

Universidad Nacional Del Altiplano
**FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA ELÉCTRICA,
ELECTRÓNICA Y SISTEMAS**
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA DE SISTEMAS



TESIS

**“MODELO SISTÉMICO BASADO CON BALANCED SCORECARD PARA LA
GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN DE LAS MUNICIPALIDADES DE LA
PROVINCIA DE PUNO - 2015”**

PRESENTADO POR:

GUILMAR ROGER CALANI LIMACHI

DANTE HARRY HUAMANTUCO SOLORZANO

PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:

INGENIERO DE SISTEMAS

PUNO - PERÚ

2016

Universidad Nacional del Altiplano
**FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA ELÉCTRICA, ELECTRÓNICA Y
 SISTEMAS**
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA DE SISTEMAS

**“MODELO SISTÉMICO BASADO CON BALANCED SCORECARD PARA LA
 GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN DE LAS MUNICIPALIDADES DE LA
 PROVINCIA DE PUNO - 2015”**

TESIS PRESENTADA POR:
 GUILMAR ROGER CALANI LIMACHI

DANTE HARRY HUAMANTUCO SOLORZANO

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE: INGENIERO DE
 SISTEMAS**

APROBADA POR EL JURADO REVISOR CONFORMADO POR:

PRESIDENTE

:

Mg. ELMER COYLLA IDME

PRIMER MIEMBRO

:

M.Sc. MILDER ZANABRIA ORTEGA

SEGUNDO MIEMBRO

:

Ing. LENIN HUAYTA FLORES

DIRECTOR

:

Dr. MARIO ANTONIO SUAREZ LOPEZ

ASESOR

:

Ing. PEDRO FEDER PONCE CORDERO

Puno – Perú

Área: Sistemas de información 2016
Tema: Sistema administrativo y de gestión

AGRADECIMIENTO

Agradecer enormemente a nuestras familias por entender los motivos de este tiempo de dedicación a la elaboración de Tesis, apoyando de manera irrestricta a nuestras obligaciones, contribuyendo en la generación de un entorno cálido, confortable para sentirnos relajados y seguros.

Agradecer a nuestros jurados calificados y principalmente al Ingeniero Elmer Coyla Idme, por guiarnos y darle la forma final a nuestra Propuesta de Tesis, entregándonos el espacio suficiente para desenvolvemos de manera autónoma, siempre presente para orientarnos y darnos el visto bueno cada vez que debíamos avanzar a la siguiente etapa.

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación quiero dedicarlo primeramente a DIOS, y a todas las personas que me han apoyado, pero sobre todo a mi Linda Madre Paulina J. Limachi Chalco, por el apoyo incondicional y la infinita confianza que deposita en el trayecto mi vida.

GUILMAR

Dedico este trabajo de Tesis a todos los funcionarios que forman parte del grupo humano que permite que la Municipalidad Provincial de Puno atienda a su población Puneña día a día. Debido a que los desafíos y retos son una constante en las funciones que deben desempeñar; son admirables la dedicación, entrega y compromiso, involucrándose profesional y emocionalmente con los logros obtenidos.

DANTE

INDICE

RESUMEN	17
ABSTRACT	18
INTRODUCCIÓN	19
CAPITULO I	22
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	23
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	23
1.1.1 <i>DEFINICIÓN DEL PROBLEMA</i>	24
1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	24
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	25
1.3.1 <i>OBJETIVO GENERAL</i>	25
1.3.2 <i>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</i>	25
CAPITULO II	26
2. MARCO TEÓRICO	27
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	27
2.1.1 <i>ANTECEDENTES INTERNACIONALES</i>	27
2.1.2 <i>ANTECEDENTES NACIONALES</i>	29
2.2 SUSTENTO TEÓRICO	31
2.2.1 <i>EL ENFOQUE SISTÉMICO</i>	31
2.2.2 <i>BALANCED SCORECARD</i>	40
2.2.3 <i>CONCEPTO DEL BALANCED SCORECARD</i>	41
2.2.4 <i>GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN</i>	50
2.3 GLOSARIO DE TÉRMINOS BÁSICOS	55
2.3.1 <i>MODELO</i>	55

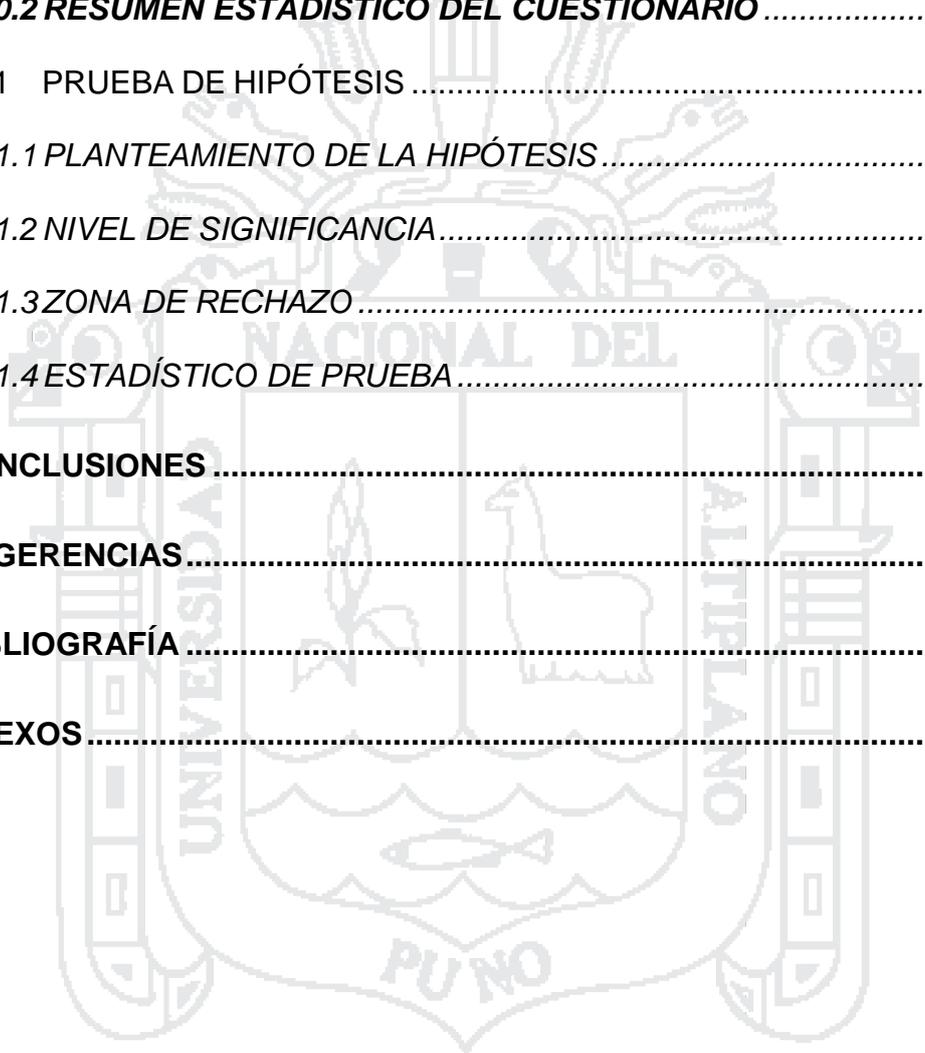
2.3.2	SISTEMAS	56
2.3.3	METODOLOGÍA.....	56
2.3.4	BALANCE SCORECARD.....	56
2.3.5	GESTIÓN	56
2.3.6	INFORMACIÓN.....	56
2.3.7	ENTIDADES.....	56
2.3.8	ENDÓGENO.....	57
2.3.9	ENTROPÍA	57
2.3.10	HOMEOSTASIS.....	57
2.3.11	RETROALIMENTACIÓN.....	57
2.4	HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	57
2.4.1	HIPÓTESIS GENERAL	57
2.4.2	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:.....	58
2.5	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	59
CAPITULO III.....		60
3.	DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN	61
3.1	TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	61
3.1.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	61
3.1.2	DISEÑO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	61
3.2	POBLACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	61
3.2.1	POBLACIÓN.....	61
3.2.2	MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN.....	62
3.3	UBICACIÓN DE DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN.....	63
3.4	MATERIAL EXPERIMENTAL (OPCIONAL).....	63
3.5	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN ...	64

3.5.1	TÉCNICAS	64
3.5.2	INSTRUMENTOS.....	65
3.6	TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.....	66
3.7	PROCEDIMIENTO DEL EXPERIMENTO.....	66
3.8	PLAN DE TRATAMIENTOS DE DATOS.....	69
3.9	DISEÑO ESTADÍSTICO PARA LA PRUEBA DE HIPÓTESIS O PRUEBA DE HIPÓTESIS	69
CAPITULO IV		70
4.	ANÁLISIS INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN	71
4.1	MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO	71
4.2	MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	71
4.3	MISIÓN.....	71
4.4	VISIÓN	72
4.5	VALORES.....	72
4.6	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	73
4.7	AUTORIDADES.....	85
4.8	ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO	88
4.8.1	<i>HERRAMIENTA DE ANÁLISIS PEST</i>	<i>88</i>
4.8.2	<i>ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA DETERMINAR LOS OBJETIVOS EN EL PERIODO 2014-2015 (FODA).....</i>	<i>99</i>
4.8.3	<i>CUADRO DE MATRIZ DEL FODA.....</i>	<i>102</i>
4.9	DESARROLLO DEL BALANCED SCORECARD.....	104
4.9.1	<i>GERENCIA MUNICIPAL</i>	<i>104</i>
4.9.2	<i>GERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO</i>	<i>104</i>
4.9.3	<i>GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL</i>	<i>105</i>

4.9.4 GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA.....	105
4.9.5 GERENCIA DE DESARROLLO URBANO	106
4.9.6 GERENCIA DE TRANSPORTE Y SEGURIDAD VIAL	106
4.9.7 GERENCIA DE TURISMO Y DESARROLLO HUMANO.....	107
4.9.8 GERENCIA DE MEDIO AMBIENTE Y SERVICIOS	107
4.9.9 GERENCIA DE INGENIERÍA MUNICIPAL.....	108
4.9.10 GERENCIA DE DESARROLLO HUMANO Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA.....	108
4.10 ADN DE LA VISIÓN	109
4.10.1 GERENCIA DE DESARROLLO HUMANO Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA.....	109
4.10.2 GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL	109
4.10.3 GERENCIA DE TURISMO Y DESARROLLO ECONÓMICO	109
4.10.4 GERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO	110
4.10.5 GERENCIA MUNICIPAL	110
4.10.6 GERENCIA DE MEDIO AMBIENTE.....	110
4.10.7 GERENCIA DE INGENIERÍA MUNICIPAL.....	110
4.10.8 GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA.....	110
4.10.9 GERENCIA DE DESARROLLO URBANO	111
4.10.10 GERENCIA DE TRANSPORTE Y SEGURIDAD VIAL	111
4.11 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DE LOS ADN.....	111
4.12 OBJETIVOS DE ESTRATEGIA DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	115
4.13 FORMULACIÓN DE LOS INDICADORES ESTRATÉGICOS.....	123

4.14 ALINEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, LAS PERSPECTIVAS DEL BSC.....	130
4.14.1 PERSPECTIVA DE CLIENTES.....	130
4.14.2 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.....	131
4.14.3 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.....	131
4.14.4 APRENDIZAJES LOGRADOS.....	131
4.15 DESARROLLO Y APLICACIÓN DEL BSC EN LAS GERENCIAS INVOLUCRADAS.....	132
4.15.1 EL MAPA ESTRATÉGICO.....	132
4.16 LA MATRIZ DE TABLERO DE COMANDO.....	134
4.17 DESARROLLO DE MATRIZ DE CUADRO COMANDO INTEGRAL.....	136
4.18 MEDICIÓN DE LOS INDICADORES A TRAVÉS DE METAS.....	154
4.18.1 PERSPECTIVA COMUNIDAD.....	154
4.18.2 PERSPECTIVA PROCESOS.....	159
4.18.3 MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO.....	167
4.18.4 PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y DESARROLLO.....	169
4.19 VISUALIZACIÓN Y MODELAMIENTO MEDIANTE EL SOFTWARE.....	174
4.19.1 MENU DEL SISTEMA.....	174
4.19.2 MONITOREO.....	175
4.19.3 MAPA ESTRATÉGICO.....	175
4.19.4 BALANCED SCORECARD.....	176
4.19.5 BASE DE DATOS.....	176
4.19.6 PERSPECTIVA COMUNIDAD.....	178
4.19.7 PERSPECTIVA PROCESO.....	178
4.19.8 MUNICIPALIDAD DE PUNO.....	179

4.19.9 PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y DESARROLLO	179
4.19.10 INICIATIVAS DE ESTRATEGIAS.....	180
4.20 PRUEBA DE ENCUESTA.....	181
4.20.1 RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA.....	181
4.20.2 RESUMEN ESTADÍSTICO DEL CUESTIONARIO	194
4.21 PRUEBA DE HIPÓTESIS	194
4.21.1 PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS.....	194
4.21.2 NIVEL DE SIGNIFICANCIA.....	195
4.21.3 ZONA DE RECHAZO	195
4.21.4 ESTADÍSTICO DE PRUEBA.....	195
CONCLUSIONES	200
SUGERENCIAS.....	202
BIBLIOGRAFÍA	204
ANEXOS	206



INDICE DE CUADROS

TABLA 01. Operacionalización de variables	59
TABLA 02 Matriz FODA	103
TABLA 03. Factores críticos de éxito	115
TABLA 04. Gerencia De Desarrollo Humano -OE	116
TABLA 05. Gerencia De Administración Municipal-OE	116
TABLA 06. Gerencia De Turismo–OE	117
TABLA 07. Gerencia De Planificación Y Presupuesto-OE	118
TABLA 08. Gerencia Municipal-OE	119
TABLA 09. Gerencia De Medio Ambiente-OE	119
TABLA 10. Gerencia De Ingeniería Municipal-OE	120
TABLA 11. Gerencia De Administración Tributaria-OE	121
TABLA 12. Gerencia De Desarrollo Urbano-OE	121
TABLA 13. Gerencia De Transporte Y Vial-OE	122
TABLA 14. Gerencia De Desarrollo Humano - IE	123
TABLA 15. Gerencia De Administración Municipal-IE	124
TABLA 16. Gerencia De Turismo Y Económico-IE	125
TABLA 17. Gerencia De Planificación - IE	126
TABLA 18. Gerencia Municipal-IE	126
TABLA 19. Gerencia De Medio Ambiente-IE	127
TABLA 20 Gerencia De Ingeniería Municipal-IE	128
TABLA 21. Gerencia De Administración Tributaria-IE	128
TABLA 22. Gerencia De Desarrollo Urbano-IE	129
TABLA 23. Gerencia De Transporte Y Seguridad Vial-IE	129
TABLA 24. Gerencia De Desarrollo Humano-BSC	137

TABLA 25. Gerencia De Administración Municipal	139
TABLA 26. Gerencia De Turismo Y Desarrollo Económico-MBSC	141
TABLA 27. Gerencia De Planificación Y Presupuesto	143
TABLA 28. Gerencia Municipal-MBSC	145
TABLA 29. Gerencia De Medio Ambiente Y Servicios	147
TABLA 30. Gerencia De Ingeniería Municipal-MBSC	149
TABLA 31. Gerencia De Administración Tributaria	150
TABLA 32. Gerencia De Desarrollo Urbano-MBSC	151
TABLA 33. Gerencia De Transporte Y Seguridad Vial	153
TABLA 34. Porcentaje de respuestas de alineamiento de la misión y visión	181
TABLA 35. Porcentajes de respuestas del cumplimiento de metas	182
TABLA 36. Porcentajes de la comunicación de las unidades de trabajo	183
TABLA 37. Porcentaje de identificación de competencias	184
TABLA 38. Porcentaje de mecanismo de selección del persona	185
TABLA 39. Estadística de mecanismo de selección del personal	185
TABLA 40. Porcentaje de procedimiento caso de emergencia	186
TABLA 41. Porcentaje de proyeccion de ingresos	187
TABLA 42. Porcentaje de la gestión de presupuesto	188
TABLA 43. Porcentaje de gastos generales	189
TABLA 44. Porcentaje de satisfacción de usuarios	190
TABLA 45. Porcentaje de canales de comunicación	191
TABLA 46. Porcentaje de la prestación de servicios municipales	192
TABLA 47. Porcentaje de calificación de procedimientos de administración	193
TABLA 48. Resumen de datos estadísticos del cuestionario del BSC	194
TABLA 49. Datos del pre-test y post-test,	196

TABLA 50. Estadísticos para una muestra T-student	196
TABLA 51. Prueba para una muestra al 5% de error	197



ÍNDICE DE GRAFICOS

Imagen 1. Perspectivas del BSC	42
Imagen 2. Software balanced scorecard.....	63
Imagen 3 Organigrama del Municipio de Puno página municipal	87
Imagen 4. Producto bruto interno y demanda interna 2008 I-2014 IV.....	89
Imagen 5. Producto bruto interno total, 2007-2014	90
Imagen 6. Producto Bruto Interno Por Actividad Económica	90
Imagen 7. Población De La Provincia De Puno	92
Imagen 8. Proyección De La Población De La Provincia De Puno Al 2010	93
Imagen 9. Población Censada 2007, Por Sexo Y Según Distritos	94
Imagen 10. Población Por Área Urbana Y Rural De La Provincia De Puno 2007	95
Imagen 11. Población Censada Por Grandes Grupos De Edad - Puno.....	95
Imagen 12. Población Total De Niños Y Niñas De 3 A 5 Años Por Área Urbana Y Rural De La Provincia De Puno	96
Imagen 13. Población Económicamente Activa (Pea)	97
Imagen 14. Telefonía, fija, móvil, tv cable.....	98
Imagen 15. Mapa estratégico.....	133
Imagen 16. Menú de Módulos.....	174
Imagen 17. Modulo Monitoreo del BSC	175
Imagen 18. Modulo Mapa Estratégico del BSC.....	175
Imagen 19. Modulo BSC – General del BSC	176
Imagen 20. Modulo Base de Datos del BSC	177
Imagen 21. Modulo Perspectiva Comunidad del BSC	178
Imagen 22. Modulo Perspectiva Proceso del BSC.....	178

Imagen 23. Modulo Perspectiva Municipalidad de Puno del BSC.....	179
Imagen 24. Modulo Perspectiva Aprendizaje Y Desarrollo del BSC	179
Imagen 25. Modulo Iniciativas de Estrategias del BSC	180
Imagen 26. Estadísticas de alineamiento de la misión y visión.....	181
Imagen 27. Estadística del cumplimiento de metas	182
Imagen 28. Estadística de la comunicación de las unidades de trabajo	183
Imagen 29. Estadística identificación de competencias	184
Imagen 30. Estadística de procedimiento caso de emergencia, elaboración propia	186
Imagen 31. Estadística de proyeccion de ingresos	187
Imagen 32. Estadística de la gestión de presupuesto.....	188
Imagen 33. Estadístico de gastos generales.....	189
Imagen 34. Estadístico de satisfacción de usuarios.....	190
Imagen 35. Estadístico de canales de comunicación.....	191
Imagen 36. Estadístico de la prestación de servicios municipales.....	192
Imagen 37. Estadístico de calificación de procedimientos de administración	193
Imagen 38. Histograma del promedio de respuestas de cada Gerente	198

ANEXO

ANEXO 1: Menú del Sistema 207

ANEXO 2: Monitoreo..... 208

ANEXO 3 Base de Datos 209

ANEXO 4: Balanced Scorecard perspectivas 210



RESUMEN

Esta Investigación de Tesis tiene por objeto realizar un diagnóstico organizacional de la Municipalidad Provincial de Puno, a través de las herramientas analíticas de gestión estratégica, para posteriormente, proponer un modelo de gestión enfocado en las necesidades de la Organización sustentado en el Balanced Scorecard y sus cuatro perspectivas, con el propósito de desarrollar una nueva forma de gestión de la información íntegro. Gran parte de la Construcción de este trabajo, se basó en las experiencias de otras Municipalidades a nivel internacional, que han optado por gestionar sus actividades con el Balanced Scorecard, lo que requiere un análisis y preparación bastante aguda en diversos temas que son críticos, como por ejemplo, las condiciones internas de la Institución en cuanto a la administración estratégica, la gestión de los procesos y actividades clave, y por otro lado, las condiciones externas y del Mercado, en cuanto a la estructura propia de la responsabilidad Municipal a nivel nacional. A través de este trabajo, deseamos otorgar a la Municipalidad Provincial de Puno una herramienta de acción aplicable, que permita manejar aquellos procesos clave que requieren un control técnico-profesional, que cumpla con los requerimientos que debe tener una Organización de éstas características, donde se conjuga una Gestión de alto nivel y la práctica en servicio a la población; y a la vez, que permita subir al primer nivel en lo que respecta en liderazgo en municipalidades provinciales a nivel nacional, con la mejor gestión.

Palabras claves: Cuadro de mando integral (BSC), gestión, información, matriz, análisis.

ABSTRACT

This Thesis Research aims to carry out an organizational diagnosis of the Provincial Municipality of Puno, through the analytical tools of strategic management, to later propose a management model focused on the needs of the Organization based on the Balanced Scorecard and its Four perspectives, with the purpose of developing a new form of management of the integral information. Much of the construction of this work was based on the experiences of other municipalities at the international level, which have opted to manage their activities with the Balanced Scorecard, which requires a very acute analysis and preparation on several issues that are critical, Such as the internal conditions of the Institution in terms of strategic management, management of key processes and activities, and, on the other hand, external and market conditions, in terms of the structure of Municipal responsibility National level. Through this work, we wish to grant to the Provincial Municipality of Puno an applicable action tool, to handle the processes that require a technical-professional control, that meet the requirements that must have an Organization of these characteristics, where it is conjugated High level management and practice in serving the population; And at the same time, it will allow us to increase to the first level in what respects in leadership in provincial municipalities at national level, with the best management

Key words: Balanced Scorecard (CMI), Management, Information, Matrix, Analysis.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la información que se gestiona en las municipalidades han ido creciendo como también su complejidad al ser manipulada y más aún si se quiere esa información monitorear en tiempo real. Para ello se desarrolla una estrategia llamada Balanced Scorecard modelado a ser una herramienta sistémica para una correcta gestión de información en la Municipalidad Provincial de Puno.

Este proyecto permitirá manejar aquellos procesos clave que requieren un control técnico profesional, que cumpla con los requerimientos que debe tener una Institución de éstas características, donde se conjuga una Gestión de alto nivel; y a la vez, que permita mantener el liderazgo que se desea a nivel de Gestión de Proyectos en todas las áreas a nivel nacional, entregando proyectos de la más alta calidad.

Es por esto, que se hace necesaria la puesta en marcha de un plan de gestión que mejore la administración hoy existente, con herramientas de administración estratégica, para un manejo moderno de los Recursos Humanos, Físicos y Financieros, la actualización en el uso de la Tecnología y Sistemas de Información, y el mejoramiento de la Calidad de Gestión, en cuanto a la entrega de un Servicio integral para la población a partir de los elementos clave antes mencionados, que determinan en gran parte la correcta y eficiente gestión de una Municipalidad Provincial.

En base a todo lo anterior, y como respuesta a todas las interrogantes que nos plantea este proyecto de tesis, tomamos con la responsabilidad y decisión la tarea de entregar una propuesta a un organismo de tanta responsabilidad, quien es el mayor órgano provincial.

En virtud de las necesidades actuales y los desafíos futuros que debe enfrentar la Municipalidad Provincial de Puno, hemos optado por diseñar un modelo conocido como *“Balanced Scorecard”* (conocido en español como Balanced Scorecard), que reúne en él los conceptos necesarios y fundamentales, y conjuga la dinámica que debe tener una organización con la gestión adecuada de sus recursos y competencias.

Nuestro trabajo presenta cinco capítulos que abarcan todo lo necesario para el desarrollo de la tesis. Especificamos el Marco Teórico utilizado y la Metodología implementada, realizamos un diagnóstico de la estructura interna de la actual situación de la Municipalidad Provincial, y su posición como Municipalidad Provincial, y finalmente terminamos con el Modelo de Gestión propuesto para la Municipalidad Provincial, con su descripción y especificidades. Al término del presente trabajo, exponemos las Conclusiones a las que hemos llegado, asumiendo el compromiso respectivo con el aporte que estamos realizando.

En el Capítulo II se presenta el Marco Teórico de nuestro trabajo, presentando los temas y herramientas relevantes para el diagnóstico, análisis y propuesta del modelo de gestión. Este marco teórico reúne información de temas

Administrativos, del área de la Gestión de Municipios, búsqueda realizada a través del material disponible principalmente por la Municipalidad.

En el Capítulo III se hace una completa revisión Metodología de investigación, la población a investigar, tipo de investigación para apreciar de mejor manera el contexto que enfrenta la Municipalidad Provincial, la Ubicación de la población, los materiales experimentales y las técnicas, procedimientos de investigación.

Por su parte, en el Capítulo IV se presenta la Municipalidad Provincial a través de las herramientas analíticas de administración estratégica que son de gran utilidad para dar al lector una mirada en profundidad de la actividad que realiza la Institución y a la vez, se efectúa el diagnóstico de la Organización, para conocer las dificultades que enfrenta actualmente y se presenta el modelo propuesto de forma detallada dando las directrices para la estructura del Balanced Scorecard para la Municipalidad Provincial de Puno además entregando la propuesta de mejoramiento para los temas de mayor urgencia y finalmente, fijando los objetivos e indicadores de cada perspectiva para la conformación del Mapa Estratégico, que pretende guiar a la Organización.

Finalmente, en el Capítulo V, se presentan las Conclusiones y consideraciones finales sobre la tesis, y en particular, sobre el desarrollo del Balanced Scorecard para la Municipalidad Provincial de Puno como experiencia de desarrollo profesional recogida durante la investigación que se ha llevado durante la investigación.



PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad las organizaciones como las Municipalidades Provinciales de Puno presentan problemas que muchas veces provocan su declive, mala imagen y una mala administración de información, etc. y por ende un mal trabajo por parte de los trabajadores, observando esta situación se hacen frente a diferentes factores de dificultad, los cuales podemos clasificar en diferentes etapas de proceso como recursos humanos y financieros, como cumplimiento del plan anual, tramites documentarios, área de presupuestos, atención a diferentes servicios, etc. En general a la parte de la gestión de la información.

Lo cual ya dejó de ser solo un problema laboral, porque en la actualidad ya no solo es un problema que solo afecta a dicha organización sino también afecta a la sociedad entera que percibe e interactúa con esta entidad.

Por otro lado se pretende desarrollar la investigación que abarca la Sistémica, la cual nos da un enfoque nuevo ante dichos problemas ya mencionados, como los que son estudiados por las ciencias sociales, la economía o la ecología. El objeto de los modelos sistémicos ocurren en todas las metodologías de sistemas blandos, llegar a comprender cómo la estructura del sistema es responsable de su comportamiento, por estas condiciones es que se realizara un modelo de sistemas para la gestión de la información de las municipalidades de la provincia del Puno.

Con el propósito de contribuir a este conocimiento se propone realizar un estudio de caso institucional mediante el desarrollo del: “MODELO SISTÉMICO BASADO CON BALANCED SCORECARD PARA LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN DE LAS MUNICIPALIDADES DE LA PROVINCIA DE PUNO - 2015”.

1.1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

¿En qué medida el modelo sistémico basado con Balanced Scorecard mejora la gestión de la información en las Municipalidades de la Provincia de Puno?

1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación es necesario y por ende justificable, porque el esfuerzo invertido en las Municipalidades de la Provincia de Puno, es con el fin de mejorar la gestión de información, y en la actualidad no es el adecuado, ya que las alternativas de solución resultantes de los diferentes procesos no son tan eficaces. A diferencia de los modelos de simulación tradicionales, se plantea a través de uno o varios periodos con resultados dinámicos y con la ayuda de un Balanced Scorecard la vista y manejo de cada uno de estos procesos que será optimizada.

La investigación nos conlleva a plantear una estrategia que permita mejorar la gestión de información, también el clima laboral, mediante la mejora de las relaciones interpersonales, por medio de procedimientos y alternativas específicas planteadas por la dinámica de sistemas ya que estos problemas latentes son con las que todas las entidades conviven, pero que ninguna le da la debida importancia ni lo tipifican como un verdadero problema.

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar que el modelo sistémico basado con Balanced Scorecard optimiza la gestión de la información en las Municipalidades de la Provincia de Puno.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Evaluar la gestión de la información mediante el modelo sistémico basado con BSC en las Municipalidades de la Provincia de Puno.
- Informar a la población la gestión de la información mediante el modelo sistémico basado con BSC en las Municipalidades de la Provincia de Puno.
- Mejorar el proceso interno de la gestión de la información mediante el modelo sistémico basado con BSC en las Municipalidades de la Provincia de Puno.
- Optimizar el aprendizaje y crecimiento de la gestión de la información mediante el modelo sistémico basado con BSC en las Municipalidades de la Provincia de Puno.



MARCO TEÓRICO

Este capítulo tiene como objetivo revisar, integrar y complementar aspectos teóricos al proceso de detallado del Balanced Scorecard. Adicionalmente se tiene como objetivo revisar las principales implementaciones de la modelo de cuadro integral.

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1 ANTECEDENTES INTERNACIONALES

(Martha, 2010)“Habitualmente la alta dirección cuestiona la relación financiera de costo-beneficio de los programas que desarrolla e implementa en el área de recursos humanos. El principal problema radica en el desconocimiento de dicha relación y del alineamiento estratégico”.

“Como modelo de gestión el Balance Scorecard clarifica la relación entre indicadores financieros con la capacidad de aprendizaje organizacional, los procesos que ejecuta y las relaciones con los clientes. El BSC puede aplicarse en la función de recursos humanos demostrando su aportación estratégica mediante indicadores de desempeño. De igual forma permite vincular el impacto de los programas de recursos humanos, de tal forma que puedan ser adecuadamente “vendidos” a la alta dirección, para ser utilizado como sistema de apoyo en la gestión de mejores resultados. La propuesta metodológica permite utilizar el BSC en la administración de recursos humanos de la empresa y ejemplifica de manera práctica su desarrollo, demostrando adecuadamente su aplicabilidad.”

Propone un modelo que permita la implementación del BSC en el área de recursos humanos en cualquier organización sin importar tamaño o giro. La propuesta surge de la necesidad de establecer el mismo, en una empresa del área agropecuaria y a partir de la literatura vigente.

El modelo asume que previo a su elaboración, se tenga formalizada la estrategia organizacional, y que a su vez, la función de recursos humanos despliegue su propia estrategia alineada con la primera. Como es clave en todos los procesos de gestión, la comunicación está implícita en todo el modelo, desde el despliegue de las estrategias hasta la retroalimentación de resultados, es decir, como los controles reportan que se están ejecutando las estrategias.

El modelo ha demostrado que su aplicación permite evaluar adecuadamente el impacto estratégico del capital humano en la organización, bajo una perspectiva que hasta antes de su implementación no había sido posible percibir. De manera especial resalta la posibilidad de enlazar indicadores de procesos con indicadores financieros.

“(Jolman, 2006) Función de recursos humanos demostrando su aportación estratégica mediante indicadores de desempeño. De igual forma permite vincular el impacto de los programas de recursos humanos, de tal forma que puedan ser adecuadamente “vendidos” a la alta dirección, para ser utilizado como sistema de apoyo en la gestión de mejores resultados. La propuesta metodológica permite utilizar el BSC en la administración de recursos humanos de la empresa y ejemplifica de manera práctica su desarrollo, demostrando adecuadamente su aplicabilidad.”

“El BSC es una nueva estructura creada para integrar indicadores derivados de la estrategia, sin embargos es algo más que un nuevo sistema de medición; el verdadero poder del BSC aparece cuando se transforma de un conjunto de indicadores en un sistema integral de gestión. (Kaplan Robert, 2000)”.

Dicho proyecto contribuye a la investigación del BSC que se maneja como estrategia e integra los tradicionales indicadores que se percibe con la tecnología los cuales pudieron ser cuantificados por instrumentos financieros, lo cual permitió adelantar tendencias y realizar unan política estratégica proactiva.

Sus indicadores fueron claros como el soporte al equipo de procesos de planificación, gestión de información asignación de recursos y cambios positivos con claves de éxito.

2.1.2 ANTECEDENTES NACIONALES

(Marchand, 2013), *El despliegue de la metodología propuesta para la implantación del modelo de Balanced Scorecard (BSC) para la gestión estratégica de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), consta de seis fases, siendo la información de entrada, el plan estratégico de la institución, e iniciar el proceso de implantación con, la determinación del nivel de madurez de gestión de TIC en la organización, análisis del soporte actual, determinación de los objetivos estratégicos de TIC, determinación de indicadores e inductores para la gestión estratégica de TIC, construcción del BSC, y la revisión de métricas.*

El objetivo es encontrar, en primer lugar, la brecha que existe entre los esfuerzos de TIC y las estrategias de la organización expresadas en los procesos y dependencias; en segundo lugar, establecer las acciones que permitan cerrar esa brecha y hacer uso del modelo de BSC para la gestión, que deviene en el monitoreo, control y acciones Correctivas y preventivas.

La metodología pasa por un proceso de validación mediante reuniones y entrevistas con los funcionarios y usuarios cuyo resultado se refleja en la construcción del Balanced Scorecard orientada a las estrategias organizacionales”.

La implantación de este modelo de tesis bajo la metodología propuesta logro brindar un soporte adecuado para la gestión de estrategias de Tecnologías de Información con suficientes indicadores que reflejaron su clara eficiencia y eficacia de las soluciones del TIC, dentro de ello están sus aspectos económicos, tiempo recursos humanos, etc.

(Quequesana, 2009), El despliegue y el desarrollo de esta tesis fue con el propósito de determinar el estado actual de gestión de recurso humano, mediante la evaluación del personal de instituto nacional de estadística e informática, aplicando encuestas, además de desarrollar un modelo de simulación que nos permita plantear alternativas de solución a la problemática, aplicando arquetipos sistémicos para de esa forma llegar a tomar decisión adecuada.

El objetivo general es desarrollar en modelo de simulación para mejorar la gestión de los recurso humanos de instituto nacional de estadística e informática – Puno”.

Mediante las evaluaciones que tuvo esta tesis se pudo observar la mejora progresiva de las relaciones interpersonales como también la eficiencia en los recursos humanos por medio del modelaje, una mejor abstracción de la situación actual y futura de dicha entidad.

2.2 SUSTENTO TEÓRICO

2.2.1 EL ENFOQUE SISTÉMICO

El término “sistema” es tremendamente polisémico ya que se utiliza en todo tipo de contextos, por eso mismo conviene precisar su definición. Por “sistema” se entiende el conjunto de elementos conectados entre sí, donde se enfatiza el concepto de conexión entre las entidades que lo componen. Esta definición no es inocente porque lleva implícita una serie conceptos fundamentales.

Si se quiere entender un determinado sistema para ser capaces de predecir su comportamiento, es necesario estudiar el sistema en su integridad. La esencia de un sistema es su conectividad, por lo que fraccionarlo en partes para su estudio destruye la conectividad del sistema, y por ende, el propio sistema. Peter Senge explica este concepto de una manera muy pedagógica en su libro “La Quinta Disciplina” (Senge, 1999) cuando dice que dividiendo un elefante por la mitad no obtenemos dos elefantes pequeños.

Seccionar un elefante para examinar las propiedades de sus partes para así entender el sistema elefante completo no es un enfoque acertado, simplemente porque los dos subsistemas obtenidos no funcionan. La razón de esto, por supuesto, es que la mitad trasera de un elefante está totalmente relacionada con la mitad delantera. Al cortar el elefante por la mitad, esta conexión desaparece.

En un sentido amplio, la teoría general de los sistemas se presenta como una forma sistemática y científica de aproximación y representación de la realidad y, al mismo tiempo, como una orientación hacia una práctica estimulante para formas de trabajo interdisciplinarias.

En tanto paradigma científico, la teoría general de los sistemas se caracteriza por su perspectiva holística e integradora, en donde lo importante son las relaciones y los conjuntos que a partir de ellas emergen.

Los objetivos originales de la teoría general de sistemas son las siguientes:

- Impulsar el desarrollo de una terminología general que permita describir las características, funciones y comportamientos sistémicos.
- Desarrollar un conjunto de leyes aplicables a todos estos comportamientos y, por último,
- Promover una formalización (matemática) de estas leyes.

La primera formulación en tal sentido es atribuible al biólogo Ludwing von Bertalanffy en 1.936, para él la teoría general de sistema debería constituirse en un mecanismo de integración entre las ciencias naturales y sociales. Esta teoría surge en respuesta al agotamiento e inaplicabilidad de los enfoques analítico – reduccionista y sus principios mecánico – causales. El principio en que se basa esta teoría es la noción de totalidad orgánica, mientras que el paradigma anterior estaba fundado en una imagen inorgánica del mundo.

Los conceptos propuestos por Bertalanffy pueden ser resumidos en que existen modelos, principios y leyes que pueden ser generalizados a través de varios sistemas, sus componentes y las relaciones entre ellos “. La integración y la separación representan dos aspectos fundamentalmente diferentes de la misma realidad, en el momento en que se rompe el todo se pierde alguna de sus propiedades vitales (Bertalanffy, 1968).

En las definiciones más corrientes se identifican los sistemas como conjuntos de elementos que guardan estrechas relaciones entre sí, que mantienen al sistema directo o indirectamente unido de modo más o menos estable y cuyo comportamiento global persigue, normalmente, algún tipo de objetivo. Esas definiciones se concentran fuertemente en procesos sistémicos internos; deben necesariamente, ser complementadas con una concepción de sistemas abiertos, en donde queda establecida como condición para la continuidad sistémica el establecimiento de un flujo de relaciones con el ambiente.

La teoría general de los sistemas comprende un conjunto de enfoques que difieren de estilo y propósito, entre las cuales se encuentran la teoría de conjuntos (Mesarovic), teoría de las redes (Rapoport), cibernética (Wiener)¹, teoría de la información (Shannon y Weaver), teoría de los autómatas (Turing), teoría de los juegos (von Neumann), entre otras. Por eso, la práctica del análisis aplicado de sistemas tiene que aplicar diversos modelos, de acuerdo con la naturaleza del caso y con criterios operacionales, aun cuando algunos conceptos, modelos y principios de la teoría general de sistemas – como el orden jerárquico, la diferenciación progresiva, la retroalimentación, entre otras – son aplicables a grandes rasgos a sistemas materiales, psicológicos y socioculturales.

Las características que pueden ser aplicables a cualquier sistema son:

- La interrelación de sus componentes (relación entre las partes y el todo).
- Los sistemas están ordenados en una jerarquía.
- Las partes de un sistema no son iguales al todo.
- Los límites de los sistemas son artificiales.
- Los sistemas pueden ser abiertos o cerrados – según la influencia con el ambiente.
- Cada sistema tiene entradas, procesos, salidas y ciclos de retroalimentación.
- Las fuerzas dentro de un sistema tienden a ser contrarias entre ellas (feedback) para mantener el equilibrio
- Entropía.

2.2.1.1 TIPOS DE SISTEMAS

Al buscar una relación entre la teoría organizacional con la teoría de sistemas se proponen los siguientes tipos de sistemas: racional, natural y abierto. Los dos primeros, el racional y el natural tienden a ver la organización como sistemas cerrados, esto es, separados del ambiente, en contraste, el sistema abierto ve a la organización receptiva y dependiente del ambiente, hay una conexión entre los componentes internos y externos.

2.2.1.2 SISTEMAS CERRADOS

En esta aproximación los sistemas son independientes a las influencias del ambiente. Emery y Trist sugieren que un sistema cerrado permite que sus problemas sean analizados con referencia a su estructura interna y sin referencia a su entorno externo. El foco en los sistemas cerrados son sus componentes internos los cuales son variables de tamaño, tecnología, ubicación, propiedades, estrategias administrativas y estilo de liderazgo.

Así, esta aproximación puede ser aplicada en el nivel tecnológico de la organización porque este requiere una incertidumbre reducida. Sin embargo, la naturaleza de la organización es no ser aislada sino más dependiente del entorno. Negandhi ha propuesto que los sistemas cerrados enfatizan sobre principios internos de organización, funcionando en fallas posteriores en su desarrollo y conocimiento de los procesos de retroalimentación los cuales son esenciales para sobrevivir (1972).

Un sistema cerrado incluye los sistemas racional y natural. Scott define los sistemas racionales como “sistemas en los cuales la colectividad está orientada a un propósito dado, para lo cual se establece objetivos específicos que son explícitos, definidos en forma clara y provee criterios no ambiguos para la selección de actividades alternativas. Él también explica: “los sistemas racionales son colectividades que exhiben un alto grado de formalización; la cooperación hacia los participantes es consciente y deliberada; la estructura de relaciones explícitas y pueden ser deliberadamente construidas y reconstruidas”.

Algunos sistemas naturales son organizaciones de servicio orientas al cliente, por ejemplo, Call center, escuelas alternativas y cooperativas de alimentos y producción. Rothschild – Whitt sugieren que estos sistemas niegan la autoridad de oficina, buscan minimizar la promulgación de roles y procedimientos, intentan eliminar los grados y hacen énfasis en la diferenciación por roles y especialización de funciones. En los sistemas naturales, los individuos y sus cualidades personales son muy importantes. Scott, define un sistema natural como “una organización cuyos participantes tienen un interés común en la sobrevivencia del sistema y quienes se articulan en actividades colectivas, estructuras informales, la confianza es el fin. De esta forma, en estas organizaciones trabajan en equipo y el foco de atención está sobre la estructura del comportamiento”.

2.2.1.3 SISTEMAS ABIERTOS

Scott propone “todos los sistemas son caracterizados por una combinación de partes cuyas relaciones son interdependientes pero ellos también sugieren que las bases para la diferencias también son posibles”. Las partes del sistema son muy complejas y variables, desde este enfoque los sistemas se mueven desde lo mecánico hacia los sistemas orgánicos - sociales. Norbert Wiener describe esta conexión de variables en sistema como “aquellas organizaciones en las cuales algunas partes son interdependientes entre ellas pero esta interdependencia tiene grados”. Boulding clasifico varios sistemas por el nivel de complejidad de sus partes y la naturaleza de las relaciones entre las partes:

- Estructura: Sistema comprendido por estructuras estáticas como la anatomía de un animal.
- Mecanismo: Sistemas dinámicos simples con predeterminado movimiento, como por ejemplo el reloj y el sistema solar.
- Sistemas Cibernéticos: Sistemas capaces de auto-regularse ante algunas externalidades establecidas en ciertos criterios, como por ejemplo un termostato.
- Sistemas abiertos: Sistemas capaces de auto mantenerse basados en unas relaciones de recursos desde su entorno, como por ejemplo la vida celular.
- Sistema de huella digital – crecimiento: Sistemas que se reproducen pero no por duplicación sino por la producción de semillas o huevos que contienen instrucciones pre-programadas para el desarrollo, por ejemplo el sistema del huevo – pollo.

- Sistema de imagen – interna Sistemas capaces de un detallado conocimiento del entorno, en el cual la información es recibida y organizada al interior como un todo, como por ejemplo la función animal.
- Sistemas que procesan símbolos: Sistemas que poseen auto conciencia y son también capaces de usar lenguajes. La función humana hace parte de este nivel.
- Sistemas sociales: Sistemas multi-cefálicos comprendiendo actores funcionando en un orden social y cultural. Las organizaciones sociales operan en este nivel.
- Sistemas trascendentales: Sistemas compuestos por lo desconocidos.

Los niveles 1 –3 incluyen sistemas físicos, de 4 – 6 sistemas biológicos, y el 7 y 8 sistema sociales y humanos. Progresando desde el nivel 1 al 8 cada nivel sucesivamente es más complejo, menos formales, más dependientes de flujos de información, abiertos al crecimiento y al cambio y abiertos al entorno. (el nivel 9 incluye la posibilidad de nuevas posibilidades).

2.2.1.4 SUBSISTEMAS DE UN SISTEMA

Se denominan Subsistemas las partes que conforma un sistema. Cada subsistema tiene su propia vida, pero permite que el sistema sea un todo y produce una serie de variables para establecer el estado del sistema. (LEVINE AND FITZGERALD, 1992).

La función y estructura de un sistema puede ser estudiado, analizado y descrito a través de los subsistemas básicos. Tanner and Williams (1981) presentan los subsistemas desarrollados por Katz and Kahn (1966) e integran estos con las funciones de genotipo propuestas por Hoy y Miskel (1978).

- Subsistema de producción y técnica: Este subsistema es el responsable de convertir entradas en salidas y puede también ser clasificado como una parte productiva o económica.
- Subsistema de soporte: Realiza dos funciones principales (a) procurando suministros y disponiendo de salidas (b) promoviendo y manteniendo buenas relaciones entre las organizaciones y su entorno.
- Subsistemas de mantenimiento: Las actividades de este subsistema tienen que ver con el personal en todas sus facetas. El foco es el mantener la estabilidad de la organización.
- Subsistema adaptativo: Las funciones de este subsistema están focalizadas en asegurar que la organización pueda responder a las necesidades del entorno. (por ejemplo, investigación, planeación y desarrollo entre otros). Como organizaciones adaptativas puede incluirse las instituciones educativas que son responsables para el desarrollo y prueba de teorías, la creación de conocimiento y la aplicación de información en una extensión limitada de problemas.
- Subsistema Gerencial: La función de este subsistema es la coordinación de la funciones de los otros subsistemas, solucionar conflictos y relacionar la totalidad de la organización con su entorno.

- Este subsistema, es transversal a todos los subsistemas de la organización en sus objetivos está el obtener la concertación con los niveles más altos del sistema.

Desde los años 70's hasta la actualidad, Scott ha descrito varios mecanismos para articular las tres perspectivas de enfoque racional, natural y abierto y las teorías organizacionales; él sugiere que los diferentes modelos pueden ser combinados y aplicados como diferentes niveles de análisis, teniendo en cuenta tres ejes:

- Los instrumentos formalmente designados para el establecimiento de objetivos.
- El nivel en que la organización es autosuficiente y autónoma y si tiene una alta dependencia e influencia del entorno.
- Nivel de aplicación del análisis, el cual puede ser actores individuales, actores colectivos o puede ser analizado por Subsistemas.

2.2.2 BALANCED SCORECARD

Los doctores Robert Kaplan y David Norton fueron los creadores e impulsores de éste sistema de gestión estratégico denominado "Balanced Scorecard" (Balanced Scorecard).

Comenzó como un sistema de medición mejorado y hoy en día se ha convertido en un exitoso sistema de gestión estratégico, utilizado por presidentes y directivos de las empresas más importantes del mundo, ya que este sistema garantiza el cumplimiento de la visión de las compañías.

El Balanced Scorecard o Balanced Scorecard es un modelo que se convierte en una herramienta muy útil para la gestión estratégica. Se basa en la definición de objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas estratégicas, estableciendo las relaciones causa efecto a través del mapa estratégico en cuatro perspectivas base; financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje-crecimiento.

2.2.3 CONCEPTO DEL BALANCED SCORECARD

El Balanced Scorecard sirve para relacionar la estrategia y su ejecución empleando indicadores y objetivos que miden el desempeño de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento (conocimiento y aprendizaje).

Además el Balanced Scorecard se presenta como una técnica de trabajo que ayuda a las organizaciones a traducir la estrategia en términos de mediciones, de modo que impulse el comportamiento y el desempeño de las personas hacia el logro de los objetivos estratégicos.

Por consiguiente, esta metodología señala que el éxito de una organización no sólo se concentra en los resultados financieros que satisfacen a los accionistas, sino también a todos los que conforman la organización, ver figura 1.

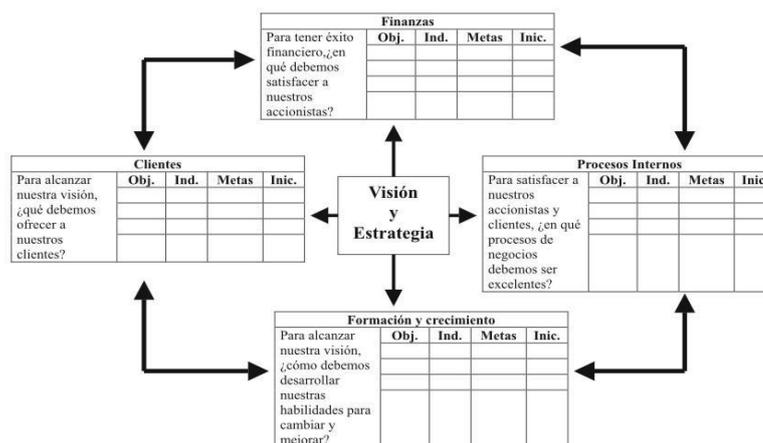


Imagen 1. Perspectivas del BSC

Fuente: (KAPLAN & P., 1996)

2.2.3.1 BENEFICIOS DEL BALANCED SCORECARD (BSC)

El BSC muestra una metodología que vincula a la estrategia de la empresa con la acción, de acuerdo a lo que establecen (KAPLAN & P., 1996) y tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados a través de la alineación de los objetivos de las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo.

- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
- Orientación hacia la creación de valor.
- Integración de la información de las diversas áreas de negocio.
- Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones.

(Altair Consultores, 2005) mencionan que el presente y el futuro inmediato del BSC es el convertirse en una herramienta clave para la gestión del cambio estratégico en las organizaciones, un nuevo instrumento de gestión empresarial que permita adaptarse rápidamente a los frecuentes cambios de dirección estratégica causados por un entorno competitivo cada vez más demandante. (Altair Consultores, 2005) Establece que algunas de las situaciones estratégicas que se refuerzan con el BSC son las siguientes:

Creación sostenible del valor, el BSC facilita la creación sostenible de valor al establecer la visión a corto, mediano y largo plazo. Un elemento clave es el establecimiento de los objetivos estratégicos en las cuatro perspectivas.

Crecimiento, la sostenibilidad a largo plazo se fundamenta más en incrementar los ingresos y el posicionamiento frente a los clientes, y no únicamente en recortar costos e incrementar la productividad.

Alineación, permite alinear todos los recursos (humanos, materiales, financieros, entre otros) hacia la estrategia, permeando así la misión de la organización a los diferentes niveles organizacionales.

Hacer que la estrategia sea el trabajo de todos, el BSC permite de una manera estructurada comunicar la estrategia hacia todos los niveles y convertirla en elementos clave de la actuación diaria mediante la creación de tableros de mando para cada departamento, equipos e incluso personas.

Cambio, el BSC es una metodología clave para formular y comunicar una nueva estrategia para un entorno más competitivo. Las personas participan del proceso de definición de objetivos, indicadores, metas y proyectos, de forma que los cambios de la estrategia se deberán asumirse como propios y no por imposición.

2.2.3.2 ELEMENTOS DE UN BALANCED SCORECARD

2.2.3.2.1 MISIÓN

La misión es la declaración de la razón de ser de la organización, es una definición de la empresa que va más allá de obtener utilidades para los accionistas.

2.2.3.2.2 VISIÓN

Refleja en forma escrita lo que la empresa desea ser en un futuro en un plazo definido (3 a 5 años por lo general).

2.2.3.2.3 VALORES

Son las convicciones y creencias en que se basa la conducta de la organización al realizar sus actividades para lograr su visión cumpliendo constantemente su misión.

2.2.3.2.4 TEMAS ESTRATÉGICOS

Los Temas estratégicos son líneas básicas de desarrollo de la organización. Representa los componentes claves que formarán la estrategia empresarial. En conjunto con la Misión, Visión y Valores formarán parte del plan estratégico organizacional.

2.2.3.2.5 PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor está definida como una promesa implícita que la empresa les hace a sus clientes entregando productos y servicios con una combinación particular de características.

2.2.3.3 PERSPECTIVAS BÁSICAS

Son las dimensiones claves para garantizar la creación de valor a los diferentes Stakeholders de la organización y sobre las cuales se balancea el desempeño:

2.2.3.3.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

Esta perspectiva se centra en la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa; es decir señala qué indicadores tienen que ir bien para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor.

Para esta perspectiva se requerirá de objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a parámetros financieros como rentabilidad, crecimiento y valor al accionista

2.2.3.3.2 PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Esta perspectiva define la propuesta de valor para los clientes. Si los clientes valoran la calidad constante y la entrega puntual, entonces, las habilidades, los sistemas y los procesos de desarrollo de nuevos productos y servicios de gran funcionalidad adquieren gran valor. La alineación de acciones y capacidades con la propuesta de valor para el cliente es el núcleo de la ejecución de la estrategia.

2.2.3.3.3 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Para lograr los objetivos de clientes y financieros, es preciso realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyen a conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

2.2.3.3.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Esta perspectiva se centran en las tareas, los sistemas y el tipo de ambiente requeridos para apoyar los procesos internos de creación de valor. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.

2.2.3.3.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los Objetivos Estratégicos definen qué se va a hacer para lograr la misión, visión y la propuesta de valor. Establecen una dirección, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación. Deben ser pocos, desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros.

2.2.3.3.6 MAPA ESTRATÉGICO

Es una representación gráfica y simplificada de la estrategia de una organización. Está representación gráfica expone los objetivos estratégicos (en óvalos), para cada una de las cuatro perspectivas y los relaciona estableciendo una relación de causa-efecto.

La MATRIZ TABLERO DE COMANDO (BSC), es la visualización de la Estrategia de la Organización. Es una representación sincronizada y alineada entre objetivos e indicadores, de fácil administración.

La medición de los objetivos estratégicos convierte a la gestión de desempeño organizacional en algo cuantificable y posible. Las 3 razones principales para medir, son:

Controlar el desempeño organizacional, verificar la fortaleza o desarrollo organizacional y su avance, y establecer desafíos de cumplimiento y mejora continua.

Desde el punto de vista organizacional, la medición intenta mostrar la dirección para cumplir los objetivos y la estrategia. Por ello, conduce discusiones ejecutivas a la vez de orientar procesos de toma de decisiones basados en comportamiento histórico y tendencias, e impulsa el comportamiento deseado de la organización.

Aunque los detractores de mecanismos de medición, que cada vez son menos, aducen que solo reflejan datos relativos ocultando valores precisos y que necesitan recursos adicionales, la realidad es que otorgan bastante objetividad en la evaluación del desempeño de las organizaciones permitiendo aplicar análisis comparativos, históricos y futuros.

Si bien el requisito está en medir solamente objetivos, no es un impedimento intentar medir otros elementos. Por tanto, en el modelo de BSC, cada objetivo, tema, vector, pista, perspectiva, valor, misión, y visión, visualizado en el mapa, puede estar asociado a uno o más indicadores, que son organizados integralmente en una matriz (tablero de comando), de fácil administración. La existencia de estos indicadores garantiza la medición y cuantificación de toda la estrategia, y en consecuencia de su evaluación en cuanto a cumplimiento, aspecto que resulta evidentemente débil en otros modelos de control, de gestión.

Los Indicadores Clave de Desempeño (Key Performance Indicators, KPI), Indicadores Críticos de Desempeño (Critical Performance Indicators, CPI), Indicadores Clave de Logo (Key Goal Indicators, KGI), Indicadores Clave de Riesgos (Key Risk Indicators, KRI), Indicadores de Gestión, o simplemente indicadores, son contenedores de información y conocimiento, orientados precisamente a “indicar” el desempeño de factores clave del negocio o la estrategia. Normalmente relacionan dos o más magnitudes simples o métricas.

2.2.3.3.7 INDICADORES

El BSC se basa en la premisa que lo que no se puede medir no se puede controlar. Para tener la certeza de que se está cumpliendo cada perspectiva hay que definir objetivos estratégicos para cada una de ellas que se puedan cumplir y para verificar su cumplimiento se utilizan los indicadores.

Se debe tener como indicadores aquellos que realmente sirven para saber si se avanza en la estrategia.

2.2.3.3.8 METAS

Representan los valores que deben alcanzar los indicadores en un determinado período de tiempo para tener la certeza que se están cumpliendo los objetivos.

2.2.3.3.9 INICIATIVAS

Son programas claves de acción que se ejecutan para poder alcanzar los objetivos planeados. Para la ejecución de las iniciativas se debe determinar y ejecutar una mezcla única de proyectos que maximicen el uso de:

- Recursos Financieros.
- Tiempo
- Conocimiento y Habilidades.
- Infraestructura física.
- Materiales.
- Equipo.

2.2.3.3.10 SOFTWARE

Para que la implementación del BSC sea exitosa tiene que contarse con la ayuda de un software par a los indicadores. La implementación de un BSC con cierto grado de automatización, permite el monitoreo constante y detallado del rendimiento de la organización, esto permite la detección temprana de desviaciones y una rápida reacción correctiva mediante los ajustes necesarios.

2.2.4 GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

Antes de establecer el concepto de Gestión de la información, se deberá tener claro el concepto de “gestión” e “información”.

2.2.4.1 CONCEPTO DE GESTIÓN

En el Diccionario de la Real Academia Española (RAE) la definición de “gestión” es la acción y efecto de gestionar, donde “gestionar” significa textualmente: hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Esto lo podemos interpretar en el contexto organizacional como aquellas actividades o procesos que se deben ejecutar para alcanzar los objetivos de la organización.

(Dominguez R. , 2008) Por otro lado Rubio Domínguez indica que la gestión se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados, por medio de funciones como planificación, organización, recursos humanos, dirección, control y representatividad. Es una pieza fundamental en el momento de la adopción o implantación de soluciones tecnológicas, o como es el caso de la presente investigación la implantación de un modelo de gestión de TI; en cualquier caso el equipo humano constituirá un factor crítico de éxito.

(Mezza, 2007) Asimismo, Apaza Meza, indica que la gestión es la constante toma de decisiones basado en tres tipos de información que emanan de las situaciones del día a día, situaciones no esperadas, inciertas, o fuera del control del gestor, y aquellas que corresponden a los objetivos definidos.

2.2.4.2 GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

Se trataría de la explotación de la información para la consecución de los objetivos de la entidad. Su creación, adquisición, procesamiento y difusión.

La finalidad de la Gestión de la información es ofrecer mecanismos que permitieran a la organización adquirir, producir y transmitir, al menor coste posible, datos e informaciones con una calidad, exactitud y actualidad suficientes para servir a los objetivos de la organización. En términos perfectamente entendibles sería conseguir la información adecuada, para la persona que lo necesita, en el momento que lo necesita, al mejor precio posible para toma la mejor de las decisiones.

En el momento actual parece indiscutible que el éxito de la empresa no dependerá únicamente de cómo maneje sus activos materiales, sino también de la gestión de los recursos de información. La importancia de este recurso es tal que algunos autores estiman que las organizaciones deben ser consideradas como sistemas de información.

Es frecuente confundir un sistema de información con la tecnología que lo soporta. Las Tecnologías de la información han supuesto una auténtica revolución en la capacidad de manejo de los recursos de información, permitiendo un rápido y eficiente proceso de adquisición, enriquecimiento y acceso a la misma, aunque nunca hay que olvidar que un Sistema de Gestión de Información va más allá de las propias herramientas utilizadas.

El Sistema de Gestión de Información es el encargado de seleccionar, procesar y distribuir la información procedente de los ámbitos interno, externo y corporativo.

- Información interna. La producida en la actividad cotidiana de la institución.
- Información externa. La adquirida por la institución para disponer de información sobre los temas de su interés.
- Información corporativa o pública. La que la institución emite al exterior.

(Moreno González, 2002) Las funciones de la Gestión Información abarcarían desde

- Determinar las necesidades de información en correspondencia a sus funciones y actividades.
- Mejora de los canales de comunicación y acceso a la información.
- Mejora de los procesos informativos.
- Empleo eficiente de los recursos.

En este contexto, la información es considerada un recurso, un producto y un activo.

- La información como activo tiene un coste y debe tener un rendimiento.
- La información como producto deberá tener unas exigencias de calidad.
- La información como activo implica que la organización se preocupe por poseerla, gestionarla y utilizarla.

2.2.4.2.1 FLUJOS DE INFORMACIÓN

- **Entrada de Información:** Es el proceso mediante el cual el Sistema de Información toma los datos que requiere para procesar la información. Las entradas pueden ser manuales o automáticas. El sistema deberá de considerar cual es el más ágil, fiable y seguro de los canales de entrada de datos.
- **Almacenamiento de información:** El almacenamiento es una de las actividades o capacidades más importantes, ya que a través de ésta el sistema puede recordar la información guardada en la sección o proceso anterior. Esta información suele ser almacenada en estructuras de información denominadas archivos.
- **Procesamiento de Información:** Esta característica de los sistemas permite la transformación de datos fuente en información que puede ser utilizada para la toma de decisiones, lo que hace posible, entre otras cosas, que genere una proyección financiera a partir de los datos que contiene (Valor añadido).
- **Salida de Información:** La salida es la capacidad de un Sistema de Información para difundir la información procesada a los agentes que la necesiten en un momento dado en su tarea de toma de decisiones.

2.2.4.2.2 CANALES DE INFORMACIÓN

Para determinar los mejores canales de información se hará una planificación teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Determinación de la existencia de una necesidad.
- Precisar el tipo de información que se necesita.
- Identificar las salidas de cada proceso.
- Los usuarios de cada salida.
- Los requerimientos de información de cada uno.
- Selección de las posibles fuentes de abastecimiento.
- Identificación y perfeccionamiento de los flujos de información.
- Revisar posibles alternativas.

El último estadio es elaborar un diagrama de flujo en el que tengamos en cuenta:

- Los agentes de la acción o nodos. Personas o grupos de personas que tienen un objetivo común.
- Vínculos. Las relaciones existentes entre nodos, estos se expresan con líneas.
- Flujos Indican la dirección del vínculo. Si es unidireccional o bidireccional.

2.3 GLOSARIO DE TÉRMINOS BÁSICOS

2.3.1 MODELO

Los sistemas existen dentro de sistemas, los sistemas son abiertos y las funciones de un sistema dependen de su estructura en un sistema y al mismo tiempo pertenece al sistema de gobierno estatal; lo cual lleva un margen amplio acerca de los beneficiados por las funciones de un determinado sistema y finalmente la cual hace referencia a la influencia que ejerce la estructura sobre las funciones que lleva a cabo un sistema.

2.3.2 SISTEMAS

Es un conjunto de elementos y estos están relacionados unos con otros lo cual se pueden observar los elementos llamados Stakeholder mediante una paradigma.

2.3.3 METODOLOGÍA

Conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica, un estudio o una exposición doctrinal.

2.3.4 BALANCE SCORECARD

Es la Hoja de resultados equilibrada o Tablero de Comando y Balanced Scorecard alcanzar objetivos que vayan más allá de lo financiero.

2.3.5 GESTIÓN

Acción o trámite que, junto con otros, se lleva a cabo para conseguir o resolver una cosa.

2.3.6 INFORMACIÓN

La información está constituida por un grupo de datos ya supervisados y ordenados, que sirven para construir un mensaje basado en un cierto fenómeno o ente.

2.3.7 ENTIDADES

Asociación de personas de cualquier tipo, en especial la que se dedica a una actividad laboral.

2.3.8 ENDÓGENO

Que nace o se origina en el interior, como la célula que se forma en otra.

2.3.9 ENTROPÍA

Evolución o transformación.

2.3.10 HOMEOSTASIS

Mantenimiento del equilibrio en el organismo vivo.

2.3.11 RETROALIMENTACIÓN

Se produce cuando las salidas del sistema o la influencia de las salidas del sistema en el contexto, vuelven a ingresar al sistema como recursos o información

2.4 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

2.4.1 HIPÓTESIS GENERAL

El modelo sistémico basado con Balanced Scorecard mejora significativamente la gestión de la información en las Municipalidades de la Provincia de Puno.

2.4.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:

- El modelo sistémico basado con Balanced Scorecard es significativamente eficiente en la gestión de la información en las Municipalidades de la Provincia de Puno
- El modelo sistémico basado con Balanced Scorecard Promueve la información eficaz en la gestión de la información en las Municipalidades de la Provincia de Puno
- El modelo sistémico basado con Balanced Scorecard mejora efectivamente los procesos internos en las Municipalidades de la Provincia de Puno
- El modelo sistémico basado con Balanced Scorecard optimiza el aprendizaje y crecimiento para la gestión de información en las Municipalidades de la Provincia de Puno

2.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES	INDICADORES	DIMENSIONES DE LAS VARIABLES
<p>VARIABLE INDEPENDIENTE:</p> <p>Modelo sistémico basado con Balanced Scorecard</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Perspectiva financiera. - Perspectiva del cliente. - Perspectiva de procesos internos. - Perspectiva de aprendizaje organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Grado de satisfacción de requerimientos - Nivel de funcionalidad del modelo - Grado de adaptación del modelo a la realidad
<p>VARIABLE DEPENDIENTE:</p> <p>Gestión de la información.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Eficiencia - Eficacia - Efectividad 	<ul style="list-style-type: none"> - Usa todos los recursos. - Fija los objetivos. - Mide los resultados.

TABLA 01. Operacionalización de variables

Elaboración: Propia



DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

3.1.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El problema de investigación es de tipo Investigación Cuantitativo Cuasi Experimental.

3.1.2 DISEÑO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El diseño está dividido en grupo:

→ Grupo experimental.

Con una sola prueba se realizara la representación gráfica que es la siguiente:

$G_1: x \quad O_2$

Dónde:

G_1 : Grupo experimental (Municipalidades de la provincia de Puno).

X : Modelo basado en dinámica de sistema con la BSC.

O_2 : Observación (medición con una prueba - encuesta).

3.2 POBLACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1 POBLACIÓN

La unidad de análisis que sirvió de base para la definición de la población estuvo representada por los informes técnicos concernientes al proceso de Control Gerencial de la Municipalidad Provincial de Puno.

3.2.2 MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

La muestra representativa está conformada por los informes técnicos concernientes al proceso de Control Gerencial de la Municipalidad Provincial de Puno de los años 2014 y 2015

La Municipalidad Provincial de Puno es un gobierno local Promotor del desarrollo y líder, con una gestión participativa, eficiente y transparente, moderna confiable, con valores al servicio de la población para alcanzar los objetivos del desarrollo provincial, elevar la calidad de vida conservando, manteniendo el patrimonio natural y cultural.

$$x = \frac{Z^2 PQ}{(N-1)E^2 + Z^2 PQ} \quad (1)$$

X: valor correspondiente al nivel de confianza

Z: Margen de error

P: Probabilidad de que ocurra el evento

Q: Probabilidad de que no ocurra el evento

N: Tamaño de la población

E: Tamaño muestral

3.3 UBICACIÓN DE DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN

La ubicación está dada en el departamento de Puno, Provincia de Puno, en los Municipios que lo conforman.

País : Perú
 Departamento : Puno
 Provincia : Puno
 Lugar : Comisión Central de Admisión UNA - PUNO
 Fecha de inicio : Noviembre 2014
 Fecha de finalización : Diciembre 2015

3.4 MATERIAL EXPERIMENTAL (Opcional)

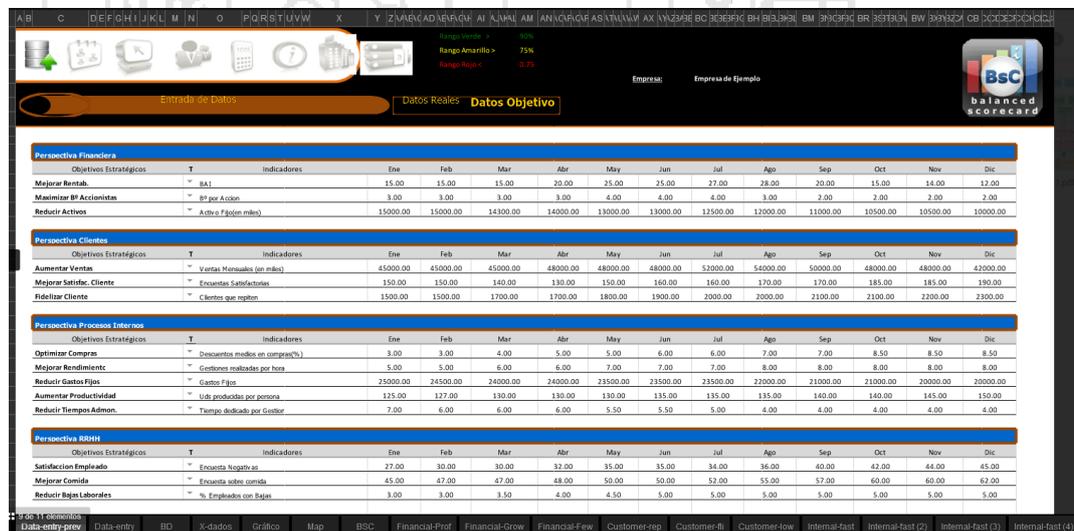


Imagen 2. Software balanced scorecard

Elaboración: Propia

El software balanced scorecard, es un programa de computadora diseñado en los distintos lenguajes de programación, para este caso se ha hecho uno propio en excel para la medición experimental de los datos recolectado:

- Estadísticas básicas
- Regresión y ANOVA
- Herramientas de calidad
- Diseño de experimentos
- Gráficas de control

3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN

La técnica de recolección de datos para la gestión información de la problemática en estudio son los elementos sometidos al análisis con el propósito de obtener un diagnóstico a partir de las variables consideradas. Para la recopilación de datos se considerará los siguientes datos: Consulta de información de cada Municipalidad Provincial de Puno, entre encuestas y demás.

3.5.1 TÉCNICAS

A. Entrevistas

Esta técnica fue aplicada a los roles sociales entre actores primarios y secundarios tales como: Alcalde, Gerente Municipal, Gerentes y Sub Gerentes.

El objetivo de esta técnica fue conocer el punto de vista de cada uno de los roles sociales dentro de la Municipalidad Provincial de Puno respecto a la gestión municipal y su influencia en el cumplimiento del plan estratégico.

B. Observación directa

Esta técnica permitió conocer el proceso de Control Gerencial para el cumplimiento del plan estratégico; a través de visitas coordinadas con los responsables del proceso.

C. Revisión bibliográfica.

La técnica de revisión bibliográfica proporcionó la oportunidad de recopilar y seleccionar fuentes de información fiables, las cuales fueron utilizadas como sustento en toda la investigación.

D. Modelamiento

La técnica de modelamiento tuvo lugar en la representación de los datos recopilados durante la investigación.

3.5.2 INSTRUMENTOS

El instrumento de medición está compuesto en el análisis de los datos recopilados y luego un modelaje con la dinámica de sistemas mediante un software.

A. Guía de entrevistas

La guía de entrevistas sirvió como instrumento para poder realizar la técnica de entrevistas. Estas guías tuvieron un patrón de preguntas libres y secuenciales, las cuales se muestran en el anexo 3.

3.6 TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Una vez recolectada la información mediante el uso de las técnicas de recolección de datos, es necesario también utilizar técnicas para tratar y analizar dichos datos, para que de esta manera se pueda comprender mejor la situación.

En la recolección de datos y procesos funcionales de indicadores se hará el uso de software balanced scorecard municipal en Excel.

3.7 PROCEDIMIENTO DEL EXPERIMENTO

La metodología aplicada en la elaboración del Balanced Scorecard para la Municipalidad Provincial de Puno se ha basado en la definición de las diferentes fases que debe atravesar la configuración del BSC, así como en la aplicación de las técnicas más adecuadas en cada una de dichas fases.

En concreto, las diferentes fases desarrolladas han sido:

- 1) Planificación y lanzamiento del proyecto

En la primera fase del proyecto se aprueba el plan de trabajo definitivo, y se acuerdan los mecanismos, el sistema de seguimiento y la metodología a emplear en el diseño del BSC.

Asimismo, se definen las principales dimensiones del proyecto de manera participativa: universo a estudiar, segmentación de municipios, perspectivas de análisis, etc.

2) Definición de las líneas estratégicas

Se establecen las líneas estratégicas de Municipalidad Provincial de Puno. Estas líneas se definen a partir de la identificación de los ejes básicos de la actuación de las organizaciones municipales.

Las líneas se definen considerando los productos y servicios producidos por las administraciones municipales, sus especificidades y las características de sus usuarios/beneficiarios.

3) Definición de los objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos se identifican desde el conocimiento de las líneas estratégicas que se han definido. Los objetivos son lo que se quiere conseguir a medio y largo plazo, en relación con el posicionamiento estratégico de la organización.

Los objetivos se clasifican en cuatro perspectivas: Valor, Social, Procesos y Recursos. Las dos primeras se relacionan con resultados y son de efectos externos, en cambio, las dos últimas tienen una orientación interna y son facilitadores de las otras dos perspectivas.

Las relaciones que se producen entre las perspectivas hacen que éstas, como anteriormente se avanzaba, se sitúen en el Mapa Estratégico atendiendo a los vínculos de causa-efecto que se producen. De este modo, las actuaciones en Recursos impactan en Procesos, que a su vez afectan directamente en Social, y éstas en Valor.

4) Construcción del mapa estratégico

Se construye el mapa estratégico: en él se recogen las líneas estratégicas y los objetivos. Éstos últimos se clasifican dentro de las cuatro perspectivas.

Dentro del mapa se definen, además, las relaciones causa-efecto existentes entre los diferentes objetivos. Estas relaciones explican la secuencia seguida para la consecución de las líneas y hacen posible comprender la contribución que tiene cada acción individual en el cumplimiento de la misión y visión del ayuntamiento.

5) Definición de los indicadores

Se define un listado de indicadores que permiten la medición y seguimiento de los objetivos del BSC Marco, con una definición detallada de cada uno de ellos (descripción, objetivo al que pertenecen, unidad de medida, etc.).

Para cada indicador, el ayuntamiento definirá la meta que se plantea alcanzar, lo que servirá para medir el grado de consecución del objetivo al que va asociado el indicador.

Es imprescindible identificar los indicadores que mejor mediríamos objetivos, con el fin de obtener, con el menor número de ellos, la máxima información posible.

6) Desarrollo de la herramienta informática de soporte del BSC

Consta de 7 pasos:

- i. Construcción de la Visión.
- ii. Construcción de la Misión.
- iii. Identificación de los ADN de la Visión.
- iv. Identificación de los Factores Críticos de Éxito.
- v. Formulación de los Objetivos Estratégicos.
- vi. Formulación de los Indicadores.
- vii. Alineamiento de los Objetivos Estratégicos, a las perspectivas del BSC.

3.8 PLAN DE TRATAMIENTOS DE DATOS

En el proceso estadístico de análisis y tratamiento de datos que se obtendrán, se considerara que los datos estadísticos se tabulen en el software BSC del Municipio Distrital De Puno.

3.9 DISEÑO ESTADÍSTICO PARA LA PRUEBA DE HIPÓTESIS O PRUEBA DE HIPÓTESIS

La recopilación de datos será tratada y manipulada bajo el software de herramienta informática "SPSS 20" y también con el mismo software del proyecto en Excel.



ANÁLISIS INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS Y

DISCUSIÓN

BALANCED SCORECARD PARA LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO

4.1 MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO

En el presente capítulo se utilizó como guía el Modelo de Estrategias para la propuesta de valor el mismo que nos llevará a realizar una correcta definición de la administración y nos brindará el marco de referencia para realizar el Plan Estratégico el cual consiste en tomar las decisiones pertinentes, para llevar a la empresa al futuro que todos sus integrantes anhelan.

4.2 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Al ser uno de los objetivos de este trabajo el desarrollar el plan estratégico para la MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO acorde a su vida institucional, a continuación se procede al establecimiento de la misión, visión, valores y políticas que según el análisis teórico antes efectuado, constituye el primer bloque para la generación de la materia prima que permitirá construir el plan estratégico para la organización.

4.3 MISIÓN

La Municipalidad Provincial de Puno representa al vecindario, promueve la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral sostenible y armónico de su circunscripción (Ley 27972).

Planificando, ejecutando e impulsando a través de los organismos competentes el conjunto de acciones destinadas a promover el desarrollo económico local y proporcionar al ciudadano el ambiente adecuado para la satisfacción de sus necesidades vitales de vivienda, salud, educación, recreación, transportes y comunicaciones.

4.4 VISIÓN

“Es una institución moderna solida financieramente que brinda servicios de calidad, eficiencia y eficacia, con gestión transparente, su personal es solidario, competente, identificado con su provincia y ciudad, elevada vocación y mística de servicio y que ha logrado confianza de sus contribuyentes”

4.5 VALORES

Lo que en realidad quienes conforman la MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO creen y representamos:

Responsabilidad: Tenemos un profundo conocimiento sobre la responsabilidad que la MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO tiene con la sociedad, ya que su actuación apropiada y oportuna dará como resultado un auténtico beneficio hacia la sociedad y especialmente al sector empresarial a la que servimos de forma directa.

COOPERACIÓN: Porque el trabajo en conjunto del sector empresarial de la región, CCC y Gobierno impulsará con mayor vehemencia el cumplimiento de objetivos claves.

LIDERAZGO: Para la CCC el liderazgo no significa otra cosa que ser pioneros en esta labor de servicio.

RESPECTO: El respeto hacia nuestra gente, nuestra cultura e identidad, motivan el trabajo que efectuamos día a día.

CALIDAD: Consideramos que la calidad de un producto o servicio debe ser parte intrínseca del mismo.

CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE: respetamos e impulsamos el cuidado del medio ambiente en el desarrollo de nuestras actividades, productos y servicios.

4.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Para el cumplimiento de sus funciones la Municipalidad Provincial de Puno cuenta con la siguiente estructura orgánica:

a. Órganos de Gobierno Municipal

- Concejo Municipal

Es el órgano máximo de Gobierno de la Municipalidad Provincial de Puno, está integrado por el Alcalde Provincial y los once Regidores. Ejerce funciones normativas y fiscalizadoras y se rige por su reglamento Interno de Concejo.

- **Alcaldía**

La alcaldía es el órgano ejecutivo del Gobierno Municipal y está a cargo del Alcalde Provincial, es el representante legal de la Municipalidad y máxima autoridad administrativa, elegido democráticamente en elecciones Municipales.

- b. **Órganos de Coordinación**

- **Comisiones Permanentes**

Las Comisiones Permanentes de Regidores, son los órganos de coordinación, constituidas por el Acuerdo de Concejo Municipal, encargados de realizar trabajos de su competencia en áreas básicas de su servicio y de gestión municipal y en apoyo a las acciones del Concejo Municipal.

- **Comisiones Especiales de Regidores**

Las comisiones Especiales de Regidores, Son órganos de coordinación de carácter temporal, constituidas para cumplir las acciones específicas y/o trabajos que se desarrollen en el transcurso del ejercicio fiscal anual.

- **Consejo de Coordinación**

Local Provincial Es un órgano de Coordinación Local Provincial, es un órgano de coordinación y concertación, integrado por el Alcalde Provincial, que lo preside, los Regidores Provinciales, los Alcaldes Distritales de la Provincia de Puno, Alcaldes de los Centros Poblados

Menores y los representantes de las diferentes organizaciones sociales de base, comunales, profesionales, empresariales y otras legalmente acreditadas como representantes de la Sociedad Civil.

- **Plataforma Provincial de Defensa Civil**

La Plataforma Provincial de Defensa Civil es un órgano consultivo y de coordinación encargado de planificar, dirigir, supervisar y evaluar las actividades de defensa civil en el ámbito de la provincia. Está constituido, por el Alcalde que la preside; el comandante de la Cuarta Brigada de Montaña; el General de la Policía Nacional; el Capitán de Puerto; funcionarios de todas las dependencias del Sector Público; y representantes de Organismos del sector privado.

- **Comité Provincial de Seguridad Ciudadana**

Es el órgano de coordinación encargado de establecer políticas integrales de seguridad ciudadana a nivel provincial con participación de las Rondas Campesinas y Urbanas o similares, Serenazgo, Policía Municipal del Perú y demás organizaciones de la Sociedad Civil Organizada. Se rige por la Ley de materia y coordina la sub gerencia de Seguridad Ciudadana.

- **Comité Provincial del Medio Ambiente**

Es el órgano de coordinación, encargado de establecer políticas y acciones para la conservación del suelo y recursos naturales de la provincia y contra la contaminación del medio ambiente, muy

especialmente por la descontaminación de la Bahía Interior del Lago Titicaca. Se rige por la ley de materia y coordinación con la Sub Gerencia de Gestión Ambiental y Salud Pública.

- **Comité Provincial de Administración del PVL**

Es el órgano de coordinación y concertación, encargado de regular políticas y acciones de llevar con transparencia y honestidad la dotación de alimentos del programa de vaso de leche y comedores populares. Se rige por la ley de la materia y coordinación con la Sub Gerencia de Programas Sociales.

c. **Órgano de Dirección**

- **Gerencia Municipal**

La Administración Municipal se ejerce mediante una estructura gerencial. El máximo órgano administrativo de la Municipalidad Provincial de Puno, es la Gerencia Municipal a cargo de un funcionario de confianza de más alto nivel jerárquico que ejerce la dirección y responsabilidad institucional a tiempo completo y dedicación exclusiva por designación del Alcalde.

La Gerencia Municipal es el órgano de Dirección de más alto nivel administrativo municipal. Depende directamente de la Alcaldía.

d. Órgano de Control Interno

- Oficina de Control Institucional

Es el órgano encargado de las acciones de Control Interno preventivo, concurrente y posterior de las actividades financieras, administrativas y operativas de la municipalidad en concordancia a lo establecido en el Art. 28º del Reglamento de los Órganos de Control Institucional aprobado por Resolución de Contraloría N° 114-2003-CG, dispuesto en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la Republica.

La Oficina de Control Institucional está bajo la jefatura de un funcionario que depende funcional y administrativamente de la Contraloría General de la Republica.

e. Órgano de Defensa Judicial

- Procuraduría Pública Municipal

Es el órgano de Defensa Judicial encargado de defender los intereses y derechos de la Municipalidad mediante la representación y defensa judicial, procesos arbitrales y conciliatorios, conforme a la Ley.

Está a cargo de un Procurador Público Municipal designado por el Alcalde. Depende administrativamente de la Municipalidad y funcional y normativamente del Concejo de Defensa Judicial del Estado. Además extiende sus funciones a las municipalidades distritales que no cuentan con Procuradores Municipales, previo convenio sobre la materia.

f. Órganos de Asesoramiento**- Gerencia de Asesoría Jurídica**

Es el órgano de asesoramiento responsable de proporcionar asesoramiento jurídico a los diferentes órganos de la Municipalidad orientando a la correcta interpretación y aplicación de la normatividad legal en los asuntos normativos, procedimientos y actos administrativos de la gestión, depende de la Gerencia Municipal. Está a cargo de un Gerente, quien coordina sus actividades con las Unidades Orgánicas de la Municipalidad.

- Gerencia de Planificación y Presupuesto

Es el Órgano de asesoramiento técnico y administrativo, encargado de asesorar a la Alta Dirección y demás órganos de la Municipalidad en el planeamiento de la gestión institucional realizando el seguimiento, monitoreo y evaluación de los resultados de los procesos de planificación, racionalización, inversiones, presupuesto, cooperación internacional, depende de la Gerencia Municipal. Está a cargo de un Gerente, quien coordina sus actividades con las Unidades Orgánicas a su cargo y para el mejor cumplimiento de sus funciones Orgánicamente cuenta con las siguientes sub Gerencias:

- Sub Gerencia de Planificación y Programación de Inversiones**
- Sub Gerencia de Presupuesto**
- Sub Gerencia de Desarrollo Organizacional**
- Sub Gerencia de Cooperación Técnica Internacional y Pre Inversión**

- **Oficina de Supervisión y Liquidación de Inversiones**

La Oficina de Supervisión y Liquidación de Inversiones, es la unidad orgánica responsable de la revisión, aprobación y supervisión de los proyectos de inversión y estudios de acuerdo a las disposiciones legales vigentes, plantea acciones correctivas necesarias, coordina sus actividades con las demás unidades orgánicas de la Municipalidad. Está a cargo de un Director, el que depende de la Gerencia Municipal.

g. Órganos de Apoyo

- **Secretaría General**

La Secretaría General, es un órgano de apoyo de Gestión del Concejo Municipal, depende del Alcalde. Está a cargo de un funcionario de confianza denominado Secretario General, con categoría de Gerente, quien coordina sus actividades con las unidades orgánicas a su cargo, y demás dependencias de la institución, para el mejor cumplimiento de sus funciones orgánicamente cuenta con las siguientes unidades:

- **Unidad de Imagen Institucional y Protocolo**
- **Unidad de Registro Civil**
- **Unidad de Archivo**
- **Oficina de Ejecución Coactiva**

La oficina de Ejecución Coactiva, es un órgano de apoyo, encargado de la cobranza coactiva de deudas tributarias y no tributarias municipales, está a cargo de un Director depende de la Gerencia Municipal.

- **Oficina de Tecnología Informática**

Es un Órgano de apoyo, encargado de organizar, diseñar, dirigir y mantener renovado el sistema de servicios de información automatizada de la Municipalidad. Está a cargo de un Director, depende de la Gerencia Municipal.

- **Oficina de Atención y Orientación al Vecino**

Es el Órgano de apoyo, encargado de administrar los procesos de trámite de documentos y brindar orientación, información y demás actos, procedimientos y servicios generales a los administrativos. Está a cargo de un Director, depende de la Gerencia Municipal.

- **Gerencia de Administración**

La Gerencia de Administración, es el órgano de apoyo responsable de la administración de los recursos humanos, materiales económicos, financieros y logísticos de la Municipalidad, depende de la Gerencia Municipal. Está a cargo de un Gerente, quien coordina con las actividades con las unidades orgánicas a su cargo, demás dependencias de la institución y para el mejor cumplimiento de sus funciones orgánicamente cuenta con las siguientes Sub Gerencias:

- **Sub Gerencia de Personal**
- **Sub Gerencia de Logística**
- **Sub Gerencia de Tesorería**
- **Sub Gerencia de Contabilidad**
- **Gerencia de Administración Tributaria**

La Gerencia de Administración tributaria, es el órgano de apoyo encargado de formular la política tributaria municipal y administrar los ingresos propios de su competencia, depende de la Gerencia Municipal. Está a cargo de un gerente, quien coordina sus actividades con las unidades orgánicas a su cargo, demás dependencias de la institución y para el mejor cumplimiento de sus funciones orgánicamente cuenta con las siguientes sub gerencias:

- **Sub Gerencia de Recaudación Tributaria**
- **Sub Gerencia de Finanzas y Operaciones**

h. Órganos de Línea

- **Gerencia de Desarrollo Urbano**

La Gerencia de Desarrollo urbano, es el órgano de línea, encargado del planeamiento, control y catastro urbano, así como del tránsito, viabilidad y transporte público urbano e interurbano, depende de la Gerencia Municipal. Está a cargo de un gerente, quien coordina sus actividades con las unidades orgánicas a su cargo, demás dependencias de la institución y para el mejor cumplimiento de sus funciones orgánicamente cuenta con las siguientes sub gerencias:

- **Sub Gerencia de Planeamiento y Control Urbano**
- **Sub Gerencia de Catastro Urbano**
- **Gerencia de Transportes y Seguridad Vial**

La Gerencia de Transportes y Seguridad vial, es el órgano de línea encargada de normar, planificar, regular, dirigir y supervisar la administración de los servicios de transporte y tránsito terrestre urbano e

interurbano de pasajeros y de mercancías o de carga. Está a cargo de un gerente, profesional de confianza de alta especialización, a tiempo completo y dedicación exclusiva, que depende directamente de la Gerencia Municipal. Para el cumplimiento de sus funciones orgánicamente cuenta con las siguientes Subgerencias:

- **Sub Gerencia de Registro de Transporte**
- **Sub Gerencia de Inspecciones de Tránsito**
- **Gerencia de Turismo y Desarrollo Económico**

Es el órgano de línea, encargado de planificar, organizar, dirigir, supervisar y evaluar los programas, acciones y proyectos en materia de promoción del desarrollo de la micro y pequeña empresa urbana y rural y, el empleo con enfoque de turismo local sostenible; abastecimiento y comercialización de productos y servicios, comercio en la vía pública (ferias y ambulantes) promoción artesanal y turística, depende de la Gerencia Municipal. Está a cargo de un gerente, quien coordina sus actividades con las unidades orgánicas a su cargo, demás dependencias de la institución y para el mejor cumplimiento de sus funciones orgánicamente cuenta con las siguientes Sub Gerencias.

- **Sub Gerencia de Turismo y Comercio Exterior**
- **Sub Gerencia de Actividades Económicas**
- **Sub Gerencia de Promoción Empresarial y Desarrollo Económico Rural**

Gerencia de Medio Ambiente y Servicios Es el órgano de línea, encargado de ejercer funciones de saneamiento, salubridad y salud, áreas verdes, seguridad ciudadana y defensa civil, depende de la Gerencia Municipal. Está a cargo de un gerente, quien coordina sus actividades con las unidades orgánicas a su cargo, demás dependencias de la institución y para el mejor cumplimiento de sus funciones orgánicamente cuenta con las siguientes Subgerencias:

- **Sub Gerencia de Gestión Ambiental y Salud Pública**
- **Sub Gerencia de Parques y Jardines y Conservación de Áreas Verdes**
- **Sub Gerencia de Protección Ciudadana y Defensa Civil**
- **Gerencia de Ingeniería Municipal**

La Gerencia de Ingeniería Municipal, es el órgano de línea, responsable de formular los estudios definitivos y ejecutar las obras Municipales de acuerdo a lo planificado en el Proceso de Presupuesto Participativo correspondiente, depende de la Gerencia Municipal. Está a cargo de un Gerente, quien coordina sus actividades con las unidades orgánicas a su cargo, demás dependencias de la institución y para el mejor cumplimiento de sus funciones orgánicamente cuenta con las siguientes Subgerencias:

- **Sub Gerencia de Estudios Definitivos**
- **Sub Gerencia de Obras Públicas y Mantenimiento**

- **Gerencia de Desarrollo Humano y Participación Ciudadana**

Es el órgano de línea responsable de conducir, la participación ciudadana, promoción educativa, cultural y deportiva, de la DEMUNA, OMAPED y programas sociales, depende de la Gerencia Municipal. Está a cargo de un gerente, quien coordina sus actividades con las unidades orgánicas a su cargo, demás dependencias de la institución y para el mejor cumplimiento de sus funciones orgánicamente cuenta con las siguientes subgerencias:

- **Sub Gerencia de Promoción Social y Participación Ciudadana**
- **Sub Gerencia de Promoción de Educación, Cultura y Deporte**
- **Sub Gerencia de Desarrollo de la Mujer, Niño, Adolescente y Adulto Mayor**
- **Sub Gerencia de Programas Sociales**

i. **Órganos Desconcentrados**

Son órganos desconcentrados de la Municipalidad Provincial de Puno, con autonomía administrativa y con dependencia directa de alcaldía.

- Programa Especial de Operación y Mantenimiento de Maquinaria y Equipo Mecánico
- Programa Especial Policlínico Municipal
- Programa Especial Terminal Terrestre
- Programa Especial de Centros Comerciales

- Programa Especial de Complejos Culturales y Recreativos
- Programa Especial de Proyectos Estratégicos
- Programa Especial de la Bahía del Lago

La Estructura Orgánica de la Municipalidad Provincial de Puno se representa de manera gráfica en el organigrama, el cual se muestra a continuación:

4.7 AUTORIDADES

Alcalde de la Municipalidad Provincial de Puno

- Dr. LIC. IVAN JOEL FLORES QUISPE

Regidores De La Municipalidad Provincial De Puno

- REG. CLOTILDE PINAZO CALSÍN
- REG. WALDO ERNESTO VERA BEJAR
- REG. FELICIANO PADILLA CHALCO
- REG. MARCO ANTONIO QUINTANA VALDEZ
- REG. ANA MARÍA LÓPEZ CONDORI
- REG. MÁXIMO RAMÓN QUISPE TURPO
- REG. ROLANDO JAVIER BERNEDO BERNEDO
- REG. VERONICA JULIA GÁLVEZ CONDORI
- REG. RUBÉN TICONA HUAYHUA
- REG. WILSON SALAMANCA ANAHUA
- REG. CÉSAR ROMERO SÁNCHEZ

Institución Donde Se Realiza La Investigación

- RUC : 20447893968
- RAZÓN SOCIAL : MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO
- TIPO EMPRESA : PUBLICO
- CONDICIÓN : ACTIVO
- FECHA DE INICIO DE ACTIVIDADES: 1950
- CIU : 80309
- DIRECCIÓN LEGAL : AV. FLORAL N° 329 (Edificio Administrativo)
- DISTRITO : PUNO
- PROVINCIA : PUNO
- DEPARTAMENTO : PUNO
- PAGINA WEB : www.munipuno.gob.pe

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL 2012

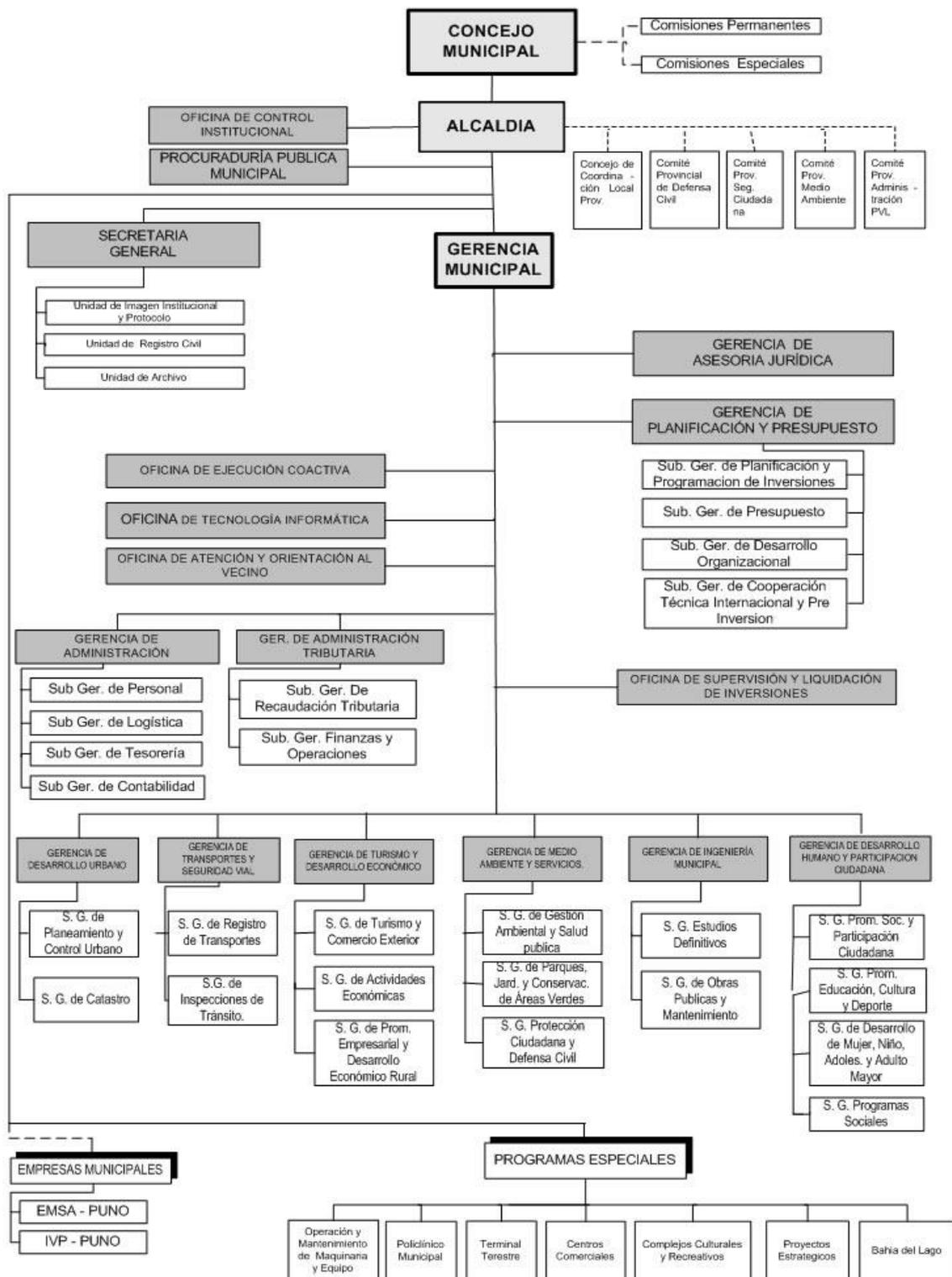


Imagen 3 Organigrama del Municipio de Puno página municipal

Fuente: Municipalidad de Puno – POA 2015

4.8 ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

4.8.1 HERRAMIENTA DE ANÁLISIS PEST

- FACTORES POLÍTICO – LEGALES

El sistema de gobierno democrático se ha consolidado durante los últimos quince años, el gobierno actual ha sabido mantener esta línea, las tendencias de opinión nos indican que no se producirán cambios extremos en el estilo de gobierno y la tendencia ideológica política del presente gabinete de turno.

El Gobierno de la Municipalidad Provincial de Puno mantiene el concepto de presupuesto como “Un proyecto expresa el interés político de la autoridad Municipal pero también de la población. Aun cuando en el presupuesto participativo los representantes de la sociedad civil han priorizado y seleccionado los proyectos, los componentes del proyecto están reflejando los legítimos intereses de la población y no de grupos aislados”.

El Gobierno de la Municipalidad Provincial de Puno inició un proceso de adecuación orgánica hacia una transformación del modelo de gestión actual hacia una basada en el modelo de resultados donde la participación de los vecinos sea decisiva.

El componente de participación social puede estar ubicado con mayor incidencia en las áreas orgánicas – estructurales de gestión, el CCL es el principal espacio legal y legítimo para ensayar un modelo más participativo, empoderado y de cogestión con los funcionarios municipales.

- FACTORES ECONÓMICOS

Situación Económica del Perú

La suscripción de convenios de estabilidad jurídica con las transnacionales dedicadas a la explotación minera, permiten que el Perú sea percibido como un país estable por los inversionistas, la economía peruana habría crecido 2.6% o 2.7% en el 2014

La economía peruana muestra una evolución positiva durante los últimos quince años. El producto bruto interno del Perú, luego de la crisis del 2009, en el que sufrió una retracción de hasta 0.7% de crecimiento, en el año 2014, la economía creció 2,4%, impulsada por el consumo.

En el cuarto trimestre del año 2014, la economía peruana medida a través del Producto Bruto Interno (PBI) a precios constantes de 2007, registró un crecimiento de 1,0% respecto a similar periodo del año anterior.

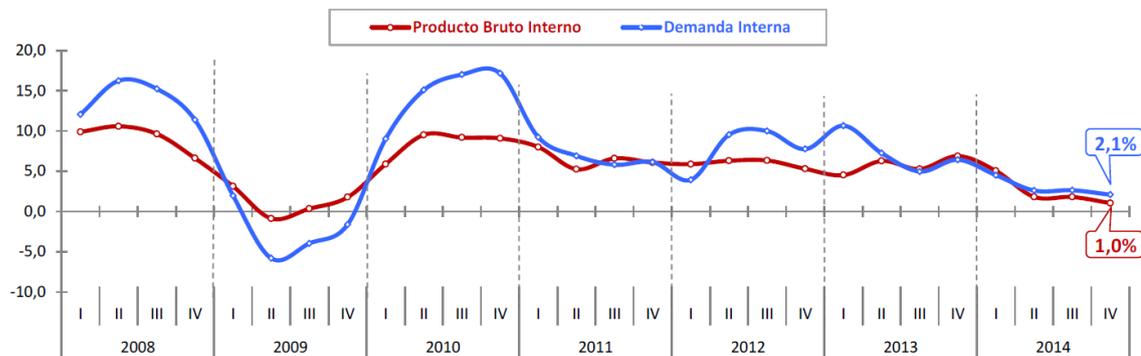


Imagen 4. Producto bruto interno y demanda interna 2008 I-2014 IV

Fuente: Instituto de Estadística e Informática

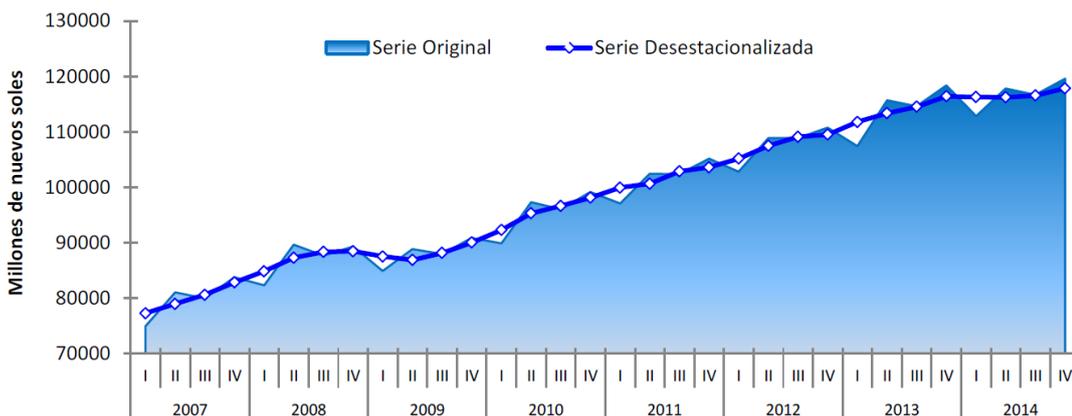


Imagen 5. Producto bruto interno total, 2007-2014

Fuente: Instituto de Estadística e Informática

En el primer semestre del 2014 el tipo de cambio promedio fue S/. 2,845 por dólar estadounidense lo que implicó una apreciación nominal del nuevo sol de 3,865 respecto del mismo periodo del año anterior.

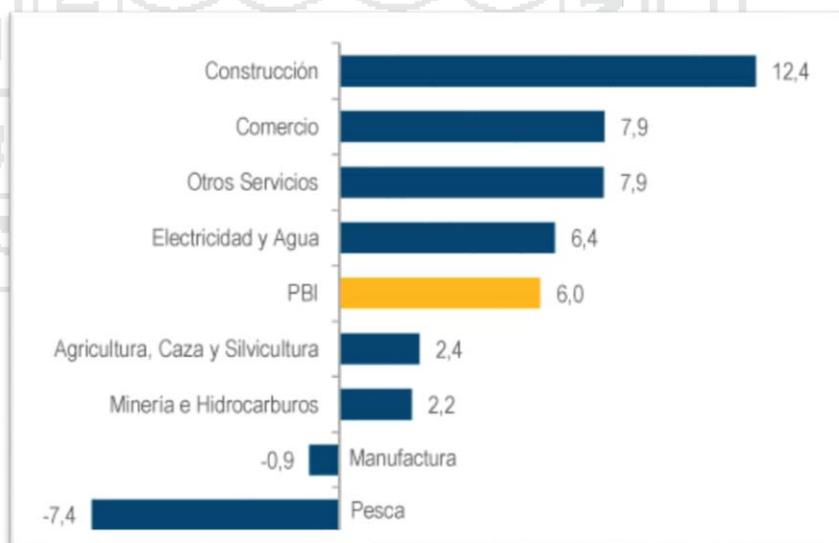


Imagen 6. Producto Bruto Interno Por Actividad Económica

Fuente: INEI - Dirección Nacional de Cuentas Nacionales.

El alto índice de informalidad en la actividad económica, favorece la evasión y elusión de impuestos de muchas empresas y el cumplimiento de sus responsabilidades con los trabajadores.

El comportamiento de la Inflación mostrado por la economía peruana durante los últimos quince años, así como las expectativas inflacionarias previstas por el BCR para el período multianual del 2011 – 2013, permitirá la realización de la gestión municipal, manteniendo la capacidad adquisitiva de sus recursos financieros durante dicho período. Se estima que para el cierre del año 2014 este indicador cerraría con un 2.8% de inflación acumulada.

- **FACTORES SOCIO – CULTURALES**

Aspecto Demográfico

Según INEI, la población total nacional proyectada para Perú es de 30,817,696 para el 2014. La población de la provincia de Puno es de 247,151 habitantes y del departamento de Puno es de 1,402,496 habitantes.

Crecimiento Poblacional

La población del distrito de Puno proyectada al 2014 es de 139,816 habitantes. Según INEI en el último censo nacional de población y vivienda realizada en el año 2007, la población de distrito de Puno era de 130,463 habitantes habiéndose incrementado con respecto al censo 2005 que fue de 123,906 habitantes, correspondiendo un incremento de 12.8% en los últimos años.

Población Puno

La población total estimada de la Provincia de Puno es de 229,236 habitantes según el Censo Nacional 2007, que representa el 18.07% de la Población Departamental y ocupando el segundo lugar. En el cuadro N° 02, se observa la población provincial y sus 15 distritos, desde el año 1981 al 2007; donde la mayor concentración de la población se encuentra en el distrito de Puno en el orden del 54.82% en tanto que las menores concentraciones se encuentran en los distritos de San Antonio de Esquilache y Tiquillaca en el orden del 1.12% y 0.90% respectivamente.

1	PUNO	78.195	100.168	125.663	54,82
2	ACORA	31.036	29.420	28.679	12,51
3	AMANTANI	3.475	3.913	4.255	1,86
4	ATUNCOLLA	4.158	4.830	5.333	2,33
5	CAPACHICA	12.937	11.435	11.387	4,97
6	CHUCUITO	9.153	9.833	7.913	3,45
7	COATA	5.401	6.301	7.387	3,22
8	HUATA	3.193	2.925	6.682	2,91
9	MAÑAZO	5.075	5.586	5.451	2,38
10	PAUCARCOLLA	4.126	4.382	4.864	2,12
11	PICHACANI	5.515	6.149	5.608	2,45
12	PLATERIA	9.688	9.287	8.268	3,61
13	SAN ANTONIO DE ESQUILACHE	1.146	1.237	2.570	1,12
14	TIQUILLACA	2.486	2.638	2.053	0,90
15	VILQUE	1.774	3.101	3.123	1,36
T O T A L		177.358	201.205	229.236	100,00

Imagen 7. Población De La Provincia De Puno

Fuente: Censos Nacionales; INEI-Puno 2007.

En el Cuadro N° 3 se observa las tasas de crecimiento de la provincia de Puno desde el año de 1993 – 2007. El distrito de Puno cuenta con mayor tasa de crecimiento que es de 1.64%, en cambio, el distrito con menor tasa de crecimiento poblacional es Tiquillaca que registra -1.70%.

Además se observa la proyección de la población de la provincia de Puno al 2010 será de 235,864 habitantes, el distrito de Puno con mayor tasa de crecimiento tendrá una población aproximada de 131,940 habitantes y el distrito de Tiquillaca contará con la menor población de 1,950 habitantes.

Nº	DISTRITO	POBLACION 1993 (Hbts)	POBLACION 2007 (Hbts)	TASA DE CRECIMIENTO INTERCENSAL 2007/1993 (%)	POBLACION AL 2010 (Hbts)
1	PUNO	100.168	125.663	1,64%	131.940
2	ACORA	29.420	28.679	-0,14%	28.557
3	AMANTANI	3.913	4.255	0,62%	4.335
4	ATUNCOLLA	4.830	5.333	0,73%	5.451
5	CAPACHICA	11.435	11.387	0,01%	11.389
6	CHUCUITO	9.833	7.913	-1,47%	7.568
7	COATA	6.301	7.387	1,16%	7.646
8	HUATA	2.925	6.682	5,99%	7.957
9	MAÑAZO	5.586	5.451	-0,13%	5.429
10	PAUCARCOLLA	4.382	4.864	0,77%	4.977
11	PICHACANI	6.149	5.608	-0,61%	5.507
12	PLATERIA	9.287	8.268	-0,77%	8.078
13	SAN ANTONIO DE ESQUILACHE	1.237	2.570	5,28%	2.999
14	TIQUILLACA	2.638	2.053	-1,70%	1.950
15	VLQUE	3.101	3.123	0,09%	3.131
T O T A L		201.205	229.236	0,95%	235.864

Imagen 8. Proyección De La Población De La Provincia De Puno Al 2010

Fuente: Estimado en base a los censos nacionales del INEI 2007 – Puno.

La población por sexo en el Cuadro N° 04, se puede constatar la población masculina que representa el 49,35% (113,121 hombres) y la población femenina está representada por 50,65% (116,115 mujeres); estas cifras nos muestran que la población femenina supera a la población masculina, sin embargo, a nivel regional la población por sexo se encuentra casi equilibrada con un margen mínimo de diferencia, donde las mujeres representan el 50,1% y los hombres el 49,9% respectivamente. La población por sexo, a nivel distrital muestran diferencias entre el número de hombres y

mujeres; en los distritos de cora, Atuncolla, San antonio de esquilachi la población masculina resulta superior a la población femenina; en cambio, en los ditritos de Puno, Amantani, apachica, Chucuito, Coata, Huata, Mañazo, Paucarcolla, Pichacani, Plateria, Tiquillaca, Vilque, ocurre lo contrario, es decir la población de mujeres es mayor a la población de hombres.

PROVINCIA	POBLACIÓN TOTAL		POBLACIÓN POR SEXO			
	Nº	%	HOMBRES		MUJERES	
			Nº	%	Nº	%
PUNO	125.663	100	61.613	49,03	64.050	50,97
ACORA	28.679	100	14.557	50,76	14.122	49,24
AMANTANI	4.255	100	2.026	47,61	2.229	52,39
ATUNCOLLA	5.333	100	2.692	50,48	2.641	49,52
CAPACHICA	11.387	100	5.655	49,66	5.732	50,34
CHUCUITO	7.913	100	3.862	48,81	4.051	51,19
COATA	7.387	100	3.634	49,19	3.753	50,81
HUATA	6.682	100	3.327	49,79	3.355	50,21
MAÑAZO	5.451	100	2.618	48,03	2.833	51,97
PAUCARCOLLA	4.864	100	2.416	49,67	2.448	50,33
PICHACANI	5.608	100	2.765	49,30	2.843	50,70
PLATERIA	8.268	100	4.084	49,40	4.184	50,60
SAN ANTONIO DE ESQUI.	2.570	100	1.354	52,68	1.216	47,32
TIQUILLACA	2.053	100	972	47,35	1.081	52,65
VILQUE	3.123	100	1.546	49,50	1.577	50,50
TOTAL	229.236	100	113.121	49,35	116.115	50,65

Imagen 9. Población Censada 2007, Por Sexo Y Según Distritos

Fuente: INEI - Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda

En el siguiente cuadro N° 5 se observa, la población rural de la provincia de Puno, que corresponde a 92,482 habitantes, respecto al total provincial, que representa el 40.34% y la población urbana registra 136,754 habitantes que equivale a 59,66 % respectivamente.

Nº	DISTRITOS	URBANO (Hbts)	RURAL (Hbts)	TOTAL (Hbts)
1	PUNO	120.229	5.434	125.663
2	ACORA	3.710	24.969	28.679
3	AMANTANI	399	3.856	4.255
4	ATUNCOLLA	321	5.012	5.333
5	CAPACHICA	692	10.695	11.387
6	CHUCUITO	1.146	6.767	7.913
7	COATA	2.337	5.050	7.387
8	HUATA	823	5.859	6.682
9	MAÑAZO	2.665	2.786	5.451
10	PAUCARCOLLA	616	4.248	4.864
11	PICHACANI	1.843	3.765	5.608
12	PLATERIA	554	7.714	8.268
13	SAN ANTONIO	427	2.143	2.570
14	TIQUILLACA	261	1.792	2.053
15	VILQUE	731	2.392	3.123
TOTAL		136.754	92.482	229.236
%		59,66	40,34	100,00

Imagen 10. Población Por Área Urbana Y Rural De La Provincia De Puno 2007

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) 2007

A continuación en el cuadro N° 06, se muestra la población por Grandes Grupos de Edad. La provincia de Puno se caracteriza por tener una población mayoritaria de 15 a 64 años de edad, según el censo 2007 tuvo 145,64 habitantes.

Provincia	1993				2005				2007			
	Total	0-14	15-64	65 y +	Total	0-14	15-64	65 y +	Total	0-14	15-64	65 y +
Puno	201,2	73,7	114,6	12,9	222,8	64,5	141,2	17	229,236	65,448	145,6	18,148

Imagen 11. Población Censada Por Grandes Grupos De Edad - Puno

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). 2007

En el cuadro N°: 07 se muestra la población total de niños y niñas de 3 a 5 años por área urbana y rural de la provincia de Puno. El distrito de Puno registra con mayor población de niñas y niños de 3 a 5 años equivalente a 6,325, en seguida el distrito de Acora con 1,526. En cambio, el distrito que

cuenta con menor población de niños y niñas es Tiquillaca que cuenta con 137 niñas y niños.

DISTRITOS	TOTAL	POBLACIÓN		TOTAL	URBANA		TOTAL	RURAL	
		NIÑOS	NIÑAS		NIÑOS	NIÑAS		NIÑOS	NIÑAS
PUNO	6.325	3.175	3.150	6.034	3.023	3.011	291	152	139
ACORA	1.526	797	729	194	100	94	1.332	697	635
AMANTANI	270	136	134	30	18	12	240	118	122
ATUNCOLLA	380	215	165	20	6	14	360	209	151
CAPACHICA	490	250	240	42	24	18	448	226	222
CHUCUITO	400	211	189	39	21	18	361	190	171
COATA	492	264	228	156	80	76	336	184	152
HUATA	368	189	179	30	18	12	338	171	167
MAÑAZO	377	197	180	186	95	91	191	102	89
PAUCARCOLLA	290	154	136	28	14	14	262	140	122
PICHACANI	361	186	175	104	55	49	257	131	126
PLATERIA	465	228	237	37	26	11	428	202	226
SAN ANTONIO DE ESQUILACHI	173	98	75	30	11	19	143	87	56
TIQUILLACA	137	63	74	21	10	11	116	53	63
VILQUE	212	108	104	47	25	22	165	83	82
PROVINCIA PUNO	12.266	6.271	5.995	6.998	3.526	3.472	5.268	2.745	2.523

Imagen 12. Población Total De Niños Y Niñas De 3 A 5 Años Por Área Urbana Y Rural De La Provincia De Puno

Fuente: INEI - Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda.

En el siguiente cuadro N° 18 se observa, que la PEA ocupada del distrito Puno asciende a 54.24% y la PEA desocupada registra 55.42% y la no PEA registra 55.85% respectivamente.

Distrito	PEA OCUPADA		PEA DESOCUPADA		NO PEA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Puno	50.812	54,24%	3.358	55,42%	59.044	55,81%	113.214	55,08%
Acora	15.525	16,57%	526	8,68%	9.723	9,19%	25.774	12,54%
Amantani	1.984	2,12%	37	0,61%	1.713	1,62%	3.734	1,82%
Atuncolla	871	0,93%	300	4,95%	3.378	3,19%	4.549	2,21%
Capachica	4.765	5,09%	202	3,33%	5.451	5,15%	10.418	5,07%
Chucuito	2.537	2,71%	251	4,14%	4.398	4,16%	7.186	3,50%
Coata	1.933	2,06%	401	6,62%	4.125	3,90%	6.459	3,14%
Huata	2.476	2,64%	195	3,22%	3.351	3,17%	6.022	2,93%
Mañazo	1.659	1,77%	128	2,11%	2.933	2,77%	4.720	2,30%
Paucarcolla	1.504	1,61%	162	2,67%	2.616	2,47%	4.282	2,08%
Pichacani	2.057	2,20%	190	3,14%	2.709	2,56%	4.956	2,41%
Platería	4.551	4,86%	129	2,13%	2.761	2,61%	7.441	3,62%
San Antonio	1.285	1,37%	41	0,68%	920	0,87%	2.246	1,09%
Tiquillaca	736	0,79%	35	0,58%	1.046	0,99%	1.817	0,88%
Vilque	985	1,05%	104	1,72%	1.626	1,54%	2.715	1,32%
Total Provincia	93.680	100,00%	6.059	100,00%	105.794	100,00%	205.533	100,00%

Imagen 13. Población Económicamente Activa (Pea)

Fuente: CPV 2007 – INEI.

- FACTORES TECNOLÓGICOS

La sociedad peruana se desarrolla en el marco de las megatendencias que actualmente se vienen produciendo a nivel mundial, tales cambios condicionan la posibilidad de desarrollo nacional y representan el progreso para nuestro país en diversos ámbitos: social, económico, político y tecnológico.

Las telecomunicaciones y el uso del internet, ha posibilitado al acceso a la información de todo tipo a nivel mundial. Se ha configurado un mundo en el cual los ciudadanos pueden comunicarse con otros sin barreras de ningún tipo, utilizando además del internet la telefonía celular, la comunicación satelital entre otras.

De acuerdo a datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), la Telefonía fija se ha mantenido constante, sin embargo el acceso de los hogares a la Telefonía móvil, Tv por cable, Computadora e Internet muestra un crecimiento significativo que continúa en aumento.



Año / Trimestre	Telefonía fija	Telefonía móvil	TV por cable	Computadora	Internet
Indicadores anuales					
2005	28,5	20,7	10,3	8,8	3,7
2006	29,9	29,8	13,9	11,2	5,1
2007	31,0	45,0	17,0	15,4	6,6
2008	31,9	59,7	20,0	18,0	8,6
2009	32,1	67,0	23,1	21,2	11,0
2010	30,4	73,1	26,0	23,4	13,0
2011	29,8	75,2	29,8	25,4	16,4
Indicadores trimestrales					
2010					
Ene-Feb-Mar	30,4	71,7	24,6	23,6	12,2
Abr-May-Jun	30,4	72,7	25,1	23,7	13,3
Jul-Ago-Set	30,6	75,0	27,5	23,3	13,7
Oct-Nov-Dic	30,3	72,9	26,8	23,1	12,7
2011					
Ene-Feb-Mar	30,1	74,1	29,4	24,8	15,0
Abr-May-Jun	30,7	74,9	29,1	25,1	16,2
Jul-Ago-Set	30,1	75,6	30,4	25,4	16,7
Oct-Nov-Dic	29,3	76,7	31,4	26,6	17,8
2012 PI					
Ene-Feb-Mar	28,4	77,7	31,1	28,3	17,3
Abr-May-Jun	30,2	80,1	31,5	29,0	18,9
Variación Absoluta					
Abr-May-Jun12 / Abr-May-Jun11	-0,5	5,2	2,4	3,9	2,7

Imagen 14. Telefonía, fija, móvil, tv cable.

Fuente: Instituto nacional de Estadística e Informática

4.8.2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA DETERMINAR LOS OBJETIVOS EN EL PERIODO 2014-2015 (FODA)

4.8.2.1 Fortalezas

- El Lago Titicaca.
- Existencia de recursos humanos calificados.
- Recursos turísticos y atractivos.
- Provincia de Puno puerta al turismo.
- Existencia de recursos naturales.
- Existencia de ejes viales y carreteras.
- Vigencia de manifestaciones culturales: quechua y Aymará.
- Población con valores culturales, solidarios, hospitalarios y comprometidos con el ciudadano y el medio ambiente.
- Existencia significativa de población joven.
- Disponibilidad de energía eléctrica.
- Existencia de centros educativos superiores.
- Gobiernos locales e institucionales Públicas y Privadas con regular equipamiento para apoyar el desarrollo social.

4.8.2.2 Debilidades

- Escasa conciencia ambiental de la población y autoridades respecto a la instalación cuidado de parques, jardines, áreas verdes y relleno sanitario.
- Contaminación de la bahía de Puno.

- Educación academicista no acorde a las exigencias reales del mercado laboral.
- Escasa capacidad de gestión de autoridades.
- Deficiencia de los servicios básicos.
- Población joven desocupada.
- Crecimiento de comercio informal.
- Corrupción en entidades públicas.
- Limitada promoción de desarrollo de capacidades humanas emprendedoras y de negocio.
- Transporte urbano e interprovincial desorganizado.
- Débiles acciones para garantizar la Seguridad Ciudadana.
- Insuficiente promoción del desarrollo infraestructural para el potencial cultural.
- Bajo nivel organizacional de los productores y gremios de la población.
- Altos índices de desnutrición crónica en la población infantil particularmente rural.

4.8.2.3 Oportunidades

- Existencia de convenios internacionales, binacional: Lago Titicaca, Perú – Canadá, Banco Mundial, BID, PNUD, etc.
- Promoción para el Turismo (Estado).

- Incremento de consumo de productos ecológicos en mercados externos.
- Políticas y programas nacionales orientados a la lucha contra la pobreza.
- Carretera Transoceánica.
- Implementación de la Zona Económica Especial de Puno (SEDE PUNO).
- Mesa de concertación para la lucha contra la pobreza y otras instancias de participación a nivel Regional.
- Existencias de ONG's.
- Incremento del turismo en Puno.
- Empleo en el exterior.

4.8.2.4 Amenazas

- Inseguridad ciudadana.
- Persistencia del centralismo, populismo y asistencialismo.
- Recesión económica y desempleo.
- TLC.
- Inadecuado presupuesto, para los sectores.
- Bajos precios de los productos agropecuarios.
- El contrabando.
- Conflictos de límites políticos con la Región de Moquegua.
- Factor climático adverso.

4.8.3 CUADRO DE MATRIZ DEL FODA

<p>F</p> <p>O</p> <p>D</p> <p>A</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - El Lago Titicaca. - Existencia de recursos humanos calificados. - Recursos turísticos y atractivos. - Provincia de Puno puerta al turismo. - Existencia de recursos naturales. - Existencia de ejes viales y carreteras. - Vigencia de manifestaciones culturales: quechua y Aymará. - Población con valores culturales, solidarios, hospitalarios y comprometidos con el ciudadano y el medio ambiente. - Existencia significativa de población joven. - Disponibilidad de energía eléctrica. - Existencia de centros educativos superiores. - Gobiernos locales e institucionales Públicas y Privadas con regular equipamiento para apoyar el desarrollo social. 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Escasa conciencia ambiental de la población y autoridades respecto a la instalación cuidado de parques, jardines, áreas verdes y relleno sanitario. - Contaminación de la bahía de Puno. - Educación académica no acorde a las exigencias reales del mercado laboral. - Escasa capacidad de gestión de autoridades. - Deficiencia de los servicios básicos. - Población joven desocupada. - Crecimiento de comercio informal. - Corrupción en entidades públicas. - Limitada promoción de desarrollo de capacidades humanas emprendedoras y de negocio. - Transporte urbano e interprovincial desorganizado. - Débiles acciones para garantizar la Seguridad Ciudadana. - Insuficiente promoción del desarrollo infraestructural para el potencial cultural. - Bajo nivel organizacional de los productores y gremios de la población. - Altos índices de desnutrición crónica en la población infantil particularmente rural.
---	--	---

<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existencia de convenios internacionales, binacional: Lago Titicaca, Perú – Canadá, Banco Mundial, BID, PNUD, etc. - Promoción para el Turismo (Estado). - Incremento de consumo de productos ecológicos en mercados externos. - Políticas y programas nacionales orientados a la lucha contra la pobreza. - Carretera Transoceánica. - Implementación de la Zona Económica Especial de Puno (SEDE PUNO). - Mesa de concertación para la lucha contra la pobreza y otras instancias de participación a nivel Regional. - Existencias de ONG's. - Incremento del turismo en Puno. <ul style="list-style-type: none"> - Empleo en el exterior. 	<p>F-O</p> <ul style="list-style-type: none"> - El lago Titicaca el eje principal para una buena promoción de la potencialidad turística de la región de Puno. - La existencia de ejes viales y carreteras así como la existencia de recursos naturales y atractivos turísticos hace que Puno sea una puerta al turismo mundial para su incremento del turismo en la región. - La existencia de instituciones superiores hacen posible que nuestra población joven pueda tener una oportunidad laboral en el exterior, de la misma manera esto hará una lucha constante contra la pobreza. 	<p>D-O</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los convenios internacionales, binacionales y la existencia de ONGs harán posible la lucha contra la contaminación y la concienciación a la población sobre la el cuidado de nuestra región. - La existencia de convenios de las instituciones superiores y la oportunidad de empleos en el exterior hacen posible un análisis de cambio de la educación académica. - El incremento del turismo en la región dará oportunidades laborales a nuestra juventud e incentivara a que la población social sea más organizado para mejorar la calidad de vida de la región.
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inseguridad ciudadana. - Persistencia del centralismo, populismo y asistencialismo. - Recesión económica y desempleo. - TLC. - Inadecuado presupuesto, para los sectores. - Bajos precios de los productos agropecuarios. - El contrabando. - Conflictos de límites políticos con la Región de Moquegua. - Factor climático adverso. - Creciente depredación de los recursos naturales. 	<p>F-A</p> <ul style="list-style-type: none"> - Población con valores culturales, solidarios, hospitalarios y comprometidos con el ciudadano y el medio ambiente son ejes principales de concientización para la lucha contra la inseguridad ciudadana además de tener un apoyo del gobierno local. - El lago Titicaca como potencial turística hace posible que la población pueda tener oportunidades laborales así la población tenga un alza económicamente. - La provincia de Puno como puerta al turismo mundial dará una oportunidad al mercado agropecuario, haciendo que este sea valorado. 	<p>D-A</p> <ul style="list-style-type: none"> - La concientización de la población respecto al contaminación y su efecto en el calentamiento global. - Inversión en nuevas estrategias en la educación en las distintas instituciones superiores. - Promoción de nuestra potencia cultural a nivel mundial.

TABLA 02 Matriz FODA

Elaboración: Propia

4.9 DESARROLLO DEL BALANCED SCORECARD

MISIÓN Y VISIÓN EN LAS DISTINTAS GERENCIAS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO

4.9.1 GERENCIA MUNICIPAL

Misión

Dirigir y supervisar las actividades de los órganos de asistencias, conducir las actividades administrativas, económicas y financieras; como también hacer cumplir el plan de desarrollo y presupuesto institucional. Supervisar la prestación de servicios sociales que brinda la municipalidad.

Visión

Seguir siendo el órgano de dirección de más alto nivel administrativo de la municipalidad de puno.

4.9.2 GERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO

Misión

Realizar seguimiento, monitoreo y evaluación de resultados en los proceso de planificación, inversiones, presupuesto, cooperación y exposiciones en eventos y talleres.

Visión

Participar en el asesoramiento de la elaboración de los ante proyectos y /o evaluar planes de desarrollo del local como el Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Plan Operativo Institucional (POI).

4.9.3 GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL

Misión

Administrar y supervisar responsablemente los recursos humanos, materiales económicos financieros y logísticos de la municipalidad.

Visión

Analizar y promover proyectos, como también determinar gastos como legislación de proyectos y actividades, revisar al orientación de gastos y determinar los indicadores de desempeño de un resultado final.

4.9.4 GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

Misión

Formular y ejecutar las políticas de recaudación y de fiscalización y recuperación de deudas en el código tributario además de controlar el procedimiento tributario en recaudación y deuda.

Visión

Lograr formular la política tributaria y administrar los ingresos propios de su competencia con el autor de la gerencia municipal.

4.9.5 GERENCIA DE DESARROLLO URBANO

Misión

Se encarga del planteamiento, control y catastro urbano donde se dirige, supervisa, ejecuta y evalúa el plan de ordenamiento territorial provincial conjuntamente con el plan de desarrollo urbano, también apoya en proyectos de inversión y servicios públicos con el TUPA.

Visión

La Gerencia de Desarrollo Urbano, dispone de medios y procedimientos administrativos para obtener óptimos resultados, priorizando el ordenamiento urbano en base a las líneas estratégicas de la administración, en un ambiente transparente, con personal capacitado, responsable y con vocación de servicio.

4.9.6 GERENCIA DE TRANSPORTE Y SEGURIDAD VIAL

Misión

Ofrecer un servicio de calidad mejorando el servicio de transporte público de nuestra ciudad.

Visión

Al 2020 liderar en la gestión del desarrollo de transporte y seguridad vial, con una ciudad libre del congestionamiento.

Ser la entidad que regule y controle el ejercicio de las competencias de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, basados en la transparencia y calidad de servicio que garantice una regulación eficaz mediante la planificación y control.

4.9.7 GERENCIA DE TURISMO Y DESARROLLO HUMANO

Misión

Promover el desarrollo de una ciudad con identidad, fomentando una cultura de valores y el turismo local.

Visión

Ser la entidad municipal promotora del desarrollo económico con amplio sentido de sustentabilidad creando y fortaleciendo las sinergias con los actores económicos para el diseño y aplicación de estrategias de crecimiento sectorial.

4.9.8 GERENCIA DE MEDIO AMBIENTE Y SERVICIOS

Misión

Trabajar en beneficio total de la ciudadanía Puneña para satisfacer sus necesidades de seguridad, limpieza, ornato y bienestar creando un ambiente grato donde vivir y laborar.

Visión

Garantizar la satisfacción del ciudadano Puneño a través de una cultura institucional del servicio a la comunidad sobre el cuidado del medio ambiente compartida por todos los trabajadores de la municipalidad

4.9.9 GERENCIA DE INGENIERÍA MUNICIPAL

Misión

Con la finalidad de garantizar el desarrollo urbano del municipio, la dirección de Ingeniería Municipal es una dependencia a dictar patrones de inspección, fiscalización, revisión y de consulta, enmarcadas dentro de la ley con el fin de garantizar el control urbano: todo ello dirigido a ofrecer una mejor calidad de vida para los ciudadanos y contribuir con el desarrollo del Gobierno Local.

Visión

Subir el nivel de gobierno y gerencia pública, para hacer del municipio una comunidad participativa y turística; a través del desarrollo urbanístico, del resguardo de las tradiciones y respeto al medio ambiente; para de esta manera asegurar el bienestar de la comunidad.

4.9.10 GERENCIA DE DESARROLLO HUMANO Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA

Misión

Estar pendiente del desarrollo social, organizando culturas, culturizando a la ciudadanía a nuestra visión.

Visión

Tener una ciudad con ciudadanos participantes y colaboradores en el gobierno local; con buena cultura y responsabilidad y ganas de superación en conjunto, serla gerencia encaminada junto con los órganos locales como DEMUNA y MADEP, al buen porvenir de la sociedad.

4.10 ADN DE LA VISIÓN

Una vez obtenido las Misiones y Visiones de cada gerencia del Municipio de Puno pasamos a realizar los ADN los cuales son los valores y principios que representa la visión de cada una de las gerencias y nos llevara a la minimización del riesgo y maximización del éxito en las diez gerencias seleccionadas para nuestro Balanced Scorecard.

4.10.1 GERENCIA DE DESARROLLO HUMANO Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA

- Impulsa participación ciudadana
- Fortalecimiento de la población
- Beneficios de programas sociales

4.10.2 GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL

- Análisis de proyectos
- Promoción proyectos
- Determinación gastos legislativos y actividades
- Revisión de gastos

4.10.3 GERENCIA DE TURISMO Y DESARROLLO ECONÓMICO

- Promotora de desarrollo económico
- Fortaleciendo sinergias económicas
- Ciudad turística

4.10.4 GERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO

- Promoción de políticas de planificación
- Orientación en los procedimientos
- Orientación de sistemas de presupuesto
- Planeamiento de inversiones
- Gestión por resultados

4.10.5 GERENCIA MUNICIPAL

- Conduciendo actividades económicas y administrativas
- Gestionando la administración municipal

4.10.6 GERENCIA DE MEDIO AMBIENTE

- Saludable
- Ambiente sostenible
- Ordenada territorialmente
- Cambios climáticos
- Recursos naturales

4.10.7 GERENCIA DE INGENIERÍA MUNICIPAL

- Nivel de gobierno
- Comunidad participativa
- Desarrollo urbano
- Bienestar comunitario

4.10.8 GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

- Política tributaria
- Competencias

4.10.9 GERENCIA DE DESARROLLO URBANO

- Promoción de transparencias social
- Supervisar el levantamiento integral del Catastro Urbano

4.10.10 GERENCIA DE TRANSPORTE Y SEGURIDAD VIAL

- Seguridad vial
- Ciudad libre de congestionamiento
- Entidad de regulación, Planificación y control
- Transparencia y calidad de servicio

Una vez obtenido los ADN de cada gerencia del Municipio de Puno se pasó a realizar los factores críticos de éxito de las gerencias seleccionadas para nuestro Balanced Scorecard.

4.11 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DE LOS ADN

Los factores críticos de éxito lograran que nuestros ADN de cada visión logren resaltar y tener éxito en su planteamiento y se puede ver en el siguiente cuadro:

GERENCIA DE DESARROLLO HUMANO Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA	
ADN	FACTOR CRITICO DE ÉXITO
Impulsa participación ciudadana	Planificación de la estrategia de participación ciudadana
Fortalecimiento de la población	Alimentación
	Liderazgo
	Cultura organizacional
	La educación
Beneficios de programas sociales	Trabajo
	Calidad

	Innovación y tecnología emprendedora
	Alineamiento estratégico
GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL	
ADN	FACTOR CRITICO DE ÉXITO
Análisis de proyectos	Participación ciudadana y ejercicio de derechos y obligaciones
	Si se cuenta con la experiencia suficiente
	En qué nivel de inversiones nos encontramos
	Estimar la rentabilidad
Promoción proyectos	Interés de la población municipal
	Planificación de marketing
Determinación gastos legislativos y actividades	Conocimiento de gastos
Revisión de gastos	Gastos selectivos
	Producción de servicios
GERENCIA DE TURISMO Y DESARROLLO ECONÓMICO	
ADN	FACTOR CRITICO DE ÉXITO
Promotora de desarrollo económico	Plan Estratégico de Desarrollo Económico Sostenible y el Plan Operativo Institucional en materia de su competencia
	Promoción competitiva de los productos turísticos de la ciudad y Provincia de Puno,
	Desarrollo y ejecución de los programas y proyectos de inversión.
Fortaleciendo sinergias económicas	Direccionamiento de la organización
Ciudad turística	Gestión y Promoción de eventos culturales
	Productos turísticos
	Analizar el estado medioambiental del destino
GERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO	
ADN	FACTOR CRITICO DE ÉXITO
Promoción de políticas de planificación	Consideración de las políticas*

	Planificar reformas.
Orientación en los procedimientos	Conocimiento de gestiones y ejecución de proyectos.
Orientación de sistemas de presupuesto	Recursos públicos.
	Sustento económico regional.
	Propuestas de cambio.
	Programas sociales y metas
Planeamiento de inversiones	Información de la Tecnología de información.
	Valor de la calidad y utilidad.
Gestión por resultados	Eficacia por resultados
	Estimación de los resultados
	Beneficios principales
GERENCIA MUNICIPAL	
ADN	FACTOR CRITICO DE ÉXITO
Conduciendo actividades económicas y administrativas	Administración municipal
	Monitoreo del cumplimiento y la ejecución de las políticas, procedimientos, visión, objetivos planificación y administración
Gestionando la administración municipal	Conocimiento de MOF y ROF municipal
	Elaboración del TUPA
GERENCIA DE MEDIO AMBIENTE	
ADN	FACTOR CRITICO DE ÉXITO
Saludable	Residuos sólidos
	Recursos Hídricos
Ambiente sostenible	Responsabilidad
	educación ambiental
Ordenada territorialmente	Zonificación ecológica económica
Cambios climáticos	Conciencia
	Educación
Recursos naturales	Conservación
	Manejo y conservación del ecosistema provincial*

GERENCIA DE INGENIERÍA MUNICIPAL	
ADN	FACTOR CRITICO DE ÉXITO
Nivel de gobierno	Estrategia y visión compartida
	Administración de proyectos efectiva
	Voluntad política
	Liderazgo
	Aprendizaje
Comunidad participativa	Sistema de comunicación.
	Planificación
Desarrollo urbano	Integración ciudadana
	Espacio publico
	Proyectos a gran escala (grandes obras de transformación)
Bienestar comunitario	Seguridad
	Ambiente
GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	
ADN	FACTOR CRITICO DE ÉXITO
Política tributaria	Visión general del municipio
	Bases tributarias
	Beneficios tributarios
	Reducción de corrupción
Competencias	Liberación económica
GERENCIA DE DESARROLLO URBANO	
ADN	FACTOR CRITICO DE ÉXITO
Promoción de transparencias social	Marketing
Supervisar el levantamiento integral del Catastro Urbano	Reglas de edificaciones
	Retroalimentar
GERENCIA DE TRANSPORTE Y SEGURIDAD VIAL	
ADN	FACTOR CRITICO DE ÉXITO
Seguridad vial	Cultura de la seguridad vial
	Mantenimiento de la red vial provincial*
Ciudad libre de congestionamiento	Campañas de educación vial y construcción de ciclo-pistas

	Estándares de calidad
	Políticas y normativas de uso de vehículos
	Transporte público
Entidad de regulación, Planificación y control	Programa de la entidad
	Orden y la disciplina
Transparencia y calidad de servicio	Enfoque al servicio de transporte
	Políticas viales

TABLA 03. Factores críticos de éxito

Elaboración: Propia

4.12 OBJETIVOS DE ESTRATEGIA DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Los objetivos estratégicos lograrán medir nuestros factores críticos de éxito y se pueden observar en el siguiente cuadro:

GERENCIA DE DESARROLLO HUMANO Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA

FCE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Planificación de la estrategia de participación ciudadana	Planificar estrategias de participación ciudadana.
	Crear consultas ciudadana de opinión.
	Crear reglamento de participación ciudadana.
Alimentación	Crear programas de alimentación y nutrición.
Liderazgo	Lograr los objetivos trazados.
	Incitar a los trabajadores y equipos a dar lo mejor de sí mismos
Cultura organizacional	Revisar la cultura organizacional municipal.
	Involucrar a todo el personal.
	Desarrollar una campaña permanente de culturización para la integración y el trabajo en equipo*.

La educación	Fortalecer la educación básica.
	Crear programas de educación, orientación y desarrollo personal
Trabajo	Fomentar el desarrollo personal.
	Crear puestos de trabajo.
	Invertir en proyectos de gran envergadura.
Calidad	desarrollar un modelo de gestión
Innovación y tecnología emprendedora	Crear programas sociales de innovación tecnológica.
	fomentar el emprendimiento
Alineamiento estratégico	Revisar la estrategia organizacional

TABLA 04. Gerencia De Desarrollo Humano -OE

Elaboración: Propia

GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL

FCE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Participación ciudadana y ejercicio de derechos y obligaciones*	Programar, dirigir y controlar las actividades de los sistemas de personal*
Si se cuenta con la experiencia suficiente	Capacitar al personal para apoyar el logro de objetivos y vocación del servicio público*
En qué nivel de inversiones nos encontramos	Realizar niveles de estadísticos para el conocimiento del municipio
Estimar la rentabilidad	Realizar el Van y Tir
Interés de la población municipal	Comunicar y liderar a nivel de todas las gerencias, para una mejor coordinación interno*
Planificación de marketing	Elaborar la planificación de marketing
Conocimiento de gastos	Determinar a través de las entradas y salidas
Gastos selectivos	Informar gastos selectivos
Producción de servicios	Encuestar sobre la producción de servicios

TABLA 05. Gerencia De Administración Municipal-OE

Elaboración: Propia

GERENCIA DE TURISMO Y DESARROLLO ECONÓMICO

FCE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Plan Estratégico de Desarrollo Económico Sostenible y el Plan Operativo Institucional en materia de su competencia	Desarrollar el plan estratégico.
	Desarrollar el plan operativo institucional.
	Desarrollar el plan de actividad turística
Promoción competitiva de los productos turísticos de la ciudad y Provincia de Puno,	Marketear los productos turísticos
Desarrollo y ejecución de los programas y proyectos de inversión.	Desarrollar proyectos de inversión.
	Mejorar el diseño y cumplimientos de políticas para la gestión y Ejecución de los proyectos de inversión*
Direccionamiento de la organización	Ejecutar los planes de acción considerando la estructura de la organización.
	Conducir los esfuerzos del personal a cargo.
	Alcanzar las metas organizacionales
Gestión y Promoción de eventos culturales	Gestionar eventos culturales
	Promocionar eventos culturales.
Productos turísticos	Promover los destinos turísticos
	Promover productos de la zona.
	Completar y/o vertebrar la oferta turística.
Analizar el estado medioambiental del destino	Diseñar, coordinar y realizar actividades de educación, sensibilización e información ambiental y sobre modalidades de turismo responsable.
	Incentivar y facilitar la adopción de códigos de ética ambiental y turística entre los agentes intervinientes en la comercialización turística, los usuarios y los destinatarios.

TABLA 06. Gerencia De Turismo–OE

Elaboración: Propia

GERENCIA DE PLANIFICACION Y PRESUPUESTO

FCE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Consideración de las políticas*	Dirigir y supervisar la formulación del POI 2015*
Planificar reformas.	Dirigir y supervisar la consolidación del Presupuesto Institucional de Apertura 2016*
Conocimiento de gestiones y ejecución de proyectos.	Fomentar las gestiones y ejecución de proyectos.
Recursos públicos.	Planificar recursos públicos
Sustento económico regional.	Mejorar la transparencia sobre las actividades económicas*
	Desarrollar metas financieras y económicas
Propuestas de cambio.	Priorizar propuestas de cambio
Programas sociales y metas	Planificar programas con bienes sociales
Información de la Tecnología de información.	Mejorar la infraestructura de Tecnologías de Información*
Valor de la calidad y utilidad.	Analizar el valor de la calidad y utilidad
Eficacia por resultados	Potencia las políticas a través de la eficacia
Estimación de los resultados	Elaborar cuadros estadísticos
Beneficios principales	Identificar los beneficios principales

TABLA 07. Gerencia De Planificación Y Presupuesto-OE

Elaboración: Propia

GERENCIA MUNICIPAL

FCE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Administración municipal	Coordinar con las unidades correspondientes la preparación y elaboración de los instrumentos de gestión municipal
	Supervisar y gestionar
	Elaborar e implementar un sistema regular de evaluación y percepción de los servicios municipales
	Elaborar planes anuales de gestión
Monitoreo del cumplimiento y la ejecución de las políticas, procedimientos, visión, objetivos planificación y administración	Gestionar el desarrollo total de las actividades organizacionales
Conocimiento de MOF y ROF municipal	Crear y actualizar el MOF
	Crear y actualizar el ROF
Elaboración del TUPA	Crear y actualizar el TUPA

TABLA 08. Gerencia Municipal-OE

Elaboración: Propia

GERENCIA DE MEDIO AMBIENTE

FCE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Residuos sólidos	Implementar el sistema de control de residuos solidos
Recursos Hídricos	Contar con instrumentos para la evaluación y control de la calidad del agua
Responsabilidad	Contar con profesionales en el área
educación ambiental	Implementar programas de Eco eficiencia
Zonificación ecológica económica	formular proyectos de reducción a la corrupción de zonificación ecológica
Conciencia	Implementar mecanismos de difusión a la población
Educación	Formular proyectos de adaptación al cambio climático
Conservación	Implementar áreas funcionales de conservación

TABLA 09. Gerencia De Medio Ambiente-OE

Elaboración: Propia

GERENCIA DE INGENIERÍA MUNICIPAL

FCE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Estrategia y visión compartida	Alentar a los miembros de la organización a tener una visión personal
	Convocar a reuniones para describir una imagen futurista de la organización que quieres crear
Administración de proyectos efectiva	Planear el trabajo
	Definir proyectos
Voluntad política	Fomentar las políticas municipales
Sistema de comunicación.	Construir un sistema de comunicación
	Crear mesas de dialogo
	Fomentar la participación ciudadana
Planificación	Mejorar la calidad de los servicios y horarios de atención vecinal*
Integración ciudadana	Crear una plataforma de integración ciudadanía
Espacio publico	Mejorar ubicación de espacios públicos incentivando la protección del medio ambiente*
Proyectos a gran escala (grandes obras de transformación)	Crear proyectos de gran envergadura
Seguridad	Organizar a la PNP y serenazgo para los diferentes operativos.
	Coordinar con la PNP y serenado
	Crear programas de seguridad
	Implementar video vigilancia en distintos puntos de la ciudad
	Fomentar el orden en tránsito.
Ambiente	Realizar actividades de educación, sensibilización e información ambiental

TABLA 10. Gerencia De Ingeniería Municipal-OE

Elaboración: Propia

GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

FCE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Visión general del municipio	Diseñar, formular y ejecutar políticas de recaudación, fiscalización y recuperación de deudas*
Bases tributarias	Resolver solicitudes de recursos de reclamación o reconsideración en primera instancia*
Beneficios tributarios	Mejorar los mecanismos de difusión y comunicación orientado a MYPES
Reducción de corrupción	Formular proyectos para la reducción de corrupción
Liberación económica	Desarrollar las leyes principales de la economía

TABLA 11. Gerencia De Administración Tributaria-OE

Elaboración: Propia

GERENCIA DE DESARROLLO URBANO

FCE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Marketing	Formular estrategias de marketing
	Promoción de proyectos urbanísticos
Reglas de edificaciones	Crear plan estratégico de catastro
	Modernizar el sistema de catastro
Retroalimentar	Hacer la retroalimentación

TABLA 12. Gerencia De Desarrollo Urbano-OE

Elaboración: Propia

GERENCIA DE TRANSPORTE Y SEGURIDAD VIAL

FCE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Cultura de la seguridad vial	Difundir la cultura de la seguridad vial
Mantenimiento de la red vial provincial*	Fiscalización del Servicio de transporte terrestre urbano, interurbano y a nivel general*
Campañas de educación vial y construcción de ciclo-pistas	Promover campañas de educación vial y construcción de ciclo-pistas
Estándares de calidad	Establecer estándares mínimos de calidad
Políticas y normativas de uso de vehículos	Implementar políticas y normativas expresas de reducción de uso de vehículos
Transporte público	Proyectar carriles exclusivos para transporte público
Programa de la entidad	Fomentar el programa de la entidad
Orden y la disciplina	Fomentar el orden y la disciplina
Enfoque al servicio de transporte	Planificar un mejor enfoque al servicio de transporte
Políticas viales	Formular y promover las políticas viales

TABLA 13. Gerencia De Transporte Y Vial-OE

Elaboración: Propia

4.13 FORMULACIÓN DE LOS INDICADORES ESTRATÉGICOS

GERENCIA DE DESARROLLO HUMANO Y PARTICIPACIÓN

CIUDADANA

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS
Programar, dirigir y controlar las actividades de los sistemas de personal*	Plan de estrategias, participación ciudadana
Crear consultas ciudadana de opinión	Número de consultas
Crear reglamento de participación ciudadana	Numero de reglamentos
Crear programas de alimentación y nutrición	Número de programas
Lograr los objetivos trazados	Porcentaje de objetivos
Incitar a los trabajadores y equipos a dar lo mejor de sí mismos	Porcentaje de motivación
Revisar la cultura organizacional municipal	Plan de control organizacional
Involucrar a todo el personal	Numero de asistencia
Desarrollar una campaña permanente de culturización para la integración y el trabajo en equipo*	Numero de campañas
Fortalecer la educación básica	Porcentaje estudiantes en educación básica
Crear programas de educación, orientación y desarrollo personal	Número de programas
Fomentar el desarrollo personal	Numero de campañas de motivación
Crear puestos de trabajo	Número de puestos de trabajo
Invertir en proyectos de gran envergadura	Porcentaje proyectos en ejecución
desarrollar un modelo de gestión	Modelo de gestión
Crear programas sociales de innovación tecnológica.	Porcentaje de programas
fomentar el emprendimiento	Numero de campañas de motivación
Revisar la estrategia organizacional	Plan estratégico organizacional

TABLA 14. Gerencia De Desarrollo Humano - IE

Elaboración: Propia

GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS
Definir su tamaño para dónde llegar	Plan de proyección local
Capacitar al personal para apoyar el logro de objetivos y vocación del servicio público*	Número de trabajadores seleccionados
Realizar niveles de estadísticos para el conocimiento del municipio	Porcentaje de conocimiento analizado
Realizar el Van y Tir	Porcentaje de rentabilidad
Comunicar y liderar, para una mejor coordinación interno*	Plan de motivación y creatividad
Elaborar la planificación de marketing	Porcentaje de marketing
Determinar a través de las entradas y salidas	Número de entradas y salidas
Informar gastos selectivos	Porcentaje de gastos
Encuestar sobre la producción de servicios	Porcentaje de producción

TABLA 15. Gerencia De Administración Municipal-IE

Elaboración: Propia

GERENCIA DE TURISMO Y DESARROLLO ECONÓMICO

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS
Desarrollar el plan estratégico.	Plan estratégico
Desarrollar el plan operativo institucional	Plan operativo institucional
Desarrollar el plan de actividad turística	Plan de actividad turística
Marketear los productos turísticos	Porcentaje de resultado
Desarrollar proyectos de inversión	Porcentaje de proyectos de aprobados
Mejorar el diseño y cumplimientos de políticas para la gestión y Ejecución de los proyectos de inversión*	Porcentaje de proyectos en ejecución
Ejecutar los planes de acción considerando la estructura de la organización	Porcentaje de planes en ejecución
Alcanzar las metas organizacionales	Porcentaje de metas alcanzadas

Gestionar eventos culturales	Numero de eventos culturales
Promocionar eventos culturales.	Porcentaje de eventos promocionados
Promover los destinos turísticos	Número de destinos turísticos
Promover productos de la zona.	Número de productos de la zona
Completar y/o vertebrar la oferta turística.	Porcentaje de oferta
Diseñar, coordinar y realizar actividades de educación, sensibilización e información ambiental y sobre modalidades de turismo responsable.	Número de actividades
Incentivar y facilitar la adopción de códigos de ética ambiental y turística entre los agentes intervinientes en la comercialización turística, los usuarios y los destinatarios.	Plan de motivación de códigos éticos

TABLA 16. Gerencia De Turismo Y Económico-IE

Elaboración: Propia

GERENCIA DE PLANIFICACION Y PRESUPUESTO

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS
Dirigir y supervisar la formulación del POI 2015*	Plan de políticas
Dirigir y supervisar la consolidación del Presupuesto Institucional de Apertura 2016*	Porcentaje de mejoras a las reformas
Fomentar las gestiones y ejecución de proyectos	Porcentaje de proyectos en gestión y ejecución
Planificar recursos públicos	Plan de recursos de públicos
Mejorar la transparencia sobre las actividades económicas*	Porcentaje de actividades
Desarrollar metas financieras y económicas	Numero de metas
Priorizar propuestas de cambio	Numero de propuestas
Planificar programas con bienes sociales	Números de programas
Mejorar la infraestructura de Tecnologías de Información*	Nivel de conocimiento

Analizar el valor de la calidad y utilidad	Control de calidad y utilidad
Potenciar las políticas a través de la eficacia por resultados	Porcentaje de eficacia en las políticas
Elaborar cuadros estadísticos	Numero de cuadros estadísticos
Identificar los beneficios principales	Porcentaje de beneficios

TABLA 17. Gerencia De Planificación - IE

Elaboración: Propia

GERENCIA MUNICIPAL

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS
Coordinar con las unidades correspondientes la preparación y elaboración de los instrumentos de gestión municipal	Numero de documentos de instrumentos de gestión
Supervisar y gestionar	Porcentaje de gestión
Elaborar e implementar un sistema regular de evaluación y percepción de los servicios municipales	Porcentaje evaluación
Elaborar planes anuales de gestión	Plan anual de gestión
Gestionar el desarrollo total de las actividades organizacionales	Porcentaje de actividades organizacionales
Crear y actualizar el MOF	Numero de actualizaciones
Crear y actualizar el ROF	Numero de actualizaciones
Crear y actualizar el TUPA	Numero de actualizaciones

TABLA 18. Gerencia Municipal-IE

Elaboración: Propia

GERENCIA DE MEDIO AMBIENTE

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS
Implementar el sistema de control de residuos solidos	Implantación de sistemas de control de residuos
Contar con instrumentos para la evaluación	Numero de instrumentos de

y control de la calidad del agua	evaluación
Contar con profesionales en el área	Número de especialistas
Implementar programas de Eco eficiencia	Número de programas de eco eficiencia
formular proyectos de reducción a la corrupción de zonificación ecológica	Número de proyectos aprobados
Implementar mecanismos de difusión a la población	Numero de medios de difusión
Formular proyectos de adaptación al cambio climático	Número de proyectos aprobados
Implementar áreas funcionales de conservación	Numero de áreas funcionales
Promoción del desarrollo de la cultura Ambiental*	Numero de políticas implementadas

TABLA 19. Gerencia De Medio Ambiente-IE

Elaboración: Propia

GERENCIA DE INGENIERÍA MUNICIPAL

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS
Alentar a los miembros de la organización a tener una visión personal.	Número de miembros
Convocar a reuniones para describir una imagen futurista de la organización que quieres crear	Numero de reuniones
Planear el trabajo	Plan de trabajo
Definir proyectos	Número de proyectos
Fomentar las políticas municipales	Porcentaje de políticas
Desarrollar un plan estratégico	Plan estratégico
Involucrar a cada miembro de la entidad	Número de miembros
Construir un sistema de comunicación	Porcentaje de comunicación
Crear mesas de dialogo	Número de participantes
Fomentar la participación ciudadana	Porcentaje de participación
Mejorar la calidad de los servicios y horarios de atención vecinal*	Número de horas atendidas

Crear una plataforma de integración ciudadanía	Plan de integración ciudadana
Mejorar ubicación de espacios públicos incentivando la protección del medio ambiente*	Porcentaje de estrategias de mejora continua
Crear proyectos de gran envergadura	Número de proyectos
Organizar a la PNP y serenazgo para los diferentes operativos.	Numero de operativos
Coordinar con la PNP y serenado	Numero de operativos
Crear programas de seguridad	Número de programas
Implementar video vigilancia en distintos puntos de la ciudad	Número de puntos de video vigilancia
Fomentar el orden en tránsito.	Numero de campañas
Diseñar, coordinar y realizar actividades de educación, sensibilización e información ambiental	Número de actividades

TABLA 20 Gerencia De Ingeniería Municipal-IE

Elaboración: Propia

GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS
Fomentar las políticas tributarias	Plan de política tributaria
Definir las bases tributarias	Porcentaje de bases tributarias
Mejorar los mecanismos de difusión y comunicación orientado a MYPES	Numero de PYMES formalizadas
Diseñar, formular y ejecutar políticas de recaudación, fiscalización y recuperación de deudas*	Número de proyectos de recuperación de deudas*
Resolver solicitudes de recursos de reclamación o reconsideración en primera instancia*	Número de solicitudes*

TABLA 21. Gerencia De Administración Tributaria-IE

Elaboración: Propia

GERENCIA DE DESARROLLO URBANO

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS
Formular estrategias de marketing	Numero de estrategias
Promoción de proyectos urbanísticos	Número de proyectos
Crear plan estratégico de catastro	Plan estratégico de catastro
Modernizar el sistema de catastro	Conformidad de sistema de catastro
Hacer la retroalimentación	Plan estratégico

TABLA 22. Gerencia De Desarrollo Urbano-IE

Elaboración: Propia

GERENCIA DE TRANSPORTE Y SEGURIDAD VIAL

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS
Difundir la cultura de la seguridad vial	Plan de motivación de seguridad vial
Fiscalización del Servicio de transporte terrestre urbano, interurbano y a nivel general*	Porcentaje de intervención en el área*
Promover campañas de educación vial y construcción de ciclo-pistas	Numero de campañas
Establecer estándares mínimos de calidad	Porcentaje de estándares de calidad
Implementar políticas y normativas expresas de reducción de uso de vehículos	Numero de políticas de vehiculares
Proyectar carriles exclusivos para transporte público	Numero de carriles públicos
Fomentar el orden y la disciplina	Porcentaje de resultados
Planificar un mejor enfoque al servicio de transporte	Porcentaje de servicio de transporte
Formular y promover las políticas viales	Número de políticas viales

TABLA 23. Gerencia De Transporte Y Seguridad Vial-IE

Elaboración: Propia

4.14 ALINEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, LAS PERSPECTIVAS DEL BSC

Las perspectivas constituyen una de las cuatro herramientas fundamentales para elaborar el Mapa Estratégico, con el cual se diseña la Matriz del BSC. Las otras tres lo constituyen los Objetivos, los Conectores y los Vectores.

Las Perspectivas son los ámbitos o áreas donde la Organización reúne por afinidad Objetivos afines.

Considerando lo dicho, los grupos de trabajo en las diez gerencias involucradas determinaron las perspectivas a utilizar, considerando quienes son los Stakeholders involucrados con mayor relevancia a los intereses de las respectivas gerencias.

Las diez gerencias han alineado los Objetivos estratégicos a las siguientes perspectivas:

4.14.1 PERSPECTIVA DE CLIENTES

Con esta perspectiva, la Gerencia se ve obligada a redefinir los estándares de manera que se ajusten a las necesidades del cliente (Usuarios, Comunidad).

4.14.2 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Se refiere a aquella perspectiva que construye la excelencia en cada una de las dependencias de la Gerencia. Lo principal es enfocar las operaciones internas críticas que permiten satisfacer al cliente (usuario Comunidad).

4.14.3 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

En esta perspectiva se plantea lo importante que es para las Gerencias incluir dentro de sus valores y formas de medición la capacidad de mejorar con el tiempo. Los objetivos de esta perspectiva sirven de base para alcanzar los objetivos ambiciosos.

4.14.4 APRENDIZAJES LOGRADOS

Los participantes de las tres gerencias involucradas en esta consultoría, han adquirido capacidades y habilidades para diseñar y desarrollar una Matriz Estratégica.

Ellos han vinculado la Visión con los ADN y luego con los factores Críticos de Éxito (FCE), que nos permitieron identificar los grandes Objetivos Estratégicos y constituir sus respectivos Indicadores de Desempeño.

Se considera que los participantes involucrados ya se encuentran aptos para poder definir las metas de los indicadores y activar las iniciativas, tareas y/o planes, que conduzcan al logro de los Objetivos Estratégicos, planteados por cada gerencia.

Los participantes conocen y practican una herramienta que les permitirá ejecutar sin problema alguno, y bajo un pensamiento más riguroso y científico, cualquier Plan Estratégico.

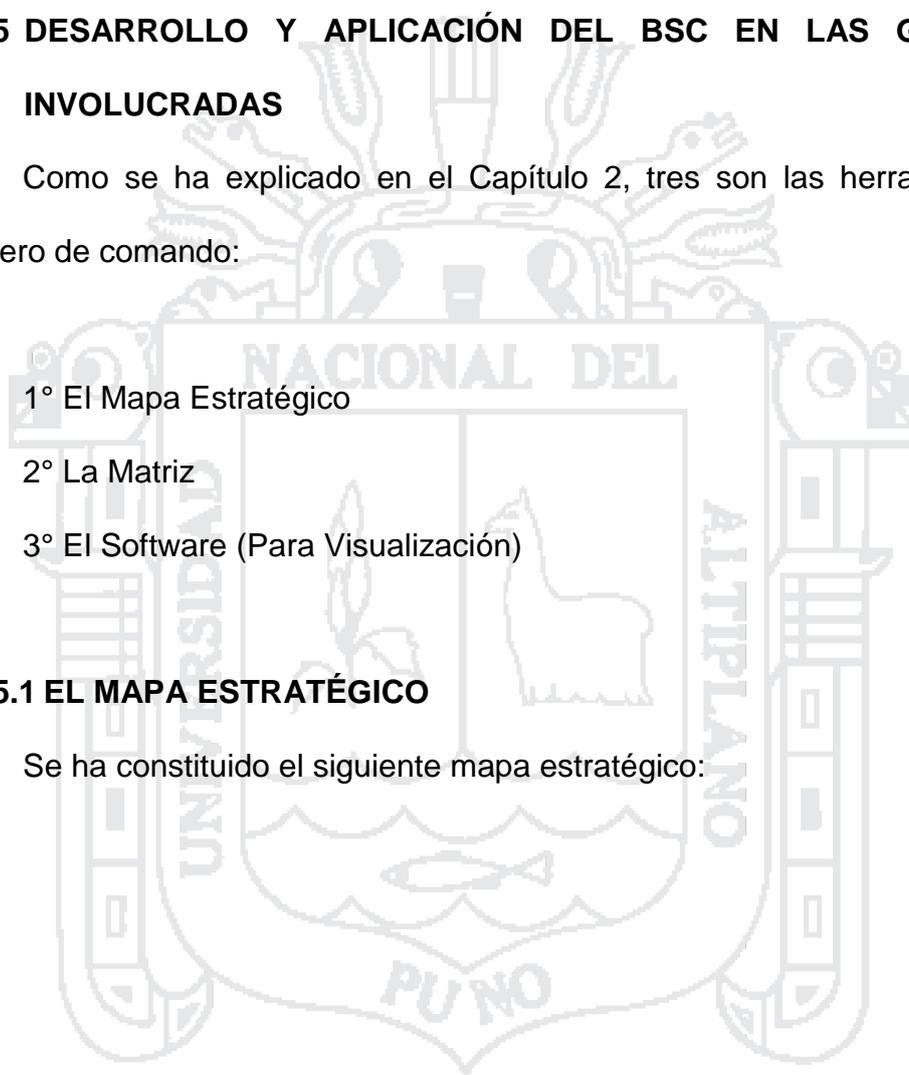
4.15 DESARROLLO Y APLICACIÓN DEL BSC EN LAS GERENCIAS INVOLUCRADAS

Como se ha explicado en el Capítulo 2, tres son las herramientas del tablero de comando:

- 1° El Mapa Estratégico
- 2° La Matriz
- 3° El Software (Para Visualización)

4.15.1 EL MAPA ESTRATÉGICO

Se ha constituido el siguiente mapa estratégico:



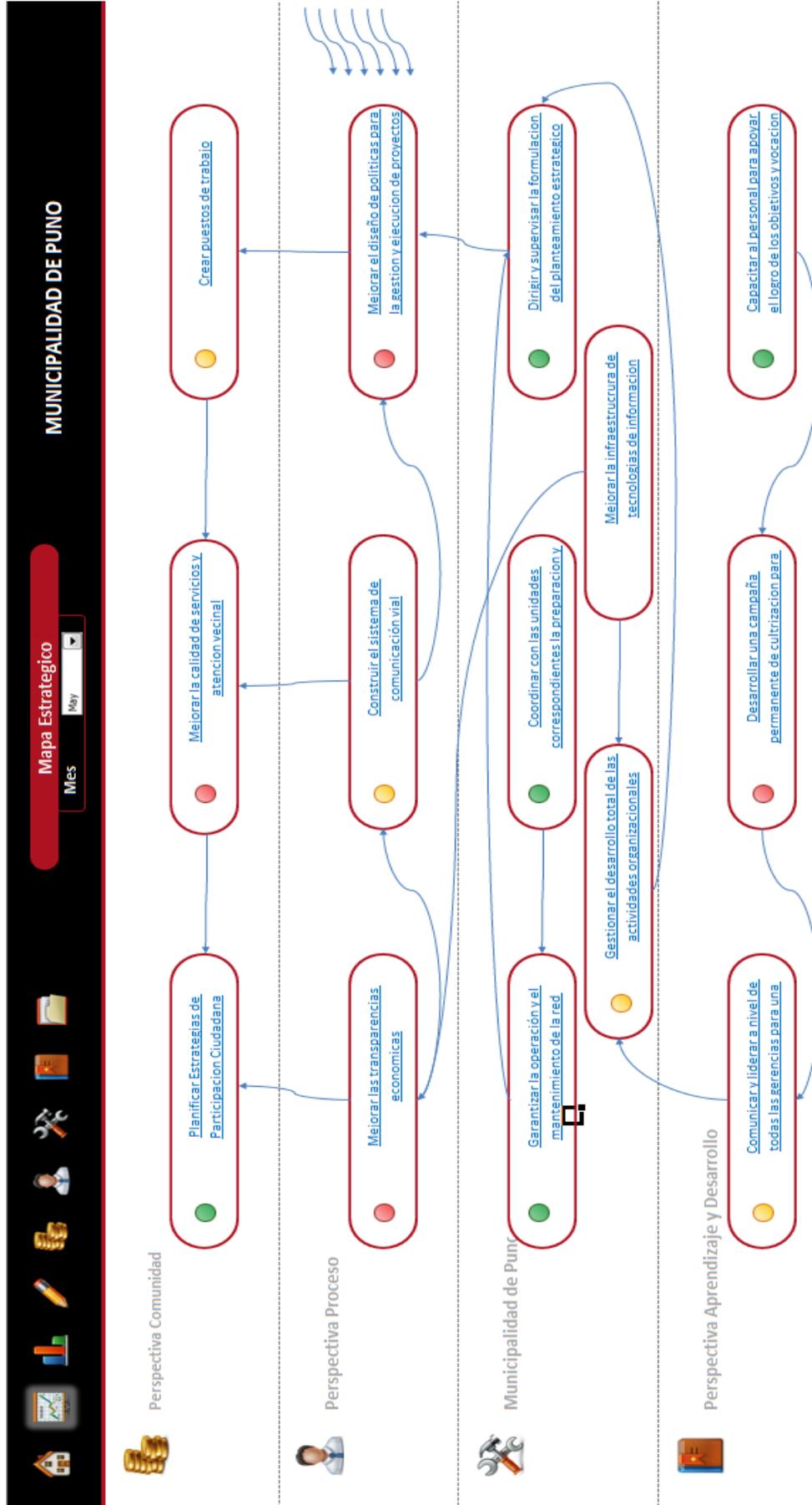


Imagen 15. Mapa estratégico

Elaboración: Propia

4.16 LA MATRIZ DE TABLERO DE COMANDO.

Como se ha mostrado, los mapas estratégicos alineados con las gerencias, muestran con claridad, la realidad causa-efecto, de cada uno de los objetivos planteados, con el agregado fundamental, de estar cada uno de ellos, alineados a las perspectivas del BSC.

Para efectos de esta consultoría, y teniendo en cuenta, que la MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO es una institución sin fines de lucro, perfectamente conceptualizada y apoyada por las leyes peruanas y que tiene como principal fundamento el permitir el bienestar económico, social, tecnológico, ecológico y político de sus pobladores, se decidió en conjunto con los colaboradores de las gerencias participantes, en definir, para el BSC, las siguientes perspectivas:

1. Comunidad/Interesados/Productores.
2. MUNICIPALIDAD DE PUNO.
3. Procesos Interno.
4. Aprendizaje y Crecimiento.

Desde el punto de vista conceptual, nos pareció muy oportuna la definición de estas perspectivas.

También significó una hallazgo muy importante para cada uno de los involucrados, el hecho de poder definir correctamente y de manera sincronizada, los temas estratégicos de cada gerencia, en perfecta sintonía con la visión y misión de su respectiva área funcional, sobre todo, alineados con el objetivo organizacional en su conjunto.

Con todas estas consideraciones especificadas en el capítulo II logramos desarrollar la MATRIZ DE TABLERO DE COMANDO en cada una de las diez gerencias.

A continuación se muestran los resultados:

4.17 DESARROLLO DE MATRIZ DE CUADRO COMANDO INTEGRAL

GERENCIA DE DESARROLLO HUMANO Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA

VISION	ADN	FCE	OBJETIVOS	PERSPECTIVA	INDICADORES
<p>Tener una ciudad con ciudadanos participantes y colaboradores en el gobierno local; con buena cultura y responsabilidad y ganas de superación en conjunto, serla gerencia encaminada junto con los órganos locales como DEMUNA y MADEP, al buen porvenir de la sociedad.</p>	<p>Impulsa participación ciudadana</p>	<p>Planificación de la estrategia de participación ciudadana</p>	<p>Planificar estrategias de participación ciudadana.</p>	<p>PERSPECTIVA PROCESO</p>	<p>Plan de estrategias, participación ciudadana</p>
			<p>Crear consultas ciudadana de opinión.</p>	<p>PERSPECTIVA PROCESO</p>	<p>Número de consultas</p>
			<p>Crear reglamento de participación ciudadana.</p>	<p>PERSPECTIVA PROCESO</p>	<p>Numero de reglamentos</p>
	<p>Fortalecimiento de la población</p>	<p>Alimentación</p>	<p>Crear programas de alimentación y nutrición.</p>	<p>PERSPECTIVA PROCESO</p>	<p>Número de programas</p>
			<p>Incitar a los trabajadores y equipos a dar lo mejor de sí mismos</p>	<p>PERSPECTIVA APRENDIZAJE</p>	<p>Porcentaje de motivación</p>
			<p>Revisar la cultura organizacional municipal.</p>	<p>PERSPECTIVA PROCESO</p>	<p>Plan de control organizacional</p>

		Desarrollar una campaña permanente de culturización.	PERSPECTIVA APRENDIZAJE	Numero de campañas
	La educación	Fortalecer la educación básica.	PERSPECTIVA APRENDIZAJE	Porcentaje estudiantes en educación básica
		Fomentar el desarrollo personal.	PERSPECTIVA APRENDIZAJE	Numero de campañas de motivación
	Trabajo	Crear puestos de trabajo.	PERSPECTIVA COMUNIDAD	Número de puestos de trabajo
		Invertir en proyectos de gran envergadura.	MUNICIPALIDAD DE PUNO	Porcentaje proyectos en ejecución
	Calidad	desarrollar un modelo de gestión	MUNICIPALIDAD DE PUNO	Modelo de gestión
Beneficios de programas sociales	Alineamiento estratégico	Revisar la estrategia organizacional	MUNICIPALIDAD DE PUNO	Plan estratégico organizacional

TABLA 24. Gerencia De Desarrollo Humano-BSC

Elaboración: Propia

GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL

VISION	ADN	FCE	OBJETIVOS	PERSPECTIVA	INDICADORES
Analizar y promover proyectos, como también determinar gastos como legislación de proyectos y actividades, revisar la orientación de gastos y determinar los indicadores de desempeño de un resultado final.	Análisis de proyectos	A dónde se quiere llegar	Definir su tamaño para dónde se quiere llegar	MUNICIPALIDAD DE PUNO	Plan de proyección local
		Si se cuenta con la experiencia suficiente	Capacitar en la experiencia del personal	PERSPECTIVA APRENDIZAJE	Número de trabajadores seleccionados
		En qué nivel de inversiones nos encontramos	Realizar niveles de estadísticos para el conocimiento del municipio	MUNICIPALIDAD DE PUNO	Porcentaje de conocimiento analizado
	Promoción proyectos	Estimar la rentabilidad	Realizar el Van y Tir	PERSPECTIVA PROCESO	Porcentaje de rentabilidad
		Interés de la población municipal	Cautivar el interés de la población municipal	PERSPECTIVA APRENDIZAJE	Plan de motivación y creatividad
		Planificación de marketing	Elaborar la planificación de marketing	PERSPECTIVA PROCESO	Porcentaje de marketing alcanzado

	Determinación gastos legislativos y actividades	Conocimiento de gastos	Determinar a través de las entradas y salidas	PERSPECTIVA PROCESO	Número de entradas y salidas
	Revisión de gastos	Gastos selectivos	Informar gastos selectivos	PERSPECTIVA COMUNIDAD	Porcentaje de gastos
		Producción de servicios	Encuestar sobre la producción de servicios	MUNICIPALIDAD DE PUNO	Porcentaje de producción

TABLA 25. Gerencia De Administración Municipal

Elaboración: Propia

GERENCIA DE TURISMO Y DESARROLLO ECONÓMICO

VISION	ADN	FCE	OBJETIVOS	PERSPECTIVA	INDICADORES
Ser la entidad municipal promotora del desarrollo económico con amplio sentido de sustentabilidad	Promotora de desarrollo económico	Plan Estratégico de Desarrollo Económico Sostenible y el Plan Operativo Institucional	Desarrollar el plan estratégico.	MUNICIPALIDAD DE PUNO	Plan estratégico
			Desarrollar el plan operativo institucional.	MUNICIPALIDAD DE PUNO	Plan operativo institucional

creando y fortaleciendo las sinergias con los actores económicos para el diseño y aplicación de estrategias de crecimiento sectorial.		Promoción competitiva de los productos turísticos de la ciudad y Provincia de Puno,	Fortalecer la actividad turística	PERSPECTIVA COMUNIDAD	Plan de actividad turística
		Desarrollo y ejecución de los programas y proyectos de inversión.	Marketear los productos turísticos	PERSPECTIVA PROCESO	Porcentaje de resultado
	Fortaleciendo sinergias económicas	Direccionamiento de la organización	Ejecutar los proyectos de inversión.	MUNICIPALIDAD DE PUNO	Porcentaje de proyectos en ejecución
			Conducir los esfuerzos del personal a cargo.	PERSPECTIVA APRENDIZAJE	Porcentaje de resultados
			Gestionar eventos culturales.	PERSPECTIVA PROCESO	Numero de eventos culturales
		Productos turísticos	Promocionar eventos culturales.	PERSPECTIVA PROCESO	Porcentaje de eventos promocionados

			Promover los destinos turísticos	PERSPECTIVA PROCESO	Número de destinos turísticos
			Promover productos de la zona.	PERSPECTIVA PROCESO	Número de productos de la zona
			Brindar servicios de calidad	PERSPECTIVA COMUNIDAD	Porcentaje de oferta
	Analizar el estado medioambiental del destino	Incentivar y facilitar la adopción de códigos de ética ambiental y turística entre los agentes intervinientes en la comercialización turística, los usuarios y los destinatarios.		PERSPECTIVA APRENDIZAJE	Plan de motivación de códigos éticos

TABLA 26. Gerencia De Turismo Y Desarrollo Económico-MBSC

Elaboración: Propia

GERENCIA DE PLANIFICACION Y PRESUPUESTO

VISION	ADN	FCE	OBJETIVOS	PERSPECTIVA	INDICADORES
Participar en el asesoramiento de la elaboración de los ante proyectos y /o evaluar planes de desarrollo del local como el Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Plan Operativo Institucional "POI".	Promoción de políticas de planificación	consideración de las políticas	Analizar políticas	PERSPECTIVA PROCESO	Plan de políticas
	Orientación en los procedimientos	Planificar reformas.	Proyectar las mejoras a las reformas	MUNICIPALIDAD DE PUNO	Porcentaje de mejoras a las reformas
		Conocimiento de gestiones y ejecución de proyectos.	Fomentar las gestiones y ejecución de proyectos.	MUNICIPALIDAD DE PUNO	Porcentaje de proyectos en gestión y ejecución
	Orientación de sistemas de presupuesto	Recursos públicos.	Planificar recursos públicos	MUNICIPALIDAD DE PUNO	Plan de recursos de públicos
		Sustento económico regional.	Informar sobre las actividades económicas	PERSPECTIVA COMUNIDAD	Porcentaje de actividades
			Desarrollar metas financieras y económicas	MUNICIPALIDAD DE PUNO	Numero de metas
	Propuestas de cambio.	Priorizar propuestas de cambio	PERSPECTIVA PROCESO	Numero de propuestas	

		Programas sociales y metas	Planificar programas con bienes sociales	MUNICIPALIDAD DE PUNO	Números de programas
Planeamiento de inversiones		Información de la Tecnología de información.	Contar con un buen asesor de Tecnología de Información	PERSPECTIVA APRENDIZAJE	Nivel de conocimiento
		Valor de la calidad y utilidad.	Analizar el valor de la calidad y utilidad	PERSPECTIVA PROCESO	Control de calidad y utilidad
Gestión por resultados		Eficacia por resultados	Potencia las políticas a través de la eficacia por resultados	MUNICIPALIDAD DE PUNO	Porcentaje de eficacia en las políticas
		Estimación de los resultados	Elaborar cuadros estadísticos	PERSPECTIVA PROCESO	Numero de cuadros estadísticos
		Beneficios principales	Identificar los beneficios principales	PERSPECTIVA COMUNIDAD	Porcentaje de beneficios

TABLA 27. Gerencia De Planificación Y Presupuesto

Elaboración: Propia

GERENCIA MUNICIPAL

VISION	ADN	FCE	OBJETIVOS	PERSPECTIVA	INDICADORES
<p>Seguir siendo el órgano de dirección de más alto nivel administrativo de la municipalidad de puno.</p>	<p>Conduciendo actividades económicas y administrativas</p>	<p>Administración municipal</p>	<p>Coordinar con las unidades correspondientes la preparación y elaboración de los instrumentos de gestión municipal</p>	<p>PERSPECTIVA PROCESO</p>	<p>Numero de documentos de instrumentos de gestión</p>
			<p>Supervisar y gestionar</p>	<p>PERSPECTIVA PROCESO</p>	<p>Porcentaje de gestión</p>
			<p>Elaborar e implementar un sistema regular de evaluación y percepción de los servicios municipales</p>	<p>MUNICIPALIDAD DE PUNO</p>	<p>Porcentaje evaluación</p>
			<p>Elaborar planes anuales de gestión</p>	<p>PERSPECTIVA PROCESO</p>	<p>Plan anual de gestión</p>

Gestionando la administración municipal	Conocimiento de MOF y ROF municipal	Crear y actualizar el MOF	MUNICIPALIDAD DE PUNO	Numero de actualizaciones
		Crear y actualizar el ROF	MUNICIPALIDAD DE PUNO	Numero de actualizaciones
		Crear y actualizar el TUPA	MUNICIPALIDAD DE PUNO	Numero de actualizaciones

TABLA 28. Gerencia Municipal-MBSC

Elaboración: Propia

GERENCIA DE MEDIO AMBIENTE Y SERVICIOS

VISION	ADN	FCE	OBJETIVOS	PERSPECTIVA	INDICADORES
Garantizar la satisfacción del ciudadano Puneño a través de una cultura	Saludable	Residuos sólidos	Implementar el sistema de control de residuos sólidos	MUNICIPALIDAD DE PUNO	Implantación de sistemas de control de residuos

institucional del servicio a la comunidad sobre el cuidado del medio ambiente compartida por todos los trabajadores de la municipalidad	Recursos Hídricos	Contar con instrumentos para la evaluación y control de la calidad del agua	PERSPECTIVA APRENDIZAJE	Numero de instrumentos de evaluación	
		Responsabilidad ambiental	MUNICIPALIDAD DE PUNO	Número de especialistas en el área	
	Ambiente sostenible	educación ambiental	Implementar programas de Eco eficiencia	MUNICIPALIDAD DE PUNO	Número de programas de eco eficiencia
		Zonificación ecológica económica	formular proyectos de reducción a la corrupción de zonificación ecológica	PERSPECTIVA PROCESO	Número de proyectos aprobados
	Ordenada territorialmente	Conciencia	Implementar mecanismos de difusión a la población	PERSPECTIVA COMUNIDAD	Numero de medios de difusión
		Educación	Formular proyectos de adaptación al cambio climático	PERSPECTIVA COMUNIDAD	Número de proyectos aprobados
Cambios climáticos					

Recursos naturales	Conservación	Implementar áreas funcionales de conservación	PERSPECTIVA COMUNIDAD	Numero de áreas funcionales
		Extracción / explotación.	MUNICIPALIDAD DE PUNO	Numero de políticas implementadas

TABLA 29. Gerencia De Medio Ambiente Y Servicios

Elaboración: Propia

GERENCIA DE INGENIERÍA MUNICIPAL

VISION	ADN	FCE	OBJETIVOS	PERSPECTIVA	INDICADORES
Subir el nivel de gobierno y gerencia pública, para hacer del municipio una comunidad	Nivel de gobierno	Estrategia y visión compartida	Alentar a los miembros de la organización a tener una visión personal.	PERSPECTIVA APRENDIZAJE	Número de miembros

participativa y turística; a través del desarrollo urbanístico, del resguardo de las tradiciones y respeto al medio ambiente; para de esta manera asegurar el bienestar de la comunidad, afianzando la inversión y acelerando el desarrollo socioeconómico de la localidad, armonizando lo político con lo técnico, lo moderno con lo humano, lo histórico con el porvenir.			Convocar a reuniones para describir una imagen futurista de la organización que quieres crear	PERSPECTIVA PROCESO	Número de reuniones
		Administración de proyectos efectiva	Planear el trabajo	PERSPECTIVA PROCESO	Plan de trabajo
		Voluntad política	Fomentar las políticas municipales	MUNICIPALIDAD DE PUNO	Porcentaje de políticas
		Liderazgo	Desarrollar un plan estratégico	MUNICIPALIDAD DE PUNO	Plan estratégico
		Aprendizaje	Involucrar a cada miembro de la entidad	PERSPECTIVA APRENDIZAJE	Número de miembros
			Crear mesas de dialogo	PERSPECTIVA COMUNIDAD	Número de participantes
			Fomentar la participación ciudadana	PERSPECTIVA COMUNIDAD	Porcentaje de participación ciudadana

GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

VISION	ADN	FCE	OBJETIVOS	PERSPECTIVA	INDICADORES
Lograr formular la política tributaria y administrar los ingresos propios de su competencia con el autor de la gerencia municipal.	Política tributaria	Visión general del municipio	Fomentar las políticas tributarias	MUNICIPALIDAD DE PUNO	Plan de política tributaria
		Bases tributarias	Definir las bases tributarias	PERSPECTIVA PROCESO	Porcentaje de bases tributarias
		Beneficios tributarios	Mejorar los mecanismos de difusión y comunicación orientado a MYPES	PERSPECTIVA COMUNIDAD	Numero de PYMES formalizadas
	Competencias	Reducción de corrupción	Formular proyectos para la reducción de corrupción	MUNICIPALIDAD DE PUNO	Número de proyectos de reducción a la corrupción
		Liberación económica	Desarrollar las leyes principales de la economía	PERSPECTIVA PROCESO	Numero de leyes

TABLA 31. Gerencia De Administración Tributaria

Elaboración: Propia

GERENCIA DE DESARROLLO URBANO

VISION	ADN	FCE	OBJETIVOS	PERSPECTIVA	INDICADORES
La Gerencia de Desarrollo Urbano, dispone de medios y procedimientos administrativos para obtener óptimos resultados, priorizando el ordenamiento urbano en base a las líneas estratégicas de la administración, en un ambiente transparente, con personal capacitado, responsable y con vocación de servicio.	Promoción de transparencias social	Marketing	Formular estrategias de marketing Promoción de proyectos urbanísticos	MUNICIPALIDAD DE PUNO MUNICIPALIDAD DE PUNO	Numero de estrategias Número de proyectos
	Supervisar el levantamiento integral del Catastro Urbano	Reglas de edificaciones	Crear plan estratégico de catastro Modernizar el sistema de catastro	MUNICIPALIDAD DE PUNO MUNICIPALIDAD DE PUNO	Plan estratégico de catastro Conformidad de sistema de catastro
		Retroalimentar	Hacer la retroalimentación	PERSPECTIVA PROCESO	Plan estratégico

TABLA 32. Gerencia De Desarrollo Urbano-MBSC

Elaboración: Propia

GERENCIA DE TRANSPORTE Y SEGURIDAD VIAL

VISION	ADN	FCE	OBJETIVOS	PERSPECTIVA	INDICADORES
Ser la entidad que regule y controle el ejercicio de las competencias de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, basados en la transparencia y calidad de servicio que garantice una regulación eficaz mediante la planificación y control.	Seguridad vial	Cultura de la seguridad vial	Difundir la cultura de la seguridad vial	PERSPECTIVA COMUNIDAD	Plan de motivación de seguridad vial
		Investigación interna y externa de la seguridad vial	Impulsar la investigación interna y externa de la seguridad vial	MUNICIPALIDAD DE PUNO	Porcentaje de especialistas en el área
	Ciudad libre de congestionamiento	Campañas de educación vial y construcción de ciclo-pistas	Promover campañas de educación vial y construcción de ciclo-pistas	MUNICIPALIDAD DE PUNO	Numero de campañas
		Estándares de calidad	Establecer estándares mínimos de calidad	MUNICIPALIDAD DE PUNO	Porcentaje de estándares de calidad
		Políticas y normativas de uso de vehículos	Implementar políticas y normativas de reducción de uso de vehículos	MUNICIPALIDAD DE PUNO	Numero de políticas de vehiculares

		Transporte público	Proyectar carriles exclusivos para transporte público	PERSPECTIVA COMUNIDAD	Numero de carriles públicos
Entidad de regulación, Planificación y control	Programa de la entidad	Fomentar el programa de la entidad	MUNICIPALIDAD DE PUNO	Número de programas aprobados	
	Orden y la disciplina	Fomentar el orden y la disciplina	MUNICIPALIDAD DE PUNO	Porcentaje de resultados	
Transparencia y calidad de servicio	Enfoque al servicio de transporte	Planificar un mejor enfoque al servicio de transporte	PERSPECTIVA PROCESO	Porcentaje de servicio de transporte	
	Políticas viales	Formular y promover las políticas viales	PERSPECTIVA PROCESO	Número de políticas viales	

TABLA 33. Gerencia De Transporte Y Seguridad Vial

Elaboración: Propia

4.18 MEDICIÓN DE LOS INDICADORES A TRAVÉS DE METAS

4.18.1 PERSPECTIVA COMUNIDAD

Planificar estrategias de planificación ciudadana

Indicador 1 : Eficacia de participación.

Formula : $\frac{N^{\circ} \text{ de Consultas Realizadas}}{N^{\circ} \text{ Total de Consultas Proyectadas}} * 100$ (2)

Meta : 80% de Cumplimiento de Consultas realizadas

Frecuencia de Medición : Semestral

Indicador 2 : Cobertura Participación

Formula : $\frac{N^{\circ} \text{ de Unidades Vecinales Participantes}}{N^{\circ} \text{ Total de Unidades Vecinales}} * 100$ (3)

Meta : 80% de Unidades Vecinales Participantes

Frecuencia de Medición : Semestral

La participación ciudadana puede ser de diversas condiciones, pero para la actual administración es relevante que sean las mismas personas usuarias quienes decidan aspectos claves sobre el funcionamiento municipal, impactando en la planificación, para un cumplimiento por parte de la municipalidad, la municipalidad considera una proyección de consultas vecinales.

Iniciativas:

- Crear instancia de participación ciudadana: consultas, cabildos
- Potenciar la participación ciudadana con capacitación y financiamiento de actividades
- Retroalimentación de los distintos procesos consultivos

Mejorar la calidad de los servicios y horarios de atención vecinal

Indicador 1 : Nivel de implementación de mejoras en servicios

Formula : $\frac{N^{\circ} \text{ de Servicios Implementados}}{N^{\circ} \text{ Total de Servicios a implementar}} * 100$ (4)

Meta : 80% de los Servicios Mejorados

Frecuencia de medición : Semestral

Indicador 2 : Evaluación de Servicios Municipales

Formula : Porcentaje cumplimiento Encuesta de satisfacción con respecto a servicios municipales

Meta : 80% Cumplimiento encuesta satisfacción

: (30% de usuarios encuestados)

Frecuencia de medición : Trimestral

En la municipalidad Provincial de Puno existen XXXX servicios de atención directa al vecino, estos procesos se encuentran en un contexto de modernización. Siguiendo esta línea uno de los objetivos de la municipalidad para mejorar la calidad de estos servicios es implementar tecnologías de información, que permitan disminuir los tiempos asociados a la gestión de los servicios

Iniciativas:

- Diagnóstico de la situación actual de los servicios mediante una encuesta a los usuarios, esta encuesta debe tener en consideración la eficacia y la eficiencia de los servicios.

Gestionar eventos culturales

Indicador 1 : Taza de crecimiento Actividades de cultura

Formula : $\left(\frac{N^{\circ} \text{ de eventos patrocinados realizados}}{N^{\circ} \text{ de eventos realizaaos en año anterior}} - 1\right) * 100$ (5)

Meta : Aumentar o mantener el nivel actual

Frecuencia de medición : Trimestral

Indicador 2 : Taza de crecimiento actividades de recreación

Formula : $\left(\frac{N^{\circ} \text{ de eventos patrocinados realizados}}{N^{\circ} \text{ de eventos realizaaos en año anterior}} - 1\right) * 100$ (6)

Meta : Aumentar o mantener nivel actual

Frecuencia de Medición : Trimestral

Indicador 3 : Taza de participación en la actividades

Formula : $\frac{N^{\circ} \text{ de personas participantes}}{N^{\circ} \text{ proyectada de personas participantes}} * 100$ (7)

Meta : 60% del total de población participante proyectada

Frecuencia de medición : Trimestral

En el primer año de funcionamiento de la actual Administración ha existido potenciamiento de las actividades que contribuyen al desarrollo sociocultural de la Municipalidad Provincial. Existe un calendario que considera actividades culturales, deportivas y recreativas.

Otro punto importante a medir, además del aumento de las actividades desarrolladas es medir si efectivamente las personas están participando en ellas, y en caso que esto no ocurra, poder tomar las medidas correctivas necesarias.

Iniciativas:

- Actualmente no existe información respecto a la cobertura de las actividades desarrolladas por la municipalidad, por lo tanto, se propone implementar un sistema de registro que permita conocer el número de personas participantes, además de caracterizar demográficamente (edad, sexo, barrio, etc.), de manera tal de evaluar las distintas acciones y potenciar las más demandadas.
- Mejorar la relación y el contacto con organizaciones culturales y deportivas locales, para aumentar las posibilidades de realizar numerosas actividades y diversas.
- Trabajo en conjunto con Ministerio de Cultura e Instituto Peruano de Deporte IDP-Puno

Mejorar ubicación de espacios públicos incentivando la protección del medio ambiente

Indicador 1 : Nivel de implementación de espacios públicos

Formula : $\left(\frac{N^{\circ} \text{ de } e\text{espacios } p\text{ublicos}}{N^{\circ} \text{ total de } e\text{spacios } p\text{ublicos a } h\text{abitar}} \right) * 100$ (8)

Meta : 70% de espacios públicos habilitados

Frecuencia de medición : Semestral

Indicador 2 : Evaluación de lugar de espacios públicos

Formula : Porcentaje cumplimiento encuestas de posicionamiento de los espacios públicos.

Meta : 80% cumplimiento de encuesta
(30% de usuarios encuestados)

Frecuencia de medición : Trimestral

Para mejorar la ubicación de espacios públicos en referencia a parques, plazas y calles en primer lugar se evaluará el cumplimiento del nivel proyectado de habilitación de espacios públicos.

En segundo lugar se evaluará la ubicación idónea a las expectativas de los usuarios, en punto se evalúa si el espacio público se encuentra en condiciones para ser usado sin molestias de vecinos transeúntes.

Iniciativas

- Debido a que no existe aún de las zonas a trabajar prioritariamente, la municipalidad debe definir una meta anual del avance y ubicación de estos puntos clave para el mejoramiento y orden de la ciudad.
- Aumentar los gastos en mantención de áreas verdes.
- Promover el uso de las instalaciones públicas y educar al vecino con respecto al cuidado de las mismas.

Crear puestos de trabajo

Indicador 1 : Tasa de empleos gestionados

Formula : $\left(\frac{N^{\circ} \text{ de empleos}}{N^{\circ} \text{ total de personas a emplear}} \right) * 100$ (9)

Meta : 80% de personas con empleos

Frecuencia de medición : Semestral

La gestión laboral de la municipalidad se basa en la gestión de proyectos a desarrollarse anualmente.

Iniciativas:

- Cumplir con las metas de ejecución de proyectos municipales a favor de los vecinos.
- Revisión semestral de las metas en base a contingencias nacionales sobre la condición de tasa de empleados y desempleados.

4.18.2 PERSPECTIVA PROCESOS

Mejorar la transparencia sobre las actividades económicas

Indicador 1 : N° de boletines informativos

Formula : no aplica

Meta : 1 boletín mensual

Frecuencia de medición : Trimestral

Para poder tener un dialogo vecino-municipio exitoso, es necesario que la municipalidad informe acerca de su trabajo a favor de la población, para ello el uso de boletines tienen como meta llegar a toda la población con información verídica, la publicación es a través de internet y también se hará en forma física, el cual será repartido en los puntos de mayor tránsito peatonal.

Iniciativas:

- Colaborar con la difusión de la información y aprovechar la facilidad de uso de las redes sociales, se potencia el papel de “Mumnunity manager” este tiene la misión de administrar todas las redes sociales (Facebook, twitter, youtube, y web), donde los vecinos manifiestan sus dudad.

- Permitir a través de las redes sociales una opción de cartas de opinión y abrir una sección de propuesta del vecino y usuarios, así se crea un canal mediático donde las personas tienen la oportunidad de comunicar sus ideas.

Indicador 2 : Control y monitoreo de recaudaciones

Formula : $\left(\frac{N^{\circ} \text{ de Contribuyentes}}{N^{\circ} \text{ total de personas a emplear}} \right) * 100$ (10)

Meta : 1000 boletín mensual

Frecuencia de medición : Trimestral

Para poder tener un dialogo vecino-municipio exitoso, es necesario que los contribuyentes se apersonen a la municipalidad, para ello la recaudación debe de llegar al rango estipulado para la correcta facilidad económica manejada por la gerencia de tributación.

Iniciativas:

- Colaborar con la difusión de la información y aprovechar la facilidad de uso de las redes sociales, para que se puedan informar sobre estas peticiones y lograr la mayor recaudación posible, otorgando algún beneficio a nuestros contrayentes.

Construir un sistema de comunicación vial

Indicador 1 : Porcentaje de cumplimiento de solicitudes de transparencia.

Formula : $\left(\frac{N^{\circ} \text{ solicitudes respondidas}}{N^{\circ} \text{ total solicitudes}} \right) * 100$ (11)

Meta : 90% de Cumplimiento.

Frecuencia de medición : Trimestral.

Uno de los indicadores más decisivos a la hora de evaluar la transparencia de un organismo, es el cumplimiento de las solicitudes de la comunidad. Mientras más solicitudes se respondan satisfactoriamente, es decir, que se cumplan con los requerimientos del interesado de forma completa, se puede decir que la organización está funcionando correctamente en relación a la entrega de información.

Estas solicitudes de transparencia no solo provienen de usuarios comunes, sino también de otras entidades gubernamentales fiscalizadoras.

Iniciativas:

- Fortalecer Programa de Gestión Documental. Actualmente existen las herramientas para que toda la información de la gestión municipal sea guardada en una base de datos que permite consultas remotas de manera rápida y eficaz, pero para que este sea ocupado de manera correcta, es necesario capacitar a los distintos involucrados en su utilización.

- Capacitación de funcionarios municipales en materias propias de transparencia, generando una nueva cultura.
- Revisión de aquellas solicitudes que no se han podido responder satisfactoriamente y análisis de los motivos que dificultan su gestión, sólo de esta forma puede existir retroalimentación y mejora del sistema.

Indicador 1 : Participar en las reuniones de la CORESEV y

Gerentes de Empresas

Formula : $\left(\frac{N^{\circ} \text{ solicitudes respondidas}}{N^{\circ} \text{ total solicitudes}} \right) * 100$ (12)

Meta : 90% de Cumplimiento.

Frecuencia de medición : Trimestral.

Uno de los indicadores más decisivos a la hora de evaluar la transparencia de un organismo, es el cumplimiento de las solicitudes de la comunidad. Mientras más solicitudes se respondan satisfactoriamente, es decir, que se cumplan con los requerimientos del interesado de forma completa a la responsabilidad vial.

Estas solicitudes de transparencia no solo provienen de usuarios comunes, sino también de otras entidades gubernamentales fiscalizadoras.

Iniciativas:

- Fortalecer Programa de Gestión Documental y vial con CORESEV. Actualmente existen las herramientas para que toda la información de la gestión municipal sea guardada en una base de datos que permite consultas remotas de manera rápida y eficaz, pero para que este sea ocupado de manera correcta, es necesario capacitar a los distintos involucrados en su utilización y hacer de esto algo más confiable.

Elaborar e implementar un sistema regular de evaluación y percepción de los servicios municipales

Indicador 1 : evaluación de servicios municipales

Formula : $\left(\frac{N^{\circ} \text{ servicios evaluados}}{N^{\circ} \text{ total de servicios municipales}} - 1 \right) * 100$ (13)

Meta : 90% de los servicios revisados en un año

Frecuencia de medición : Trimestral

Para poder mejorar la calidad y cobertura de los servicios es necesario identificar problemas en la prestación de los mismos para proponer mejoras, por lo que se propone la revisión de los servicios, esta revisión considera el levantamiento de los procesos asociados y definición de responsabilidades en las distintas funciones.

Iniciativas:

- Definir responsables en servicios municipales, esta iniciativa contribuye a clarificar responsables en cada uno.
- Vincular la revisión de servicio con practicantes universitarios, éstos además de ayudar al Municipio cumplen con los requerimientos de sus casas de estudio para prácticas o trabajos.

Crear una plataforma de integración ciudadanía

Indicador 1 : Porcentaje de proyectos y programas realizados colaborativamente.

Formula :
$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de proyectos y programas realizados colaborativamente}}{\text{N}^\circ \text{ de proyectos y programas realizados}} * 100 \quad (14)$$

Meta : 30% de programas y proyectos realizados en conjunto este año.

Frecuencia de medición : Semestral

En experiencia muchas municipales con respecto a programas y proyectos afirman que estos funcionan mejor cuando se ha desarrollado conjuntamente con la participación de la ciudadanía.

Iniciativas:

- Identificación de todas las organizaciones vecinales que se encuentran en la provincia y realizar un registro de ellos de manera que tener una base de datos, donde sea posible un rápido contacto y coordinación.

- Hacer seguimiento de las diversas políticas de estado, que promuevan la participación ciudadana.
- Realizar sesiones de trabajo de manera tal hacer partícipe a la ciudadanía (ejemplo limpieza de la bahía.)

Mejorar el diseño y cumplimientos de políticas para la gestión y Ejecución de los proyectos de inversión

Indicador 1 : Porcentaje de proyectos relacionados con la estrategia municipal

Formula :
$$\left(\frac{N^{\circ} \text{ prog y proyectos terminados relacionados con estregia}}{N^{\circ} \text{ total de programas y proyectos terminados}} \right) * 100 \text{ (15)}$$

Meta : 80% de proyectos terminados en un año

Frecuencia de medición : Semestral

Para que la estrategia declarada por la Municipalidad obtenga los resultados deseados, es necesario que los proyectos realizados tengan una orientación estratégica consignada desde su diseño. Se estima que al menos el 80% de estos debieran relacionarse directamente con el cumplimiento de la estrategia, para que efectivamente se puedan cumplir los distintos objetivos enunciados.

Iniciativas:

- Rendición de proyectos ejecutados, en esta iniciativa se analizan los motivos causales de los posibles cambios de diseño, además en cuanto a tiempo y costo, en este contexto se pueden identificar aquellas causas recurrentes de problema y se puede trabajar en su solución.
- Diseñar planes de contingencia para eventuales cambios en los proyectos o aumento en los costos, debido a imprevistos en su realización, de esta manera se pueden atenuar los impactos de la desviación

Mejorar los mecanismos de difusión y comunicación orientados a MYPES

Indicador 1 : Porcentaje de MYPES ligadas a la municipalidad mediante cooperación o participación en un programa o proyecto municipal.

Formula :
$$\left(\frac{N^{\circ} \text{ de Mypes}}{N^{\circ} \text{ total de Mypes}}\right) * 100 \quad (16)$$

Meta : 50% de las empresas relacionadas mediante cooperación o participación en un programa o proyecto municipal.

Frecuencia de medición : Trimestral

Iniciativas:

- Los programas y proyectos municipales, cualquiera sea su ámbito de acción pueden ser realizados colaborativamente con las mypes locales, sobre todo en proyectos relacionados con el desarrollo de la actividad comercial de la provincia.

- Ligar las actividades culturales, deportivas y recreativas que realice el municipio pueden servir como una conexión entre el municipio y las MYPES locales Mediante la creación de ligas deportivas donde puedan participar las empresas y auspicios o patrocinios de las distintas actividades.

4.18.3 MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO

Garantizar la operación y el mantenimiento de la red vial provincial y sub corredores económicos

Indicador 1 : Porcentaje de mantenimiento de redes viales

Formula : $\left(\frac{N^{\circ} \text{ tramos en mantenimiento}}{N^{\circ} \text{ total dde tramos viales}} \right) * 100$ (17)

Meta : 80% de tramos en buen estado.

Frecuencia de medición : Trimestral

Para un tránsito libre de accidentes desde los distintos distritos de la provincia, se necesita un continuo mantenimiento de las redes viales.

Iniciativas:

- Gestionar proyectos de mantención vial con las distintas municipalidades distritales

Dirigir y supervisar la formulación del planeamiento estratégico

Indicador 1 : Porcentaje de revisión del plan estratégico

Formula : $\left(\frac{\text{N}^\circ \text{ de planes estratégicos en ejecución}}{\text{N}^\circ \text{ total de estrategias formuladas}} \right) * 100$ (18)

Meta : 80% de planes estratégicos en ejecución

Frecuencia de medición : Trimestral

Iniciativas:

- Capacitar a las gerencias a formular estrategias de mejora continua.
- Exigir a las gerencias ejecutar los planes estratégicos formulados.

Coordinar con las unidades correspondientes la preparación y elaboración de los instrumentos de gestión municipal

Indicador 1 : Porcentaje de instrumentos de gestión municipal

Formula : $\left(\frac{\text{N}^\circ \text{ de instrumentos de gestión municipal aplicadas}}{\text{N}^\circ \text{ total de instrumentos de gestión formados}} \right) * 100$ (19)

Meta : 80% de instrumentos de gestión en ejecución

Frecuencia de medición : Trimestral

Iniciativas:

- Capacitar a las gerencias a formular instrumentos de gestión municipal.
- Exigir a las gerencias ejecutar los planes o instrumentos de gestión municipal.

Gestionar el desarrollo total de las actividades organizacionales

Indicador 1 : Porcentaje de actividades organizacionales

Formula : $\left(\frac{N^{\circ} \text{ de actividades organizacionales realizadas}}{N^{\circ} \text{ total actividades organizacionales a realizar}} \right) * 100$ (20)

Meta : 60% de actividades organizaciones activos

Frecuencia de medición : Trimestral

La toma de decisiones es un conocimiento ordenado y basado en los patrones de trabajo, en el lugar, en el tiempo y en el método utilizado, pues tiene efectos en el futuro sobre los individuos, equipos, organizaciones y comunidades.

Iniciativas:

- Alineamiento de actividades organizacionales a planes estratégicos
-

4.18.4 PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y DESARROLLO

Comunicar y liderar a nivel de todas las gerencias, para una mejor coordinación interno

Indicador 1 : Numero de instancias de dialogo interno

Formula : No aplica

Meta : 2 reuniones mensuales dentro de cada gerencia 1
reunión mensual entre gerencias

Frecuencia de medición : Trimestral

Este objetivo con su respectivo indicador pretende fortalecer la integración y el dialogo interno, si bien la coordinación en sí es bastante intangible, se cree que este indicador es del proceso, por lo tanto en este punto es de vital importancia que la reuniones cumplan su carácter formal, teniendo un tiempo limitado y una minuta de trabajo seria, donde se aborden los temas de responsabilidad de la municipalidad, donde además se deben fijar metas a corto plazo y responsables en cada una de ellas. Actualmente no existe este tipo de instancia formal dentro de la municipalidad.

Iniciativas:

- La realización de actividades de diálogo que además de considerar la formalidad para cumplir con los objetivos.

Desarrollar una campaña permanente de culturización para la integración y el trabajo en equipo

Indicador 1 : Número de instancias de capacitación dedicadas a la integración y trabajo en equipo

Formula : No aplica

Meta : 2 mensuales

Frecuencia de medición : Trimestral

Indicador 2 : Evaluación de Competencias de funcionarios a la integración y trabajo en equipo

Formula : Porcentaje Cumplimiento Evaluación de competencias asociadas a trabajo en equipo

Meta : 80% de cumplimiento

Frecuencia de medición : Trimestral

Para evaluar el cumplimiento de este objetivo además del indicador de proceso que indica las horas de trabajo dedicadas a capacitar en este aspecto, se debe considerar el indicador de resultado, es decir, evaluar si efectivamente se está desarrollando esta capacidad en los equipo de trabajo de funcionarios municipales.

La evaluación de competencias de funcionarios debe medir y evidenciar el grado de avance de los funcionarios en la integración laboral y trabajo en equipo.

Iniciativas:

- Realizar un diagnóstico por cada una de las áreas y hacia todos los funcionarios. Los equipos deben evaluarse antes de la capacitación y luego de su realización, se deben cuantificar los resultados obtenidos, permitiendo una comparación entre ambos estados
- Crear Incentivos económicos grupales, ligados con la caja municipal que premien el trabajo en conjunto y logro de metas en equipo

Capacitar al personal para apoyar el logro de objetivos y vocación del servicio público

Indicador 1 : Índice de desempeño

Formula : $\left(\frac{\text{Índice de desempeño periodo actual}}{\text{Índice de desempeño periodo anterior}} - 1 \right) * 100$ (21)

Meta : Aumento de índice de desempeño 10% anual

Frecuencia de medición : Trimestral

Para medir el grado de avance de la capacitación de personal, debido a las múltiples variables de relevancia que se enfrenta el municipio en la medición de la efectividad de una capacitación, se decide crear una matriz de desempeño, en la cual se ponderan las variables que cobran mayor significancia en este ítem. Se elige esta herramienta debido a que facilita la formulación de índices globales de desempeño.

Los indicadores que tiene esta matriz, debe incluir al menos la cobertura de participación, es decir el porcentaje de la población objetivo efectivamente sometida a una instancia de capacitación y evaluación de cumplimiento de objetivos según perfil de cargo para cada funcionario municipal. Lo importante es que sea una evaluación objetiva y verificable.

Para la elaboración de este índice se recomienda utilizar la matriz de desempeño definida por Eastman Kodak según la recomendación de ILPES, en el documento “Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal: una propuesta metodológica”.

Iniciativas:

- Promover orientación hacia los usuarios. Es de vital importancia que los funcionarios comprendan el valor de su labor para la comunidad, si bien en algunos casos el trato con los usuarios no es directo, cada una de las acciones tiene repercusión en la comunidad. La idea es generar compromiso de parte de los funcionarios de manera tal de cambiar la “mentalidad” de la organización, promoviendo continuamente un clima de mejoramiento de la atención.

Mejorar la infraestructura de Tecnologías de Información

Indicador 1 : Porcentaje de servicios implementados

Formula : $\left(\frac{N^{\circ} \text{ de servicios implementados}}{\text{Meta anual de desarrollo de CRM } 26} \right) * 100$ (22)

Meta : 80% de cumplimiento

Frecuencia de medición : Anual

Con implementación de servicio se refiere tanto en el “front office” disponibilidad del servicio hacia los usuarios, como en el “back office” disponibilidad de información para la gestión interna se encuentren en funcionamiento. La meta anual de desarrollo debe ser definida por expertos en tecnologías de información con experiencia en implementación de CRM en servicios públicos.

La infraestructura tecnológica y de comunicación son un pilar fundamental para el cumplimiento de la estrategia, ya que permiten automatizar y disminuir el tiempo asociado a muchos de los procesos llevados a cabo en la Municipalidad, más aún, en los procesos que tienen directa relación con los objetivos estratégicos planteados por la Administración. Para completar el proceso de tecnologización municipal, se definirán etapas anuales de desarrollo, donde según expertos en el tema, se definen las metas anuales del proyecto. Para el control mediante el Balanced Scorecard, se medirá el grado de cumplimiento de cada una de estas etapas en relación a lo proyectado por los expertos.

Iniciativas:

- Acompañar las nuevas tecnologías con capacitación para el personal en su utilización. Actualmente existen buenas herramientas en la municipalidad, como el sistema de gestión documental o el sistema de información geo-referencial municipal, pero el desconocimiento de parte de la mayoría de los trabajadores hace que no estas no sean útiles para la gestión municipal.

4.19 VISUALIZACIÓN Y MODELAMIENTO MEDIANTE EL SOFTWARE

4.19.1 MENU DEL SISTEMA



Imagen 16. Menú de Módulos

Elaboración: Propia

4.19.2 MONITOREO

En este módulo se muestra el avance total y como se encuentra nuestro BSC durante los 12 meses la cual depende de la base de datos tratada.

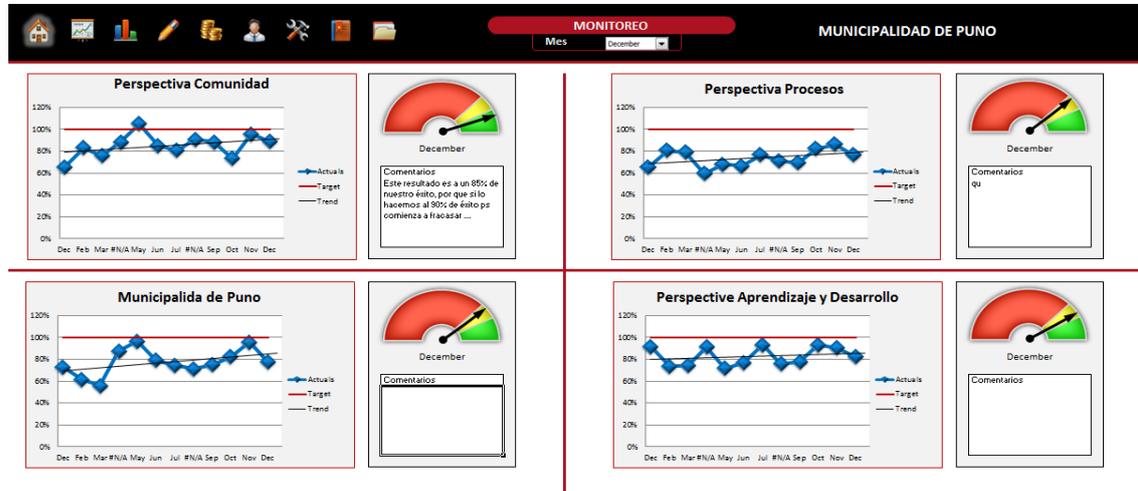


Imagen 17. Modulo Monitoreo del BSC

Elaboración: Propia

4.19.3 MAPA ESTRATÉGICO

En nuestro mapa estratégico se podrá visualizar cada una de nuestras seleccionas por cada gerencia y también se puede ver el semáforo de nuestro avance por perspectiva.

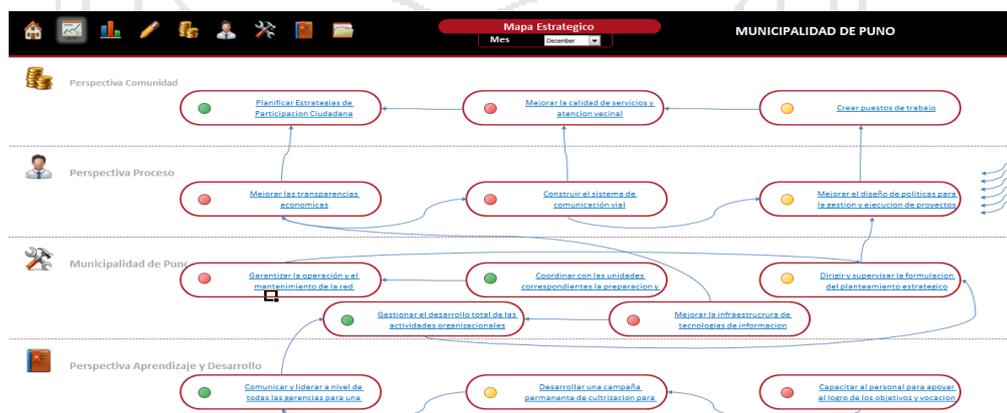


Imagen 18. Modulo Mapa Estratégico del BSC

Elaboración: Propia

4.19.4 BALANCED SCORECARD

En este módulo se puede apreciar visualmente el resumen de todo nuestro trabajo en modo semáforo por cada una de nuestras perspectivas con el actual de base datos que presenta el Municipio de Puno y con el objetivo que pretendemos mejorar mediante el BSC.

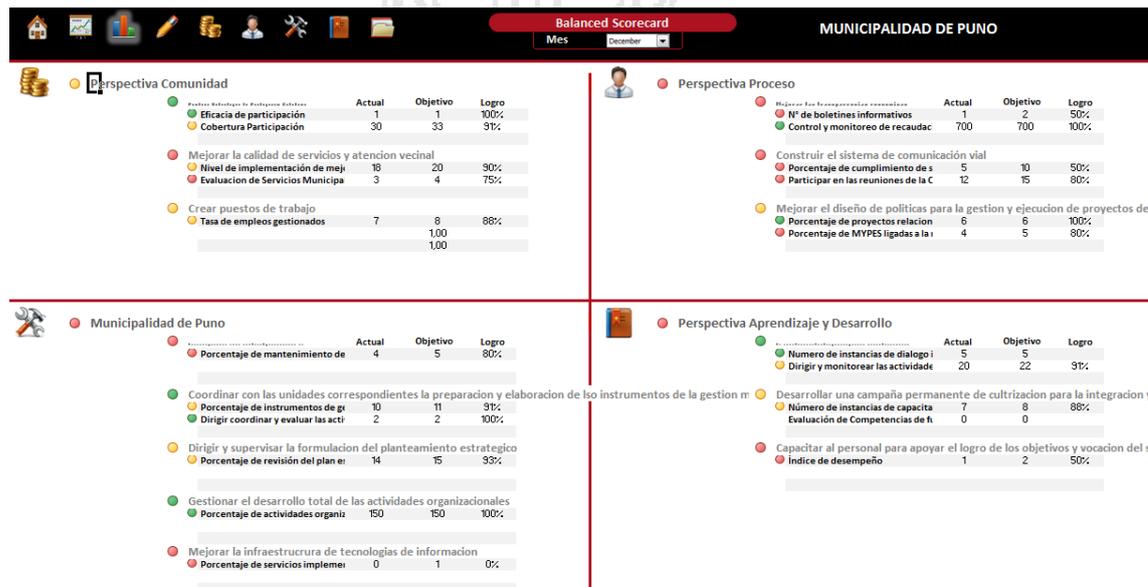


Imagen 19. Modulo BSC – General del BSC

Elaboración: Propia

4.19.5 BASE DE DATOS

En el siguiente modulo se podrá visualizar la base de datos de cada perspectiva con sus respectivos objetivos estratégicos según el Plan Operativo Institucional (POI) 2015, la cual esta ya formulada para el semáforo a un porcentaje graduado (Revisar anexos).

Ingreso de Datos - Objetivo
Actual | Objetivo

MUNICIPALIDAD DE PUNO

Perspectiva Comunidad		Objetivos Estratégicos	Indicadores	Format	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Planificar	+	Eficacia de participación	Cobertura Participación	Ad	0	2	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1
				Re	0	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Mejorar la calidad de	+	Nivel de implementación de mejoras	Evaluación de Servicios Municipales	Ad	0	2	2	6	8	5	8	8	20	8	6	20
				Re	0	1	1	1	3	3	3	4	4	4	3	4
Crear puestos de tra	-	Tasa de empleos generados		Ad	0	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
				Re	0	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8

Perspectiva Proceso		Objetivos Estratégicos	Indicadores	Format	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Mejorar las transpare	+	N. de boletines informativos	Control y monitoreo de recordación	Ad	0	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
				Re	0	400	400	400	400	400	700	700	700	700	700	700
Construir el sistema	+	Porcentaje de cumplimiento de solici	Participar en las reuniones de la CO	Ad	0	40	30	10	20	25	10	20	30	10	20	30
				Re	0	14	15	14	15	14	15	14	15	14	15	14
Mejorar el diseño de	-	Porcentaje de proyectos relacionados	Porcentaje de MYPES ligados a l r	Ad	0	3	3	3	3	3	6	3	3	6	3	6
				Re	0	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	

Municipalidad de Puno		Objetivos Estratégicos	Indicadores	Format	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Garantizar la operac	+	Porcentaje de mantenimiento de red	Porcentaje de instrumentos de gest	Ad	0	8	8	8	3	2	3	10	10	10	5	4
				Re	0	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
Dirigir y supervisar la	+	Dirigir coordinar y evaluar las activi	Porcentaje de revisión del plan estr	Ad	0	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	
				Re	0	3	8	1	13	16	15	10	25	30	10	25
Gestionar el desarrol	+	Porcentaje de actividades organiz		Ad	0	110	110	150	110	110	150	110	110	150	110	110
				Re	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	

Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo		Objetivos Estratégicos	Metricas	Format	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Comunicar y liderar	+	Número de instancias de diálogo inf	Dirigir y monitorear las actividades	Ad	0	10	10	10	10	10	6	6	6	5	6	
				Re	0	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	
Desarrollar una camp	+	Número de instancias de capacitaci	Evaluación de Competencias de fin	Ad	0	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	
				Re	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	
Capacitar al persona	-	Índice de desamparo		Ad	0	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	
				Re	0	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	

Ingreso de Datos - Actual
Actual | Objetivo

MUNICIPALIDAD DE PUNO

Perspectiva Comunidad		Objetivos Estratégicos	Indicadores	Format	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Planificar Estrategias de l	+	Eficacia de participación	Cobertura Participación	Ad	0	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	
				Re	0	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
Mejorar la calidad de serv	+	Nivel de implementación de mejoras	Evaluación de Servicios Municipales	Ad	0	1	1	8	8	4	12	6	16	8	8	
				Re	0	0	0	0	2	2	4	4	4	3	3	
Crear puestos de trabajo	-	Tasa de empleos generados		Ad	0	7	6	7	6	7	7	7	6	6	7	
				Re	0	7	6	7	6	7	7	7	6	6	7	

Perspectiva Proceso		Objetivos Estratégicos	Indicadores	Format	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Mejorar las transparenc	+	N. de boletines informativos	Control y monitoreo de recordación	Ad	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	
				Re	0	300	350	350	350	300	350	600	700	700	700	
Construir el sistema de cc	+	Porcentaje de cumplimiento de solici	Participar en las reuniones de la CO	Ad	0	40	25	5	15	5	15	30	5	20	30	
				Re	0	12	12	12	12	12	12	12	12	12		
Mejorar el diseño de políti	-	Porcentaje de proyectos relacionados	Porcentaje de MYPES ligados a l r	Ad	0	1	1	3	1	2	5	1	2	6	1	
				Re	0	1	2	1	4	4	4	4	4	4		

Municipalidad de Puno		Objetivos Estratégicos	Indicadores	Format	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Garantizar la operación y	+	Porcentaje de mantenimiento de red	Porcentaje de instrumentos de gest	Ad	0	7	8	7	2	2	3	9	9	4	4	
				Re	0	10	10	10	10	10	10	10	10	10		
Dirigir y supervisar la form	+	Dirigir coordinar y evaluar las activi	Porcentaje de revisión del plan estr	Ad	0	0	0	2	2	1	0	0	0	1		
				Re	0	2	7	0	10	16	13	10	21	28		
Gestionar el desarrollo to	+	Porcentaje de actividades organiz		Ad	0	100	100	150	100	100	150	100	150	100	100	
				Re	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0		

Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo		Objetivos Estratégicos	Metricas	Format	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Comunicar y liderar a nive	+	Número de instancias de diálogo inf	Dirigir y monitorear las actividades	Ad	0	8	9	8	9	8	6	6	5	5	5	
				Re	0	20	20	20	20	20	20	20	20	20		
Desarrollar una campaña	+	Número de instancias de capacitaci	Evaluación de Competencias de fin	Ad	0	7	7	8	8	7	7	7	7	7		
				Re	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1		
Capacitar al personal par	-	Índice de desamparo		Ad	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
				Re	0	1	1	1	1	1	1	1	1			

Imagen 20. Modulo Base de Datos del BSC

Elaboración: Propia

4.19.6 PERSPECTIVA COMUNIDAD

En el siguiente modulo se podrá observar la perspectiva comunidad pudiéndose detallar el avance por cada mes y escribir las iniciativas por rangos.

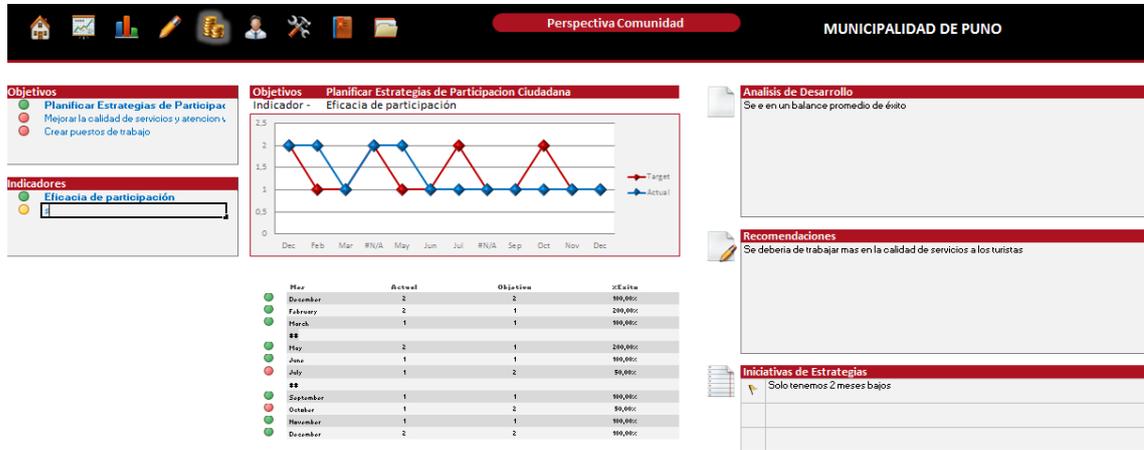


Imagen 21. Modulo Perspectiva Comunidad del BSC

Elaboración: Propia

4.19.7 PERSPECTIVA PROCESO

En el siguiente modulo se podrá observar la perspectiva proceso pudiéndose detallar el avance por cada mes y escribir las iniciativas por rangos.

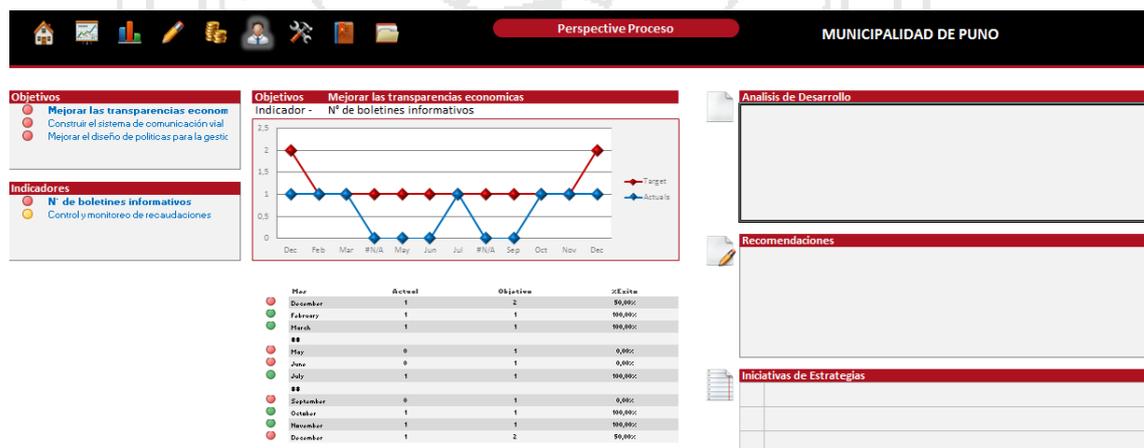


Imagen 22. Modulo Perspectiva Proceso del BSC

Elaboración: Propia

4.19.8 MUNICIPALIDAD DE PUNO

En el siguiente modulo se podrá observar la perspectiva Municipalidad de Puno pudiéndose detallar el avance por cada mes y escribir las iniciativas por rangos

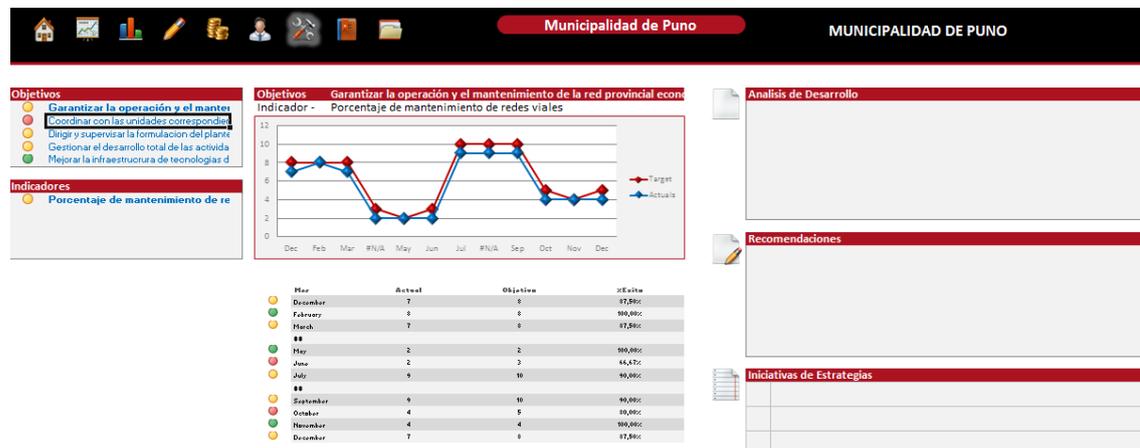


Imagen 23. Modulo Perspectiva Municipalidad de Puno del BSC

Elaboración: Propia

4.19.9 PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y DESARROLLO

En el siguiente modulo se podrá observar la Perspectiva Aprendizaje Y Desarrollo pudiéndose detallar el avance por cada mes y escribir las iniciativas.

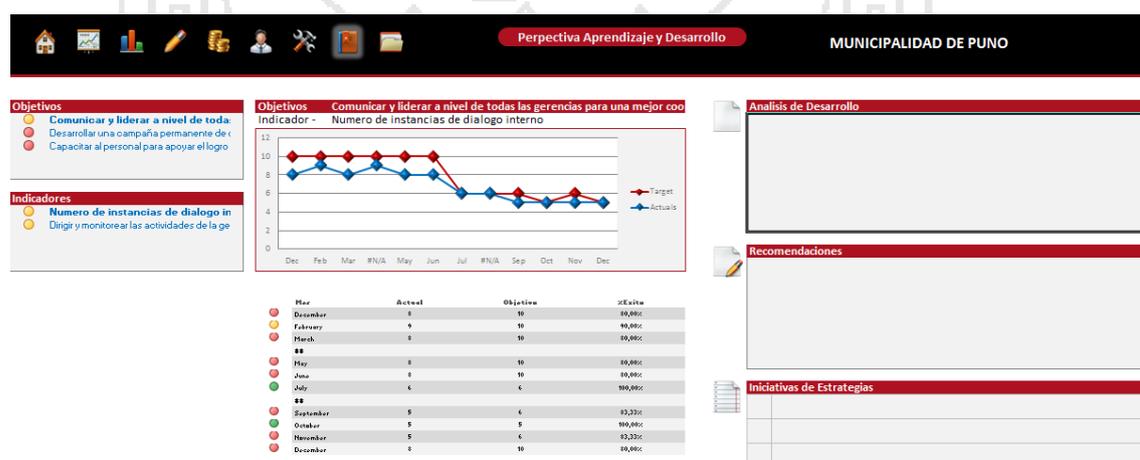


Imagen 24. Modulo Perspectiva Aprendizaje Y Desarrollo del BSC

Elaboración: Propia

4.20 PRUEBA DE ENCUESTA

4.20.1 RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA

1. ¿CÓMO CALIFICA EL ALINEAMIENTO DE LA VISIÓN, MISIÓN Y VALORES DENTRO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO?

		P1			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Bueno	1	6,7	10,0	10,0
	Bueno	3	20,0	30,0	40,0
	Regular	4	26,7	40,0	80,0
	Muy Malo	2	13,3	20,0	100,0
Total		10	66,7	100,0	
Perdidos	Sistema	5	33,3		
Total		15	100,0		

TABLA 34. Porcentaje de respuestas de alineamiento de la misión y visión

Elaboración: Propia

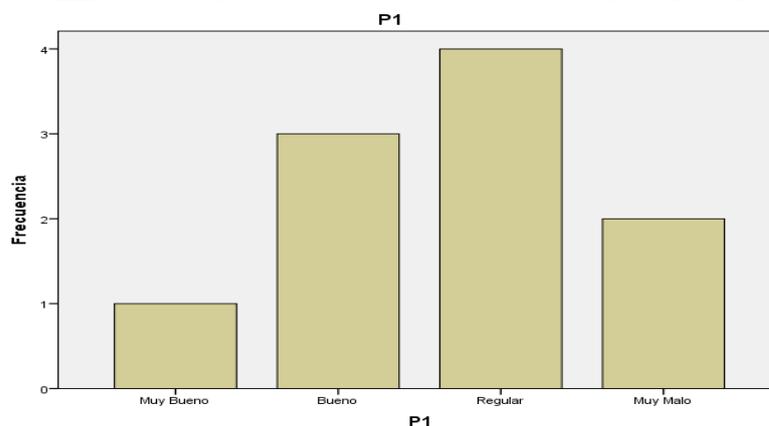


Imagen 26. Estadísticas de alineamiento de la misión y visión

Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN

El 26,7% de los Encuestados opina que el alineamiento de la misión y visión es Regular, un 13,3% opina que es Muy malo. Teniendo así que un acumulado de 53,4% de los encuestados opina que el alineamiento de la misión y visión es Regular, Bueno y Muy bueno.

2. ¿CÓMO CALIFICA EL AVANCE DEL CUMPLIMIENTO DE LA METAS Y OBJETIVOS?

		P2			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Bueno	4	26,7	40,0	40,0
	Bueno	2	13,3	20,0	60,0
	Regular	1	6,7	10,0	70,0
	Malo	2	13,3	20,0	90,0
	Muy Malo	1	6,7	10,0	100,0
	Total	10	66,7	100,0	
Perdidos	Sistema	5	33,3		
Total		15	100,0		

TABLA 35. Porcentajes de respuestas del cumplimiento de metas

Elaboración: Propia

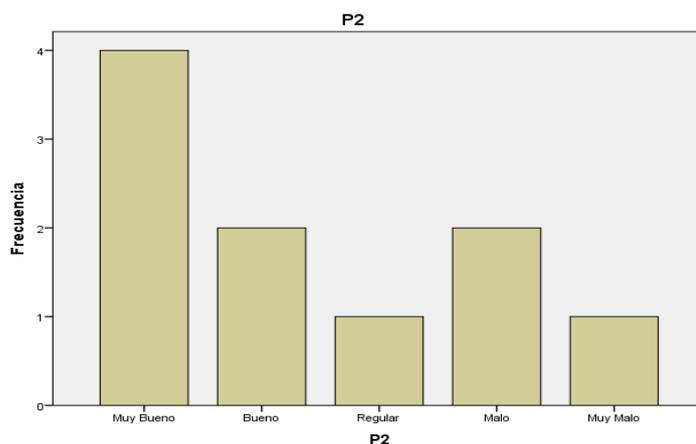


Imagen 27. Estadística del cumplimiento de metas

Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN

El 26,7% de los Encuestados opina que el cumplimiento de metas es Muy bueno, un 6,7% opina que es Muy malo. Teniendo así que un acumulado de 46,7% de los encuestados opina que el cumplimiento de metas es Regular, Bueno y Muy bueno.

3. ¿CÓMO CALIFICA LA COMUNICACIÓN ENTRE LAS DISTINTAS UNIDADES DE TRABAJO PARA EL CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS?

P3

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Bueno	1	6,7	10,0
	Bueno	4	26,7	40,0
	Regular	2	13,3	70,0
	Malo	1	6,7	80,0
	Muy Malo	2	13,3	100,0
	Total	10	66,7	100,0
Perdidos	Sistema	5	33,3	
Total		15	100,0	

TABLA 36. Porcentajes de la comunicación de las unidades de trabajo

Elaboración: Propia

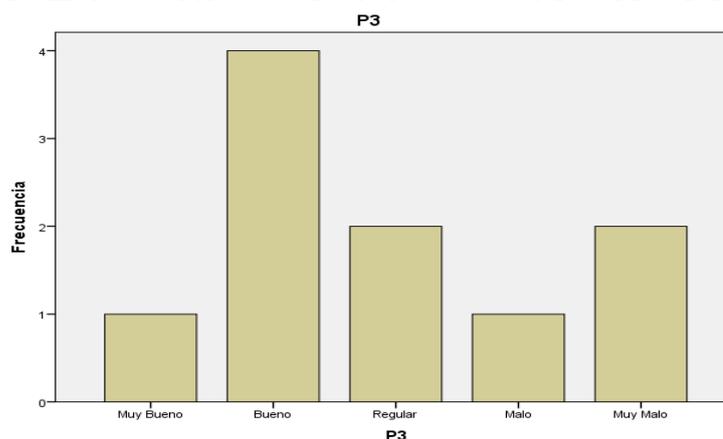


Imagen 28. Estadística de la comunicación de las unidades de trabajo

Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN

El 26,7% de los Encuestados opina que la comunicación de las unidades de trabajo es Bueno, un 6,7% opina que es Muy malo. Teniendo así que un acumulado de 46,7% de los encuestados opina que la comunicación de las unidades de trabajo es Regular, Bueno y Muy bueno.

4. ¿CÓMO CALIFICA LA IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS (EDUCACIÓN, CAPACITACIÓN Y EXPERIENCIA) PARA EL DESARROLLO DE SUS LABORARES EN LOS EMPLEADOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO?

P4

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Bueno	3	20,0	30,0
	Bueno	2	13,3	50,0
	Regular	3	20,0	80,0
	Muy Malo	2	13,3	100,0
Total	10	66,7	100,0	
Perdidos	Sistema	5	33,3	
Total	15	100,0		

TABLA 37. Porcentaje de identificación de competencias

Elaboración: Propia

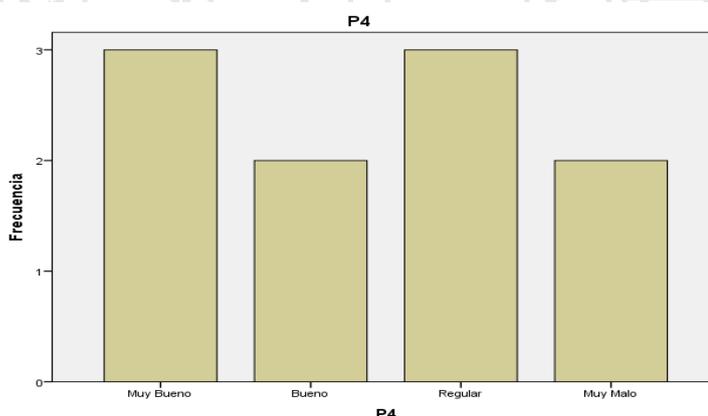


Imagen 29. Estadística identificación de competencias

Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN

El 20% de los Encuestados opina que la identificación de competencias es Muy Bueno, un 13,3% opina que es Muy malo. Teniendo así que un acumulado de 53,3% de los encuestados opina que la identificación de competencias es Regular, Bueno y Muy bueno.

5. ¿CÓMO CALIFICA EL MECANISMO DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO?

P5

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Bueno	3	20,0	30,0	30,0
Regular	1	6,7	10,0	40,0
Válidos	Malo	2	13,3	60,0
	Muy Malo	4	26,7	100,0
Total	10	66,7	100,0	
Perdidos	Sistema	5	33,3	
Total	15	100,0		

TABLA 38. Porcentaje de mecanismo de selección del persona

Elaboración: Propia

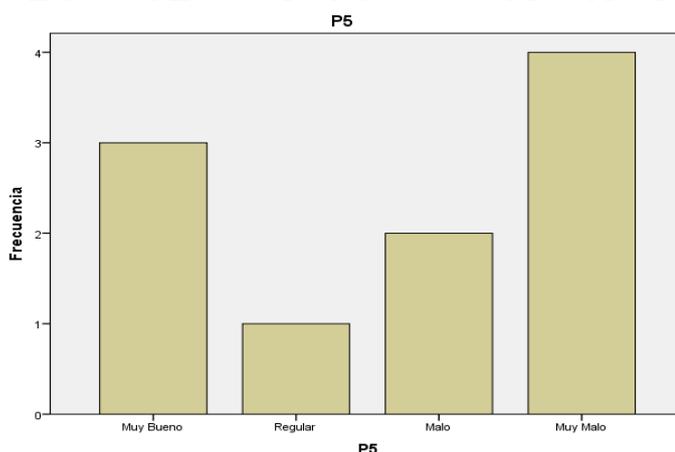


TABLA 39. Estadística de mecanismo de selección del personal

Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN

El 26,7% de los Encuestados opina que el mecanismo de selección del personal es Muy malo, un 6,7% opina que es Regular. Teniendo así que un acumulado de 40% de los encuestados opina que el mecanismo de selección del personal es Regular, Bueno y Muy bueno.

6. ¿CÓMO CALIFICA LOS PROCEDIMIENTOS DE REACCIÓN EN CASOS DE EMERGENCIA DENTRO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO?

P6

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Bueno	3	20,0	30,0
	Bueno	1	6,7	40,0
	Regular	3	20,0	70,0
	Malo	1	6,7	80,0
	Muy Malo	2	13,3	100,0
Total	10	66,7	100,0	
Perdidos	Sistema	5	33,3	
Total	15	100,0		

TABLA 40. Porcentaje de procedimiento caso de emergencia

Elaboración: Propia

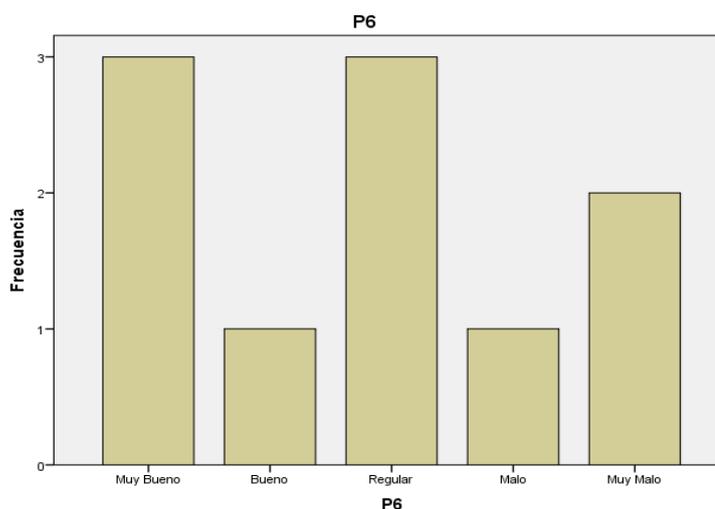


Imagen 30. Estadística de procedimiento caso de emergencia, elaboración propia

Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN

El 20% de los Encuestados opina que el procedimiento caso de emergencia es muy bueno, un 6,7% opina que es bueno y malo. Teniendo así que un acumulado de 46,7% de los encuestados opina que procedimiento caso de emergencia es Regular, Bueno y Muy bueno.

7. ¿CÓMO CALIFICA LA PROYECCIÓN DE INGRESOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO?

P7

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Bueno	3	20,0	30,0
	Bueno	2	13,3	50,0
	Regular	2	13,3	70,0
	Malo	1	6,7	80,0
	Muy Malo	2	13,3	100,0
Total	10	66,7	100,0	
Perdidos	Sistema	5	33,3	
Total	15	100,0		

TABLA 41. Porcentaje de proyeccion de ingresos

Elaboración: Propia

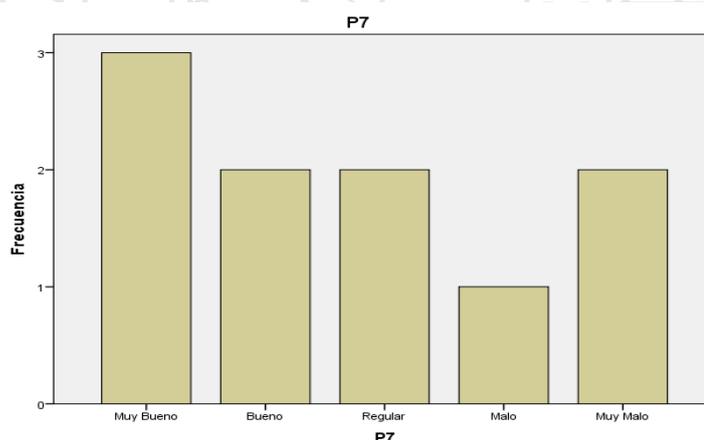


Imagen 31. Estadística de proyeccion de ingresos

Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN

El 20% de los Encuestados opina que la proyeccion de ingresos es muy bueno, y un 6,7% opina que es malo. Teniendo así que un acumulado de 46,6% de los encuestados opina que la proyeccion de ingresos es Regular, Bueno y Muy bueno.

8. ¿CÓMO CALIFICA LA GESTIÓN DE PRESUPUESTO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO?

P8

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Bueno	1	6,7	10,0	10,0
Regular	1	6,7	10,0	20,0
Válidos	Malo	2	13,3	40,0
	Muy Malo	6	40,0	100,0
Total	10	66,7	100,0	
Perdidos	Sistema	5	33,3	
Total	15	100,0		

TABLA 42. Porcentaje de la gestión de presupuesto

Elaboración: Propia

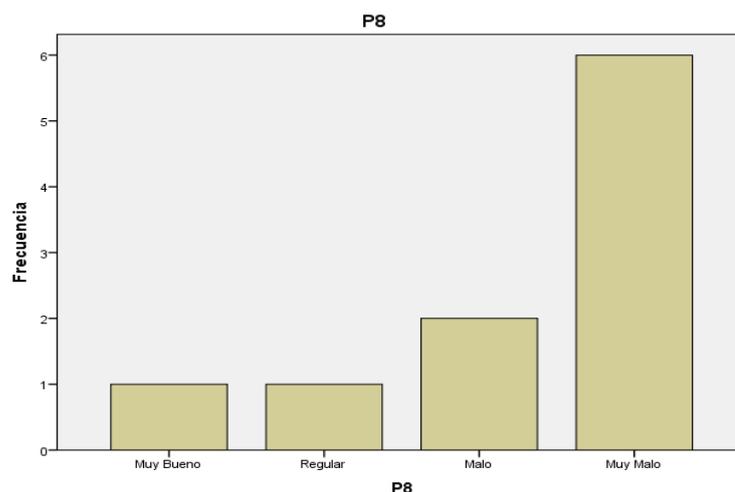


Imagen 32. Estadística de la gestión de presupuesto

Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN

El 40% de los Encuestados opina que gestión de presupuesto es muy malo, y un 6,7% opina que es muy bueno. Teniendo así que un acumulado de 26,7% de los encuestados opina que la proyeccion de ingresos es Regular, Bueno y Muy bueno.

9. ¿CÓMO CALIFICA LOS GASTOS GENERALES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO?

P9

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Bueno	3	20,0	30,0
	Bueno	2	13,3	50,0
	Regular	1	6,7	60,0
	Malo	2	13,3	80,0
	Muy Malo	2	13,3	100,0
Total	10	66,7	100,0	
Perdidos	Sistema	5	33,3	
Total	15	100,0		

TABLA 43. Porcentaje de gastos generales

Elaboración: Propia

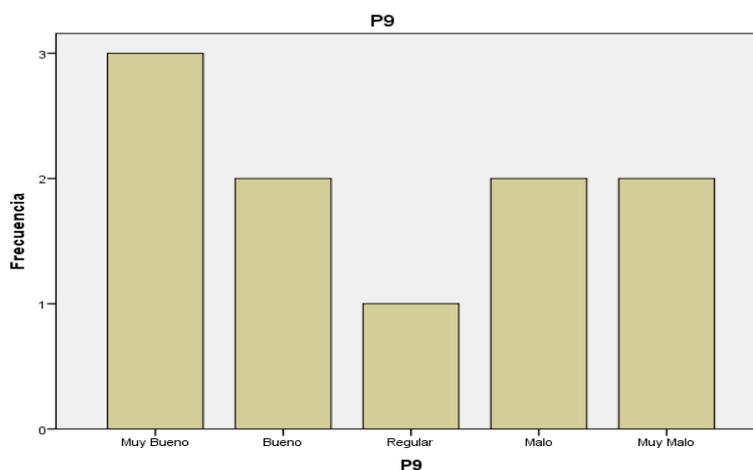


Imagen 33. Estadístico de gastos generales

Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN

El 20% de los Encuestados opina que los gastos generales es muy bueno, y un 6,7% opina que es regular. Teniendo así que un acumulado de 49% de los encuestados opina que los gastos generales es Regular, Bueno y Muy bueno.

10. ¿CÓMO CALIFICA LA SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS (POBLACIÓN ATENDIDA) RESPECTO A LA ATENCIÓN E INFORMACIÓN POR PARTE DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO?

P10

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Bueno	4	26,7	40,0	40,0
	Bueno	2	13,3	20,0	60,0
	Regular	4	26,7	40,0	100,0
Total		10	66,7	100,0	
Perdidos	Sistema	5	33,3		
Total		15	100,0		

TABLA 44. Porcentaje de satisfacción de usuarios

Elaboración: Propia

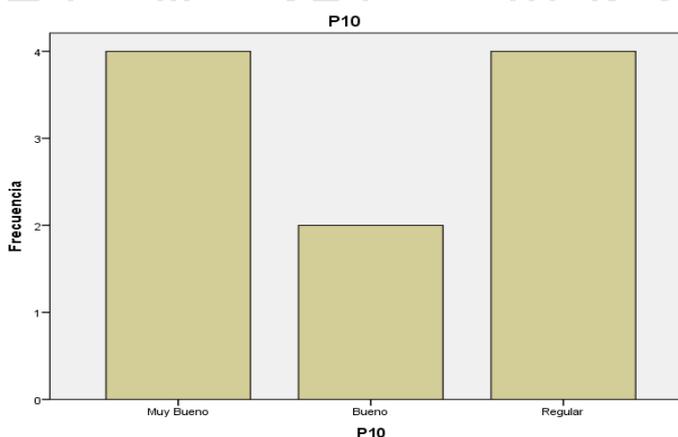


Imagen 34. Estadístico de satisfacción de usuarios

Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN

El 26,7% de los Encuestados opina que la de satisfacción de usuarios es muy bueno y regular, y un 13,3% opina que es bueno. Teniendo así que un acumulado de 66,7% de los encuestados opina la de satisfacción de usuarios es Regular, Bueno y Muy bueno.

11. ¿CÓMO CALIFICA LOS CANALES DE COMUNICACIÓN EXISTENTES ENTRE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO Y LA POBLACIÓN?

		P11			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Bueno	3	20,0	30,0	30,0
	Regular	2	13,3	20,0	50,0
	Malo	2	13,3	20,0	70,0
	Muy Malo	3	20,0	30,0	100,0
	Total	10	66,7	100,0	
Perdidos	Sistema	5	33,3		
Total		15	100,0		

TABLA 45. Porcentaje de canales de comunicación

Elaboración: Propia

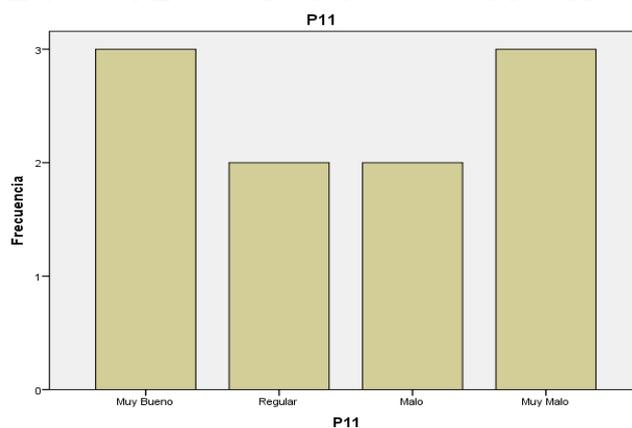


Imagen 35. Estadístico de canales de comunicación

Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN

El 20% de los Encuestados opina que la de satisfacción de usuarios es muy bueno y muy malo, y un 13,3% opina que es regular y malo. Teniendo así que un acumulado de 46,6% de los encuestados opina que la de satisfacción de usuarios es Regular, Bueno y Muy bueno.

12. ¿CÓMO CALIFICA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS MUNICIPALES?

		P12			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Bueno	1	6,7	10,0	10,0
	Bueno	1	6,7	10,0	20,0
	Regular	5	33,3	50,0	70,0
	Malo	1	6,7	10,0	80,0
	Muy Malo	2	13,3	20,0	100,0
	Total	10	66,7	100,0	
Perdidos	Sistema	5	33,3		
Total		15	100,0		

TABLA 46. Porcentaje de la prestación de servicios municipales

Elaboración: Propia

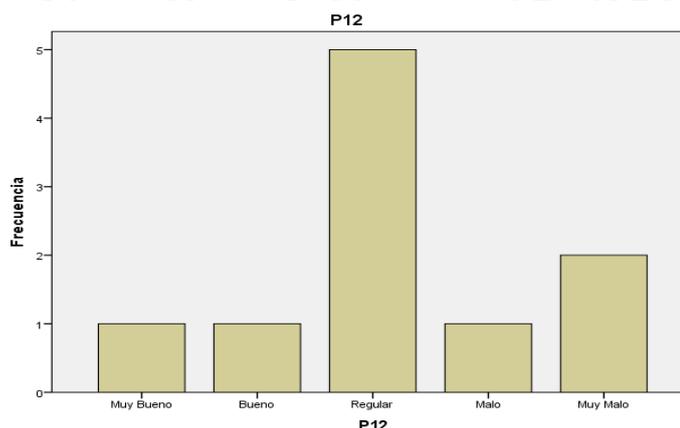


Imagen 36. Estadístico de la prestación de servicios municipales

Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN

El 33,3% de los Encuestados opina que la prestación de servicios municipales es regular, y un 6,7% opina que es muy bueno, bueno y malo. Teniendo así que un acumulado de 46,7% de los encuestados opina que la prestación de servicios municipales es Regular, Bueno y Muy bueno.

13. ¿CÓMO CALIFICA LOS PROCEDIMIENTOS DE ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL?

P13

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bueno	2	13,3	20,0
	Regular	2	13,3	40,0
	Malo	3	20,0	70,0
	Muy Malo	3	20,0	100,0
	Total	10	66,7	100,0
Perdidos	Sistema	5	33,3	
Total		15	100,0	

TABLA 47. Porcentaje de calificación de procedimientos de administración

Elaboración: Propia

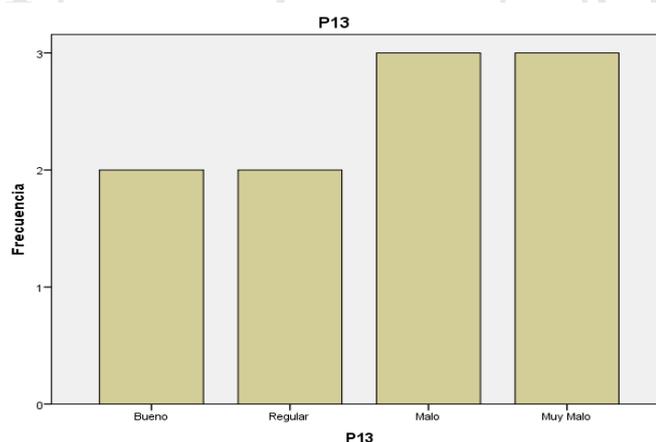


Imagen 37. Estadístico de calificación de procedimientos de administración

Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN

El 20% de los Encuestados opina que la calificación de procedimientos de administración es malo y muy malo, y un 13,3% opina que es bueno y regular. Teniendo así que un acumulado de 46,6% de los encuestados opina que la calificación de procedimientos de administración es Regular, Bueno y Muy bueno.

4.20.2 RESUMEN ESTADÍSTICO DEL CUESTIONARIO

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13
N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Media	2,90	2,40	2,90	2,60	3,40	2,80	2,70	4,20	2,80	2,00	3,20	3,20	3,70
Mediana	3,00	2,00	2,50	2,50	4,00	3,00	2,50	5,00	2,50	2,00	3,50	3,00	4,00
Moda	3	1	2	1 ^a	5	1 ^a	1	5	1	1 ^a	1 ^a	3	4 ^a
Varianza	1,656	2,267	1,878	2,267	3,156	2,400	2,456	1,733	2,622	,889	2,844	1,511	1,344
Mínimo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
Máximo	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5

TABLA 48. Resumen de datos estadísticos del cuestionario del BSC

Elaboración: Propia

4.21 PRUEBA DE HIPÓTESIS

4.21.1 PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS

Se planteó la siguiente hipótesis y será verificada estadísticamente con los datos obtenidos.

- HIPÓTESIS NULA

H₀= Utilizando el modelos sistémico basado en el balanced scorecard como una mejora a la gestión de información, no reduce el tiempo de respuesta de cada gerencia, no optimiza los procesos, no agiliza no agiliza documentos, no monitorea el trabajo de la municipalidad provincial del Puno en el año 2015.

- HIPÓTESIS ALTERNA

H₁= Utilizando el modelos sistémico basado en el balanced scorecard como una mejora a la gestión de información, si reduce el tiempo de respuesta de cada gerencia, si optimiza los procesos, si agiliza, si agiliza documentos, si monitorea el trabajo de la municipalidad provincial del Puno en el año 2015.

4.21.2 NIVEL DE SIGNIFICANCIA

Para todo valor de probabilidad se tiene igual o menor a 0.05 (5%) se acepta la Hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula.

4.21.3 ZONA DE RECHAZO

Para todo valor de probabilidad mayor que 0.05 (5%) se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alternativa.

4.21.4 ESTADÍSTICO DE PRUEBA

Para esta prueba se obtuvo una muestra la cual ha sido evaluada con un total de 10 gerentes de la municipalidad de Puno, por la conveniencia es preferible aplicar la prueba de T-Student para validar la hipótesis, en nuestro caso basándonos en los resultados obtenidos de las dos encuestas (pre-test y Post test).

Estos resultados se pasaron como entrada al software estadístico SPSS, devolviéndonos como salida el valor de T-Student. La fórmula aplicada es la siguiente:

$$t = \frac{\bar{d}}{\frac{Sd}{\sqrt{n}}} \quad (23)$$

- “t” es la prueba de T-Student.
- “d” es el promedio de la diferencia.
- “Sd” es la suma de los cuadrados de esas diferencias.
- “n” es el tamaño de la muestra.

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS DEL PRE-TEST Y POST-TEST

La siguiente muestra de datos se obtuvo del promedio de cada gerente respecto a las preguntas tomadas de las encuestas:

Muestra	Pre Test	Post Test
1	3	4
2	3	3
3	3	3
4	3	4
5	4	5
6	3	4
7	3	3
8	3	4
9	3	3
10	3	4

TABLA 49. Datos del pre-test y post-test,

Elaboración: Propia

La manipulación de estos datos para el T-student se realizó con el software SPSS y se obtuvo lo siguiente:

Estadísticos para una muestra

	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
G1	13	3,23	1,363	,378
G2	13	2,69	1,377	,382
G3	13	3,00	1,633	,453
G4	13	2,54	1,506	,418
G5	13	3,85	1,405	,390
G6	13	2,69	1,377	,382
G7	13	2,92	1,605	,445
G8	13	3,00	1,472	,408
G9	13	3,15	1,463	,406
G10	13	2,77	1,641	,455

TABLA 50. Estadísticos para una muestra T-student

Elaboración: Propia

Prueba para una muestra

	Valor de prueba = 5					
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
					Inferior	Superior
G1	-4,679	12	,001	-1,769	-2,59	-,95
G2	-6,040	12	,000	-2,308	-3,14	-1,48
G3	-4,416	12	,001	-2,000	-2,99	-1,01
G4	-5,892	12	,000	-2,462	-3,37	-1,55
G5	-2,961	12	,012	-1,154	-2,00	-,30
G6	-6,040	12	,000	-2,308	-3,14	-1,48
G7	-4,665	12	,001	-2,077	-3,05	-1,11
G8	-4,899	12	,000	-2,000	-2,89	-1,11
G9	-4,549	12	,001	-1,846	-2,73	-,96
G10	-4,902	12	,000	-2,231	-3,22	-1,24

TABLA 51. Prueba para una muestra al 5% de error

Elaboración: Propia

El valor obtenido de T-Student es de 0,010, la cual es menor que el error permitido que es de **0,05** (5%), por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

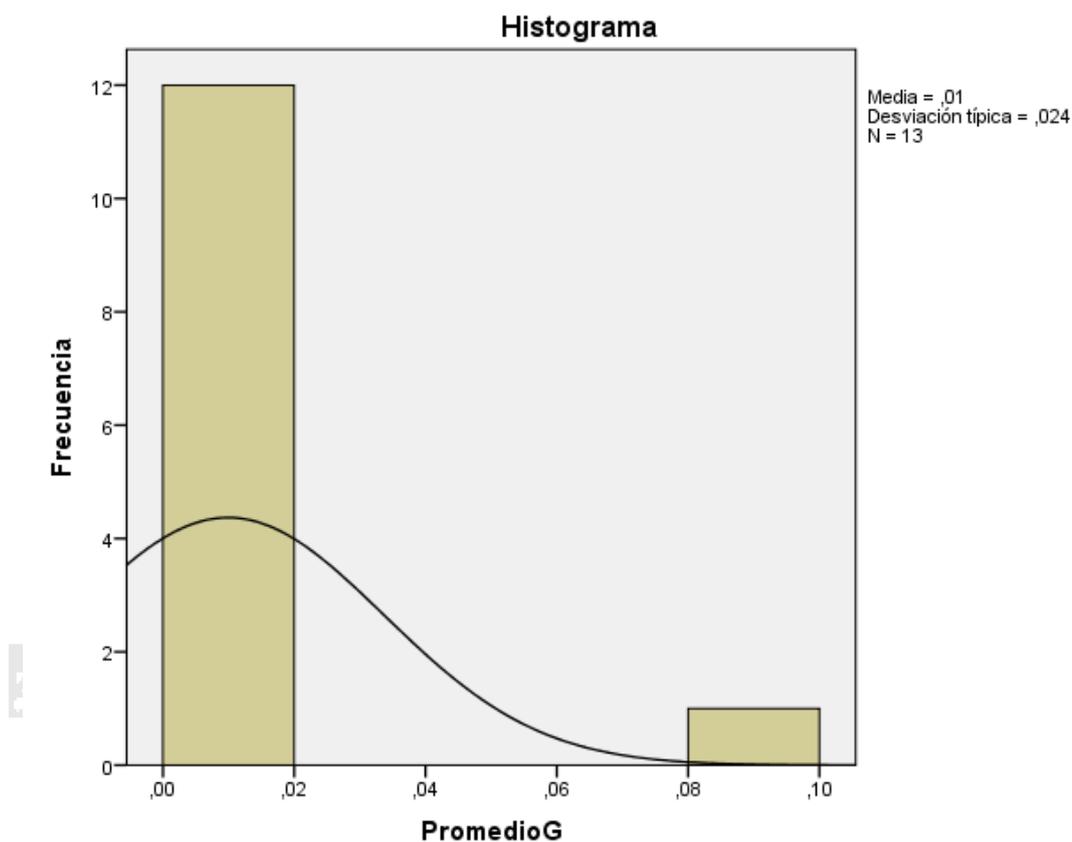


Imagen 38. Histograma del promedio de respuestas de cada Gerente

Elaboración: Propia

Entonces se rechaza la H_0 , es decir que el MODELO SISTÉMICO BASADO CON BALANCED SCORECARD PARA LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN DE LAS MUNICIPALIDADES DE LA PROVINCIA DE PUNO – 2015, **se acepta.**



CONCLUSIONES

PRIMERO: Nuestro objetivo general se ha cumplido satisfactoriamente, ya que se realizó un análisis del contexto institucional para orientar sus necesidades de desarrollo, logrando así que el balanced scorecard optimizó la gestión de la información del Municipio provincial de Puno a un 85% de aceptación tal como se muestra en software.

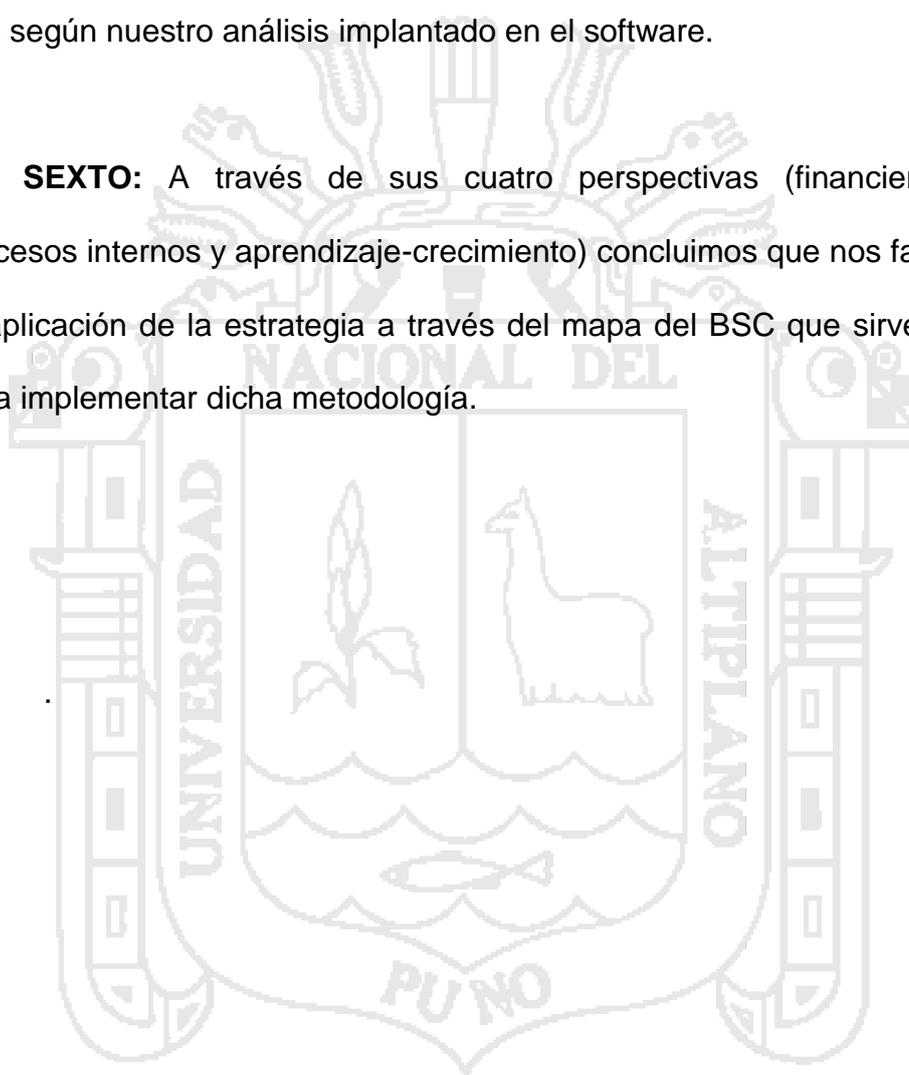
SEGUNDO: La evaluación continua de la estrategia usada por el balanced scorecard nos permitió ver el amplio panorama de la visión planteada a cada gerencia de la Municipalidad provincial del Puno.

TERCERO: Para la información referida a la población la cual fue seguida a través de la estrategia clientes, nos permitió alinear los objetivos de manera detallada en cada gerencia, por tal motivo se concluye considerar mucho más tiempo en el análisis y desarrollo de esta estrategia.

CUARTO: Los procesos internos son cada vez más complejos por el sin fin de movimientos de información en cada gerencia, por tal se concluye tener bien clara la visión respecto a lo financiero y a las críticas de los trabajadores de la entidad.

QUINTO: Para lograr la mayor importancia a nuestra optimización de aprendizaje y crecimiento de información en general, es importante considerar a las personas que realizan dicho trabajo sus necesidades, concluyendo así en mayor necesidad, dar competencia, motivación, etc; la cual se encuentra en rojo según nuestro análisis implantado en el software.

SEXTO: A través de sus cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje-crecimiento) concluimos que nos facilita mucho la aplicación de la estrategia a través del mapa del BSC que sirve como guía para implementar dicha metodología.



SUGERENCIAS

PRIMERO: Se recomienda usar esta estrategia BSC, por el número de gerencias analizadas, pero no descartar otro estudio de investigación estratégico como el CANVAS, pero este se enfoca más en una mayor muestra y modelo de negocio.

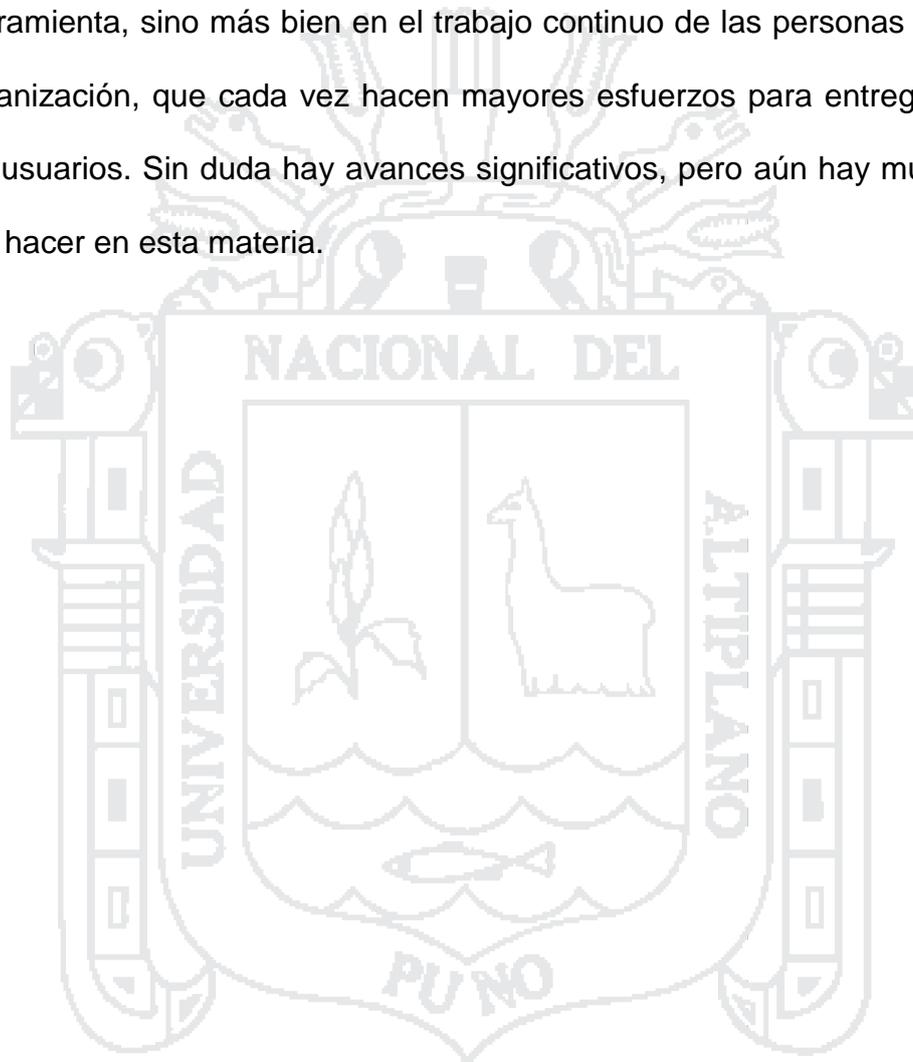
SEGUNDO: Se recomienda que el Municipio provincial de Puno reorganice varios de sus procesos en la gestión de atención al cliente, para una mayor satisfacción de la población.

TERCERO: Lo importante es que la dirección sea quien asegure la implementación paulatina, que permita el entendimiento de la estrategia hasta el nivel operacional.

CUARTO: Cabe destacar a modo de recomendación que las metas e indicadores se crearon en una fase de diseño, no se consideró la viabilidad de las fuentes de información pues se encontraba fuera de los alcances del trabajo. Evidentemente este es un punto crítico a definir antes de la implementación de cualquier instrumento de control de gestión. Si bien la administración municipal de Puno, en base a los requerimientos de la implementación de esta herramienta, supone este trabajo como un estudio.

QUINTO: La gestión de servicios públicos cada vez ha ido cobrando mayor relevancia en la agenda pública del país y del mundo.

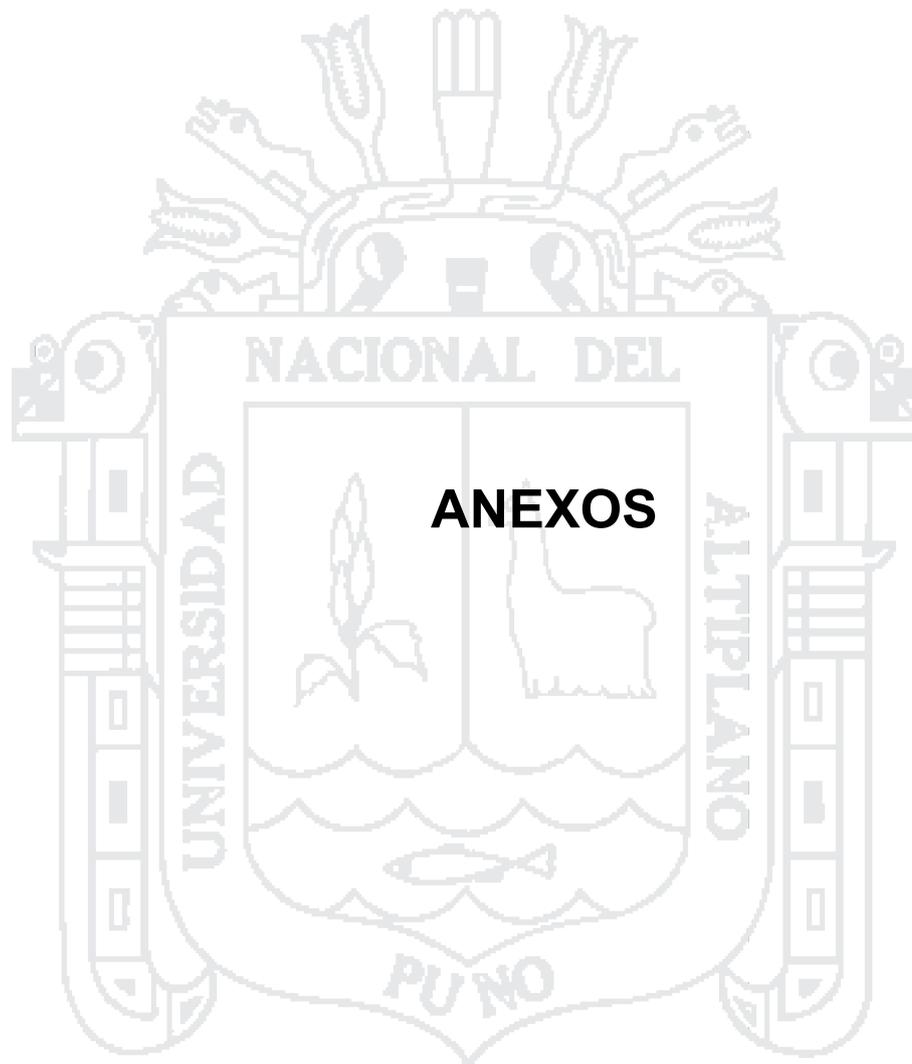
SEXTO: Los desafíos no terminan con la implementación de la herramienta, sino más bien en el trabajo continuo de las personas dentro de la organización, que cada vez hacen mayores esfuerzos para entregar calidad a los usuarios. Sin duda hay avances significativos, pero aún hay muchas cosas por hacer en esta materia.



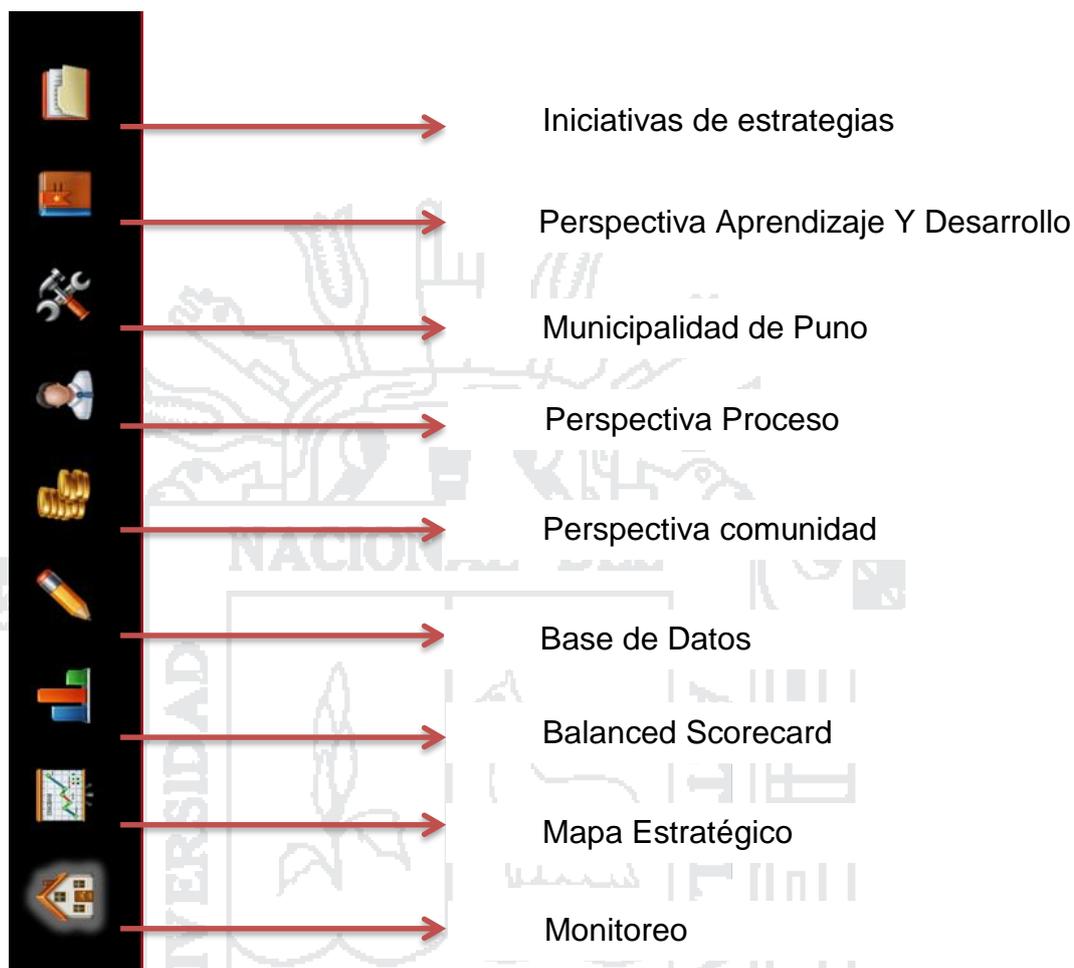
BIBLIOGRAFÍA

- Altair Consultores. (2005). *EL BALANCED SCOREDCARD*.
- Apaza MEza, M. (2007). *Balanced Scorecard. Gerencia estratégica y del valor*. Lima - Perú.
- Aracil, J. (1995). *DINÁMICA DE SISTEMAS*. MADRID: Gráficas Marte, S.A-.
- B, J. (2012). *Modelo de Gestión Basado en la Metodología Balanced Scorecard para la Empresa de Transportes Bus Ven C.A. Colombia*.
- Bertalanffy, L. V. (1968). *TEORIA GENERAL DE SISTEMAS*. NUEVA YORK: GEORGE BRZILLER.
- Dominguez, P. R. (2008). *INTRODUCCION A LA GESTION EMPRESARIAL*. MADRID.
- Dominguez, R. (2008). *Introducción a la Gestión Empresarial*. Madrid. Instituto Europeo de Gestión Empresarial.
- Forrester, J. W. (1961). *Industrial Dynamics*. EE.UU: Pegasus Editorial.
- Garcia, J. M. (2010). *Teoría y ejercicio de Dinámica de Sistemas*. Barcelona - España: Juan Martin Garcia.
- KAPLAN, R. S., & P., N. D. (1996). *The Balanced Scorecard*. Boston - EE.UU: Harvard Business Review Press.
- Marchand. (2013). *Metodología de implantación del modelo Balanced Scorecard para la gestión estratégica de TIC. Caso: Universidad Nacional Agraria de la Selva. Perú*.

- Marchand. (2013). Metodología de implantación del modelo Balanced Scorecard para la gestión estratégica de TIC. Caso: Universidad Nacional Agraria de la Selva. Perú.
- Martha. (2010). El Balanced Scorecard en el área de Recursos Humanos: Caso Gerencia de Compensaciones de una empresa de alimentos. México.
- Mezza, A. (2007). Balanced Scorecard. Gerencia estratégica y del valor. 2da. ed. Perú: Instituto Pacifico.
- Moreno González, N. a. (2002). Fermín Orestes. La gestión de la información como base a la gestión del conocimiento y del aprendizaje en las organizaciones en las universidades.
- Moreno Gonzalez, N., & Rodriguez Gonzalez, F. O. (2002). La gestión de la información como base a la gestión del conocimiento y del aprendizaje en las organizaciones en las universidades. Habana - Cuba.
- Ortiz, A. C. (2006). Modelo de Gestión de Investigación Universitaria basado en la Gestión de IConocimiento. Propuesta y Validación inicial.
- Quequesana. (2009). Modelo de Simulación para la Gestión de los Recursos Humanos del Instituto Nacional de Estadística e Informática. Perú.
- Senge, P. M. (1999). *La quinta Disciplina*. Barcelona: Ediciones Granica.

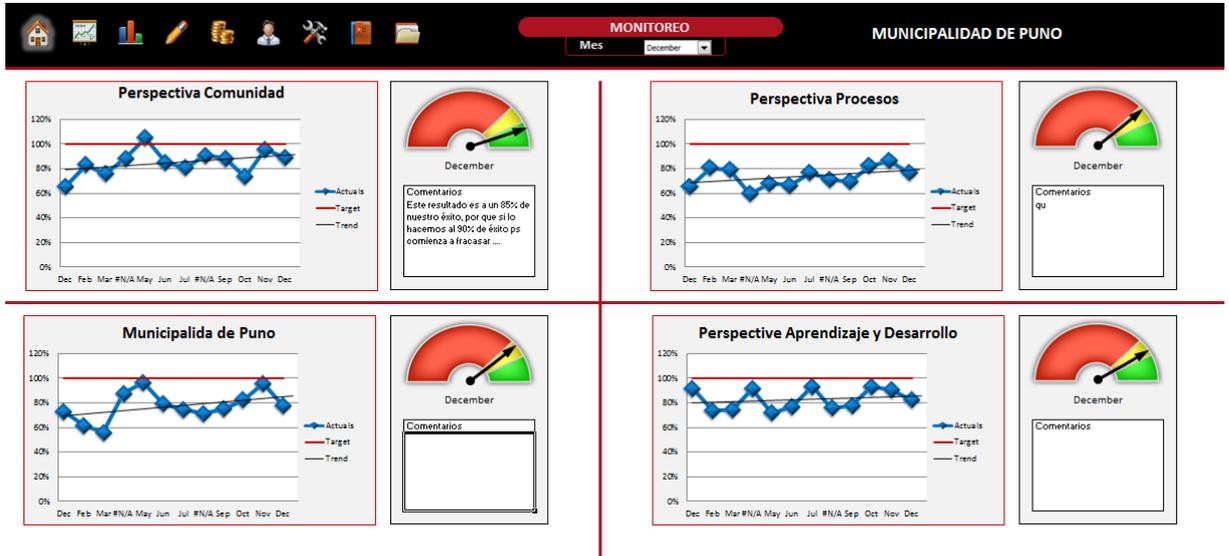


ANEXO 1: Menú del Sistema

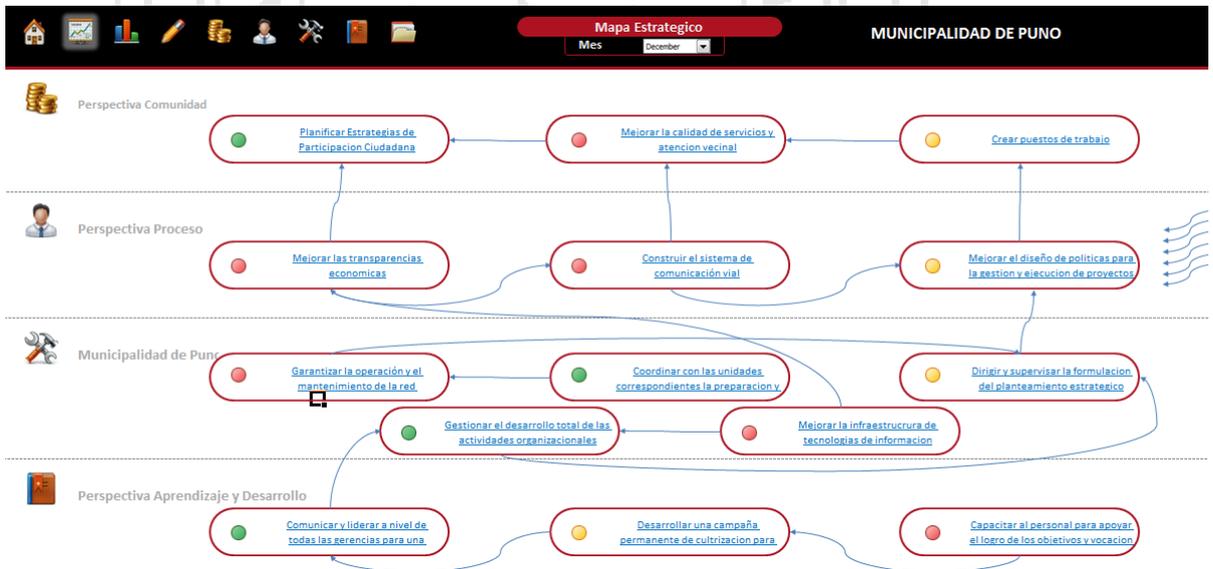


Detalle del menú del sistema

ANEXO 2: Monitoreo



Menú monitoreo



Mapa Estratégico



ANEXO 3 Base de Datos

Verde > 95%
Amarillo > 85%
Rojo < 85%

Ingreso de Datos - Objetivo

Actual | Objetivo

MUNICIPALIDAD DE PUNO

Comunidad				Format	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct
Estrategicos	H-	Indicadores	...	0	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2
		+ Eficacia de participación		0	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2
		+ Cobertura Participación	Add Remove	0	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
idad de		+ Nivel de implementación de mejoras		0	2	2	6	8	5	15	8	8	20	8
		+ Evaluación de Servicios Municipales	Add Remove	0	1	1	1	3	3	3	4	4	4	4
de tral	Remove	+ Taza de empleos gestionados	Add	0	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8

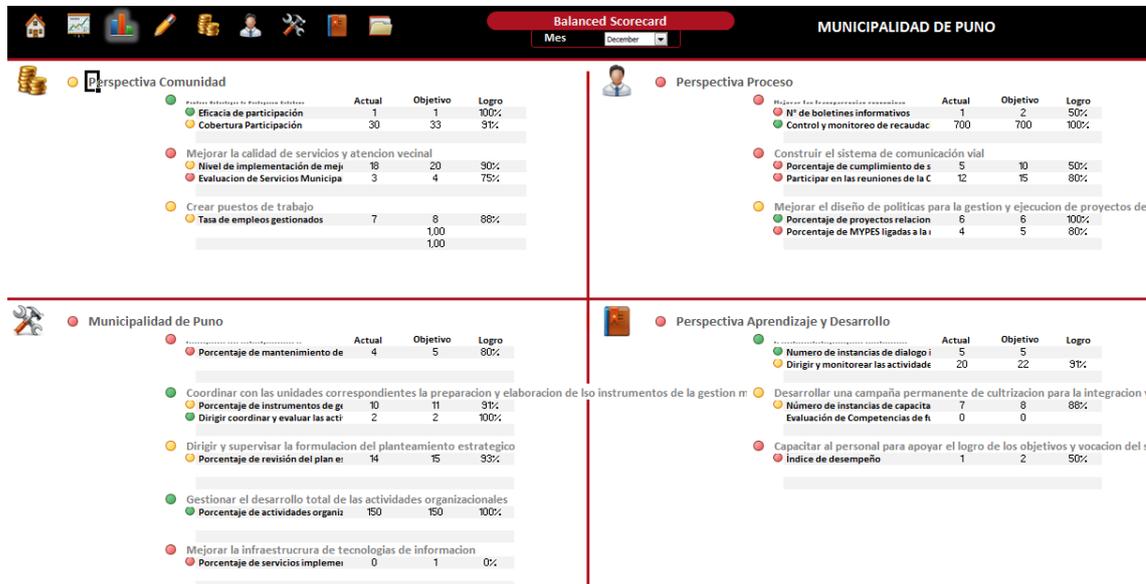
Proceso				Format	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct
Estrategicos	H-	Indicadores	...	0	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
anspare		+ N° de boletines informativos		0	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
		+ Control y monitoreo de recaudación	Add Remove	0	400	400	400	400	400	400	700	700	700	700
stema i		+ Porcentaje de cumplimiento de solici		0	40	30	10	20	25	10	20	30	10	20
		+ Participar en las reuniones de la CO	Add Remove	0	14	15	14	15	14	15	14	15	14	15
ño de	Remove	+ Porcentaje de proyectos relacionad		0	3	3	3	3	3	6	3	3	6	3
		+ Porcentaje de MYPES ligadas a la r	Add Remove	0	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5

Municipalidad de Puno				Format	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct
Estrategicos	H-	Indicadores	...	0	8	8	8	3	2	3	10	10	10	5
operac		+ Porcentaje de mantenimiento de red	Add	0	8	8	8	3	2	3	10	10	10	5
las un		+ Porcentaje de instrumentos de gest		0	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
		+ Dirigir coordinar y evaluar las activi	Add Remove	0	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2
visar la		+ Porcentaje de revisión del plan estrat	Add	0	3	8	1	13	16	15	10	25	30	10
esarroll		+ Porcentaje de actividades organiza	Add	0	110	110	150	110	110	150	110	110	150	110
aestru	Remove	+ Porcentaje de servicios implementa	Add	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0

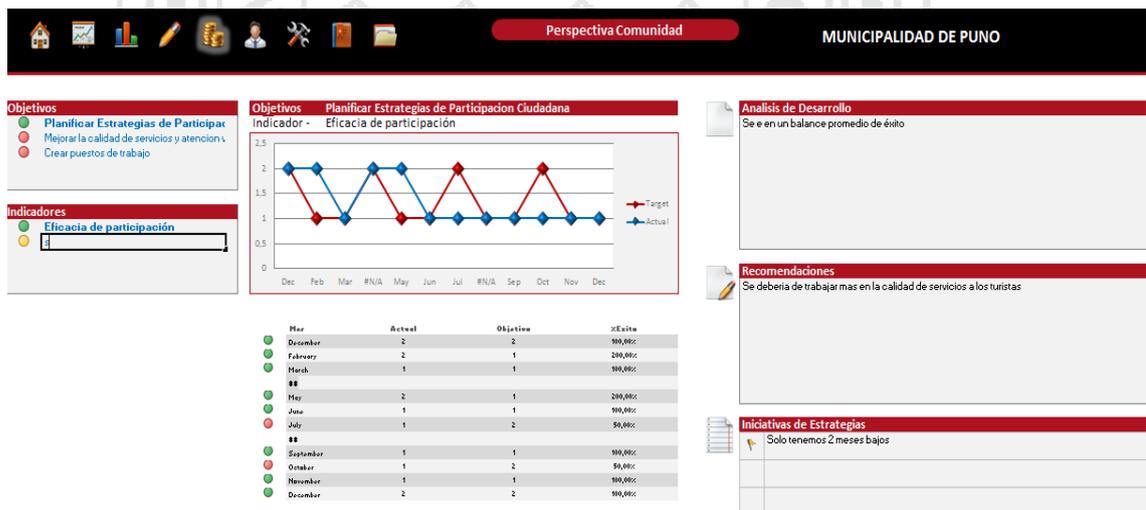
Formación y Desarrollo				Format	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct
Estrategicos	H-	Metricas	...	0	10	10	10	10	10	10	6	6	6	5
liderar a		+ Numero de instancias de dialogo in		0	10	10	10	10	10	10	6	6	6	5
		+ Dirigir y monitorear las actividades	Add Remove	0	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
ia cam		+ Número de instancias de capacitaci		0	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
		+ Evaluación de Competencias de fun	Add Remove	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1
ersona	Remove	+ Índice de desempleo	Add	0	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1

Menú base de datos del POI

ANEXO 4: Balanced Scorecard perspectivas



Estadística del balanced scorecard



Menú perspectiva Comunidad

Perspective Proceso
MUNICIPALIDAD DE PUNO

Objetivos

- Mejorar las transparencias econom
- Construir el sistema de comunicación vial
- Mejorar el diseño de políticas para la gestic

Indicadores

- N° de boletines informativos
- Control y monitoreo de recaudaciones

Objetivos Mejorar las transparencias economicas

Indicador - N° de boletines informativos

Mes	Actual	Objetivo	%Exit
December	1	2	50,00%
February	1	1	100,00%
March	1	1	100,00%
##			
May	0	1	0,00%
June	0	1	0,00%
July	1	1	100,00%
##			
September	0	1	0,00%
October	1	1	100,00%
November	1	1	100,00%
December	1	2	50,00%

Analisis de Desarrollo

Recomendaciones

Iniciativas de Estrategias

Menú perspectiva proceso

Municipalidad de Puno
MUNICIPALIDAD DE PUNO

Objetivos

- Garantizar la operación y el manter
- Coordinar con las unidades correspondie
- Dirigir y supervisar la formulacion del plane
- Gestionar el desarrollo total de las activida
- Mejorar la infraestructura de tecnologías d

Indicadores

- Porcentaje de mantenimiento de re

Objetivos Garantizar la operación y el mantenimiento de la red provincial econ

Indicador - Porcentaje de mantenimiento de redes viales

Mes	Actual	Objetivo	%Exit
December	7	8	87,50%
February	8	8	100,00%
March	7	8	87,50%
##			
May	2	2	100,00%
June	2	3	66,67%
July	9	10	90,00%
##			
September	9	10	90,00%
October	4	5	80,00%
November	4	4	100,00%
December	7	8	87,50%

Analisis de Desarrollo

Recomendaciones

Iniciativas de Estrategias

Perspectiva Municipalidad de Puno

Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo MUNICIPALIDAD DE PUNO

Objetivos

- Comunicar y liderar a nivel de todas las gerencias para una mejor coo
- Desarrollar una campaña permanente de
- Capacitar al personal para apoyar el logro

Indicadores

- Numero de instancias de dialogo in
- Dirigir y monitorear las actividades de la ge



Month	Actual	Objetivo	%Exitos
December	8	10	80,00%
February	9	10	90,00%
March	8	10	80,00%
May	8	10	80,00%
June	8	10	80,00%
July	6	6	100,00%
September	5	6	83,33%
October	5	5	100,00%
November	5	6	83,33%
December	8	10	80,00%

Analisis de Desarrollo

Recomendaciones

Iniciativas de Estrategias

Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo

Iniciativas de Estrategias MUNICIPALIDAD DE PUNO

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Valor	Objetivo	%Exitos
Planificar Estrategias de Participación				
Mejorar la calidad de servicios y atención				
Crear puestos de trabajo				
Mejorar las transparencias económicas				
Construir el sistema de comunicación				
Mejorar el diseño de políticas para la gerencia				
Garantizar la operación y el mantenimiento				
Coordinar con las unidades correspondientes				
Dirigir y supervisar la formulación de planes				
Gestionar el desarrollo total de las actividades				
Mejorar la infraestructura de tecnología				
Comunicar y liderar a nivel de todas las gerencias				
Desarrollar una campaña permanente de capacitación				
Capacitar al personal para apoyar el logro				

Iniciativas de estrategias