidad	Implementación de programas de capacitación para todos los trabajadores de la municipalidad	Cantidad de capacitaciones al personal obrero y administrativo	< 5	5-10	> 10	
	Atraer y retener al mejor talento humano.	Establecer el procesos de selección de acuerdo al MOF y una evaluación del desempeño en base a gestión por competencias	Cantidad de empleados contratados con las competencias deseadas	< 0.90	0.90-0.99	= 100	
Nivel de avance de la estrategia							

FUENTE: Elaboración propia

6.15. MAPA ESTRATÉGICO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LOS BAÑOS DEL INCA

Gráfico N° 12: Mapa estratégico de la Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca



FUENTE: Elaboración propia

CONCLUSIONES

1. La formulación y aplicación de este plan estratégico institucional 2013-2017 y cuadro de mando integral, permitirá mejorar el desempeño organizacional con eficiencia, eficacia, calidad y economía en la Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca.
2. Se formuló el Plan Estratégico Institucional 2013 – 2017 y cuadro de mando integral, el mismo que contiene la visión, misión, valores, objetivos y estrategias, iniciativas estratégicas, indicadores, metas y mapa estratégico de la Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca.
3. El análisis externo muestra que el ambiente o entorno es favorable para optimizar el desempeño organizacional en la Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca, es decir que existen oportunidades las cuales pueden ser aprovechadas para generar valor en la población del distrito.
4. El análisis interno de la Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca muestra que sus mejores fortalezas son la financiera, por ser la tercera Municipalidad más grande de la región en disponibilidad de presupuesto y la diversidad de servicios municipales, esto le permitirá aprovechar el ambiente favorable que se presenta en el entorno, pero además servirán para mejorar sus debilidades y así lograr fortalecerse a nivel interno.
5. Se ha definido las iniciativas estratégicas las mismas que serán la base para la implementación de este plan, así como también se ha definido el mapa estratégico la que explica claramente la secuencia de objetivos que persigue la Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca.
6. Se determinó los indicadores más relevantes del cuadro de mando integral los mismos que permitirán medir, evaluar y controlar los objetivos y resultados alcanzados.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la Gerencia Municipal, que apruebe e implemente esta propuesta de Plan Estratégico Institucional 2013 - 2017 y Cuadro de Mando Integral, ya que le permitirá la optimización del desempeño organizacional en la Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca.
2. Análisis y Evaluación permanente del entorno y así manejar un sistema de información para la toma de decisiones.
3. El Cuadro de Mando Integral de la Municipalidad, debe representar la sabiduría y las energías colectivas del equipo de trabajo. Los empleados de la Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca deben estar completamente comprometidos en el proceso, de igual manera no es probable que se dé un buen resultado sin el patrocinio y la participación activa de la alta dirección, no debe iniciarse un proyecto de cuadro de mando sin el liderazgo y sin el compromiso del nivel más alto, dado que esto sería un fracaso.
4. Para la implementación del cuadro de mando integral es necesario asignar un presupuesto, y éste deberá ser respaldado por la Gerencia Municipal, de modo que permita cubrir todos los costos que lleva consigo, de esta manera se asegura una buena implementación de esta herramienta de gestión.
5. Los objetivos, indicadores, iniciativas estratégicas y mapa estratégico descritos en la propuesta, no necesariamente permanecerán durante el tiempo que dure la implementación de la estrategia, ya que circunstancias adscritas al entorno pueden variar y por lo tanto se tendrá que modificar o redefinir para no perjudicar la efectividad de la estrategia.
6. En la implementación del Plan Estratégico Institucional 2013 - 2017 y Cuadro de Mando Integral, se debe prestar interés a los indicadores los mismos que llevarán a lograr los objetivos y la visión.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BIBLIOGRAFÍA

1. **ALVARES ILLANES, Juan Francisco; (2011):** "Gestión por Resultados e Indicadores de Gestión" Pacífico Editores, primera edición – Lima, octubre.
2. **ALVAREZ ILLANES, Juan Francisco; (2011):** "Planeamiento Estratégico, Plan de Desarrollo Concertado y Plan Operativo" Pacífico Editores, primera edición - Lima, octubre.
3. **APAZA MEZA, Mario; (2010):** "Balanced Scorecard Gerencia Estratégica y del Valor", pacifico editores, tercera edición, febrero.
4. **BERNÁNDEZ, Mariano PhD, CTP:** "Desempeño Organizacional"
5. **CARRILLO DE ALBORNOZ, José María y SERRA:** "Manual de Auto diagnóstico Estratégico"
6. **CEGARRA SÁNCHEZ, José; (2004):** "Metodología de la Investigación Científica y Tecnológica", Ediciones: Díaz de Santos, primera edición, España.
7. **CERTO C. Samuel, PETER J. Paul; (1997):** "Dirección Estratégica", Mc Graw Hill editores, Tercera Edición, Madrid.
8. **CHIAVENATO, Idalberto (2006):** "Introducción a la Teoría General de la Administración" Editorial McGraw-Hill, Séptima edición.
9. **FARÍAS LANDABUR, Antonio, Ph.D© in Management y MORALES PARRAGUÉ Mario, Magíster en Administración; (2004):** "Cuadro de Mando Integral": La experiencia Chilena, Universidad de Chile.
10. **GARCÍA AVILÉS, Alfredo; (1997):** "Introducción a la Metodología de la Investigación Científica" Plaza y Valdés Editores, tercera edición, México.
11. **HERNANDEZ Roberto, Carlos Fernández y Pilar Baptista (2010):** "Metodología de la Investigación", Editorial Mc Graw Hill – Interamericana Editores – México – Quinta Edición.
12. **HOMEWOOD IL, IRWIN Richard D; (1965):** "Business policy, Text and cases".
13. **JOHNSON Y SCHOLE; (2001):** "Dirección Estratégica"
14. **KAPLAN Robert S. y NORTON David P; (1996):** "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action", public ado en ingles por Harvard Business School Press.
15. **KAPLAN Robert y NORTON David; (2000):** "El Cuadro de Mando Integral", Barcelona.

16. **KAPLAN, R.S. y NORTON, D.S;** (1997): "El Cuadro de Mando Integral". Barcelona.
17. **KAPLAN, R.S. y NORTON, D.S.;** (1992): "THE BALANCED SCORECARD-MEASURES THAT DRIVE PERFORMANCE", Harvard, Business Review Setiembre – Octubre.
18. **KOONTZ, Harold y WEHRICH, Heinz;** (1994): "Administración: Una Perspectiva Global". McGraw Hill editores, México.
19. **KOONTZ, Harold; WEHRICH, Heinz;** (2006): "Administración una Perspectiva Global", Ediciones Mc. Graw Hill.
20. **THOMPSON, Arthur y STRICKLAND;** (2001): "Administración Estratégica" ,Mc. Graw Hill, México.
21. **VOGEL HECTOR, Mario;** (2008): "Tablero de Comando en Iberoamérica" Argentina.
22. **WEINBERGER VILLARAN, Karen;** (2009): "Estrategia para Lograr y Mantener la Competitividad de la Empresa"; primera edición; Nathan Associates INC Editores, Perú.

REVISTAS ESPECIALIZADAS

1. **REVISTA DE ALTA TECNOLOGÍA Y LA SOCIEDAD;** (2007): "Aplicación del Cuadro de Mando Integral en una Pequeña Empresa Fabricante de Productos Elastómeros", Volumen 1, N° 1.
2. **REVISTA DE CUADERNOS DE ESTUDIOS EMPRESARIALES;** (2010): Balanced Scorecard en el área de Recursos Humanos: Caso Gerencia de Compensaciones de una Empresa de Alimentos, vol. 20, N° 145.
3. **REVISTA ESPAÑOLA DE FINANCIACIÓN Y CONTABILIDAD;** (2010): "Diseño y Validación de un Modelo de Balanced Scorecard para la I+D: Evidencia Empírica en Empresas del Sector Químico en España" Vol. XXXIX, N° 147.

LINKOGRAFÍA

1. <http://www.slideshare.net/Ca>
2. <http://www.prospecti.es/document/prospect.doc>
3. <http://www.balancescorecard.org>
4. <http://soloadministracionapuntos.blogspot.com/2012/02/que-son-las-competencias-gerenciales.html>
5. <http://www.expert2business.com>

ANEXOS

ANEXO 01

HOJAS DE TRABAJO PARA LA EVALUACION EXTERNA DE LA MUNICIPALIDAD

1. Hoja de trabajo N° 01: Análisis de la industria.
2. Hoja de trabajo N° 02: Variables de influencia externa.
3. Hoja de trabajo N° 03: Características económicas del sector
4. Hoja de trabajo N° 04: Análisis de las cinco fuerzas de Porter en la municipalidad de Los Baños del Inca.

HOJA DE TRABAJO N° 01
ANÁLISIS DE SECTOR

1. ¿A qué sector pertenece la municipalidad?

.....
.....
.....

2. ¿Cuál es la tendencia del sector a nivel local?

.....
.....
.....

3. ¿Cuáles son las grandes oportunidades y las grandes amenazas para la municipalidad?

.....
.....
.....

4. ¿Cuáles son las variables externas que mayormente influyen en la municipalidad?

.....
.....
.....

5. ¿Qué gobiernos locales son líderes en sus servicios públicos y calidad de inversión?

.....
.....
.....

HOJA DE TRABAJO N° 02
VARIABLES DE INFLUENCIA EXTERNA

1. ¿Cuáles son las variables económicas que podrían afectar el desempeño de la municipalidad? ¿Qué impacto podría tener en la municipalidad?

.....
.....
.....

2. ¿Cuáles son los factores políticos y legales que podrían afectar la municipalidad?

.....
.....
.....

3. ¿Cuáles son los factores sociales y culturales que influyen en la municipalidad?

.....
.....
.....

4. ¿Cuáles son los indicadores demográficos que influyen en la municipalidad?

.....
.....
.....

5. ¿Cuáles son los indicadores ecológicos que influyen en la municipalidad?

.....
.....
.....

6. ¿Qué cambios tecnológicos se están dando en el sector y cuáles son las tendencias en los próximos diez años?

.....
.....
.....

HOJA DE TRABAJO N° 03
CARACTERÍSTICAS ECONÓMICAS DEL SECTOR

1. ¿Cuál es la relación de la municipalidad y las demás municipalidades distritales de la provincia en cuanto a su presupuesto institucional?

.....
.....
.....

2. ¿Cuál es la relación de la municipalidad y las demás municipalidades de las provincias capitales del departamento en cuanto a su presupuesto institucional?

.....
.....
.....

3. ¿Cómo ha sido los cambios del presupuesto anual durante los últimos años en la municipalidad distrital de Los Baños del Inca?

.....
.....
.....

4. ¿Cuenta con Servicio de serenazgo para dar seguridad y tranquilidad a la población y público en general?

.....
.....
.....

5. ¿Cómo se viene prestando los servicios recreacionales con piscina de agua caliente natural?

.....
.....
.....

HOJA DE TRABAJO N° 04
ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER EN LA MUNICIPALIDAD DE
LOS BAÑOS DEL INCA.

1. ¿Cuál es la diferencia en cuanto a recursos económicos de la municipalidad frente a otras municipalidades?

.....
.....
.....

2. ¿Qué nuevos servicios ofrece la municipalidad con relación al resto de la región?

.....
.....
.....

3. ¿En cuanto a nivel de gasto de inversión cual es la relación con otras municipalidades de la región?

.....
.....
.....

4. ¿Quiénes son los proveedores de la municipalidad y que características deben cumplir?

.....
.....
.....

5. ¿Qué factores se toma en cuenta para postular a una licitación y proveer a la municipalidad?

.....
.....
.....

6. ¿La variedad, el precio, y la calidad es indispensable en los bienes y/o servicios a proveer?

.....
.....
.....

7. ¿Los proveedores ofrecen descuentos por volúmenes de compra? ¿Qué políticas de financiamiento tiene?

.....
.....
.....

8. ¿La calidad de la materia prima puede afectar de manera significativa la calidad del producto final?

.....
.....
.....

9. ¿El usuario es el que adquiere el servicio y a la vez el único beneficiario?

.....
.....
.....

10. ¿Quiénes son los usuarios beneficiarios de los servicios municipales?

.....
.....
.....

11. ¿Qué es lo que representa el poder de negociación con los usuarios/beneficiarios?

.....
.....
.....

12. ¿Cuáles son las características valoradas por el usuario/beneficiario de los servicios, obras y otros proyectos?

.....
.....
.....

13. ¿Qué bien informados están los usuarios/beneficiarios sobre los servicios ofrecidos, proyectos? ¿Tienen la información necesaria características y precios de los servicios?

.....
.....
.....

14. ¿Cuáles son las características valoradas por el usuario en cuanto a los servicios prestados?

.....
.....
.....

ANEXO 02

MODELOS DE ENTREVISTA PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA

1. Modelo de entrevista aplicado al Gerente Municipal
2. Modelo de encuesta aplicado al personal de la municipalidad

MODELO DE ENTREVISTA APLICADO AL GERENTE MUNICIPAL

EVALUACIÓN A LA SUB GERENCIA DE PLANIFICACIÓN LOCAL

1. ¿Hace cuanto tiempo fue creado la municipalidad distrital de Los Baños del Inca?
.....
.....
.....
2. ¿El presupuesto con que es financiada la municipalidad es adecuado y cuál es su relación con las demás municipalidades de la región Cajamarca?
.....
.....
.....
3. ¿La municipalidad tiene fuentes de financiamientos propias que son recaudados directamente?
.....
.....
.....
4. ¿La municipalidad cuenta con tecnologías de la información y comunicación?
.....
.....
.....
5. ¿El gasto de inversión en la municipalidad es satisfactorio y se cumple con las metas establecidas?
.....
.....
.....
6. ¿Cuenta con un Plan Estratégico, y cuál es la utilidad de dicho plan?
.....
.....
.....

EVALUACION A LA SUB GERENCIA DE SERVICIOS PÚBLICOS

1. ¿Cómo se vienen realizando la prestación de servicios municipales y cuáles son los servicios de mayor prioridad para la municipalidad?
.....
.....
.....

2. ¿La población está conforme con la manera en que se vienen prestando los servicios y que mejoras se pueden realizar?

.....
.....
.....

3. ¿Cómo se viene desarrollando los procedimientos y la atención al usuario, es de forma inmediata?

.....
.....
.....

EVALUACION A LA SUB GERENCIA DE INFRAESTRUCTURA

1. ¿Cómo se viene ejecutando los proyectos de inversión de infraestructura pública en la municipalidad?

.....
.....
.....

2. ¿Cómo se viene desarrollando el mantenimiento de infraestructura pública ejecutada por la municipalidad?

.....
.....
.....

EVALUACION A LA SUB GERENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL

1. ¿Se está promoviendo el desarrollo y fortalecimiento de las diferentes organizaciones existentes en el distrito?

.....
.....
.....

2. ¿Se está promoviendo la inversión privada y el fomento del turismo como primera maravilla del Perú?

.....
.....
.....

EVALUACION A LA SUB GERENCIA DE LOGÍSTICA

1. ¿El abastecimiento de bienes y servicios en la municipalidad se viene realizando adecuadamente?

.....
.....
.....

2. ¿Se presenta dificultades se tiene con los proveedores de la municipalidad cumplen con los contratos firmados?

.....
.....
.....

EVALUACION A LA SUB GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

1. ¿Cómo se está desarrollando la administración de recursos humanos en la municipalidad?

.....
.....
.....

2. ¿Se están realizando capacitaciones de acuerdo al plan programado?

.....
.....
.....

3. ¿Existe la descripción del perfil de puesto y la selección de personal es por gestión por competencias?

.....
.....
.....

4. ¿Se están aplicando adecuadamente las políticas de gestión de Recursos Humanos?

.....
.....
.....

5. ¿Los ambientes de trabajo son adecuados con la debida iluminación y distribución?

.....
.....
.....

MODELO DE ENCUESTA APLICADO AL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD

ENCUESTA

Objetivo: Determinar si el personal de la municipalidad conocen los elementos del Plan Estratégico y como influye en el desempeño de la municipalidad.

Instrucciones: Marque con una (x) la respuesta de las preguntas que a continuación se presentan

1. **¿Cuánto tiempo vienen trabajando en la municipalidad?**

- Menos de un año
- De un año hasta dos
- De más de dos años hasta tres
- Más de tres años

2. **¿Conoce la visión de la municipalidad?, Si su respuesta es sí, Menciónelo.**

- Si
 - No
-

3. **¿Conoce la Misión de la municipalidad?, Si su respuesta es sí, Menciónelo.**

- Si
 - No
-

4. **¿Conoce la objetivos que persigue la municipalidad?, Si su respuesta es sí, Menciónelo.**

- Si
 - No
-

5. **¿Conoce los valores de la municipalidad? Si su respuesta es sí, Menciónelos.**

- Si
 - No
-

6. **¿Las funciones que desempeña en el área están descritas en algún documento? Si su respuesta es sí, mencione en que documento.**

- Si
 - No
-

7. **¿Recibe capacitación sobre la función que desempeña?**

Por la municipalidad	Por cuenta propia
<input type="checkbox"/> Siempre	<input type="checkbox"/> Siempre
<input type="checkbox"/> Casi siempre	<input type="checkbox"/> Casi siempre
<input type="checkbox"/> A veces	<input type="checkbox"/> A veces
<input type="checkbox"/> Casi nunca	<input type="checkbox"/> Casi nunca
<input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> Nunca

8. **¿Existe una buena relación laboral con sus compañeros de trabajo?**

- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala

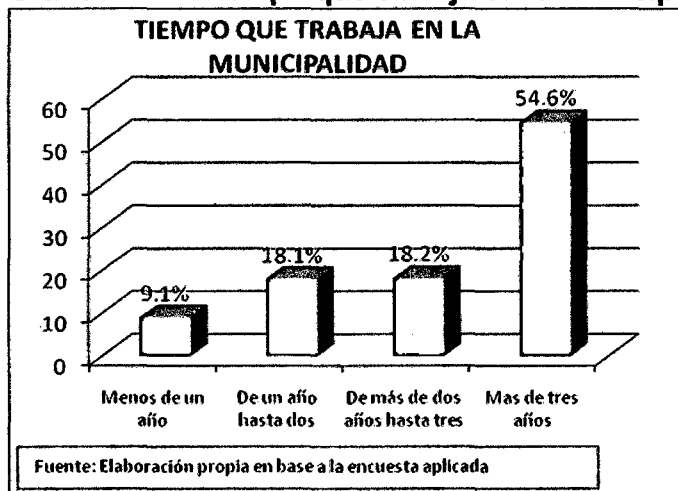
9. **¿Se evalúa su desempeño periódicamente?**
- Siempre
 - Casi siempre
 - A veces
 - Casi nunca
 - Nunca
- Por qué.....
10. **¿Recibe incentivos por un buen desempeño?**
- Siempre
 - Casi siempre
 - A veces
 - Casi nunca
 - Nunca
11. **¿Cómo considera que va el rumbo de la municipalidad?**
- Muy buena
 - Buena
 - Regular
 - Mala
- Por qué.....
12. **¿Miden los objetivos alcanzados en la municipalidad ya sea los del Plan Operativo Institucional o Plan Estratégico Institucional?**
- Siempre
 - Casi siempre
 - A veces
 - Casi nunca
 - Nunca
- Por qué.....
13. **¿Si conoce los objetivos que persigue la municipalidad con cuáles de los enunciados que a continuación se presentan cree que esta mayormente relacionado? (puede marcar más de uno)**
- Satisfacción de los usuarios y población
 - Calidad de personal en la municipalidad
 - Mejora de la atención al público en general
 - Con la mejora de la administración de los recursos económicos
 - Otros
-
14. **¿Se encuentra satisfecho con los objetivos o logros alcanzados?**
- Muy de acuerdo
 - De acuerdo
 - Poco de acuerdo
 - Desacuerdo
15. **¿Qué aspectos considera que debe mejorar o cambiar en la municipalidad? (puede marcar más de uno)**
- Mejorar los procesos internos
 - Mejorar la atención al usuario y población
 - Mejorar la administración de los recursos económicos
 - Capacitar al personal
 - Otros
-

Muchas gracias por su colaboración

Encuesta aplicada a los trabajadores

Para complementar la evaluación interna, se ha elaborado una encuesta a 65 trabajadores de la Municipalidad, esta encuesta no incluye al alcalde y regidores de la Municipalidad; los resultados obtenidos son los siguientes:

Gráfico N° 1: Tiempo que trabaja en la Municipalidad



De los 65 trabajadores encuestados en la Municipalidad (no se considera al alcalde y regidores), el 54.6% trabaja más de tres años, el 18.2% de más de dos años hasta tres, el 18.1% de un año hasta dos y el 9.1% menos de un año.

Gráfico N° 2: Conocimiento de la visión

De los 65 trabajadores encuestados, sólo el 18% de ellos conocen la visión de la Municipalidad y el resto desconoce la existencia de visión de la Municipalidad.

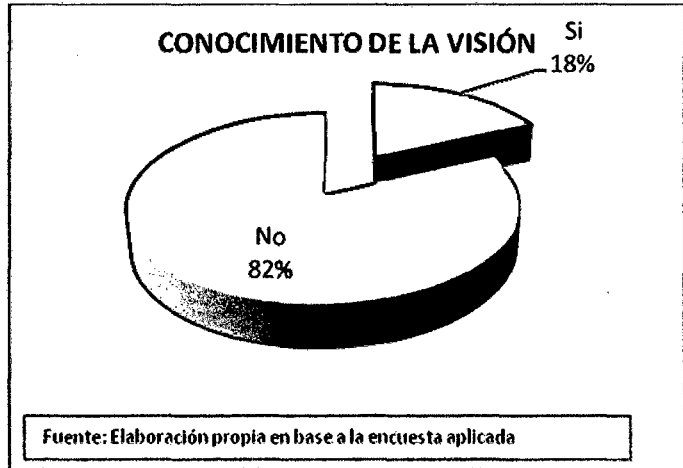
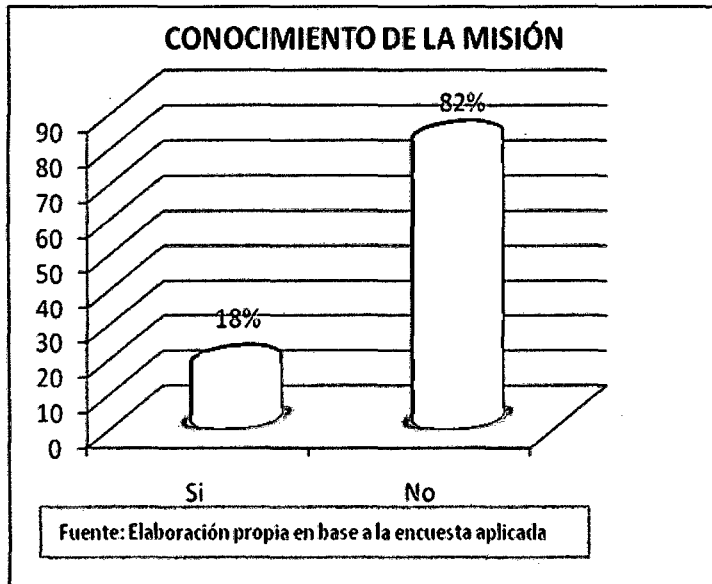


Gráfico N° 3: Conocimiento de la misión



De los 65 trabajadores encuestados, sólo el 18% de ellos conocen la misión de la Municipalidad y el resto desconoce la existencia de misión de la Municipalidad.

Gráfico N° 4: Conocimiento de los objetivos

De los 65 trabajadores encuestados, el 82% de ellos conocen los objetivos de la Municipalidad y el 18% desconocen los objetivos de la Municipalidad.

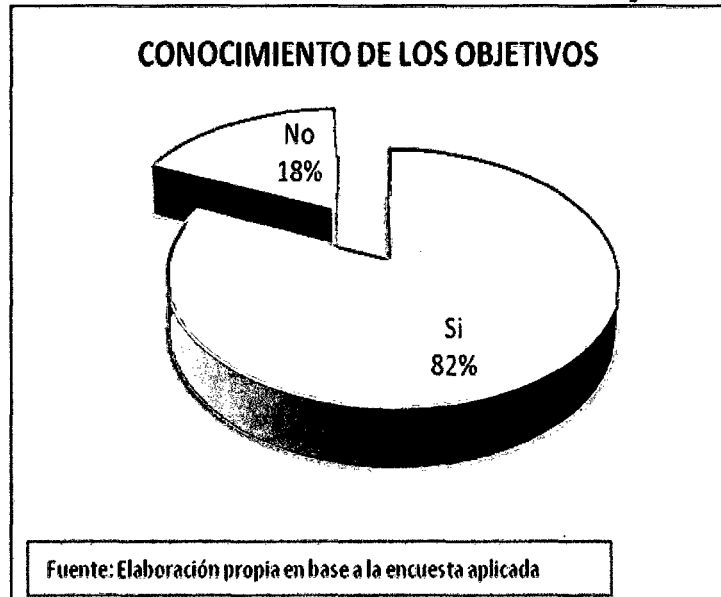
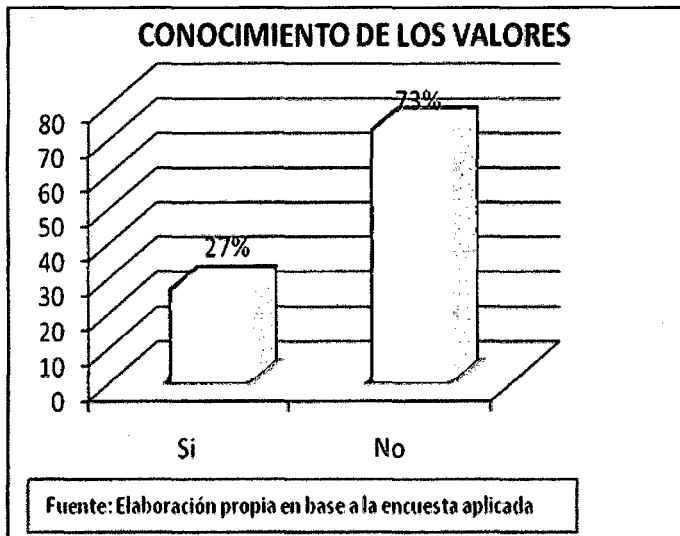


Gráfico N° 5: Conocimiento de los valores



De los 65 trabajadores encuestados, el 73% de ellos conocen los valores de la Municipalidad y el 27% desconocen los valores de la Municipalidad.

Gráfico N° 6: Conocimiento de las funciones que desempeña en el área descrita en un documento

De los 65 trabajadores encuestados, el 64% de ellos conocen que sus funciones que desempeña están descritas en un documento, y el 36% lo desconocen que sus funciones están descritas en algún documento.

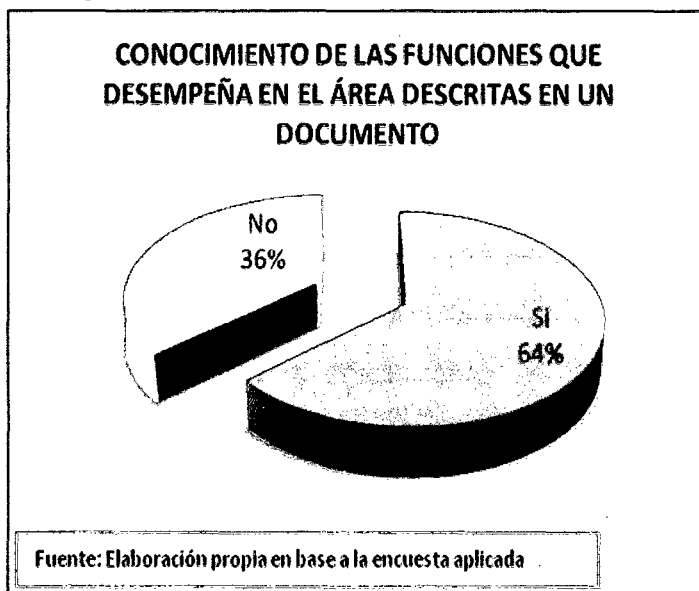
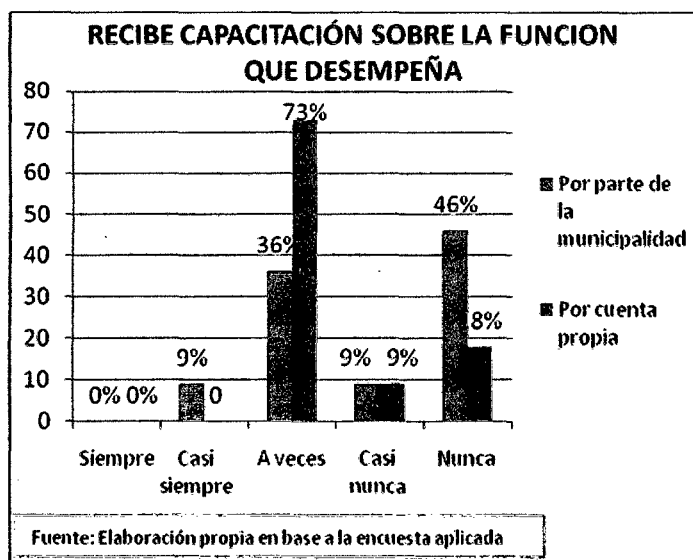


Gráfico N° 7: Recibe capacitación sobre la función que desempeña



De los 65 trabajadores encuestados, el 46% de ellos nunca recibe capacitación por parte de la Municipalidad, el 36% a veces, el 9% casi siempre y el otro 9% casi nunca; Mientras que por cuenta propia el 73% recibe capacitación a veces, el 18% nunca y el 9% casi nunca.

Gráfico N° 8: Relación laboral con los compañeros de trabajo

De los 65 trabajadores encuestados, el 46% de ellos responden que la relación laboral con los compañeros de trabajo es muy buena, el 45% buena y el 9% regular.

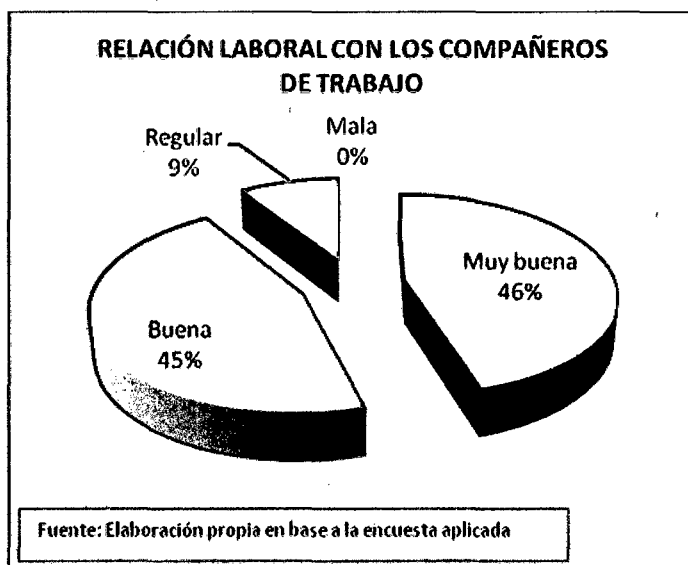
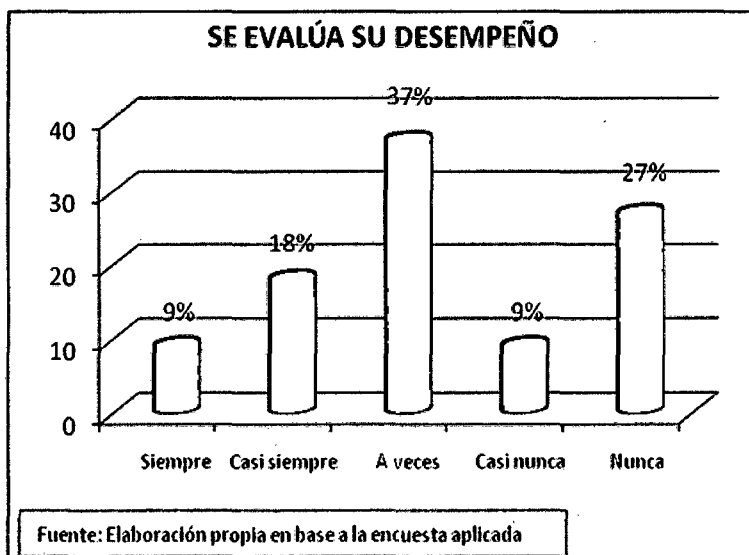


Gráfico N° 9: Evaluación del desempeño



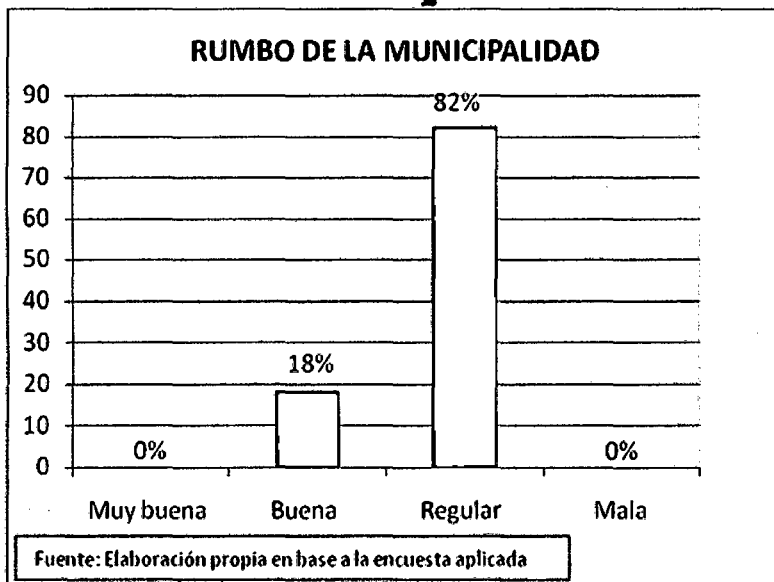
De los 65 trabajadores encuestados, el 37% de ellos responden que se evalúa su desempeño a veces, el 27% nunca, el 18% casi nunca, el 9% siempre, y el otro 9% casi nunca.

Gráfico N° 10: Incentivos por un buen desempeño

De los 65 trabajadores encuestados, el 82% de ellos responden que nunca reciben incentivos por un buen desempeño, el 9% casi nunca y el otro 9% a veces.



Gráfico N° 11: Rumbo de la Municipalidad



De los 65 trabajadores encuestados, el 82% de ellos responden que el rumbo de la Municipalidad esta regular mientras que el 18% buena.

Gráfico N° 12: Medición de los objetivos alcanzados

De los 65 trabajadores encuestados, el 46% de ellos responden que a veces miden los objetivos alcanzados, el 27% casi nunca, el 18% nunca y el 9% siempre.

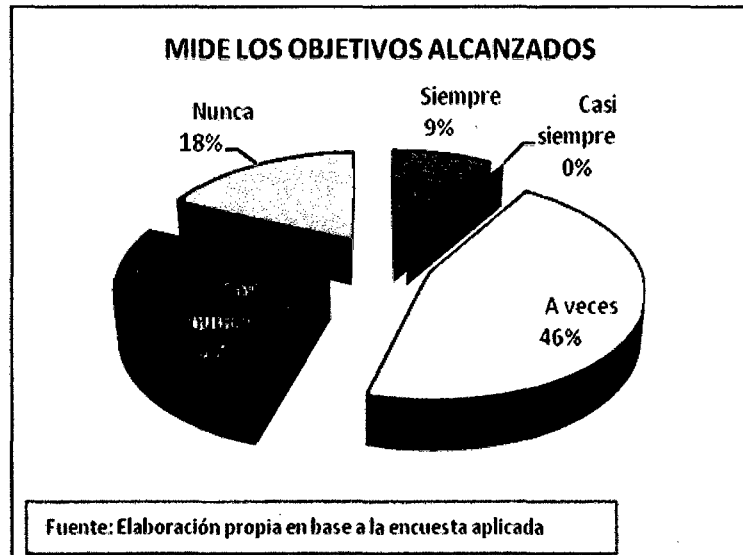
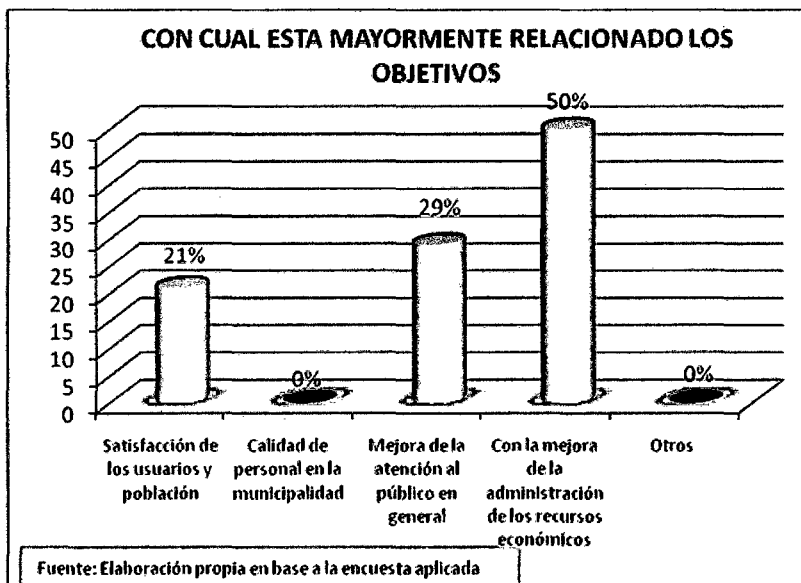


Gráfico N° 13: Relación de los objetivos que persigue la Municipalidad con algunos elementos



De los 65 trabajadores encuestados, el 50% de respuestas afirman que los objetivos esta mayormente relacionado con la mejora de la administración de los recursos económicos, el 29% con la mejora de la atención al público en general y el 21% con la satisfacción de usuarios y población.

Gráfico N° 14: Satisfacción con los objetivos alcanzados

De los 65 trabajadores encuestados, el 46% responden que están poco de acuerdo con los objetivos alcanzados, el 36% de acuerdo, el 9% en desacuerdo y el otro 9% muy de acuerdo.

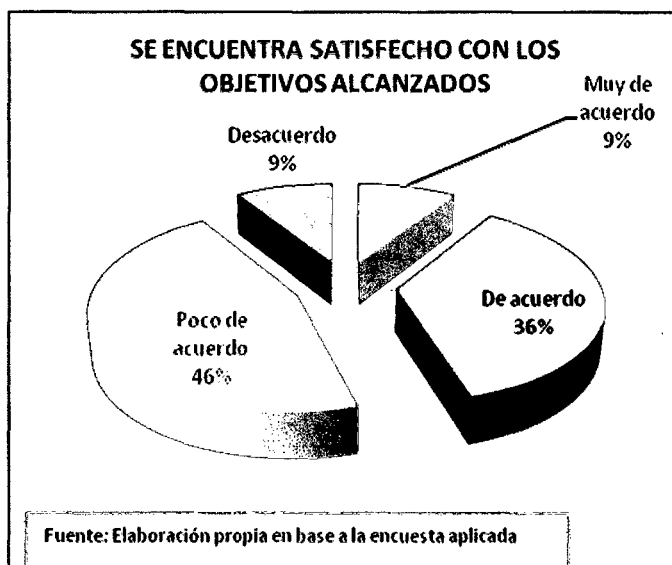
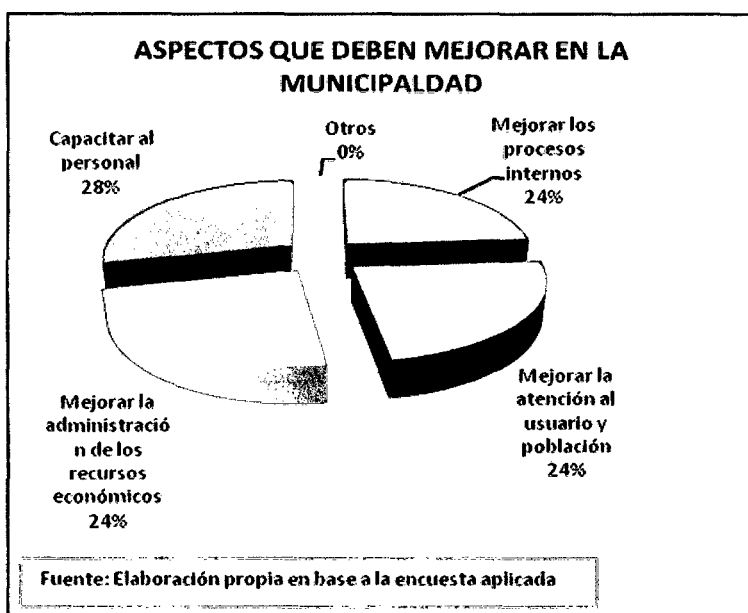


Gráfico N° 15: Aspectos que deben mejorar en la Municipalidad



De los 65 trabajadores encuestados, el 28% de respuestas afirman que debe mejorar en la Municipalidad la capacitación al personal, el 24% debe mejorar la administración de los recursos económicos, el 24% debe mejorar la atención al usuario y población, el 24% debe mejorar los procesos internos.

ANEXO 03

FICHAS DE INDICADORES DE ACUERDO A CADA PERSPECTIVA Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

a) Fichas de indicadores de la perspectiva financiera

Indicador	Objetivo asociado	Perspectiva	Cód.	Tipo	Frecuencia
Incremento de la recaudación	Ampliar la base tributaria, mejorar la recaudación, y expandir fondos de otras fuentes.	Financiera	CMI1	Resultado	Anual
Definición del indicador	Mide los ingresos propios que tiene la municipalidad.				
Formula de calculo	$I \text{ Rec.} = \frac{\text{Ingr. Del año 2013} - \text{ingr. del año 2012}}{\text{Ingresos del año 2012}} \times 100$				
Fuente de información	Estados financieros de la municipalidad				
Meta	I Rec. > 17%				
Responsable del indicador	Sub Gerente de Administración Tributaria				
Responsable de la información	Contador				

Indicador	Objetivo asociado	Perspectiva	Cód.	Tipo	Frecuencia
Nivel de reducción de gastos	Reducir los gastos operativos	Financiera	CMI2	Resultado	Anual
Definición del indicador	Consiste en la reducción del costo total unitario de producción, esto es posible gracias a las economías de escala.				
Formula de calculo	$RG = \frac{(\text{gastos del año 2012} - \text{gastos el año 2013})}{\text{Gastos del año 2012}} \times 100$				
Fuente de información	Estados financieros de la municipalidad				
Meta	RG > 5%				
Responsable del indicador	Jefe de Presupuesto				
Responsable de la información	Contabilidad				

Indicador	Objetivo asociado	Perspectiva	Cód.	Tipo	Frecuencia
Nivel de gasto de inversión	Incrementar la capacidad de gasto de inversión con una gran rentabilidad social	Financiera	CMI3	Resultado	Anual
Definición del indicador	Consiste en el nivel de gasto de inversión GIRADO de las obras ejecutadas con relación al presupuesto institucional modificado				
Formula de calculo	$GI = \frac{(\text{Total de gasto de inversión girado})}{\text{PIM}} \times 100$				
Fuente de información	Estados presupuestarios de la municipalidad				
Meta	GI > 75%				
Responsable del indicador	Infraestructura				
Responsable de la información	Jefe de Presupuesto				

Indicador	Objetivo asociado	Perspectiva	Cód.	Tipo	Frecuencia
Nº de proyectos ejecutados con crédito	Promover el apalancamiento financiero para la ejecución de proyectos	Financiera	CMI4	Resultado	Anual
Definición del indicador	Consiste en la ejecución de proyectos financiados por otras entidades				
Formula de calculo	$PEC = \frac{\text{Proyectos ejecutados con crédito}}{\text{Total de proyectos ejecutados}} \times 100$				
Fuente de información	Estados presupuestarios de la municipalidad				
Meta	PEC > 5%				
Responsable del indicador	Sub Gerente de Planificación Local				
Responsable de la información	Jefe de Presupuesto				

b) Fichas de indicadores de la perspectiva usuarios/beneficiarios

Indicador	Objetivo asociado	Perspectiva	Cód.	Tipo	Frecuencia
Cantidad de nuevos agentes económicos organizados (AEO) y beneficiados	Fortalecer y/o crear organizaciones de base y económicas y articularlas al desarrollo local	Usuarios	CMI5	Resultado	Anual
Definición del indicador	Consiste en fortalecer y/o crear nuevos agentes económicos organizados				
Formula de calculo	$AEO = 10$				
Fuente de información	Base de datos de la Sub Gerencia de Desarrollo Económico				
Meta	AEO > 10				
Responsable del indicador	Sub Gerente de Desarrollo Económico				
Responsable de la información	Sub Gerente de Desarrollo Económico				

Indicador	Objetivo asociado	Perspectiva	Cód.	Tipo	Frecuencia
Nivel de felicitaciones o comentarios a favor de la atención	Aumentar la satisfacción de los usuarios y población con los proyectos y servicios	Usuarios	CMI6	Resultado	Anual
Definición del indicador	Consiste en medir el nivel de felicitaciones y comentarios a favor de la atención en la municipalidad				
Formula de calculo	$FC = \frac{\text{Comentarios a favor de la atención}}{\text{Total de comentarios}}$				
Fuente de información	Base de datos de cuaderno de reclamaciones				
Meta	FC > 75%				
Responsable del indicador	Gerente Municipal				
Responsable de la información	Gerente Municipal				

Indicador	Objetivo asociado	Perspectiva	Cód.	Tipo	Frecuencia
Nivel de cobertura y satisfacción en el mantenimiento y ejecución de obras de infraestructura pública	Mejorar la calidad de la inversión pública	Usuarios	CMI7	Resultado	Anual
Definición del indicador	Consiste en medir la cobertura y satisfacción de las obras que ejecuta la municipalidad				
Formula de calculo	CS = $\frac{\text{Total de obras ejec. 2013} - \text{total de obras ejec. 2012}}{\text{Total de obras ejecutadas 2012}} \times 100$				
Fuente de información	Base de datos de infraestructura				
Meta	CS > 30%				
Responsable del indicador	Sub Gerente de Infraestructura				
Responsable de la información	Sub Gerente de Infraestructura				

Indicador	Objetivo asociado	Perspectiva	Cód.	Tipo	Frecuencia
Nivel de cobertura de los servicios municipales y porcentaje de usuarios conformes	Líder en la prestación de calidad y cobertura de los servicios municipales	Usuarios	CMI8	Resultado	Anual
Definición del indicador	Consiste en medir la cobertura de los servicios municipales que brinda la municipalidad y si los usuarios están conformes				
Formula de calculo	CSM = $\frac{\text{Población atendida con la cobertura de servicios municipales}}{\text{Población con necesidad de servicios municipales}} \times 100$				
Fuente de información	Base de datos de Servicios Públicos				
Meta	CSM = 100%				
Responsable del indicador	Sub Gerente de Servicios Públicos				
Responsable de la información	Sub Gerente de Servicios Públicos				

c) Fichas de indicadores de la perspectiva procesos internos.

Indicador	Objetivo asociado	Perspectiva	Cód.	Tipo	Frecuencia
Cantidad de sistemas de información implementados	Sistematizar toda la informaron de la entidad	Procesos internos	CMI9	Resultado	Anual
Definición del indicador	Consiste en implementar sistemas de información y mejorar la eficiencia en la entidad				
Formula de calculo	CSII = 4				
Fuente de información	Base de datos de Informática				
Meta	CSII > 4				
Responsable del indicador	Oficina de Informática				
Responsable de la información	Oficina de Informática				

Indicador	Objetivo asociado	Perspectiva	Cód.	Tipo	Frecuencia
Nivel de sugerencias y dificultades superadas	Interactuar con los usuarios/beneficiarios y mejorar su atención	Procesos internos	CMI10	Resultado	Anual
Definición del indicador	Consiste en mejorar el nivel de sugerencias y dificultades dando una mejor respuesta ya sea por internet o de forma presencial				
Formula de calculo	SDS= $\frac{\text{Sugerencias y dificultades superadas} \times 100}{\text{Total de sugerencias y dificultades}}$				
Fuente de información	Base de datos de Informática				
Meta	SDS > 50%				
Responsable del indicador	Gerencia Municipal				
Responsable de la información	Gerencia Municipal				

Indicador	Objetivo asociado	Perspectiva	Cód.	Tipo	Frecuencia
Reducción del tiempo en atender al usuario	Mejorar los procedimientos de atención al usuario	Procesos internos	CMI11	Resultado	Anual
Definición del indicador	Consiste en medir en que porcentaje ha disminuido el tiempo para atender al usuario				
Formula de calculo	RTAU= $\frac{\text{Tiempo real para atender al usuario} \times 100}{\text{Tiempo planificado}}$				
Fuente de información	Base de datos de Gerencia Municipal				
Meta	RTAU > 25%				
Responsable del indicador	Gerencia Municipal				
Responsable de la información	Gerencia Municipal				

Indicador	Objetivo asociado	Perspectiva	Cód.	Tipo	Frecuencia
Nivel de productividad por área	Aumentar la productividad integral de la municipalidad	Procesos internos	CMI12	Resultado	Anual
Definición del indicador	Consiste en medir la eficiencia y eficacia de la municipalidad				
Formula de calculo	PA= $\frac{\text{Producción deseada área} - \text{producción actual área}}{\text{Producción actual área}} \times 100$				
Fuente de información	Base de datos de Gerencia Municipal				
Meta	PA > 50%				
Responsable del indicador	Gerencia Municipal				
Responsable de la información	Gerencia Municipal				

d) Fichas de indicadores de la perspectiva aprendizaje y crecimiento.

Indicador	Objetivo asociado	Perspectiva	Cód.	Tipo	Frecuencia
Nivel de inversión en tecnologías y sistemas de la información	Potenciar el uso de sistemas y tecnologías de la información	Aprendizaje y crecimiento	CMI13	Resultado	Anual
Definición del indicador	Consiste en medir la cantidad de recursos destinados a la inversión en tecnologías y sistemas de información				
Formula de calculo	ITICs= $\frac{\text{Inversión en TICs 2013} - \text{Inversión en TICs 2012}}{\text{Inversión en TICs 2012}} \times 100$				
Fuente de información	Base de datos de Oficina de Informática				
Meta	ITICs > 50%				
Responsable del indicador	Oficina de Informática				
Responsable de la información	Oficina de Informática				

Indicador	Objetivo asociado	Perspectiva	Cód.	Tipo	Frecuencia
Nivel de trabajadores comprometidos con la entidad	Aumentar el compromiso del personal con la municipalidad.	Aprendizaje y crecimiento	CMI14	Resultado	Anual
Definición del indicador	Consiste en medir la cantidad de trabajadores comprometidos e identificados con la entidad				
Formula de calculo	$TCE = \frac{\text{Trabajadores comprometidos con la entidad} \times 100}{\text{Total de trabajadores}}$				
Fuente de información	Base de datos de Sub Gerencia de Recursos Humanos				
Meta	TCE = 100%				
Responsable del indicador	Sub Gerente de Recursos Humanos				
Responsable de la información	Sub Gerente de Recursos Humanos				

Indicador	Objetivo asociado	Perspectiva	Cód.	Tipo	Frecuencia
Cantidad de capacitaciones al personal obrero y administrativo	Elevar las competencias y capacidades del personal de la municipalidad	Aprendizaje y crecimiento	CMI15	Resultado	Anual
Definición del indicador	Consiste en medir la cantidad de capacitaciones realizadas al personal obrero y administrativo				
Formula de calculo	CPOA= 10				
Fuente de información	Base de datos de Sub Gerencia de Recursos Humanos				
Meta	CPOA > 10				
Responsable del indicador	Sub Gerente de Recursos Humanos				
Responsable de la información	Sub Gerente de Recursos Humanos				

Indicador	Objetivo asociado	Perspectiva	Cód.	Tipo	Frecuencia
Cantidad de empleados contratados con las competencias deseadas	Atraer y retener al mejor talento humano.	Aprendizaje y crecimiento	CMI16	Resultado	Anual
Definición del indicador	Consiste en medir la cantidad de personal contratado con las competencias que requiere el puesto				
Formula de calculo	$ECCD = \frac{\text{Empleados contratados con las competencias deseadas} \times 100}{\text{Total de empleados}}$				
Fuente de información	Base de datos de Sub Gerencia de Recursos Humanos				
Meta	ECCD = 100%				
Responsable del indicador	Sub Gerente de Recursos Humanos				
Responsable de la información	Sub Gerente de Recursos Humanos				

ANEXO N° 04

FICHAS PARA LA DOCUMENTACIÓN DE LAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Acción estratégica N° 1: Actualizar el padrón de contribuyentes, elaborar el plan urbano distrital y reducir el nivel de morosidad

Acción estratégica	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de fin	Prioridad	Presupuesto
Actualizar el padrón de contribuyentes, elaborar el plan urbano distrital y reducir el nivel de morosidad	Administración Tributaria	Mes 1	Mes 12	Principal	1000.00 por única vez
Objetivo asociado	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar la base tributaria, mejorar la recaudación, y expandir fondos de otras fuentes • Incrementar la capacidad de gasto de inversión con una gran rentabilidad social • Aumentar la productividad integral de la municipalidad 				
Descripción de la acción	Implica en actualizar el padrón de contribuyentes y así incrementar la recaudación y reducir el nivel de morosidad, también se va elaborar el plan urbano distrital ya que no existe.				
Planificación detallada	<ul style="list-style-type: none"> • 02 encargados de fiscalizar y actualizar el padrón • 01 encargado de elaborar el plan urbano distrital 				
Recursos implicados	<ul style="list-style-type: none"> • Gasto del personal • Útiles de escritorio 				

Acción estratégica N° 2: Programa de optimización de costos

Acción estratégica	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de fin	Prioridad	Presupuesto
Programa de optimización de costos	Jefe de Presupuesto	Mes 1	Mes 12	Principal	2000.00 Anual
Objetivo asociado	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir los gastos operativos • Aumentar la productividad integral de la municipalidad 				
Descripción de la acción	El programa de optimización de costos implica ser más eficientes en todos los procesos, es decir en: insumos, personal, tiempo, etc.				
Planificación detallada	Se establecerán estándares en la utilización de: <ul style="list-style-type: none"> • Materia prima e insumos (utilización de recursos) • Tiempos de producción • Horas hombre/horas maquina 				
Recursos implicados	<ul style="list-style-type: none"> • Útiles de escritorio 				

Acción estratégica N° 3: Programación de metas mensuales de la ejecución presupuestal y física de los proyectos.

Acción estratégica	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de fin	Prioridad	Presupuesto
Programación de metas mensuales de la ejecución presupuestal y física de los proyectos	Infraestructura	Mes 1	Mes 12	Principal	800.00 anual
Objetivo asociado	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la capacidad de gasto de inversión con una gran rentabilidad social • Aumentar el compromiso del personal con la municipalidad 				
Descripción de la acción	Implica programar las metas de ejecución presupuestal y física de las obras.				
Planificación detallada	La ejecución presupuestal se mide por el avance físico de la obra, se va verificar el avance físico de acuerdo a lo programado				
Recursos implicados	<ul style="list-style-type: none"> • Útiles de escritorio 				

Acción estratégica N° 4: Solicitar créditos al banco de la nación

Acción estratégica	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de fin	Prioridad	Presupuesto
Solicitar créditos al banco de la nación	Planificación	Mes 1	Mes 12	Principal	2000.00 anual
Objetivo asociado	<ul style="list-style-type: none"> • Promover el apalancamiento financiero para la ejecución de proyectos • Mejorar la calidad de la inversión pública • Mejorar los procedimientos de atención al usuario 				
Descripción de la acción	Consiste en identificar fuentes de financiamiento y proceder con los trámites para realizar el préstamo.				
Planificación detallada	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar el financiamiento para proyectos de inversión • Solicitar financiamiento para proyectos productivos 				
Recursos implicados	<ul style="list-style-type: none"> • Útiles de escritorio 				

Acción estratégica N° 5: Promover las cadenas productivas e Incentivar a la población para la organización y constitución de agentes económicos

Acción estratégica	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de fin	Prioridad	Presupuesto
Promover las cadenas productivas e Incentivar a la población para la organización y constitución de agentes económicos	Desarrollo Económico	Mes 1	Mes 12	Principal	3000.00 por mes
Objetivo asociado	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer y/o crear organizaciones de base y económicas y articularlas al desarrollo local Aumentar la satisfacción de los usuarios y población con los proyectos y servicios 				
Descripción de la acción	Consiste en fortalecer o crear agentes económicos organizados y así desarrollar proyectos enfocados a las cadenas productiva				
Planificación detallada	<ul style="list-style-type: none"> Promover las cadenas productivas Incentivar a las personas para organizarse y constituir agentes económicos 				
Recursos implicados	<ul style="list-style-type: none"> Útiles de escritorio 				

Acción estratégica N° 6: Programa de atención enfocado en el público usuario

Acción estratégica	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de fin	Prioridad	Presupuesto
Programa de atención enfocado en el público usuario	Gerencia Municipal	Mes 1	Mes 12	Principal	4000.00 Al año
Objetivo asociado	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar la satisfacción de los usuarios y población con los proyectos y servicios Mejorar la calidad de la inversión pública Líder en la prestación de calidad y cobertura de los servicios municipales Interactuar con los usuarios/beneficiarios 				
Descripción de la acción	Consiste en brindar una adecuada y eficiente atención al usuario.				
Planificación detallada	<ul style="list-style-type: none"> Trato amable Atención oportuna 				
Recursos implicados	Útiles de escritorio				

Acción estratégica N° 7: Priorización y ejecución de proyectos de inversión que contribuya a atender necesidades básicas

Acción estratégica	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de fin	Prioridad	Presupuesto
Priorización y ejecución de proyectos de inversión que contribuya a atender necesidades básicas	Infraestructura	Mes 1	Mes 12	Principal	1000.00 Para el primer año.
Objetivo asociado	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la capacidad de gasto de inversión con una gran rentabilidad social • Aumentar la satisfacción de los usuarios y población con los proyectos y servicios • Mejorar la calidad de la inversión pública • Aumentar la productividad integral de la municipalidad 				
Descripción de la acción	Consiste en evaluar, analizar y priorizar los proyectos de impacto que contribuyan a la satisfacción de necesidades básicas y mejorar la calidad de vida de la población				
Planificación detallada	Evaluar los proyectos de mayor impacto Priorizar los mejores proyectos de impacto social				
Recursos implicados	<ul style="list-style-type: none"> • Personal comprometido • Útiles de escritorio 				

Acción estratégica N° 8: Implementar sistemas de evaluación y de control

Acción estratégica	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de fin	Prioridad	Presupuesto
Implementar sistemas de evaluación y de control	Servicios Públicos	Mes 1	Mes 12	Principal	2000.00 anual
Objetivo asociado	<ul style="list-style-type: none"> • Líder en la prestación de calidad y cobertura de los servicios municipales • Sistematizar toda la información de la entidad • Potenciar el uso de sistemas y tecnologías de información 				
Descripción de la acción	Consiste en determinar indicadores y sistemas de evaluación y control para poder hacer seguimiento a la calidad de los servicios y de los sistemas de información				
Planificación detallada	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo constante en los servicios municipales y en el funcionamiento de los sistemas de información. 				
Recursos implicados	<ul style="list-style-type: none"> • Personal • Recursos económicos 				

Acción estratégica N° 9: Adquirir e instalar software que integre la base de datos de la municipalidad

Acción estratégica	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de fin	Prioridad	Presupuesto
Adquirir e instalar software que integre la base de datos de la municipalidad	Informática	Mes 1	Mes 12	Principal	3000.00 anual
Objetivo asociado	<ul style="list-style-type: none"> • Sistematizar toda la informaron de la entidad • Mejorar los procedimientos de atención al usuario • Potenciar el uso de sistemas y tecnologías de información 				
Descripción de la acción	Consiste en desarrollar o adquirir software de tal forma que toda la información de la entidad este sistematizada				
Planificación detallada	Desarrollar software Adquirir software Sistematizar la información de la entidad				
Recursos implicados	<ul style="list-style-type: none"> • Personal • Recursos económicos 				

Acción estratégica N° 10: Atender reclamos y sugerencias de forma inmediata y vía internet

Acción estratégica	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de fin	Prioridad	Presupuesto
Atender reclamos y sugerencias de forma inmediata y vía internet	Gerencia Municipal	Mes 1	Mes 12	Principal	2000.00 para el primer año
Objetivo asociado	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la satisfacción de los usuarios y población con los proyectos y servicios • Interactuar con los usuarios/beneficiarios • Mejorar los procedimientos de atención al usuario 				
Descripción de la acción	Consiste en brindar el soporte tecnológico complementado con sistemas de información para que la municipalidad sea más eficiente en sus procesos de atención				
Planificación detallada	Atención inmediata a través del portal institucional y también por medio del modulo de información				
Recursos implicados	<ul style="list-style-type: none"> • Personal • Recursos económicos 				

Acción estratégica N° 11: Simplificación de algunos procedimientos

Acción estratégica	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de fin	Prioridad	Presupuesto
Simplificación de algunos procedimientos	Gerencia Municipal	Mes 1	Mes 12	Principal	1000.00 para el primero año
Objetivo asociado		<ul style="list-style-type: none">• Mejorar los procedimientos de atención al usuario• Potenciar el uso de sistemas y tecnologías de información			
Descripción de la acción		Esta acción tiene por finalidad reducir el tiempo de atención al usuario y en su momento oportuno			
Planificación detallada		<ul style="list-style-type: none">• Identificar procedimientos a simplificar• Simplificar los procedimientos			
Recursos implicados		<ul style="list-style-type: none">• Personal• Recursos económicos			

Acción estratégica N° 12: Programa de optimización de costos, e implementación de sistemas de calidad

Acción estratégica	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de fin	Prioridad	Presupuesto
Programa de optimización de costos, e implementación de sistemas de calidad	Gerencia Municipal	Mes 1	Mes 12	Principal	2000.00 para el primero año
Objetivo asociado		<ul style="list-style-type: none">• Reducir los gastos operativos• Sistematizar toda la informaron de la entidad• Aumentar la productividad integral de la municipalidad			
Descripción de la acción		Esta acción tiene por finalidad de reducir los costos haciendo un uso eficiente de los recursos aprovechando el uso de técnicas y sistemas de calidad.			
Planificación detallada		<ul style="list-style-type: none">• Costos en materiales• Gastos en personal			
Recursos implicados		<ul style="list-style-type: none">• Personal• Recursos económicos			

Acción estratégica N° 13: Desarrollar sistemas de información, implementar el sistema de gestión administrativa - SIGA

Acción estratégica	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de fin	Prioridad	Presupuesto
Desarrollar sistemas de información, implementar el sistema de gestión administrativa – SIGA	Informática	Mes 1	Mes 12	Principal	3000.00 para el primero año
Objetivo asociado	<ul style="list-style-type: none"> • Sistematizar toda la informaron de la entidad • Potenciar el uso de sistemas y tecnologías de información 				
Descripción de la acción	Esta acción consiste en de desarrollo de sistemas de información e instalar el SIGA para una mejor gestión dentro de la municipalidad.				
Planificación detallada	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar sistemas de información • Implementar el SIGA 				
Recursos implicados	<ul style="list-style-type: none"> • Personal • Recursos económicos 				

Acción estratégica N° 14: Programas de incentivos salariales de motivación e integración

Acción estratégica	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de fin	Prioridad	Presupuesto
Programas de incentivos salariales de motivación e integración	Recursos Humanos	Mes 1	Mes 12	Principal	1000.00 para el primero año
Objetivo asociado	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la productividad integral de la municipalidad • Aumentar el compromiso del personal con la municipalidad 				
Descripción de la acción	Esta acción tiene por finalidad recompensar a los trabajadores que logran un desempeño sobresaliente en la municipalidad, para lo cual se realizará una escala remunerativa y se actualizará constantemente.				
Planificación detallada	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización anual de la escala remunerativa de la municipalidad. 				
Recursos implicados	<ul style="list-style-type: none"> • Personal • Aumento de sueldos 				

Acción estratégica N° 15: Implementación de programas de capacitación para todos los trabajadores de la municipalidad

Acción estratégica	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de fin	Prioridad	Presupuesto
Implementación de programas de capacitación para todos los trabajadores de la municipalidad	Recursos Humanos	Mes 1	Mes 12	Principal	3000.00 para el primero año
Objetivo asociado		<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la satisfacción de los usuarios y población con los proyectos y servicios • Elevar las competencias y capacidades del personal en la municipalidad 			
Descripción de la acción		Esta acción tiene por finalidad mantener capacitados al personal y con las competencias acorde a los cambios del entorno.			
Planificación detallada		<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del plan de capacitación 			
Recursos implicados		<ul style="list-style-type: none"> • Personal • Aumento de sueldos 			

Acción estratégica N° 16: Establecer los procesos de selección de acuerdo al MOF y una evaluación del desempeño en base a gestión por competencias

Acción estratégica	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de fin	Prioridad	Presupuesto
Establecer el procesos de selección de acuerdo al MOF y una evaluación del desempeño en base a gestión por competencias	Recursos Humanos	Mes 1	Mes 12	Principal	1000.00 para el primero año
Objetivo asociado		<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la satisfacción de los usuarios y población con los proyectos y servicios • Aumentar el compromiso del personal con la municipalidad • Atraer y retener al mejor talento humano 			
Descripción de la acción		Esta acción tiene por finalidad de retener a los mejores profesionales con las competencias que requiere cada puesto.			
Planificación detallada		<ul style="list-style-type: none"> • Selección del personal en base al MOF • Evaluación constante del desempeño en base a gestión por competencias. 			
Recursos implicados		<ul style="list-style-type: none"> • Personal • Aumento de sueldos 			